



Efeito do Estilo de Liderança na Relação Entre Ambiguidade, Conflito de Papéis e o Perfil Orçamentário de Estudantes de Especializações em Contabilidade e Administração

Effect of Leadership Style on the Relationship Between Ambiguity, Role Conflict and the Budgetary Profile of Students Specializing in Accounting and Administration

Aguinaldo Bodanese¹
Cassio Rene Duminelli²
Leandro Augusto Toigo³
Denis Dall Asta⁴

Resumo

Este estudo objetiva analisar a relação entre o estilo de liderança, ambiguidade e conflito de papéis com o perfil orçamentário de estudantes de especializações em Contabilidade e Administração. Utilizando-se do método hipotético dedutivo, foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de estudo documental estabelecendo, assim, uma amostra dos estudantes de especialização em Contabilidade e Administração. Para realizar a relação, foi feita a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais por meio da linguagem de programação Python. Os resultados refutaram as hipóteses testadas, mostrando que não existe correlação entre o estilo de liderança, a ambiguidade de papéis e o conflito de papéis com o perfil orçamentário, pois essas relações se mostraram estatisticamente não significativas. No que se refere às contribuições práticas e sociais, ao evidenciar os antecedentes ao estilo de liderança e seus efeitos em relação à ambiguidade, ao conflito de papéis e ao perfil orçamentário, este estudo contribui com a identificação das práticas de gestão adotadas no cenário nacional.

Palavras chave: Estilos de liderança; ambiguidade; conflito de papéis; perfil orçamentário.

Cite as: (APA) Bodanese, A., Duminelli, C.R., Toigo, L. A., & Dall Asta, D. (2022). Efeito do Estilo de Liderança na Relação entre Ambiguidade, Conflito de Papéis e o Perfil Orçamentário de Estudantes de Especializações em Contabilidade e Administração. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 9(2), 166-186.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between leadership style, ambiguity and role conflict with the budget profile of specialization students in Accounting and Administration. Using the hypothetical deductive method, a descriptive research was carried out through a documental study, thus establishing a sample of specialization students in Accounting and Administration. To perform the relationship, the application of Structural Equation Modeling was made through the Python programming language. The results refuted the tested hypotheses, showing that there is no correlation between leadership style, role ambiguity and role conflict with the budget profile, as these relationships were not statistically significant. With regard to practical and social contributions, by highlighting the antecedents of leadership style and its effects in relation to ambiguity, role conflict and budgetary profile, this study contributes to the identification of management practices adopted in the national scenario.

Keywords: Leadership styles; ambiguity; role conflict; budget profile.

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: aguinaldo.bodanese@unioeste.br

²Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: cassio.duminelli@unioeste.br

³Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: leandro.toigo@unioeste.br

⁴Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: denisdallasta@gmail.com

1. Introdução

A liderança é uma das necessidades em uma organização. A liderança pode conduzir a organização ao sucesso, sempre que os gestores estejam afetos às mudanças ambientais, contribuindo na definição de metas e objetivos organizacionais. O estilo de um líder é um dos fatores que contribuem para a eficácia da liderança (Pihie, Sadhegi & Elias, 2011).

Sobre a relação entre estilo de liderança e orçamento, James e Brett (1984) argumentam que pesquisadores comportamentais e organizacionais estão desenvolvendo estudos para verificar a influência de antecedentes e a sua transmissão para uma consequência por meio de um mediador interveniente, ou seja, o estilo de liderança tem relação com o desempenho do orçamento, uma vez que é elaborado com base nas decisões pessoais (Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019).

Do relacionamento da contabilidade gerencial com a teoria dos papéis, extraem-se dois importantes conceitos: a ambiguidade de papéis e o conflito de papéis. Cujo primeiro se caracteriza como a incerteza dos indivíduos em relação ao desempenho de suas atividades, funções e responsabilidades (Kahn; Wolfe; Quinn & Rosenthal, 1964). No que concerne ao conflito de papéis, temos que nos referir ao conflito entre as expectativas imputadas ao agente na execução de atividades, e o que atrapalha o seu desempenho (Kahn et al. 1964; King & King, 1990).

Birnberg, Luft e Shield (2007) defendem a existência de uma forte relação entre a Ciência Contábil e o comportamento humano, em face dos aspectos psicológicos que os influenciam, razão pela qual se faz necessário estudar o comportamento dos profissionais de ciências contábeis, acerca dos instrumentos de orçamento. Estudos acerca dessa influência sobre o processo decisório se opõe ao pressuposto da racionalidade. Cujas principais influências sobre o comportamento é a irracionalidade do homem, principalmente no que se refere aos vieses cognitivos, que no caso da ciência contábil, centra-se na necessidade de se conhecer os vieses e o modo como esses influenciam o processo de tomada de decisão em situações específicas, como é o caso do orçamento (Lucena, 2015).

Algumas variáveis podem interferir na composição do orçamento, como à aversão a perdas e o esforços e riscos, influenciando no posicionamento e na decisão dos gestores. Dentre estas probabilidades, tem-se a folga de recursos (financeiros e não financeiros), e a folga orçamentária (Tan & Peng, 2003). Para Merchant (1985), a propensão para se constituir folga, é uma propriedade de gestão em geral.

Baseado nesta contextualização, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o efeito do estilo de liderança na relação entre ambiguidade, conflito de papéis e o perfil

orçamentário de estudantes de especializações em Contabilidade e Administração? E como objetivo do estudo avaliar o efeito do estilo de liderança na relação entre ambiguidade, conflito de papéis e o perfil orçamentário de estudantes de especializações em contabilidade e administração.

