

**FACULDADE FIPECAFI
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

Fábio Pimentel Corrêa

***A influência do *accountability* no desempenho financeiro das
organizações***

**São Paulo
2019**

Diretor Presidente

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor Geral de Cursos

Prof. Ms. Joao Domiraci Paccez

**Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e
Finanças**

Profa. Dra. Marta Cristina Pelúcio Grecco

FÁBIO PIMENTEL CORRÊA

A influência do *accountability* no desempenho financeiro das organizações

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para obter o título de Mestre em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio Convencional ou Eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

A779i	Corrêa, Fábio Pimentel A influência do accountability no desempenho financeiro das organizações. / Fábio Pimentel Corrêa. -- São Paulo, 2019. 113 p.: il. col. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. Coorientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza. 1. Accountability. 2. Processo de gestão 3. Desempenho financeiro. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza. III. Título. 657.3
-------	--

*Dedico este trabalho a Deus,
à Gabriela, minha esposa,
A meus filhos, Enzo e Helena, e
A meus pais, Maria Lucia e Antonio.*

RESUMO

CORRÊA, F. P. (2019). *A influência do Accountability no desempenho financeiro das organizações*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças, Faculdade Fipecafi, São Paulo.

O objetivo deste estudo foi investigar a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações. Trata-se de estudo de caso único longitudinal, que se valeu de entrevistas semi-estruturadas (com utilização de análise de conteúdo), análise documental e observação participante, em uma empresa multinacional chinesa, com operações em diversos países, que atua no segmento de Tecnologia da Informação, especificamente na implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*) que ocorreu na organização estudada. Para tanto foi elaborado um modelo teórico e instrumentos de investigação que possibilitam a avaliação empírica das proposições estabelecidas com base na literatura, o qual consiste do cruzamentos das dimensões dos atributos do ambiente de *accountability* (Fonte do *accountability*: Pares vs. Superiores; Foco do *accountability*: Processos vs. Resultados; Relevância do *accountability*: Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas; e Intensidade do *accountability*: Alta vs. Baixa pressão / Alta vs. Baixa autonomia), com o desempenho financeiro, onde foram identificadas interseções, às quais denominamos entroncamentos, que foram as bases para o estabelecimento das hipóteses testadas. A pesquisa evidenciou que o *accountability* e os atributos de seu ambiente teve influência positiva sobre o desempenho financeiro da empresa estudada, quando introduzidos no processo de gestão através da implementação de um SCG, contemplando os seguintes pilares: 1) a participação dos superiores (corpo diretivo) em todas etapas do processo de gestão; 2) o foco em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos; 3) que os indivíduos participantes do SCG possuam o *empowerment* necessário para tal, o *accountability* e o poder de decisão necessários para corrigir os possíveis desvios nos resultados capturados nas constantes revisões de performance; e 4) existência de equilíbrio entre o nível de pressão na empresa e o nível de autonomia dado aos indivíduos participantes do SCG.

Palavras-chave: *Accountability*. Processo de Gestão. Desempenho Financeiro.

ABSTRACT

CORRÊA, F. P. (2019). *The influence of the accountability on the financial performance of organizations*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças, Faculdade Fipecafi, São Paulo.

The objective of this study was to investigate the influence of accountability and the attributes of its environment (as a dimension of the management process) on the financial performance of organizations. This is a single longitudinal case study, using semi-structured interviews (with the use of content analysis), documentary analysis and participant observation, in a Chinese multinational company, with operations in several countries, operating in the segment of Information Technology, specifically in the implementation of an accountability oriented management control system that occurred in the organization studied. For that, a theoretical model and research instruments were developed that allow the empirical evaluation of the propositions established based on the literature. This theoretical model consists of the cross-dimensions of the attributes of the accountability environment (Accountability Source: Peers vs. Superiors; Accountability Focus: Processes vs. Results; Accountability Salience: High vs. Low relevance and impact of activities performed; Accountability Intensity: High versus Low pressure / High versus Low autonomy), with the financial performance, where intersections were identified, which we called junctions, which were the bases for the establishment of hypotheses tested. The research allowed the realization that the accountability and the attributes of its environment have a positive influence on the financial performance of the studied company, when introduced in the management process through the implementation of a MCS (Management Control System), contemplating the following pillars: 1) participation (management body) at all stages of the management process; 2) the focus on achieving the results, but with the support of the defined processes; 3) that the individuals participating in the MCS have the necessary empowerment to do so, the accountability and the decision-making power necessary to correct the possible deviations in the results captured in the constant performance reviews; and 4) existence of a balance between the level of pressure in the company and the level of autonomy given to the individuals participating in the SCG.

Palavras-chave: Accountability. Management Process. Financial Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - SCG orientado a prestação de contas (<i>accountability oriented</i>)	16
Figura 2 - <i>Accountability</i> (enquanto dimensão do processo de gestão) influenciando o desempenho financeiro.....	18
Figura 3 - Fases do processo de gestão	23
Figura 4 - <i>Accountability</i> : esquema de responsabilização	34
Figura 5 - Visão geral dos atributos do ambiente de <i>accountability</i>	38
Figura 6 - Dimensões dos atributos do ambiente de <i>accountability</i>	42
Figura 7 - Modelo teórico de mensuração da pesquisa.....	54
Figura 8 - Estrutura metodológica da pesquisa	63
Figura 9 - SCG orientado a prestação de contas (<i>accountability oriented</i>).....	83
Figura 10 - Evolução do desempenho financeiro (EBITDA = PTI).....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento estratégico	24
Quadro 2 - Pré-planejamento operacional.....	25
Quadro 3 - Planejamento operacional	26
Quadro 4 - Planejamento operacional de curto prazo	27
Quadro 5 - Execução.....	28
Quadro 6 - Controle	29
Quadro 7 - Significados de accountability	32
Quadro 8 - Definições de felt accountability or accountability.....	33
Quadro 9 - Constructo para análise do SCG através da lente do accountability	44
Quadro 10 - Vantagens e desvantagens do EBITDA.....	49
Quadro 11 - Construto para análise do relacionamento entre o desempenho financeiro e o accountability	52
Quadro 12 - Hipóteses propostas para o estudo de caso	59
Quadro 13 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos	61
Quadro 14 - Métodos qualitativos e seus objetivos	62
Quadro 15 - Métodos e fontes de pesquisa.....	65
Quadro 16 - Questões aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas.....	67
Quadro 17 - Classificação dos achados.....	70
Quadro 18 - Identificação dos Trechos no referencial teórico	72
Quadro 19 - Triangulação de evidências: Fonte do accountability X Desempenho financeiro	84
Quadro 20 - Triangulação de evidências: Foco do accountability x Desempenho financeiro .	89
Quadro 21 - Triangulação de evidências: Relevância do accountability X Desempenho financeiro	94
Quadro 22 - Triangulação de evidências: Intensidade do accountability X Desempenho financeiro	98
Quadro 23 - Triangulação de evidências: Desempenho financeiro (EBITDA).....	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2	QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO (MARCO TEÓRICO)	21
2.1	PROCESSO DE GESTÃO.....	21
2.1.1	Fases do processo de gestão	23
2.1.1.1	Planejamento estratégico	23
2.1.1.2	Planejamento operacional.....	25
2.1.1.2.1	<i>Pré-planejamento operacional</i>	25
2.1.1.2.2	<i>Planejamento operacional de médio e longo prazos</i>	26
2.1.1.2.3	<i>Planejamento operacional de curto prazo</i>	26
2.1.1.3	Execução.....	27
2.1.1.4	Controle.....	28
2.1.1.5	SCG.....	30
2.2	ACCOUNTABILITY	32
2.2.1	Definição de accountability	32
2.2.2	Atributos do ambiente de accountability	37
2.3	FUNDAMENTAÇÃO SOBRE DESEMPENHO FINANCEIRO	45
2.3.1	EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)	47
2.3.2	Desempenho financeiro e accountability	50
2.4	MODELO TEÓRICO E DE MENSURAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	A ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	55
3.2	A JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	55
3.3	O PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	56

3.3.1	Visão geral do projeto do estudo de caso	57
3.3.2	Procedimentos de campo	57
3.3.3	Questões do estudo de caso.....	58
3.3.4	Guia para o relatório de um estudo de caso	60
3.4	A ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	60
3.4.1	Revisão bibliográfica	60
3.4.2	A coleta dos dados.....	61
3.4.3	Estruturação da pesquisa de campo	63
3.4.4	O constructo da pesquisa.....	63
3.4.4.1	O Pesquisador	65
3.4.4.2	Entrevistas semi-estruturadas	66
3.4.4.3	Análise documental.....	66
3.4.4.4	Observação participante	67
3.4.4.5	Análise descritiva dos dados.....	68
3.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO	69
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	76
4	ESTUDO DE CASO	77
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	77
4.2	FONTE DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY SOURCE) X DESEMPENHO FINANCEIRO	78
4.2.1	Análise das entrevistas semi-estruturadas.....	79
4.2.2	Análise documental.....	81
4.2.3	Análise da observação participante	82
4.2.4	Triangulação das evidências	84
4.3	FOCO DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY FOCUS) X DESEMPENHO FINANCEIRO	85
4.3.1	Análise das entrevistas semi-estruturadas.....	85
4.3.2	Análise documental.....	88

4.3.3	Análise da observação participante	89
4.3.4	Triangulação das evidências.....	89
4.4	RELEVÂNCIA DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY SALIENCE) X DESEMPENHO FINANCEIRO.....	90
4.4.1	Análise das entrevistas semi-estruturadas	90
4.4.2	Análise documental.....	93
4.4.3	Análise da observação participante	93
4.4.4	Triangulação das evidências.....	93
4.5	INTENSIDADE DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY INTENSITY) X DESEMPENHO FINANCEIRO.....	94
4.5.1	Análise das entrevistas semi-estruturadas	95
4.5.2	Análise documental.....	97
4.5.3	Análise da observação participante	97
4.5.4	Triangulação das evidências.....	98
4.6	DESEMPENHO FINANCEIRO (EBITDA)	99
4.6.1	Análise das entrevistas semi-estruturadas	100
4.6.2	Análise documental.....	102
4.6.3	Análise da observação participante	104
4.6.4	Triangulação das evidências.....	104
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional Chinesa, com operações em diversos países e que atua no segmento de Tecnologia da Informação, e que se destaca mundialmente por seus produtos, nesta pesquisa, por questões de confidencialidade será denominada como Multinacional Chinesa (MC).