2. Fundamentação teórica

2.1 Estilos de Liderança

Para a evolução humana a liderança sempre se revelou fundamental. A liderança pode ser entendida como uma capacidade de persuadir, envolver, convencer e estimular pessoas a realizarem atividades para alcançar determinados objetivos organizacionais. Autor seminal da temática, Fiedler (1967), define a liderança como uma relação interpessoal que um indivíduo por meio das variáveis “poder” e “influência”, controla e dirige as ações e o comportamento de outros, da mesma forma que controla e dirige suas ações. Nos estudos iniciais acerca da liderança prevalecia a ideia do líder nato, capacidade intrínseca de indivíduos privilegiados que nasciam para liderar, de tal modo que seria possível detectar traços pessoais que assim o identificariam. Porém, tal concepção foi amplamente questionada e criticada por inúmeras pesquisas que aos poucos substituiu a ideia de líder nato pelo líder pessoa comum que tem sua capacidade de liderar definida pelo contexto, pelo ambiente e pelas características que desenvolve (Benevides, 2010). Sob a perspectiva da abordagem do sistema burocrático, Weber (1946), defende a liderança como nata, distinguindo o indivíduo do contexto em relação aos demais. A ideia de liderança, tanto na ciência quanto na prática, tradicionalmente, se deteve ao indivíduo com atributos e preparado exclusivamente para liderar à frente de cargos de gestão. Essa visão considera a liderança como propriedade que poucos indivíduos possuem para alcançar seus objetivos (Benevides, 2010). O principal marco nos estudos sobre liderança deu-se com Barnard (1938), que em sua obra “A função do Executivo” (tradução nossa), define o papel do executivo como comunicador e tomador de decisões dentro da organização. A partir do estudo de Barnard outras pesquisas debruçaram-se sobre o tema buscando definir traços sociais, físicos e intelectuais que identificariam os líderes dos não líderes, assim originou-se a Teoria dos Traços que distinguia e privilegiava o indivíduo carismático com qualidades consideradas “superiores” como experiência, altura, saúde, energia, boa aparência, grande capacidade intelectual, formação diferenciada, iniciativa, criatividade, autoconfiante, entre outros atributos (Aubert, 1991). Apesar das inúmeras tentativas de comprovar a Teoria dos Traços não foi possível se chegar a um denominador comum, ou seja, não se identificaram

características que definissem o líder nato. Desse modo, por volta da década de 40, o foco desses estudos migrou para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais, onde o que importava era o que líderes eficazes faziam e não o que eles eram (Benevides, 2010).

Com foco na análise comportamental dos líderes começou-se a observar o impacto do estilo de liderança sobre os grupos geridos por estes, assim destacaram-se estilos diversos de comando. Pioneiro, Lewin (1947), desenvolveu as ideias de liderança autocrática, democrática e laissez-faire. Estilos de liderança que também foram definidos por Tannenbaum (1970), em Democrático, Autoritário e Laissez-faire. Democrático: o estilo democrático caracteriza-se pela abertura conferida aos funcionários para participarem no processo de tomada de decisão, pela escolha em conjunto dos métodos e formas de trabalho, o poder do líder lhe é conferido pelo grupo e existe preocupação com as relações humanas. Autoritário: Caracteriza-se essencialmente pela centralização do poder e de decisão na pessoa do líder. Diferentemente do estilo democrático, o poder é conferido ao líder pela sua posição e pelo foco na tarefa. Laissez-faire: o estilo laissez-faire é liberal, onde o líder deixa o grupo à vontade para tomar suas decisões. Dos três estilos citados os predominantes sem sombra de dúvida são o democrático e o autoritário que serão abordados nesta pesquisa. Assim, a partir de tais premissas, formula-se a primeira hipótese de pesquisa: H1: O estilo de liderança percebido por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionado com o perfil orçamentário.

2.2 Ambiguidade e Conflito de Papéis

A ambiguidade de papéis “significa a emissão de mensagens contraditórias sobre o desempenho em determinado papel e as expectativas sobre este”, (Apple-Silva, Argimon & Wendt, 2011). Da obra de Katz e Kahn, (1978), extrai-se que a ambiguidade de função incide na falta de informação por parte da organização acerca de oportunidades de progressão, rol de responsabilidades e expectativas de superiores. De acordo com Bidlle (1986) a ambiguidade resulta da pouca oferta de informações ou da incompreensão dos comandos sobre os comportamentos esperados de um papel, resultando em um modo de agir diverso do ansiado, ou ainda, confuso sob o ponto de vista do indivíduo que detém maior clareza sobre o papel. A falta de clareza em relação à delegação de atividades pelo líder ao colaborador pode interferir na execução destas e conseqüentemente no atendimento às expectativas das partes interessadas, obviamente alterando na satisfação do chefe com o funcionário e vice-versa, além do sentimento de descontentamento pessoal em relação ao trabalho do próprio empregado (Pacheco, 2016). No espaço organizacional seria ideal que todas as posições possuíssem um

conjunto de tarefas e responsabilidades preordenadas de modo que facilite à administração distribuir os trabalhos, acompanhar sua execução e gerenciar os resultados. Se um funcionário não conhece a autonomia de que dispõe para tomar decisões e de como ele será avaliado por suas atitudes e comportamento, naturalmente esquivar-se-á de situações características (Pacheco, 2016).

No tocante ao conflito de papéis, este ocorre quando os indivíduos não comungam das mesmas concepções sobre as funções de determinado papel, gerando assim um concurso de expectativas sobre este (Biddle, 1986). O conflito de papéis, caracteriza-se pelas expectativas divergentes impostas ao indivíduo no desempenho do seu trabalho, dificultando o desenvolvimento de suas atividades (Kahn; Wolfe; Quinn & Rosenthal, 1964). De acordo com Honório & Mattos (2010), os conflitos de papéis ocorreriam quando duas ou mais expectativas enviadas são difíceis ou até mesmo impossíveis de serem realizadas por meio do comportamento. Tal fato ocorre, pois as expectativas são mutuamente contraditórias ou porque o cumprimento de uma impossibilita a realização da outra. Sieber (1974), assevera que o conflito de papéis ocorre quando da necessidade de escolha entre as expectativas de A e B, vez que atender às demandas de um contraria as expectativas do outro. Assim, a partir de tais premissas, formulam-se a segunda e a terceira hipóteses de pesquisa: H2: A ambiguidade de papéis percebida por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionada com o perfil orçamentário. H3: O conflito de papéis percebido por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionada com o perfil *orçamentário*.

2.3 Teoria da Segurança, Potencial e Aspiração e Perfil Orçamentário

Para que as empresas alcancem seus objetivos é necessária a adoção do planejamento. Para atingir as metas estabelecidas faz-se mister a comparação dos resultados obtidos com os almejados, possibilitados por processos de controle. Nesse sentido evidencia-se a relevância do orçamento como ferramenta contábil indispensável ao direcionamento dos objetivos da organização quanto ao modo tático e operacional (Espejo, 2008).

De acordo com Frezatti (2006) o orçamento é um plano financeiro para traçar as estratégias da empresa para os próximos exercícios, que além de estimar resultados deve estar focado no compromisso dos gestores com o atingimento das metas estabelecidas pela organização.