No Brasil, a MC iniciou suas operações 2006, sendo que em 2013 com o objetivo de expandir suas operações efetuou a aquisição de uma empresa brasileira do mesmo setor. Junto com esta aquisição, uma série de ações envolvendo investimentos de grande porte foram implementadas, tendo como premissas que a geração dos retornos esperados estariam associados ao rápido ganho de participação de mercado.

Como resultado destes investimentos a MC foi estruturada para altos níveis de produção, entretanto com um custo fixo alto em função das grandes dimensões da planta fabril, e de uma estrutura organizacional de mesmo porte e com baixo nível de processos e controles implementados, consequentemente com uma gestão complexa, acrescenta-se a isso o baixo desempenho de vendas, e a falta de controles e *accountability*. Tem-se como pressuposto que essas foram as prováveis causas que contribuíram para que a empresa tenha se tornado rapidamente deficitária.

O processo de déficit caracterizou-se em um contexto de crise, e, após dois anos da aquisição da empresa brasileira, em 2015 a matriz Chinesa tomou a decisão de trocar a liderança organizacional local com o objetivo de retomar o controle da operação, tendo como foco a redução de custos e da estrutura organizacional, como novo pressuposto para retomada do crescimento rentável.

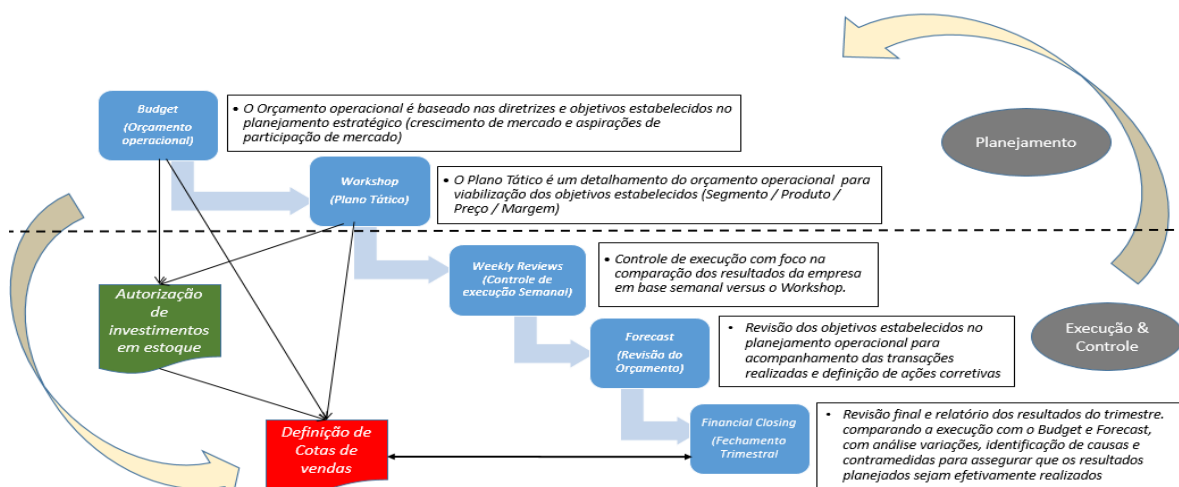
A nova liderança iniciou dois projetos em 2015: a venda da empresa nacional adquirida em 2013 e a implementação de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) orientado a prestação de contas (*accountability oriented*), atrelado a reestruturação da equipe e ao foco em gerir o negócio com os objetivos de reverter os resultados financeiros para um quadro superavitário e de retomar, de forma sustentável, o crescimento de vendas, e, por consequência, aumentar a participação de mercado.

Este SCG, como parte do processo de gestão, também denominado de processo decisório, compreende as fases de planejamento, execução e controle da empresa. Explicitando resumidamente seu funcionamento, este modelo de SCG, conforme demonstrado abaixo na figura 1, parte do planejamento operacional que tem como base as diretrizes e objetivos provenientes do planejamento estratégico anual para a construção do orçamento operacional anual (*Budget*), que contempla diversas ações objetivando o crescimento de vendas e ataque aos principais detratores dos resultados financeiros, sendo estas difundidas através do plano tático (*Workshop*), que é uma continuidade e detalhamento do planejamento operacional com uma visão trimestral.

Para a validação da execução, o controle é realizado através de reuniões semanais de acompanhamento de performance e prestação de contas (*Weekly Reviews*), com revisões mensais dos objetivos estabelecidos no planejamento operacional (*Forecasts*), para acompanhamento das transações realizadas e definição de ações corretivas. E por fim os fechamentos contábeis trimestrais (*Financial Closings*), onde são apurados os resultados financeiros comparando-se a execução com o *Budget* e *Forecast*, com análise variações, identificação de causas e contramedidas para assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados.

Salienta-se que o diferencial deste SCG se concentra na realização da prestação de contas (*accountability oriented*). Após quase três anos passados do início desta nova gestão e a implementação do SCG os resultados financeiros tornaram-se positivos e a empresa se encaminhou para o crescimento de forma sustentável e rentável.

Figura 1 - SCG orientado a prestação de contas (*accountability oriented*)



Fonte: do autor.

Com base no relatado a motivação para este estudo foi a de explorar, sob a luz de uma metodologia de pesquisa científica, a influência do *accountability* sobre o desempenho financeiro da organização estudada, como consequência da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*), tendo como premissa que ele é um dos fatores que contribuíram para esta mudança nos resultados financeiros da empresa em questão, não desconsiderando outros, tais como o forte envolvimento e esforço da equipe gerencial no processo de gestão.

O acompanhamento das metas, ou prestação de contas, é conhecido pelo termo em inglês “*accountability*”, que significa, segundo Levy (1999), a obrigação que alguém tem de prestar contas ao assumir responsabilidades perante outrem. Nas organizações, o *accountability* se dá por meio de atitude de prestar contas para os demais envolvidos e corresponsáveis pelo processo de gestão.

O *accountability* também pode ser entendido como um conceito fortemente relacionado com a noção dos direitos dos *stakeholders* e da sociedade, com importante impacto na responsabilidade social. Ele diz respeito à transparência e ao envolvimento com os stakeholders (Ethos, 2010). A obrigação de prestar conta (não necessariamente financeira) e tornar conhecidas informações relevantes para aqueles para com os quais sente-se *accountable*, na verdade, vai além de uma mera prestação de contas, sendo a responsabilidade por desempenhar certas ações e prestar contas sobre as mesmas (Grey et al., 1996).

O *accountability* nas organizações refere-se aos objetivos, sistemas externos (isto é, externos ao indivíduo) que as organizações utilizam para fins de monitoramento e garantia de conformidade dos funcionários. Exemplos de sistemas de controle orientados ao *accountability* (prestação de contas) podem incluir procedimentos de avaliação de desempenho e estruturas contábeis: mecanismos tradicionalmente pensados quando se consideram problemas de responsabilidade no local de trabalho, que são implementados como mecanismos de coordenação e controle para canalizar e moldar o comportamento em direções prescritas. (Hall et al. 2007)

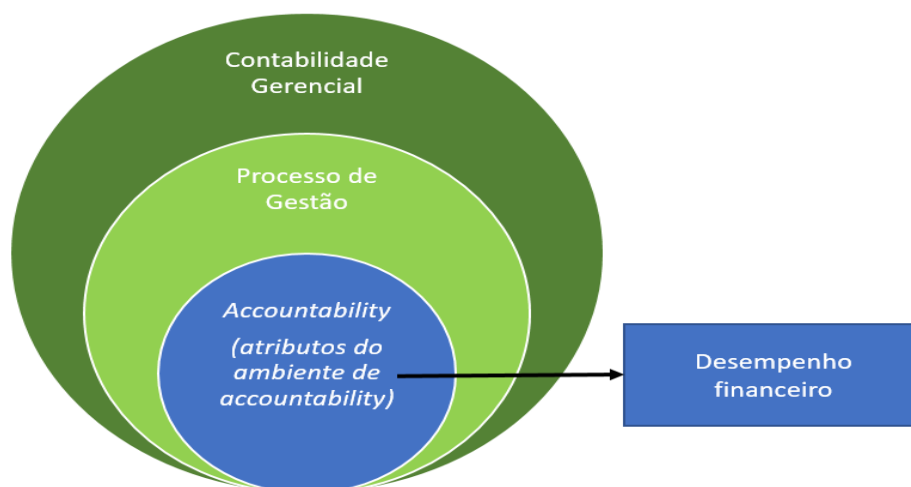
Hall et al. (2007) introduziram a noção de atributos do ambiente de *accountability*. Tanto Hall et al. (2007) quanto Frink et al. (2008) descreveram-nos como elementos do ambiente de trabalho que impactam diretamente o *accountability* subjetivamente experimentado pelo indivíduo, mas não são dimensões do *accountability*. São eles: 1) Fonte do *accountability* (*accountability source*): A quem se sente *accountable*: A fonte do senso de responsabilidade de um indivíduo na empresa (*Felt Accountability*); 2) Foco do *accountability*

(*accountability focus*): É a medida em que um indivíduo é responsável pelos processos (como as coisas são feitas) versus os resultados; 3) Relevância do *accountability* (*accountability salience*): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por resultados significativos; e 4) Intensidade do *accountability* (*accountability intensity*): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por várias pessoas e / ou por vários resultados na mesma organização.

Embora tanto os modelos teóricos de Hall et al. (2007) quanto de Frink et al. (2008) sustentam que os atributos do ambiente de *accountability* são antecedentes do *accountability* sentido (*Felt Accountability*), não foi encontrada nenhuma pesquisa empírica que as tenha operacionalizado dessa forma.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi o de conhecer como o *accountability*, com base nos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) influenciam o desempenho financeiro das organizações, mediante estudo de caso único longitudinal, correlacionando os componentes descritos na figura 2 a seguir.

Figura 2 - *Accountability* (enquanto dimensão do processo de gestão) influenciando o desempenho financeiro



Fonte: do autor.

1.2 QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base no contexto apresentado, este estudo foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: Como o *accountability*, por meio dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão), influencia o desempenho financeiro da organização?

A fim de buscar respostas à questão acima, foi realizado um estudo empírico na empresa multinacional de origem chinesa anteriormente contextualizada, atuante no segmento de Tecnologia da Informação, com operações em diversos países e no território brasileiro.

A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso único longitudinal, no horizonte temporal de 4 anos (2013 a 2017), que avaliou a mudança no desempenho financeiro ocorrido ao longo destes 4 anos, concomitantemente a implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

A justificativa para a realização da estratégia de pesquisa, estudo de caso único, se dá pela relevância da MC em seu contexto de mercado, seja do ponto de vista nacional ou internacional. Dessa forma, investigar e conhecer a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*) em uma organização com operações do porte da que foi objeto desta pesquisa pode ser considerado como uma oportunidade rara, e que possibilitou evidenciar particularidades que podem contribuir com o aprofundamento dos conhecimentos sobre o *accountability* (Yin, 2005).

Considera-se que as principais contribuições desse estudo são:

Para o público profissional: Desenvolver um modelo conceitual de *accountability* (framework), que possa ser implementado em outras empresas, através da adequação de seu sistema de controle gerencial, tornando-o orientado à prestação de contas (*accountability oriented*);

Para a academia: contribuir por meio da identificação e documentação dos atributos do ambiente de *accountability* observáveis no contexto de trabalho, e que atuam como parte do processo de gestão e contribuem com o desempenho financeiro. Espera-se que as conclusões desta pesquisa possam despertar maior interesse pelo tema (*accountability oriented*), assim levando a realização de novas pesquisas neste contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO (MARCO TEÓRICO)

Este capítulo contempla a revisão bibliográfica que fundamenta a presente pesquisa. Inicialmente no item 2.1, aborda-se o processo de gestão e suas fases. Na sequência, no item 2.2, apresenta-se a definição de *accountability* e os atributos do ambiente de *accountability*: fonte do *accountability* (*accountability source*), foco do *accountability* (*accountability focus*), relevância do *accountability* (*accountability salience*) e intensidade do *accountability* (*accountability intensity*). No item 2.3 fundamenta-se o desempenho financeiro e sua relação com o *accountability*. E por fim, no item 2.4, é apresentado o modelo teórico e de mensuração da pesquisa.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO

As empresas buscam implementar mudanças para serem competitivas, antecipar cenários futuros, identificar as oportunidades e as ameaças inseridas no ambiente. Essas decisões exigem um suporte informativo adequado, de forma que proporcionem à organização as melhores alternativas, no sentido de alcançar seus objetivos. Os gestores necessitam de um sistema de informações que propicie avaliar o desempenho planejado em relação ao desempenho efetuado, de forma que se realizem comparações e se façam as correções necessárias nas fases do processo de gestão.

Mosimann e Fisch (1999, p. 28) citam que “a abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, do latim *gestione*, que significa ato de gerir, gerência, administração”. Para Robbins (2000, p. 33) gestão é “o processo universal de completar eficientemente atividades, com e através de outras pessoas”.

Em complemento, de acordo com a citação de Catelli et al. (2001), gestor é o indivíduo que pratica os atos de gerência, levando a empresa à consecução de seus objetivos.

Para Chiavenato (1994, p. 3), gerir é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

Desta forma processo de gestão tem como escopo promover a eficácia empresarial por meio da eficácia dos gestores em suas decisões. A eficácia da empresa decorre da eficácia dos gestores, na medida em que as suas decisões contribuam efetivamente para o alcance dos

objetivos da organização como um todo.

Sendo a eficácia de uma organização a sua capacidade de sobreviver e se manter no ambiente, para isso é necessário desenvolver sua capacidade de adaptação como resposta às mudanças e pressões ambientais.

Assim, o conceito de eficácia empresarial precisa ser operacionalizado, portanto, na forma de indicadores mensuráveis e que permitam seu uso prático no dia a dia das organizações.

Essencialmente, o processo de gestão deve dar suporte às decisões emanadas pelas ações dos gestores. Pereira (1999, p. 58) entende que “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade”.

Explica que, com esse propósito, deve:

- a) ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- b) contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- c) ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

As decisões participam do processo natural de gestão das organizações e, nesse sentido, os gestores assumem papel relevante. Maximiliano (1997, pp. 60-64) identificou que há três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: “as decisões, as relações humanas e o processamento de informações. O trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores”.

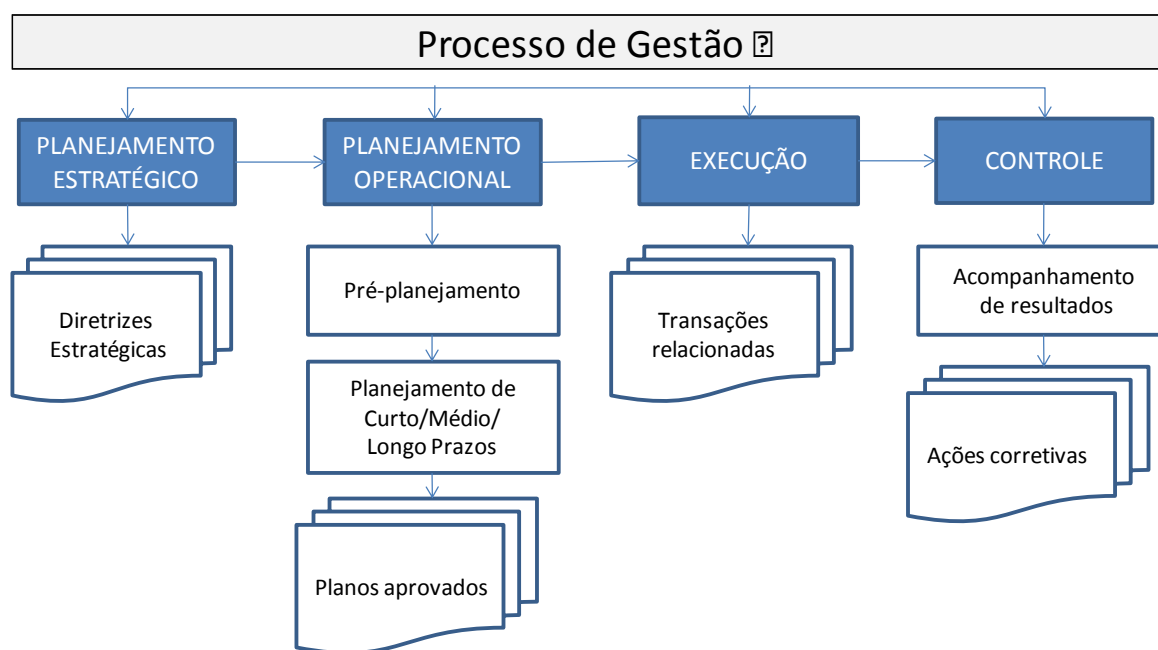
Assim, os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Em resumo, expressa as ações empreendidas pelos gestores na busca da eficácia organizacional.

Dessa forma, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32) definem que “o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle”.

2.1.1 Fases do processo de gestão

De acordo com os Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão subdivide-se em quatro etapas: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Estes são evidenciados na Figura 3 e detalhados abaixo:

Figura 3 - Fases do processo de gestão



Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.1 Planejamento estratégico

Catelli et al. (2001) dividem a fase do planejamento em planejamento estratégico e planejamento operacional. A fase do planejamento estratégico tem como objetivo assegurar o cumprimento da missão da organização.

O processo de planejamento estratégico (Quadro 1) contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaça) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Nesse contexto, Nakagawa (1993, p. 51) explica que o planejamento estratégico “é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa, comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro”.

Segundo Padoveze (2000b), essa fase é marcada pelos esforços dos gestores em direcionar suas ações com a intenção de conduzir o planejamento operacional da organização. É neste momento que as políticas, as diretrizes e os objetivos estratégicos da organização são delimitados. Nesse sentido, busca-se o equilíbrio da interação da organização com o ambiente onde está inserida. O confronto entre as ameaças e as oportunidades oriundas do ambiente externo ocorre nessa fase. Os pontos fortes e fracos da organização são identificados.

Nesta perspectiva, estratégias são formuladas visando aproveitar as oportunidades originárias do cenário econômico, assim como combater as ameaças de forma eficaz. Esse é o principal papel do planejamento estratégico dentro da organização.

O planejamento estratégico gera o plano estratégico, seu output, que contém as diretrizes estratégicas, as quais serão o input para a fase de planejamento operacional.

Quadro 1 - Planejamento estratégico

Papel	➤ Assegurar o cumprimento da missão da empresa.
Produto	➤ Conjunto de diretrizes estratégicas.
Processo	➤ Estabelecimento de cenários; ➤ Identificação das oportunidades e ameaças ambientais; ➤ Identificação dos pontos fortes e fracos; ➤ Determinação das diretrizes estratégicas.
Pré-requisito	➤ Clara definição da missão da empresa; ➤ Envolvimento e participação dos gestores; ➤ Conhecimento das variáveis atuais dos ambientes internos e externo; ➤ Sistema de informações sobre os desempenhos passados.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional está ligado às operações da organização. Padoveze (2000b) diz que é nessa etapa que se definem os planos, bem como as políticas e os objetivos operacionais da empresa, sendo seu objetivo final o orçamento operacional. Este, eventualmente, realizar-se-á por meio de processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, as diretrizes e os objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação de cada um deles.