Lopes, (1990), descreve que algumas condições podem influenciar na composição do

orçamento, como é caso da aversão a perdas, além do esforço e do risco, influenciando os posicionamentos e decisões dos gestores. Uma variação promissora na tradição de modelagem do valor dependente de classificação é a Teoria de Segurança, Potencial e Aspiração concebida por Lola Lopes (1999) que objetiva construir uma teoria do comportamento de risco que capte as disposições individuais em direção ao risco, de acordo com a teoria motivacional sobre comportamento de risco e o impacto de fatores situacionais na tomada de decisão de risco ou aversão a este.

Os modelos descritivos de escolha de risco incorporaram, nos últimos anos, qualidades que espelham a relevância de certos valores de resultados em escolhas, dentre estes modelos podemos citar a Teoria SP/A (Teoria de Segurança, Potencial e Aspiração) que se utiliza da aspiração como um critério no processo de escolha (Lopes & Oden, 1999). Esta teoria pressupõe que os indivíduos estão dispostos a reduzir a riqueza almejada para cumprir o orçamento ou ampliar seus resultados potenciais, ou seja, o mais elevado para possíveis ganhos. Em contraponto à economia convencional, com característica estável e inata, a teoria SP/A sugere que as preferências de risco seriam afetadas pelo orçamento ao nível de promover decisões mais firmes a nível de orçamentos mais baixos e menos decisões desejáveis em níveis de orçamentos mais elevados (Lopes, 1990).

Pesquisas experimentais sugeriram que orçamentos desafiadores induzem a um desempenho superior em relação a orçamentos facilmente alcançáveis e, os resultados apontaram ainda que os orçamentos elevados tendem ser mais adequados quando os funcionários têm pouco poder de decisão e atuam de formas não tão ativas, ao passo que os orçamentos baixos são mais desejáveis quando tanto o esforço quanto as decisões de risco são importantes para o seu desempenho (Sprinkle, Williamson & Upton 2008).

Dos achados do estudo de Meira (2018), extrai-se que os indivíduos estariam dispostos a sacrificar a riqueza esperada para atender ao orçamento ou melhorar seus resultados, compensando os riscos, amenizando baixos níveis de orçamento, aumentando assim o bem-estar da empresa. Já, a intensificação dos altos níveis de orçamento, reduzem o seu bem-estar. Coletivamente, os resultados demonstraram a importância de se compreender gerencialmente as práticas contábeis, em especial, como os orçamentos afetam os determinantes do desempenho e não apenas o seu desempenho em si.

3. Procedimentos metodológicos

Conforme à problemática do estudo e para atender ao objetivo proposto, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa no que se refere ao método de tratamento e análise dos dados.

O termo quantitativo objetiva mensurar opiniões e dados, este tipo de pesquisa é geralmente utilizado no âmbito social e econômico, deixando para a sociedade uma ideia de melhor qualidade nas suas investigações, por se utilizar de técnicas estatísticas desde as mais simples até as de uso mais complexo (Silva, 2010). O objetivo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que se busca identificar relações existentes entre as variáveis estudadas e compará-las, com o intuito de informar a situação, fatos, ou comportamentos encontrados na amostra analisada (Raupp & Beuren, 2014). Foi realizada uma pesquisa do tipo survey no que tange os procedimentos de coleta de dados (Martins & Theóphilo, 2009), visto que se utilizou de um questionário para a coleta das informações necessárias para a realização do estudo. Mediante a plataforma teórica abordada, elaborou-se o constructo da pesquisa, que evidencia as dimensões investigadas, as variáveis e indicadores utilizados no instrumento de coleta de dados. A Tabela 1 sintetiza o constructo da pesquisa e os questionamentos que foram realizados.

A amostra da pesquisa é classificada como não intencional e foi composta por estudantes de especialização. A pesquisa foi realizada com estudantes dos cursos de especialização em Administração e Ciências Contábeis da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Cascavel, da Univel – Centro Universitário, Campus Cascavel, da UDC - Centro Universitário Dinâmica das Cataratas, Campus de Foz do Iguaçu e de Medianeira, da Unopar, da Unicentro e da Uniguauçu. No que se refere à escolha do público-alvo, a pesquisa baseou-se em estudos realizados por Liyanarachchi e Milne (2005), e Elliott; Hodge; Kennerdy e Pronk (2007), que propuseram a utilização de estudantes em pesquisas acadêmicas, sejam estes de graduação ou de pós-graduação, vez que podem ser considerados bons substitutos para pesquisas realizadas com profissionais. Reconhecem ainda os autores, essa opção como uma metodologia válida a ser empregada em pesquisas empíricas. Mesmo que a utilização de egressos em substituição a profissionais em pesquisas possa ser vista com ressalvas, estes autores demonstram, através de evidências empíricas, que estudantes também podem ser substituídos por profissionais tomadores de decisões.

Os questionários foram aplicados e enviados por meio eletrônico no período de novembro 2021 a fevereiro de 2022. A fim de assegurar um maior número de respondentes na pesquisa, foi assegurado aos estudantes convidados a participarem do estudo, o anonimato na sua identificação, bem como da empresa em que atuam. Também foi assegurado aos respondentes que os dados coletados serão tratados conjuntamente, de maneira consolidada. Dos questionários enviados foram obtidas 45 respostas, que, face ao número reduzido de participantes todas foram validadas, tabuladas e utilizadas no estudo.