2.1.1.2.1 Pré-planejamento operacional

Resumindo-se, a fase de pré-planejamento operacional (Quadro 2) corresponde ao estabelecimento de objetivos operacionais, à identificação de alternativas de ação e à escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas.

Quadro 2 - Pré-planejamento operacional

Papel	➤ Assegurar a escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas.
Produto	➤ Conjunto de alternativas operacionais aprovadas.
Processo	➤ Estabelecimento de objetivos operacionais; ➤ Identificação de alternativas de ação operacionais; ➤ Análise das alternativas disponíveis; ➤ Escolha das melhores alternativas simuladas das áreas; ➤ Consolidação e harmonização das alternativas.
Pré-requisito	➤ Conjunto das diretrizes estratégicas; ➤ Envolvimento e participação dos principais gestores; ➤ Sistema de simulação dos recursos econômicos.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.2.2 Planejamento operacional de médio e longo prazos

Essa fase de planejamento operacional (Quadro 3) corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo), qualificando analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas.

Quadro 3 - Planejamento operacional

Papel	➤ Detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados a médio e longo prazos.
Produto	➤ Plano operacional de médio/longo prazos aprovado.
Processo	➤ Definição do horizonte de planejamento; ➤ Definição dos módulos temporais de planejamento; ➤ Determinação dos recursos necessários ao alcance dos objetivos e metas; ➤ Determinação das etapas e prazos para cumprimento de metas.
Pré-requisito	➤ Conjunto de alternativas operacionais aprovadas; ➤ Envolvimento e participação dos principais gestores; ➤ Sistema de orçamentos.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.2.3 Planejamento operacional de curto prazo

Essa fase (Quadro 4) corresponde a um replanejamento efetuados em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas. Os produtos desta fase é o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo (por exemplo: um trimestre).

Quadro 4 - Planejamento operacional de curto prazo

Papel	➤ Replanejar as ações, à luz das novas variáveis conhecidas, de forma a assegurar a otimização do resultado a curto prazo.
Produto	➤ Plano operacional de curto prazo.
Processo	➤ Identificação das variáveis internas e externas de curto prazo; ➤ Análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional do curto prazo; ➤ Decisão quanto à manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo; ➤ Consolidação e harmonização das alternativas.
Pré-requisito	➤ Plano operacional de médio/longo prazos aprovado; ➤ Sistema de simulação de resultados econômicos; ➤ Envolvimento e participação dos gestores.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.3 Execução

A fase de execução (Quadro 5) é exatamente aquela em que as ações são implementadas de acordo com o plano estabelecido e surgem as transações realizadas.

Padoveze (1998, p. 65) enfatiza que a execução “é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado”.

Durante essa etapa, procura-se identificar, simular e optar pelas melhores alternativas capazes de conduzir a organização à eficácia. Robbins (2000, p. 33) considera que esse processo “abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões”.

Executar é, na realidade, realizar atividades, ou trabalhar no sentido do cumprimento de metas pré-estabelecidas no planejamento. Dessa forma, Mosimann e Fisch (1999, p. 37) citam que “execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado”.

Nesse contexto, as informações referentes ao desempenho realizado são acumuladas, de modo a permitir, na fase de controle, compará-lo aos planos e padrões pré-estabelecidos. Esta análise permitirá a correção de desvios não esperados, bem como a alimentação de um novo ciclo de retroalimentação do planejamento.

Quadro 5 - Execução

Papel	➤ Cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo.
Produto	➤ Transações realizadas.
Processo	➤ Identificação das alternativas de execução para o cumprimento das metas; ➤ Escolha das melhores alternativas; ➤ Implementação de ações.
Pré-requisito	➤ Plano operacional de curto prazo aprovado; ➤ Sistemas de apoio à execução das operações.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

2.1.1.4 Controle

A fase de controle (Quadro 6) corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos.

O controle é um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e guiar a ação dos gestores. Ackoff (1979, p. 78) afirma que: todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais, deveriam estar sujeitas a controle. Portanto, quando os planejadores montam um sistema para controlar seu plano, eles também o fazem para decisões operacionais normais. Deveria estar claro, que controle, decisões e sistema de informação administrativa estão bastante inter-relacionadas e não devem ser elaborados ou examinados separadamente.

Quadro 6 - Controle

Papel	➤ Assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados.
Produto	➤ Ações corretivas.
Processo	➤ Identificação das transações realizadas; ➤ Comparação dos resultados realizados com os planejados; ➤ Identificação das causas dos desvios; ➤ Decisão quanto às ações a serem implementadas.
Pré-requisito	➤ Sistema de apuração de resultados realizados; ➤ Envolvimento e participação dos gestores.

Fonte: Pereira, C. A (2011).

Horngren, Foster e Datar (1997, p. 636) afirmam que o sistema de controle de gestão “é o meio de se obter e utilizar informação para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização”.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 42) aduzem que o papel do controle pode ser definido como: os esforços dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usá-las de forma positiva dentro de suas unidades, a fim de estimular ou provocar ação geral entre as pessoas que a eles se reportam. Os gerentes fazem isso de três maneiras básicas: desenvolvem sistemas, montam estruturas e impõem diretrizes. Cada uma destas maneiras procuram controlar como as pessoas trabalham, especialmente com relação à alocação de recursos e que tipo de providências estão essas pessoas inclinadas a tomar.

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987, p. 398) consideram que “a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização”.

A amplitude e intensidade do controle são, em grande parte, determinadas pelo porte da empresa. Uma pequena empresa pode, com um sistema de informações básico, porém operacionalmente eficiente, ter um adequado ambiente de controle. Nas médias e grandes empresas é necessário utilizar métodos mais sofisticados.

Conforme citado por Pereira (2011), o processo de gestão é conceituado como aberto,

porque interage com fatores do ambiente externo, influenciando e sendo influenciado por ele, e é dinâmico, porque deve ser continuamente retroalimentado com informações e decisões, que visam alinhar e corrigir os desvios identificados na fase de controle.

O processo de gestão, também denominado de processo decisório, compreende as fases de planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Por processo entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema, nas saídas objetivas pelo mesmo sistema (Padoveze & Gideon, 2005).

2.1.1.5 SCG

O SCG sendo um dos componentes do Processo de Gestão têm como uma de suas principais funções atuar sobre o comportamento dos gestores nas organizações levando-os a agir no sentido de que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Anthony, 1965). Partindo-se da premissa que seja oferecido aos gestores o nível de “controlabilidade” adequado para o desenvolvimento de suas atividades, entende-se que eles, caso estimulados, encontrarão meios para atingir seus objetivos (Merchant & Otlley, 2006).

De acordo com Merchant e Otley (2006, p. 785), “Em termos gerais, um SCG é projetado para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que está definida e a entregar os principais resultados desejados pelos grupos de partes interessadas, concentrando-se mais frequentemente em acionistas de empresas comerciais”.

Desta forma, sobre o SCG pode-se entender que existe uma relação direta deste com o processo de gestão, pois as práticas que dele fazem parte fornecem o suporte informacional a todas as áreas da organização, contemplando as etapas do processo de gestão. Ressalta-se a importância do uso do SCG, pois, em contextos de grande competição propicia o atingimento de metas e, com isso, possibilita a remuneração dos capitais investidos nos níveis desejados, além de poder agregar valor adicional ao negócio. Espera-se, com isso, que tais práticas possam auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais.

A empresa em interação constante com seu meio ambiente busca sair de uma situação atual conhecida, para uma situação futura desejada. Para tanto, os gestores, considerando a autoridade e o *accountability* que lhes foram atribuídos, tomam decisões relacionadas aos recursos, bens e serviços de acordo com suas autonomias, alterando, com isso, as condições financeiras e operacionais da empresa, que são identificadas, mensuradas e informadas pelo SCG.

De outro lado, pesquisas realizadas sobre o orçamento empresarial, entendido aqui como uma prática utilizada no SCG, evidenciam que nem sempre o orçamento, por si só, leva ao atingimento das metas financeiras planejadas (*targets*). O problema prático, no entanto, é como combinar metas motivacionais (que provavelmente não seriam alcançadas em todas as ocasiões) com números de planejamento realistas (que poderiam formar a base de orçamentos sólidos) (Barrett & Fraser, 1977).

Uma vez que os processos de gestão, que são focados em garantir que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos da organização, dependem fortemente de medidas contábeis de desempenho e accountability financeiro (Anthony, 1965). Além disso, o uso que os gerentes fazem dos controles, em vez de sua mera existência, foi identificado como um aspecto-chave de sua eficácia (Simons, 1995).

Pesquisas evidenciam que os níveis em que as metas são propostas pelos gestores proporcionam seu frequente atingimento, sem que para tanto, sejam efetuados grandes esforços. Salienta-se, entretanto, que tal constatação se dá em caráter ex-post. (Merchant & Manzoni, 1989). Tal constatação causa preocupação em contextos de alta competitividade, pois as constatações do não atingimento de objetivos desafiadores podem ocorrer somente após o fato consumado, e aí a perda será efetiva para a organização. Um *target* pode ser visto como desafiador e, portanto, tem um alto impacto motivacional, apesar do fato de que geralmente é alcançado. De fato, muitos sistemas orçamentários parecem incorporar dispositivos para permitir que as metas motivacionais se tornem estimativas mais conservadoras à medida que sobem na hierarquia organizacional (Otley, 1985).

Desta forma, parte-se da premissa nesta pesquisa que conhecer mecanismos que contribuam com a clarificação e incentivo das ações que devam ser demandadas para a obtenção dos objetivos financeiros planejados, e, simultaneamente promovam congruência entre objetivos de gestores e investidores pode contribuir com a melhoria do desempenho das organizações.