Tabela 1 – Constructo da pesquisa

Dimensões	Questões	Autores
Parte 1 – Orçamento apertado: possui metas elevadas	1. Prefiro metas mais arriscadas que forneçam uma maior probabilidade de atingimento dos orçamentos com recompensa esperada durante o ano.	Sprinkle, Williamson e Upton (2008)
	2. Quando o orçamento possui metas muito altas me sinto motivado a assumir maior risco para cumpri-lo.	
	3. Para mim é mais importante correr menos riscos com orçamentos facilmente atingíveis para cumprir as metas orçamentárias.	
	4. Não me importo em correr riscos com orçamentos mais arriscados desde que o orçamento seja cumprido.	
	5. Penso que os orçamentos apertados permitem aos empregados escolher metas menos arriscadas para alocarem seus esforços	
	6. Estou disposto a assumir altos riscos para atender ao orçamento apertado, mesmo que isso signifique o sacrifício da remuneração esperada.	
Parte 2 – Orçamento fácil: possui metas baixas	1. O sistema orçamentário da minha empresa utiliza aspectos como o direito a participação dos empregados nas decisões, com o intuito de motivar, avaliar e remunerar o desempenho.	Sprinkle, Williamson e Upton (2008)
	2. Quando o orçamento possui metas baixas me sinto motivado a assumir maiores riscos para cumpri-lo.	
	3. Os orçamentos com metas fáceis permitem aos empregados a possibilidade para alocar seus esforços em metas mais arriscadas.	
	4. Quando o orçamento possui metas baixas me sinto motivado a assumir menor risco para cumpri-lo.	
	5. Estou disposto a assumir baixos riscos para atender ao orçamento fácil, devido o retorno elevado pela sua realização.	
	6. Ao preocupar-me com o cumprimento do orçamento, busco minimizar possíveis riscos.	
Parte 3 - Estilos de liderança	1. Eu sou amigável e acessível	Abernethy, Bouwens e Lent (2010), Dallabona (2014)
	2. Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo.	
	3. Eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação.	
	4. Eu trato todos os membros do grupo como meus iguais.	
	5. Eu aviso antecipadamente as mudanças que estão porvir.	
	6. Eu sou reservado.	
	7. Eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo.	
	8. Tenho disposição para fazer mudanças.	
	9. Eu me recuso a explicar minhas ações.	
	10. Eu ajo sem consultar o grupo.	
Parte 4 - Ambiguidade de Papéis	1. Tenho certeza de quanta autoridade tenho.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)
	2. Os objetivos do meu trabalho são claros.	
	3. Sei que divido meu tempo adequadamente para realizar tarefas diferentes.	
	4. Eu sei quais são minhas responsabilidades.	
	5. Eu sei exatamente o que é esperado de mim.	
	6. A explicação do que precisa ser feito é clara.	
Parte 5 – Conflito de Papéis	1. Eu tenho que fazer coisas que devem ser feitas de uma maneira diferente.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)
	2. Recebo tarefas sem ter os recursos humanos necessários para completá-las.	

	3. Eu tenho que ignorar ou mesmo quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.	
	4. Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que agem de uma maneira completamente diferente.	
	5. Recebo solicitações incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.	
	6. Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e inaceitáveis para os outros.	
	7. Eu recebo um dever sem os recursos ou materiais para realizá-lo adequadamente.	
	8. Eu trabalho em coisas desnecessárias.	
Parte 6 - Variáveis de Gênero, Escolaridade e Experiência Profissional	1. Gênero:	Lima Filho (2010)
	2. Informe sua idade:	
	3. Graduação:	
	4. Curso atual:	
	5. Instituição do Curso:	
	6. Tipo de empresa em que trabalha:	
	7. Função desempenhada:	
	8. Tempo de atuação na empresa:	
	9. Tempo de atuação nesta função:	
	10. Tempo de experiência profissional em atividades da área contábil (em anos):	Chand et al. (2010), Almeida (2012), Toigo et al. (2014)
	11. Tempo de experiência profissional em atividades relacionadas ao orçamento (em anos):	

O constructo apresentado é formado pelas dimensões Orçamento apertado: possui metas elevadas (6 indicadores), Orçamento fácil: possui metas baixas (6 indicadores), Estilos de liderança (10 indicadores), Ambiguidade de Papéis (6 indicadores), Conflito de Papéis (8 indicadores), e variáveis gênero, escolaridade e experiência profissional (11 indicadores).

No que se refere à coleta de dados, esta fora realizada por meio de survey mediante utilização da plataforma Google Forms, enviada aos coordenadores dos cursos de pós-graduação de administração e ciências contábeis das instituições que compuseram a amostra, para que estes procedessem a aplicação junto aos alunos dos cursos de pós-graduação, vez que dadas as restrições impostas pela pandemia de Covid-19, em que pese o retorno gradativo às atividades presenciais, não foi permitido pelas respectivas instituições, aos pesquisadores, a realização da pesquisa de forma presencial. Fator que somado aos períodos de encerramento das atividades letivas e posteriormente de férias, pode ter contribuído para a baixa adesão do público-alvo.

Quanto à análise dos dados resultantes da survey, foi realizada por meio de equações estruturais através da linguagem de programação gratuita Python.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM – Structural Equation Modeling) inclui um conjunto diversificado de modelos matemáticos, algoritmos de computador e métodos

estatísticos que operam juntos para permitir aos pesquisadores incorporar conceitos não observáveis através de variáveis indicadoras medidas indiretamente.

4. Análise dos dados

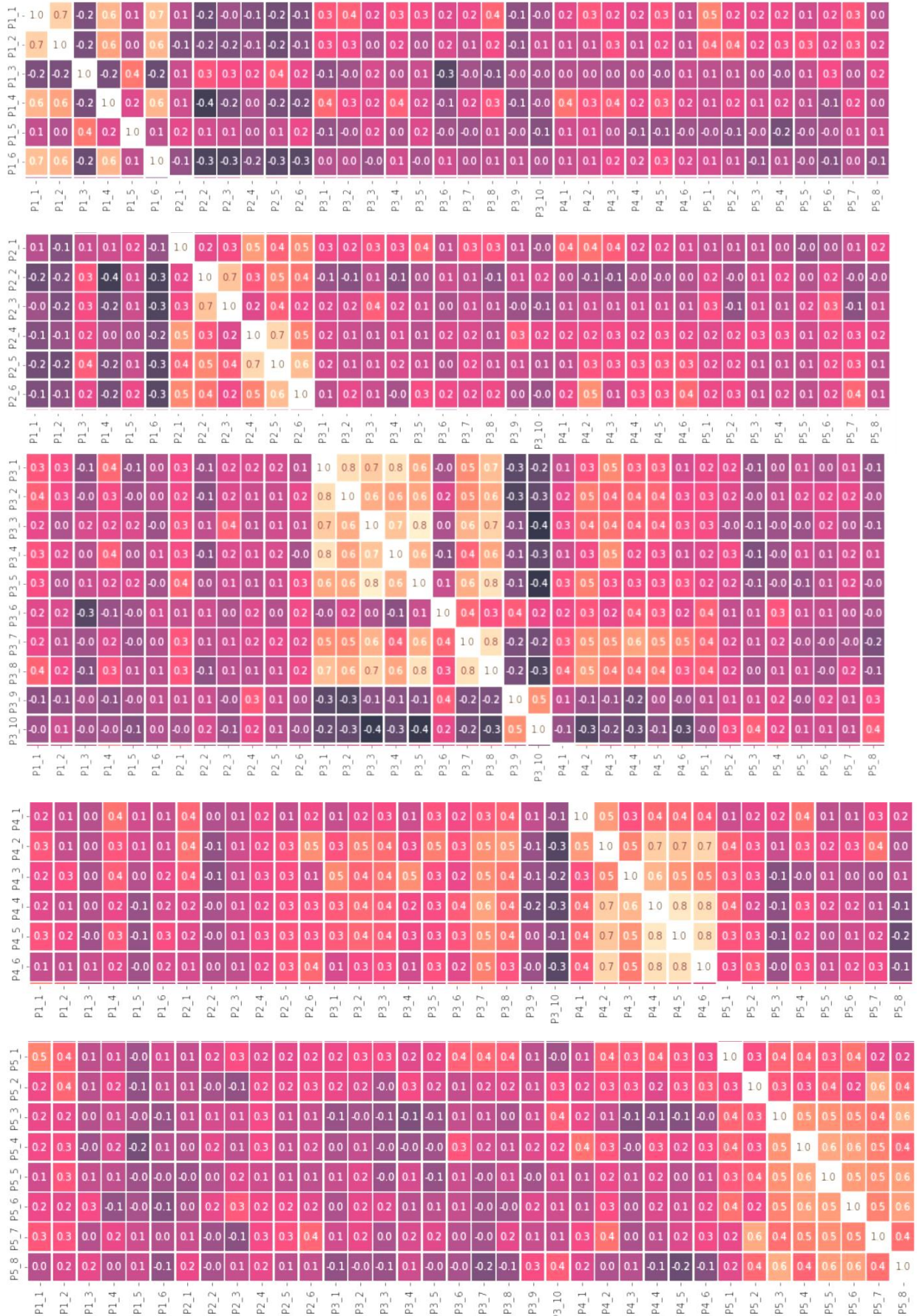
Considerando o objetivo deste artigo, a análise dos dados foi realizada por equações estruturais por meio da linguagem de programação gratuita Python. Ressalta-se que, para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes variáveis apresentadas na Tabela 2, com seus respectivos nomes utilizados na análise.

Tabela 2 – Variáveis utilizadas na Modelagem de Equações Estruturais

Variável	Descrição
<i>orçamento_apertado</i>	Orçamento apertado: possui metas elevadas
<i>orcamento_fácil</i>	Orçamento fácil: possui metas baixas
<i>estilos_lideranca</i>	Estilos de liderança
<i>ambiguidade_papeis</i>	Ambiguidade de papéis
<i>conflito_papeis</i>	Conflito de papéis

Cada uma das variáveis está relacionada com a Tabela 1 apresentada na metodologia e representa um conjunto de constructos a ser analisado. A correlação entre esses constructos está exposta na Figura 1.

Figura 1 – Correlação entre os constructos do modelo



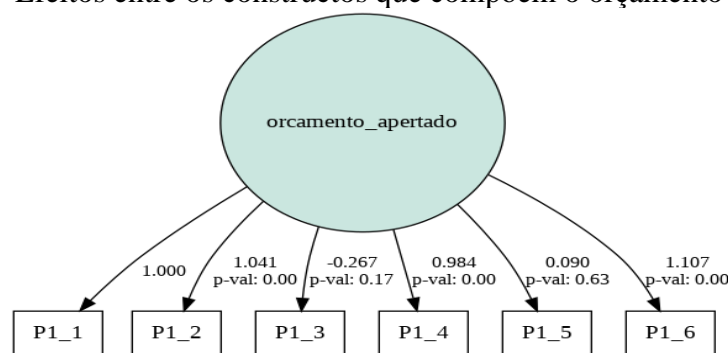


Nota-se que a maioria dos constructos apresenta correlação positiva. Aqueles que apresentam correlação negativa são poucos, mas fundamentais para a análise. Observa-se que, dos constructos que possuem correlação acima de 0,5, sua correlação é com os constructos da mesma variável, com exceção do constructo P3-7 (pertencente à variável estilos_lideranca), que possui correlação de 0,6 com o constructo P4-4 (pertencente à variável ambiguidade_papeis). Os demais constructos possuem correlação menor ou igual a 0,5. Ressalta-se que nenhum par de constructos possui correlação negativa superior a 0,4. Cada um desses constructos será detalhado juntamente com sua relação com as variáveis que lhes criaram.

A relação encontrada entre essas variáveis e cada constructo que as compõem está apresentada nas Figuras de 2 a 6. Ressalta-se que o alpha de Cronbach para o modelo foi de 0.8736, o que significa que existe consistência interna dos itens da escala.

A Figura 2 mostra os efeitos entre os constructos que compõem o orçamento apertado.

Figura 2 – Efeitos entre os constructos que compõem o orçamento apertado



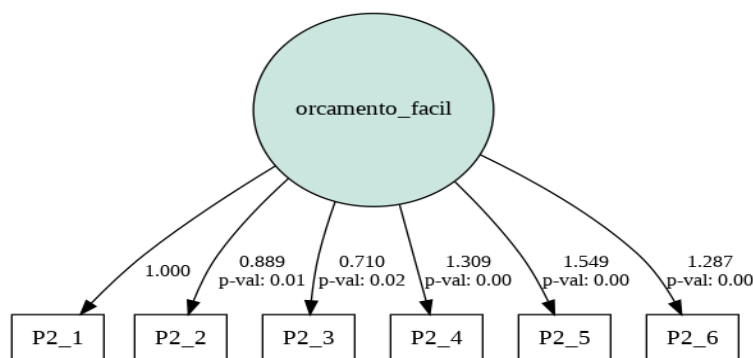
O orçamento apertado é aquele que possui metas elevadas. Percebe-se que apenas três constructos são estatisticamente significantes para o orçamento apertado, que são: P1_2 (quando o orçamento possui metas muito altas, me sinto motivado a assumir maior risco para cumpri-lo); P1_4 (não me importo em correr riscos com orçamentos mais arriscados desde que o orçamento seja cumprido); e P1_6 (estou disposto a assumir altos riscos para manter o orçamento apertado, mesmo que isso signifique o sacrifício da remuneração esperada).

Todos esses constructos possuem efeitos positivos sobre o orçamento apertado, mostrando que, mesmo que o orçamento seja pequeno, as pessoas estão dispostas a dar o melhor de si para desempenhar suas funções, assumindo riscos. De fato, Sprinkle, Williamson e Upton (2008) argumentam que, quando o orçamento é apertado, ele se torna desafiador, induzindo os

indivíduos a aumentarem seu desempenho. Meira (2018) corrobora ao afirmar que, quando se possui um baixo orçamento, as pessoas estão dispostas a sacrificar a riqueza esperada para atender o orçamento e, assim, compensar os riscos, uma vez que isso levaria ao bem-estar desses indivíduos e melhoria de seus resultados.