Expectativas também deveriam ser, e foram encontradas mais elevadas sob incentivos monetários do que sob incentivos não remunerados ou não contingentes, devido aos vínculos mais fortes entre esforço, desempenho e remuneração (Jorgenson, Dunnette, & Pritchard, 1973; Locke & Latham, 1990; Pritchard, Leonard, Von Bergen, & Kirk, 1976).

2.2 ACCOUNTABILITY

2.2.1 Definição de accountability

Conforme apresentado por Hall, Frink e Buckley (2017). Um ser moral é um ser *accountable* (responsável). Um ser responsável, como a palavra expressa, é um ser que deve dar conta de suas ações a algum outro e, conseqüentemente, deve regulá-los de acordo com o agrado deste. Adam Smith, a teoria dos sentimentos morais, 1754

Segundo Campos (1990, pp. 30-49), ainda não foi possível encontrar em nossa língua pátria um vocábulo que corresponda fielmente ao significado do termo *accountability*. Hoje, entretanto, como resultado das pesquisas que já foram realizadas, podemos dizer que a palavra confiabilidade representa adequadamente o seu correspondente em inglês *accountability*. Preferimos, contudo, por razões socioculturais e psicológicas, manter, por ora, a expressão já consagrada em nossa literatura acadêmica de *accountability*. No quadro 7 são apresentados alguns significados da palavra *accountability*.

Quadro 7 - Significados de accountability

Fonte	Oxford advanced learner's dictionary (2005:10)	Merriam-Webster's collegiate dictionary (1996:08)
Accountability	O fato de ser responsável por suas decisões ou ações e espera explicá-las quando for solicitado .	A qualidade ou estado de ser responsável; especialmente: uma obrigação ou vontade de aceitar a responsabilidade ou de prestar contas por suas ações.

Fonte: Do autor.

Verifica-se, pois, que a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado. Constatou-se ainda quão antiga é essa palavra nesse idioma, pois desde 1794 ela consta no dicionário.

Para Covalleski e Michael (1986, pp. 297-319), a sobrevivência social, política e econômica das instituições em um mundo construído socialmente e, nesse contexto, as modernas sociedades anônimas de capital aberto em particular, dependem da eficiência e da eficácia de uma complexa rede interna e externa de *accountability*.

Ao enfatizar a importância do conceito de *accountability*, Ijiri (1975, pp. 33-35) diz que

a prática em contabilidade poderá ser mais bem interpretada se nós olharmos para a *accountability* como sendo seu principal objetivo. Ele sugere que se nós não voltarmos o nosso olhar para a contabilidade (*accounting*) dessa maneira, as práticas contábeis correntes de contabilização (*bookkeeping*) pareceriam ser inconsistentes e irracionais em relação aos fenômenos por ela observados, reconhecidos, mensurados e avaliados

Como já se disse, a *accountability* de uma organização tem início com a contabilização (*bookkeeping*), ou seja, escrituração por partidas dobradas das atividades e das transações realizadas por ela e termina com as informações e as comunicações geradas pela Contabilidade (*accounting*) sobre o desempenho econômico-financeiro do negócio e suas consequências futuras, em termos de fluxos de caixa.

O quadro 8 abaixo contempla definições propostas por diversos autores a respeito de *Accountability*:

Quadro 8 - Definições de *felt accountability* or *accountability*

Fonte	Definição
(Hall & Ferris, 2011, p.134)	<i>Felt Accountability</i> ou <i>Accountability</i> foi definida como uma "expectativa percebida de que as decisões ou ações de uma pessoa serão avaliadas por uma audiência relevante e que recompensas ou sanções sejam condicionadas a esta avaliação esperada".
(Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999) (Frink et al., 2008)	<i>Accountability</i> é mais do que expectativa de avaliação. O ator deve acreditar que uma apresentação de contas (explicação) pode ser necessária.
(De Dreu & Van Knippenberg, 2005).	<i>Accountability</i> também inclui mais apreensão de avaliação deve haver consequências para a avaliação potencial em termos de possíveis recompensas ou sanções. Finalmente, é necessário que haja algum público relevante para o comportamento. Este público é tipicamente externo ao ator.
Hall et al. (2003, p. 33)	<i>Accountability</i> : "Prestação de contas refere-se a uma probabilidade real ou percebida de que as ações, decisões ou comportamentos de um indivíduo, grupo ou organização serão avaliados por algum público relevante e que existe o potencial para o indivíduo, grupo ou organização receber ou recompensas ou sanções baseadas nesta avaliação esperada. "
Levy (1999)	A ideia essencial da <i>accountability</i> , é a obrigação que alguém tem de prestar contas ao assumir responsabilidades perante outrem.
Stark e Bruszt (1998)	Considera-se, inclusive, que a <i>accountability</i> não se limita à premissa da prestação de contas, mas se encarrega também de definir os objetos e fenômenos sobre os quais se devem prestar contas. Procurando reforçar o verdadeiro sentido do termo <i>accountability</i> , acrescentam que a expressão "prestar contas de" remete simultaneamente a dois termos fundamentais: contabilidade e narrativa.

Fonte: Do autor.

Accountability é um elemento fundamental em todas as sociedades e nas organizações que habitam a sociedade (Hall et al., 2003). Sem *accountability*, os indivíduos poderiam agir sem levar em conta as consequências impostas por outros (Mitchell, Hopper, Daniels, Falvy, & Ferris, 1998).

Além disso, se grupos e organizações não tivessem *accountabilities*, atividades coordenadas seriam difíceis, e as organizações considerariam difícil operar de forma eficiente (Frink & Klimoski, 1998).

A questão sobre *accountability* é fundamentalmente a necessidade de se saber quem é contável/responsável (*accountable*) em relação a que/quem e para quê.

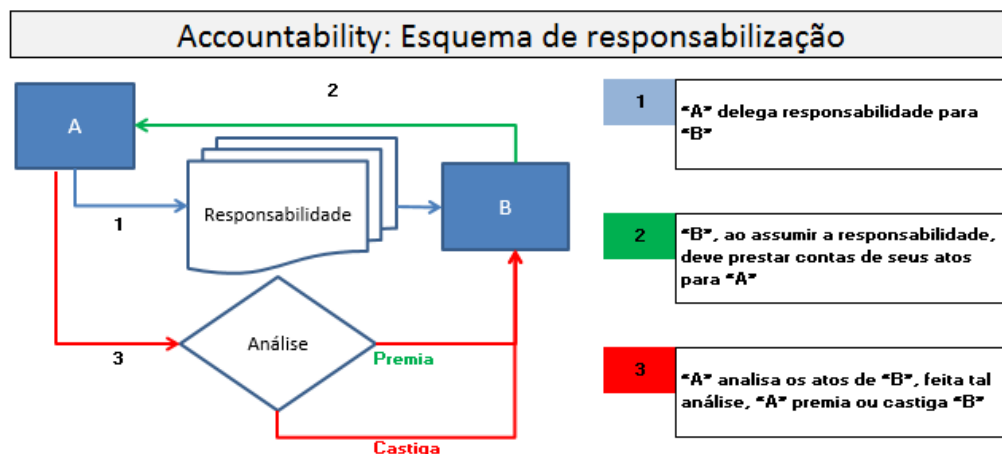
No entanto, como a responsabilidade (que inclui valores e crenças fortemente sustentadas) é tipicamente considerada um subcomponente do *accountability* entre pesquisadores do tema (Schlenker, Weigold, & Doherty, 1991).

Frink e Klimoski (1998) e Schlenker, Britt, Pennington, Murphy e Doherty (1994) distinguiram a responsabilidade do *accountability*, sugerindo que *accountability* impõe o requisito adicional de um público externo.

Como um dos primeiros modelos de *accountability*, Cummings e Anton (1990) apresentaram um modelo em que um evento (que consiste na responsabilidade do papel) leva à responsabilidade causal, o que leva à *accountability*.

Resumidamente, podemos informar que *accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode levar à responsabilização. Abaixo a figura 4 representa este esquema de responsabilização.

Figura 4 - Accountability: Esquema de responsabilização



Fonte: Pinho & Sacramento (2009).

Outras pesquisas abaixo citadas com abordagem psicológica cognitiva enfatizam que os SCGs orientados à prestação de contas (*accountability*) agem como formas de elucidar o que se espera dos colaboradores (Hall et al. 2017). No modelo de *accountability* da pirâmide, Schlenker et al. (1991, 1994) explicou que quando os indivíduos são *accountable*, eles são responsabilizados por seus comportamentos. Essas “*accounts*” são importantes, pois os atores procuram usá-las para proteger e melhorar suas autoimagens. O público desenvolve regras e padrões de conduta, avalia o desempenho individual usando esses padrões e distribui recompensas e punições com base nessas avaliações.

Especificamente, Tetlock (1985, 1992) argumentou que o *accountability* é a contingência social fundamental que conduz o comportamento e as decisões individuais. Isso ocorre porque os indivíduos estão preocupados com sua imagem e status e buscam aprovação aos olhos dos outros. Como o *accountability* acarreta uma expectativa de uma avaliação potencial, os indivíduos se posicionam para defender suas decisões ou ações no caso de poderem estar sujeitos a uma avaliação.

Tais sistemas existem predominantemente nos níveis gerenciais da maioria das organizações, mas em algumas organizações eles estão em uso mesmo nos níveis mais baixos da organização, como em sistemas de remuneração com base em taxa por peça, usado com funcionários da linha de produção.

Em um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability*) os indivíduos cujos comportamentos estão sendo controlados são geralmente, mas nem sempre, informados, antes do período de desempenho, do que se espera deles. Essas expectativas podem ser bastante explícitas e fixas, como é aparente em metas como " fazer seu orçamento " ou " abrir o novo escritório de vendas dentro do cronograma ". Elas podem ser explícitas, mas flexíveis, como em " crescer mais rápido que a taxa de inflação " ou " tem desempenho acima do nível mediano de nossa indústria ". Ou podem estar implícitas, não sendo realmente aparentes para qualquer um até que o período de desempenho tenha terminado, e talvez nem mesmo então (Merchant & Otley, 2006).