Quanto ao orçamento fácil, Figura 3 mostra os efeitos entre seus constructos.

Figura 3 – Efeitos entre os constructos que compõem o orçamento fácil

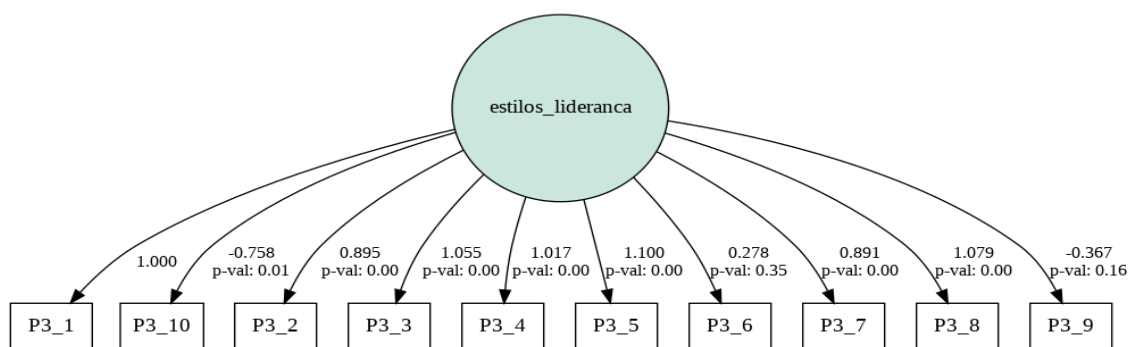


O orçamento fácil é aquele que possui metas baixas. Percebe-se que todos os constructos, com exceção do primeiro, são estatisticamente significantes para o orçamento fácil. Ressalta-se que os constructos são: P2_2 (quando o orçamento possui metas baixas, me sinto motivado a assumir maiores riscos para cumpri-lo); P2_3 (os orçamentos com metas fáceis permitem aos empregados a possibilidade para alocar seus esforços em metas mais arriscadas); P2_4 (quando o orçamento possui metas baixas me sinto motivado a assumir menor risco para cumpri-lo); P2_5 (estou disposto a assumir baixos riscos para atender ao orçamento fácil, devido ao retorno elevado pela sua realização); e P2_6 (ao preocupar-me com o cumprimento do orçamento, busco minimizar possíveis riscos).

Todos esses constructos possuem efeitos positivos sobre o orçamento fácil. Nota-se que o efeito é menor para aqueles dispostos a assumirem riscos maiores, o que é confirmado pelo valor do coeficiente das variáveis P2_2 (0,889) e P2_3 (0,710). De fato, Sprinkle, Williamson & Upton (2008) afirmam que quando os orçamentos são facilmente alcançáveis, não existe um desafio a ser cumprido e, portanto, as os indivíduos não estão dispostos a correr riscos para alcançar os resultados. Meira (2018) complementa afirmando que o orçamento fácil tende a reduzir o nível de bem-estar dos indivíduos pelo fato de estes não assumirem altos riscos para alcançar o orçamento e não darem o máximo de si para o alcance dos resultados.

No que concerne aos estilos de liderança, a relação entre seus constructos está exposta na Figura 4.

Figura 4 – Efeitos entre os constructos que compõem os estilos de liderança

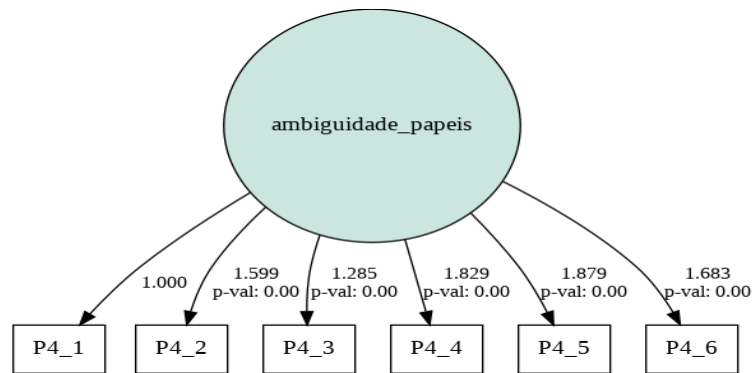


Nota-se que dois dos constructos dos estilos de liderança não são estatisticamente significativos: P3_6 (eu sou reservado) e P3_9 (eu me recuso explicar minhas ações). Os demais constructos são estatisticamente significativos para os estilos de liderança, que são: P3_2 (eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo); P3_3 (eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação); P3_4 (eu trato todos os membros do grupo como meus iguais); P3_5 (eu aviso antecipadamente as mudanças que estão por vir); P3_7 (eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo); P3_8 (tenho disposição para fazer mudanças); e P3_10 (eu ajo sem consultar o grupo).

Com exceção do constructo P3_10, todos os demais possuem efeitos positivos sobre os estilos de liderança. De fato, eles mostram que o estilo de liderança é positivo para os membros do grupo. Por outro lado, o constructo P3_10, por ser algo negativo para o grupo, possui efeito também negativo sobre os estilos de liderança (-0,758). Todavia, apesar de apresentarem características diferentes, de acordo com Benevides (2010), o importante é o que esses líderes fazem e não o que eles são. Uma vez que sua função esteja cumprida enquanto líder, não importa o tipo de liderança que predomina, embora a análise dos constructos tenham mostrado características de liderança democrática e autoritária, conforme definição de Tannenbaum (1970).

Os constructos da ambiguidade de papéis também são importantes e significativos para a análise. A Figura 5 mostra seus efeitos.