Após o término do período, os avaliadores monitoram relatórios sobre o que os indivíduos estavam sendo responsabilizados - registros do que foi feito ou do que foi realizado durante o período. Eles recompensam o bom desempenho, com bônus, promoções e elogios. Eles punem o mau desempenho, com críticas, e a ausência de atribuições de recompensas dadas a outros e, no extremo, rebaixamentos e demissões (Merchant & Otley, 2006).

Entretanto, existem organizações, seja por sua cultura ou estilo de liderança, onde a prestação de contas acontece somente por meio da forma como o acompanhamento das metas é realizado, sem que haja nenhum tipo de recompensa financeira (Merchant & Otley, 2006).

Um conceito fortemente relacionado com a noção dos direitos dos *stakeholders* e da sociedade, com importante papel na responsabilidade social, é o conceito de *accountability*. Diz respeito à transparência e ao envolvimento com os *stakeholders* (ETHOS, 2010), à obrigação de prestar conta (não necessariamente financeira) e tomar conhecidas informações relevantes para aqueles para com os quais se tem responsabilidade. Na verdade, o *accountability* vai além de uma mera prestação de contas, conforme (Grey et al., 1996) é a responsabilidade de desempenhar certas ações e prestar contas sobre as mesmas.

Frink et al. (2008) argumentou que os recursos e capacidades disponíveis para as entidades responsáveis moderam as relações com responsabilidade e resultados, como reputação, desempenho e bem-estar.

O *accountability* nas organizações refere-se aos objetivos, sistemas externos (isto é, externos ao indivíduo) que as organizações utilizam para fins de monitoramento e garantia de conformidade dos funcionários. Exemplos de sistemas de *accountability* (prestação de contas) podem incluir procedimentos de avaliação de desempenho e estruturas contábeis: mecanismos tradicionalmente pensados quando se consideram problemas de responsabilidade no local de trabalho, que são implementados como mecanismos de coordenação e controle para canalizar e moldar o comportamento em direções prescritas. (Hall et al. 2007)

Ser responsabilizado significa que os indivíduos são recompensados quando as coisas boas acontecem e punidas quando coisas ruins acontecem. Em um sistema de controle orientado para a prestação de contas (*accountability oriented*), os indivíduos cujos comportamentos estão sendo controlados são geralmente, mas nem sempre, contados antes do período de desempenho, o que é esperado deles.

Segundo a pesquisa de Merchant e Otley (2007), baseada na literatura relacionada ao *accountability*, temos os seguintes tópicos:

1. O que faz uma boa medida de desempenho (ou conjunto de medidas):
 - As medidas de desempenho pelas quais as pessoas nas organizações são responsabilizadas existem em muitas formas. Uma área em que parece existir um acordo geral é que boas medidas devem refletir o progresso em direção à realização

dos objetivos da organização. Esta qualidade tem sido referida na literatura de contabilidade de gestão há muito tempo como congruência, mas também está intimamente relacionada com o que tem sido chamado mais recentemente. "Informatividade" (Feltham & Xie, 1994) e "relação sinal-ruído" (Banker & Datar, 1989).

- A busca por medidas mais congruentes também levou os consultores a sugerirem o uso de combinações de medidas que complementam as medidas financeiras em grande parte retrospectivas com um ou mais indicadores de desempenho futuro, como participação de mercado, satisfação do cliente ou rotatividade de funcionários (por exemplo, Banker et al., 2000; Epstein & Manzoni, 1997; Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, 2003; Kaplan & Norton, 1996; Lynch & Cross, 1990).

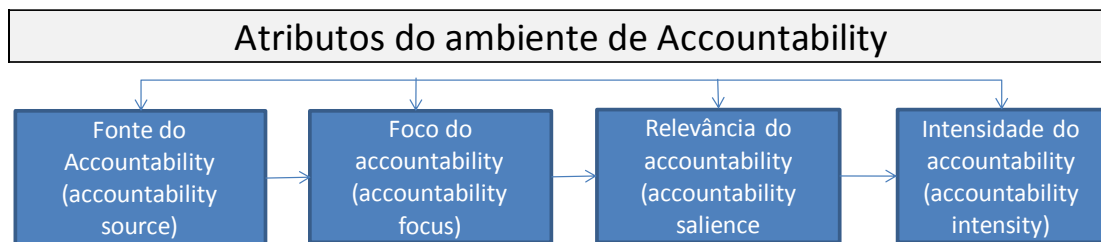
2. Quais são os principais problemas de design dos sistemas de controle accountability oriented e o que sabemos sobre eles:

- Recompensas e punições extrínsecas, aquelas fornecidas pela organização, são uma parte importante de todo sistema de controle orientado para a prestação de contas.
- Recompensas - coisas que os funcionários valorizam - vêm em muitas formas, incluindo aumentos salariais, bônus, promoções, elogios e reconhecimento público.
- Punições são os opostos de recompensas em que são coisas que empregados querem evitar. As punições também vêm em várias formas, incluindo críticas, perda de autonomia, ausência de recompensas que os outros estão obtendo (por exemplo, aumento de salário) e, no extremo, perda de emprego.

2.2.2 Atributos do ambiente de accountability

O termo ambiente de *accountability* refere-se aos aspectos do ambiente de trabalho imediato do indivíduo que afetam diretamente a interpretação subjetiva e a experiência da responsabilidade percebida (*felt accountability*). Abaixo a figura 5, contemplando os quatro principais atributos do ambiente de *accountability*:

Figura 5 - Visão geral dos atributos do ambiente de accountability



Fonte: Hall et al. (2007).

Hall et al. (2007) introduziram a noção de atributos do ambiente de *accountability*. Tanto Hall et al. (2007) quanto de Frink et al. (2008) descreveu-os como elementos do ambiente de trabalho que impactam diretamente o *accountability* subjetivamente experimentado pelo indivíduo, mas não são dimensões do *accountability*.

Embora os modelos teóricos tanto de Hall et al. (2007) quanto de Frink et al. (2008) sustentam que os atributos do ambiente de *accountability* são antecedentes da *accountability* sentido (*Felt Accountability*), não foi encontrada nenhuma pesquisa empírica que as tenha operacionalizado dessa forma. Em vez disso, na pesquisa existente, esses recursos têm sido tratados como moderadores de alguma relação entre *accountability* e resultados. (Frink et al., 2008).

A **fonte do accountability** (a quem se sente accountable) é a fonte do senso de responsabilidade de um indivíduo na empresa (*Felt Accountability*).

Nas organizações, os indivíduos têm vários *accountabilities* para várias fontes. Frink e Klimoski (1998) referem-se a isso como uma rede de *accountabilities* dos funcionários. Dentro dos contextos internos e externos de uma organização, um funcionário é normalmente *accountable* perante vários indivíduos, como supervisores, colegas de trabalho, membros da equipe, clientes e outras partes interessadas. A pesquisa de Frink e Klimoski. (1998) parece sugerir que os indivíduos se sentirão mais ou menos *accountables*, dependendo da fonte dessa *accountability*. Este atributo recebeu atenção em trabalhos anteriores de prestação de contas. Por exemplo, em um estudo experimental, Hendricks e Brickman (1974) descobriram que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares.

O **foco do accountability** é a medida em que um indivíduo é responsável pelos processos (como as coisas são feitas) versus os resultados obtidos. Pesquisas de Siegel-Jacobs e Yates

(1996) sugeriram que a *accountability* pelo resultado estava associado a decisões de menor qualidade e aumento do estresse decisório (Janis & Mann, 1977), mas que a responsabilização do processo pode estar associada a resultados de melhor qualidade sob certas circunstâncias. Pesquisadores posteriores de *accountability* interpretaram as descobertas desta pesquisa anterior para sugerir que um foco no *accountability* processual era preferível a uma ênfase no *accountability* pelo resultado (Frink et al., 2008)

Além disso, acreditava-se que, se processos bem planejados fossem enfatizados, os resultados benéficos seriam naturalmente obtidos (Libby, Salterio, & Webb, 2004; Scholten, van Knippenberg, Nijstad, & De Dreu, 2007). Estudiosos sugeriram que uma ênfase na *accountability* pelo resultado pode criar um ambiente que vise que “os fins justificam os meios”, estabelecendo um contexto maduro para atalhos imprudentes e comportamentos antiéticos (Hall et al., 2007).

No entanto, pelo menos dois estudos colocaram em questão a noção de que a *accountability* processual é sempre preferível em relação ao *accountability* pelo resultado. Em um estudo envolvendo uma complexa tarefa de tomada de decisões em dois estágios, Davis, Mero e Goodman (2007) descobriram que a *accountability* pelo resultado influenciou positivamente o desempenho durante a primeira fase, mas que a *accountability* processual influenciou positivamente o desempenho global.

Langhe, van Osselaer e Wierenga (2011) descobriram que a *accountability* processual resultou em maior qualidade de decisão quando decisões lineares eram necessárias, mas que ser *accountable* pelo resultado, resultava em maior qualidade de decisão quando os sujeitos eram obrigados a tomar decisões complexas e configuracionais.

Sendo o *accountability* um conceito complexo e multifacetado (Lerner & Tetlock, 1999). Uma corrente de pesquisa que recebe atenção significativa está relacionada à questão do *accountability* processual versus o resultante (Brtek & Motowidlo, 2002; Siegel-Jacobs & Yates, 1996).

Sob *accountability* processual, os indivíduos são responsabilizados em grande parte pelos padrões e / ou processos que desenvolvem. A quantidade ou a qualidade do resultado é em grande parte irrelevante.

Sob o *accountability* pelo resultado, os indivíduos são responsabilizados pela qualidade de suas decisões, ou pela quantidade de bens / serviços produzidos, em vez dos processos usados para garantir esses resultados.

Desta forma conforme citação de Hall et al. (2007), deve-se buscar um equilíbrio ideal

entre *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado. De fato, o foco exclusivo ou forte na conquista de resultados com a indicação de comportamentos para atingir esses objetivos poderia explicar alguns dos comportamentos antiéticos e ilegais que afligem as organizações hoje.

A **relevância do *accountability*** descreve até que ponto os indivíduos são *accountable* por resultados importantes (Hall et al., 2007). Acredita-se que os indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado.

Desta forma um indivíduo presumivelmente se sentirá mais responsável se as ações dessa pessoa estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral (ou missão) do grupo ou organização. Por exemplo, dentro de um ambiente hospitalar, pode-se esperar que um médico ou enfermeiro se sinta mais responsável do que um funcionário de arquivo morto. Neste cenário, seria antecipado que aqueles indivíduos cujas atividades de trabalho estivessem mais intimamente relacionadas com o atendimento ao paciente, e cujos erros potenciais seriam, portanto, mais propensos a causar resultados prejudiciais (isto é, a lesão ou a morte de um paciente), teriam um maior grau de relevância do *accountability*.

A **intensidade de *accountability*** refere-se à medida em que os indivíduos são responsáveis por múltiplas fontes para múltiplas coisas (Hall et al., 2007). A pesquisa identificou *accountability* como um potencial estressor.

Laird, Perryman, Hochwarter, Ferris e Zinko (2009) encontraram *accountability* positivamente associada à tensão no trabalho, e Hall et al. (2006) constataram que a *accountability* estava positivamente relacionada tanto à tensão no trabalho quanto à exaustão emocional.

De fato, Lanivich, Brees, Hochwarter e Ferris (2010) estabeleceram que a *accountability* estava positivamente relacionada com o humor deprimido no trabalho. Malabarismo com múltiplas responsabilidades para múltiplos públicos tem sido descrito como uma teia de responsabilidades (*web of accountabilities*).

Frink e Klimoski (1998) afirmam que todos os seres humanos existem dentro de uma "teia de responsabilidades", em que o indivíduo deve ocupar diferentes papéis e ser responsável perante múltiplos públicos.

Todos os indivíduos, particularmente no trabalho, enfrentam algum nível de intensidade de *accountability*. Além disso, o estresse produzido pela prestação de contas nem sempre resulta em respostas de tensão deletérias.

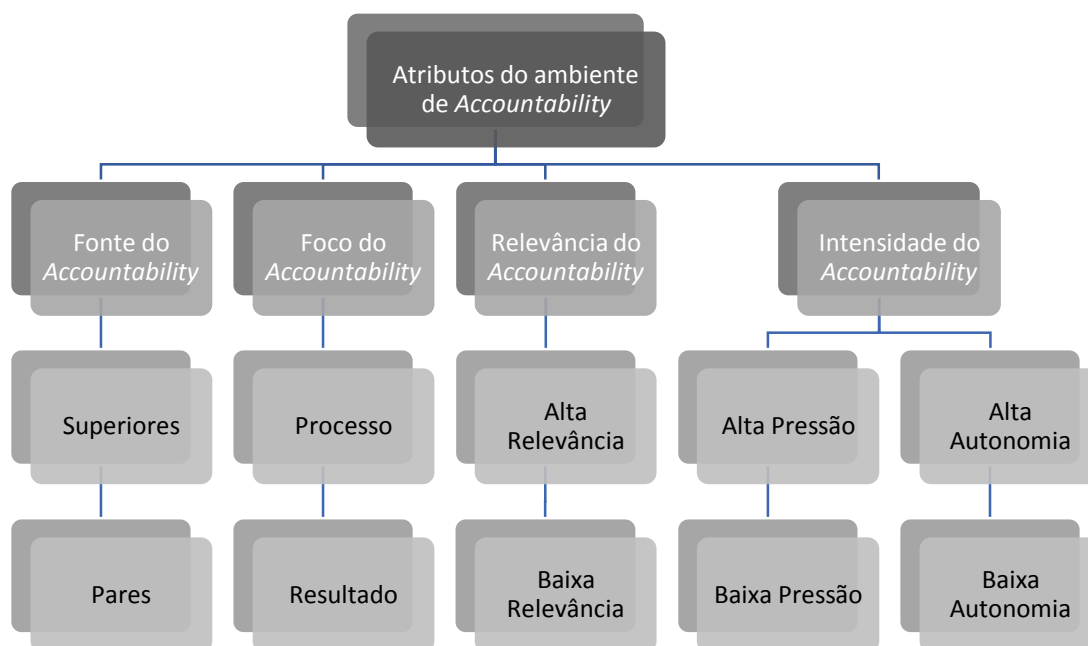
Também importante para a noção de *accountability* como causa do estresse do empregado é a ideia de controle. Ganster (1989) estabeleceu que o grau de controle percebido de um indivíduo sobre seu trabalho tem o potencial de reduzir ou melhorar os resultados de tensão disfuncionais dos estressores. Especificamente, como Ganster e Schaubroeck (1991) descobriram, o controle sobre o trabalho fornece aos indivíduos o tipo de liberdade e discricão para efetivamente perceber e interpretar demandas e expectativas do *accountability* de maneira não ameaçadora, neutralizando assim os efeitos potencialmente disfuncionais.

Seguindo essa lógica, pareceria razoável supor que os funcionários que experimentam altas demandas múltiplas de *accountability* possam perceber mais estresse. Se esses mesmos funcionários acreditarem, no entanto, que têm maior autonomia, podendo efetuar mudanças significativas em seus locais de trabalho (por exemplo, eles participaram da criação dos critérios de *accountability* e das medidas pelas quais seu desempenho será julgado) e / ou com os recursos e as habilidades para realizar suas tarefas, essa crença pode ajudar a diluir ou atenuar as potenciais consequências de esforços disfuncionais de seus ambientes de alta intensidade de *accountability*.

A pesquisa de estresse (Ganster & Schaubroeck, 1991) sustentou que, embora altos níveis de estresse tipicamente tenham consequências negativas, níveis modestos a médios de estresse podem aumentar a excitação e o interesse pelo trabalho. Esta pesquisa fornece suporte para o porquê de a *accountability* ter sido encontrada como positivamente relacionada a resultados individuais negativos, como a tensão no trabalho, mas também positivamente relacionada a resultados individuais benéficos, como a satisfação no trabalho (Laird et al., 2009). O controle pessoal (autonomia) tem sido repetidamente encontrado para diluir os efeitos negativos dos estressores. Hall et al. (2006) descobriram que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que o *accountability* exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.

Abaixo a figura 6, contempla um resumo das dimensões dos atributos do ambiente de *accountability* baseada na teoria acima descrita.

Figura 6 - Dimensões dos atributos do ambiente de accountability



Fonte: Do autor

Como Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy e Ferris (1998) descobriram, os sistemas formais de responsabilização nas organizações têm sido associados à diminuição do comportamento ilegal. Desta forma, presume-se que a presença de sistemas formais de prestação de contas, bem como maior responsabilidade nas organizações, produza resultados organizacionais mais positivos.

Esses sistemas podem se materializar nas organizações como SCGs, sistemas formais de avaliação de desempenho, sistemas financeiros e contábeis e regras e regulamentos. Assim, o ambiente de *accountability* é relevante para a prática gerencial e a educação, pois, examinando suas principais características, pode-se chamar a atenção para questões que impactam diretamente e influenciam a responsabilidade sentida pelo funcionário no local de trabalho.

Além disso, facilita a navegação aprimorada de problemas complexos de *accountability*. Por exemplo, ao entender a noção de intensidade do *accountability*, os membros de uma organização podem debater e explorar formas melhores de aumentar suas habilidades para gerenciar várias demandas potencialmente concorrentes.

Ao ver as organizações por meio de uma lente de *accountability* (em termos de fonte, foco, relevância e intensidade) ajuda a esclarecer questões de governança e dilemas éticos comuns à maioria dos indivíduos no trabalho. Hall et al. (2006)

Também é possível argumentarmos que as desconexões entre os atributos do ambiente

de *accountability* podem pressionar os indivíduos a se comportarem de forma antiética e procurar racionalizar seus comportamentos. Como observado por Gellerman (1986), os comportamentos mais comumente exibidos por indivíduos capturados em tais situações são:

- (1) Negação sobre a ilegalidade ou natureza antiética da ação;
- (2) Desculpar-se, notadamente que as ações são do melhor interesse da organização;
- (3) Defender a noção de que o comportamento antiético é bom, desde que ninguém descubra; e
- (4) Supondo que os superiores irão apoiar e proteger os infratores se forem descobertos.

Em qualquer caso, lapsos de *accountability* facilitaram alguns dos maiores escândalos corporativos e governamentais modernos.

Sendo o *accountability* um elemento fundamental das organizações e sua operação efetiva. De fato, ser responsabilizado por suas decisões e ações é um requisito organizacional que transcende ostensivamente os níveis hierárquicos, e se aplica ao funcionário de nível de entrada mais baixo, bem como ao CEO. Desta forma, o *accountability* é mais do que um requisito organizacional e pode ser visto como uma lente perceptiva que pode ser usada para observar e compreender o comportamento em organizações.