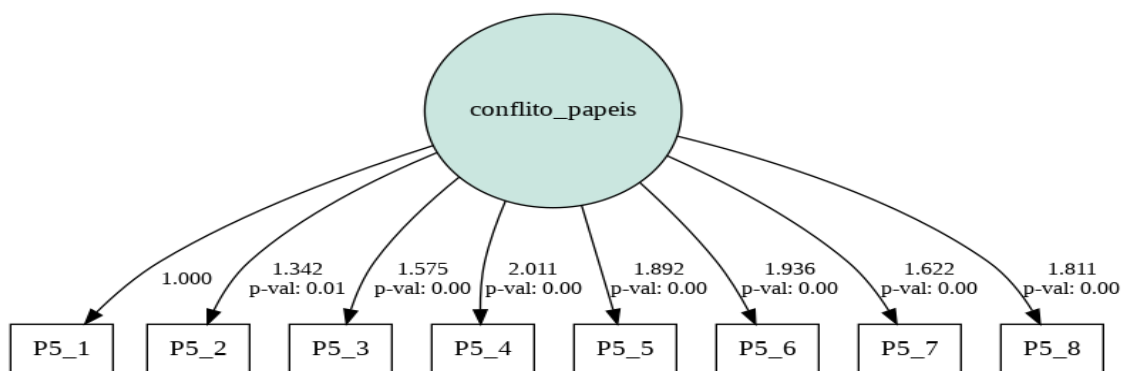
Figura 5 – Efeitos entre os constructos que compõem a ambiguidade de papéis



Todos os constructos da ambiguidade de papéis foram estatisticamente significativos e possuem efeitos positivos. Ressalta-se que esses constructos são: P4_2 (os objetivos do meu trabalho são claros); P4_3 (sei que divido meu tempo adequadamente para realizar tarefas diferentes); P4_4 (eu sei que são minhas responsabilidades); P4_5 (eu sei exatamente o que é esperado de mim); e P4_6 (a explicação do que precisa ser feito é clara). O fato de todos os constructos se mostrarem positivos, demonstra, segundo Pacheco (2016), a clareza em relação à delegação das tarefas dos indivíduos, o que interfere positivamente na execução destas e, conseqüentemente, nas expectativas das partes interessadas.

Em relação ao conflito de papéis, a Figura 6 mostra os efeitos de seus constructos.

Figura 6 – Efeitos entre os constructos que compõem o conflito de papéis



Todos os constructos do conflito de papéis foram estatisticamente significativos e possuem efeitos positivos. Ressalta-se que esses constructos são: P5_2 (recebo tarefas sem ter os recursos humanos necessários para completá-las); P5_3 (eu tenho que ignorar ou mesmo quebrar uma regra ou política a fim de realizar uma tarefa); P5_4 (eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que agem de maneira completamente diferente); P5_5 (recebo solicitações incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo); P5_6 (eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e inaceitáveis para os outros); P5_7 (eu recebo um dever sem os recursos ou materiais para realizá-lo adequadamente); e P5_8 (eu trabalho em coisas desnecessárias).

O conflito de papéis é claramente percebido pelos resultados. De fato, Honório & Mattos (2010) argumentam que os conflitos de papéis ocorrem quando as expectativas são difíceis de serem realizadas por serem contraditórias. Isso é claramente percebido nos constructos P5_5 e P5_6. Neste caso, conforme Sieber (1974), a solução é escolher entre as expectativas de um ou outro ao invés de tentar atender a todos.

Posto isso, vale testar as hipóteses previamente estabelecidas, que são: H1: O estilo de liderança percebido por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionado com o perfil orçamentário; H2: A ambiguidade de papéis percebida por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionada com o perfil orçamentário; e H3: O conflito de papéis percebido por estudantes de especializações em Contabilidade e Administração está relacionada com o perfil orçamentário. A Tabela 3 expõe os efeitos entre as variáveis citadas nas hipóteses a fim de testá-las.

Tabela 3 – Efeitos entre as variáveis

Relação entre as variáveis	Hipótese	Coef.	Erro-padrão	z-value	p-valor
<i>estilos_lideranca -> orcamento_apertado</i>	H1	0,2947	0,2585	1,1403	0,2542
<i>estilos_lideranca -> orcamento_facil</i>		-0,0016	0,1991	-0,0082	0,9934
<i>ambiguidade_papeis -> orcamento_apertado</i>	H2	0,2383	0,3707	0,6428	0,5204
<i>ambiguidade_papeis -> orcamento_facil</i>		0,5327	0,3480	1,5306	0,1259
<i>conflito_papeis -> orcamento_apertado</i>	H3	0,4506	0,3425	1,3155	0,4506
<i>conflito_papeis -> orcamento_facil</i>		0,3027	0,2772	1,1124	0,2660
<i>estilos_lideranca -> ambiguidade_papeis</i>		0,3782	0,1516	2,4948	0,0126
<i>estilos_lideranca -> conflito_papeis</i>		-0,0367	0,1399	-0,2620	0,7933
<i>ambiguidade_papeis-> conflito_papeis</i>		0,2563	0,2183	1,1740	0,2404

Por meio dos resultados da Tabela 3, percebe-se que todas as hipóteses são refutadas, ou seja, os estilos de liderança, a ambiguidade de papéis e o conflito de papéis não estão relacionados com o perfil orçamentário dos estudantes de especializações em Contabilidade e Administração. Contudo, se ampliar a significância das variáveis para 15%, observa-se que a ambiguidade de papéis possui relação positiva com o orçamento fácil a 12,59% de significância.

Em relação à significância das variáveis entre elas mesmas, vale destacar que o estilo de liderança possui relação positiva com a ambiguidade de papéis a uma significância abaixo de 5%.

5. Considerações finais

Este artigo teve por objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança, ambiguidade e conflito de papéis com o perfil orçamentário de estudantes de especializações em Contabilidade e Administração de instituições de ensino situadas no Oeste do Paraná. Foi realizada uma pesquisa do tipo survey no que tange os procedimentos de coleta de dados (Martins & Theóphilo, 2009), visto que se utilizou de um questionário para a coleta das informações necessárias para a realização do estudo. Os dados resultantes foram analisados mediante a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais por meio da linguagem de programação Python. Pode-se realizar algumas inferências relacionadas ao fenômeno analisado, por meio de evidências verificadas na literatura e nos resultados obtidos nos testes estatísticos realizados.

Embora os constructos das variáveis tenham se mostrado de grande relevância para cada uma delas, mostrando, em sua maioria, significância estatística, as hipóteses testadas não foram corroboradas pela amostra de estudantes em questão. Contudo, ao ampliar o nível de significância para 15%, observa-se que a ambiguidade de papéis possui relação positiva com o orçamento fácil a 12,59% de significância. Ressalta-se, também, que o estilo de liderança possui relação positiva com a ambiguidade de papéis a uma significância abaixo de 5%.

Os resultados auferidos com a realização do estudo apresentam importantes implicações, demonstrando que diferentes configurações orçamentárias tendem a apresentar diferentes efeitos nas variáveis de conflito e ambiguidade de papéis.

Podem ser identificadas algumas limitações no estudo. No que concerne aos seus resultados, estes podem estar relacionados à utilização de uma amostra específica, cuja análise refere-se a um único período de tempo, não devendo, portanto, serem generalizados. Estes fornecem, contudo, evidências que instigam à realização de novos estudos.

Desta sorte, sugere-se para futuras pesquisas, além da ampliação da amostra, a investigação de outros aspectos influentes da relação entre estilo de liderança e a participação orçamentária, especialmente no que tange aos elementos de análise relacionados a fatores como valor de realização dos indivíduos no trabalho, cognitivos e motivacionais.

Pesquisas qualitativas também podem corroborar para o entendimento dos efeitos de diferentes configurações orçamentárias adotadas pelas organizações, bem como a análise de seus efeitos na ambiguidade e no conflito de papéis nestas.

Referências

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. V. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.
- Almeida, N. S. de. (2012). *Pronunciamentos Contábeis Brasileiros: evidências do entendimento dos auditores independentes do Brasil*. 2012. f. 132. Dissertação do programa de pós-graduação em administração (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Apple-Silva, M., Argimon, I. I. L., & Wendt, G.W. (2011). Conflito de papéis entre os domínios da família e do trabalho. *Contextos clínicos*, 4(2), julho-dezembro.
- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro – Brasil.
- Biddle, B. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*. 12(1), 67-92.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology Theory in Management

Bodanese, A., Duminelli, C. R., Toigo, L.A., & Dall Asta, D. (2022). Efeito do Estilo de Liderança na Relação entre Ambiguidade, Conflito de Papéis e o Perfil Orçamentário de Estudantes de Especializações em Contabilidade e Administração.

Accounting Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113–135.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)

Chand, P., Patel C. & Patel, A. (2010). Interpretation and application of “new” and “complex” international financial reporting standards in Fiji: Implications for convergence of accounting standards. *Advances in Accounting*, 26(2), 280–289.

Dallabona, L. F., (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina* (Tese de Doutorado). Universidade Regional de Blumenau – Furb. Blumenau, Blumenau, SC, - Brasil.

Elliott, W. B., Hodge, F., Kennerdy, J. & Pronk, M. (2007). Are MBA students a good proxy for nonprofessional investors? *The Accounting Review*, 82(1), 139-168.

Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada*. Universidade de São Paulo.
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/en.php>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Frezatti, F. (2006). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Honório, J. B., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Papéis organizacionais: o que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. *Revista Alcance – Eletrônica*, 17(1), 22-33.

James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, 10(1), 125. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2391654>

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48.

Lewin, K. (1947). Fronteiras em Dinâmicas de Grupo: Conceito, Método e Realidade nas Ciências Sociais; Equilíbrio Social e Mudança Social, 1(1), 5-41. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103>

Lima Filho, R. N., Bruni, A. L., Sampaio, M. S., Cordeiro Filho, J. B., & Carvalho Júnior, C. V. O. (2010). Heurísticas e Práticas Orçamentárias: um estudo experimental. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, 5(1), jan/jun.

Liyanarachchi, G. A., & Milne, M. J. (2005). Comparing the investment decisions of accounting practitioners and students: an empirical study on the adequacy of student surrogates. *Accounting Forum*, 29(2), 121–135.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.05.001>

Bodanese, A., Duminelli, C. R., Toigo, L.A., & Dall Asta, D. (2022). Efeito do Estilo de Liderança na Relação entre Ambiguidade, Conflito de Papéis e o Perfil Orçamentário de Estudantes de Especializações em Contabilidade e Administração.

- Lopes, L. L. (1990). Re-Modeling Risk Aversion: A Comparison of Bernoullian and Rank Dependent Value Approaches BT - Acting under Uncertainty: Multidisciplinary Conceptions (G. M. von Furstenberg (ed.); pp. 267–299). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-015-7873-8_11
- Lopes, L. L. & Oden G. C (1999). The reole of aspiration level in risky choice: a comparison of cumulative prospect theory an SP/A Theory. *Journal of Mathematical Psychology*, 43, 286-313.
- Lucena, E. R. F. da C. V. (2015). *Análise da relação entre a capacidade cognitiva e a ocorrência dos vieses cognitivos da representatividade no julgamento*. <https://doi.org/10.26512/2015.02.T.18232>
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonato, V. C. da S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3–34. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Meira, R. de., (2018). *A influência dos vieses heurísticos e pensamento cognitivo nas decisões orçamentárias* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste - Brasil. Recuperado de: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/4308>
- Meira, R. de, & Toigo, L. A. (2019). A Influência dos Vieses Heurísticos e Pensamento Cognitivo nas Decisões Orçamentárias. *XLIII Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 1–17.
- Merchant, K. A. (1985); The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56(4), 8131-829.
- Pacheco Jr., & Schaidhauer J. C. (2016). *Ambiguidade e conflito de papéis no contexto de cocriação de valor: análise da perspectiva do consumidor de serviços financeiros através de canais virtuais*. Porto Alegre, Brasil. http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/6864/2/DIS_JOSE_CARLOS_SCHAIIDHAUER_PACHECO_JUNIOR_COMPLETO.pdf
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(1), 1081-1090.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2014). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Silva, A. C. R. (2010). *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Atlas.

Bodanese, A., Duminelli, C. R., Toigo, L.A., & Dall Asta, D. (2022). Efeito do Estilo de Liderança na Relação entre Ambiguidade, Conflito de Papéis e o Perfil Orçamentário de Estudantes de Especializações em Contabilidade e Administração.

Sprinkle, G., Williamson, M. & Upton, D. (2008). The effort and risk-taking effects of budget-based contracts. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 436-452.

Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R & Massarik F. Liderança e organização: *uma abordagem à ciência do comportamento*. Trad. por Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970.

Toigo, L. A., Pletsch, C. S., Vogt, M., Degenhart, L. & Klann, R. C. (2014). Características que afetam o julgamento dos acadêmicos de Ciências Contábeis quanto aos Pronunciamentos Técnicos do CPC. *Revista da UNIFEFE*, 1(14).

Weber, M. (1946). Burocracia, in: *Ensaio de Sociologia*. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC. Recuperado em 06 de outubro de 2022 de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4239085/mod_resource/content/0/Max%20Weber%2020Ensaio%20de%20Sociologia%20-%20Gerth%20%20Mills.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4239085/mod_resource/content/0/Max%20Weber%2020Ensaio%20de%20Sociologia%20-%20Gerth%20%20Mills.pdf).