A seguir o quadro 9, contempla o construto desenvolvido para análise da eficiência do SCG em assegurar o atingimento dos resultados da organização, através da lente do *accountability* com base na teoria acima descrita a respeito dos atributos do ambiente de *accountability*:

Quadro 9 - Constructo para análise do SCG através da lente do accountability

Atributos	Dimensões	Hipóteses
Fonte do accountability (accountability source): A quem se sente <i>accountable</i> : A fonte do senso de responsabilidade de um indivíduo na empresa (<i>Felt Accountability</i>).	Pares / Superiores: Indivíduos sentem-se mais ou menos <i>accountables</i> , dependendo da fonte dessa <i>accountability</i> . Por exemplo, em um estudo experimental, Hendricks e Brickman (1974) descobriram que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares.	H1: Quanto maior a participação / validação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficácia do SCG.
Foco do accountability (accountability focus): É a medida em que um indivíduo é responsável pelos processos (como as coisas são feitas) versus os resultados obtidos.	Processos / Resultados: Sob <i>accountability</i> processual, os indivíduos são responsabilizados em grande parte pelos padrões e / ou processos que desenvolvem. Sob o <i>accountability</i> pelo resultado, os indivíduos são responsabilizados pela qualidade de suas decisões, ou pela quantidade de bens / serviços produzidos, em vez dos processos usados para garantir esses resultados.	H2: Quanto maior o equilíbrio entre o <i>accountability</i> processual e o <i>accountability</i> pelo resultado maior será a eficácia do SCG.
Relevância do accountability (accountability salience): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por resultados significativos. Acredita-se que indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado.	Alta / Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas: Acredita-se que os indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral (ou missão) do grupo ou organização.	H3: Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficácia do SCG.
Intensidade do accountability (accountability intensity): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por várias pessoas e / ou por vários resultados na mesma organização.	Alta vs. Baixa Pressão / Alta vs. Baixa Autonomia: Altos níveis de pressão/estresse tipicamente têm consequências negativas, porém níveis modestos a médios de pressão/estresse podem aumentar a excitação e o interesse pelo trabalho. O controle pessoal (autonomia) tem sido repetidamente encontrado para diluir os efeitos negativos dos estressores. Hall et al. (2006) descobriram que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.	H4: Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG, de modo que mesmo que os indivíduos experimentem alta pressão relativas as demandas múltiplas, o maior nível de autonomia tem ação atenuante das potenciais consequências de esforços disfuncionais de seus ambientes de alta intensidade de <i>accountability</i> .

Fonte: Do autor.

Um componente-chave dessa lente do *accountability* é o conceito de um ambiente de *accountability*: os aspectos do ambiente de trabalho imediato de um indivíduo que afetam diretamente a interpretação subjetiva e a experiência da responsabilidade sentida. A noção de que os indivíduos percebem e interpretam subjetivamente suas responsabilidades é fundamental para entender por que vários funcionários podem se comportar de maneira diferente (e às vezes sem ética) sob as mesmas condições de responsabilidade.

Compreendendo melhor esses atributos, suas dimensões e variações comportamentais, as empresas podem, em última análise, ser capazes não apenas de melhorar os resultados de desempenho financeiro, mas também de atrair e manter uma força de trabalho mais satisfeita (e honesta).

2.3 FUNDAMENTAÇÃO SOBRE DESEMPENHO FINANCEIRO

Em suporte a esta fundamentação teórica, apresenta-se o desempenho financeiro, como um indicador de desempenho. Conforme Padoveze (1996), indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias.

Existem dois tipos de indicadores de desempenho, os absolutos e os relativos, ou índices. Os indicadores absolutos compreendem as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Assim, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro de desempenho.

Indicadores relativos, ou índices são o resultado de comparação de duas medidas. Dentre as técnicas utilizadas para a análise dos demonstrativos contábeis, a análise por meio de índices é elaborada com o objetivo de apresentar relações entre contas das demonstrações financeiras, segundo visão de Brigham e Houston (1999).

Iudícibus (2008) considera a técnica de análise financeira por meio de índices como um dos mais importantes desenvolvimentos da contabilidade, uma vez que possibilita ao analista reportar o que aconteceu no passado e dar bases para inferir o que poderá acontecer no futuro.

Os índices financeiros podem ser divididos em quatro grupos: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade. Os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os índices de lucratividade calculam o retorno.

Liquidez, atividade e lucratividade são categorias importantes a curto prazo, já os índices de endividamento são interessantes, principalmente, quando se está certo de que a empresa irá sobreviver com sucesso a curto prazo (Gitman, 2004).

Ross, Westerfield e Jordan (2000), por sua vez, agruparam os indicadores financeiros tradicionais nas seguintes categorias:

- a) Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez: medem a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem os índices de liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata;
- b) Medidas de solvência a longo prazo: medem a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações a longo prazo. Estão inclusos o índice de endividamento geral, cobertura de juros e cobertura de caixa;
- c) Medidas de gestão de ativos ou giro: determinam a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Compreendem o cálculo de giro de estoques, giro de contas a receber e giro do ativo total;
- d) Medidas de rentabilidade: medem a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Abrangem a margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio;
- e) Medidas de valor de mercado: utilizadas por empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Estão inclusos o índice preço/lucro, preço/ valor patrimonial.

Rummler e Brache (1994) afirmam que a medição é o elemento central no gerenciamento do desempenho. Ainda que tenha limitações, a utilização de medidas de desempenho contábil-financeiro é, na visão de Omaki (2005), o procedimento mais comum e sobre o qual existem inúmeros estudos comprovando sua validade.

Em complemento, Silveira, Barros e Famá (2003) interpretam desempenho financeiro como o resultado financeiro baseado em informações contábeis da empresa. Para Silva (2008), a análise de balanços é um instrumento de auxílio para a avaliação do desempenho de uma empresa, que, quando desenvolvida sobre informações contábeis confiáveis, aporta redução no grau de incerteza.

Porém com o crescimento da competitividade, da abertura de mercado, bem como a dinâmica dos negócios ostentada pela globalização da economia tem se verificado o aumento da necessidade de medidas que melhor evidenciem as estratégias financeiras e o desempenho das empresas. Para tanto, “[...] as empresas vêm redescobrendo indicadores tradicionais no

campo de finanças, porém formulados de maneira bastante moderna e sofisticada e disseminando seu uso de forma globalizada” Assaf Neto (2002, p. 206).

Este contexto tem motivado a agilização dos gestores na tomada de decisão, o que passou a exigir medidas mais modernas de avaliação do desempenho das empresas. Do ponto de vista do controle gerencial, as empresas necessitam de indicadores que permitam que se monitore a eficácia organizacional.

A ênfase em relacionar as estratégias de longo prazo e o seu resultado financeiro era fundamentada quase que exclusivamente em indicadores financeiros. Em virtude da necessidade de direcionar suas ações, indicadores financeiros de longo prazo podem ser utilizados pelas organizações, inclusive, em conjunto.

Os indicadores financeiros de longo prazo permitem a identificação de pontos fracos e prejudiciais à eficiência e eficácia empresarial, merecendo destaque o EBITDA (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*), que será detalhado a seguir e utilizado nesta pesquisa, uma vez que é o indicador de desempenho financeiros aplicado na empresa estudada.

2.3.1 EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

O indicador EBITDA, no Brasil denominado como LAJIDA (Lucro antes do pagamento de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), adquiriu notoriedade nos EUA na década de 70 quando as empresas começaram a utilizá-lo como uma medida temporária para analisar somente o período que uma empresa, investindo em infraestrutura, levaria para prosperar no longo prazo. A partir do instante em que: “excluindo os juros do dinheiro tomado emprestado e somado a depreciação dos ativos, os investidores teriam uma medida de performance futura da empresa, avaliando apenas a parte operacional”, Klemm and Gewhr (2002).

O EBITDA é um indicador apurado a partir da demonstração de resultados da organização. A partir do momento em que os juros, as despesas financeiras, o imposto de renda e a contribuição social, a depreciação e a amortização são expurgados, a pretensão é que se obtenha uma aproximação com o fluxo de caixa operacional. De qualquer forma, o fato de não considerar as alterações das contas do capital circulante líquido (ativo e passivo circulantes) a proxy se constitui em algo que já prevê margem de erro na apuração. Pode ser calculado da seguinte forma:

Lucro líquido do período
+ Depreciação e amortização
+ Despesas financeiras
+ Imposto de renda e contribuição social
= EBITDA

A lógica de cálculo, da forma como é comumente apurado, permite considerar que nem todo o fluxo de caixa gerado pode ser caracterizado como operacional (Salotti, 2005). Muito provavelmente a entidade terá uma série de operações que não necessariamente seriam consideradas como operacionais no sentido de serem uma decorrência da sua missão. No entanto, essa imperfeição também pode ser encontrada no fluxo de caixa.

Os clássicos de finanças e contabilidade não destacam o EBITDA, quando muito se limitam a mencionar e explicitar seu cálculo. Além de definir, pouco se fala sobre o indicador. Em vários casos de autores de finanças e contabilidade financeira, nem ao menos é citado, muito embora a sua fórmula de cálculo coincida com a do fluxo de caixa operacional proposto (Brealey and Myers (1984); Copeland et al. (1996); Damodaram (1996); Rappaport (1998); Ross et al. (1995); Van Horne (1995)).

Apesar de pouco tratado pelos autores clássicos, de acordo com Eastman (1997, pp. 12-14), é o indicador favorito dos analistas de mercado de capitais e é a mais popular medida de geração do fluxo de caixa entre os agentes de crédito. Malvessi (2006) reforça esse aspecto ao afirmar que de um lado, as instituições financeiras utilizam o EBITDA para subsidiar decisões de empréstimo, na medida em que se trata de um indicador simples e rápido de se calcular e, de outro lado, os investidores usam múltiplos do EBITDA para realizar comparações entre empresas e subsidiar decisões de investimento.

Segundo Assaf Neto (2002, p. 207), o EBITDA “[...] equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa apurado antes do cálculo do imposto de renda”. E o mesmo destaca que quanto maior o EBITDA, mais eficiente será a formação de caixa proveniente das operações e consequentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa.

O Quadro 10 abaixo relaciona as principais vantagens e desvantagens do EBITDA abordados por alguns autores em seus estudos, como Vasconcelos (2002) e Assaf Neto (2002) entre outros.

Quadro 10 - Vantagens e desvantagens do Ebitda

Pontos Positivos	Pontos Negativos
1- Possibilidade de conciliar as estimativas futuras de fluxo de caixa com o resultado obtido em exercícios passados.	1- O EBITDA pela sua própria composição e natureza, é sensível a avaliação de estoques, especialmente quando sua análise objetiva determinar o valor de mercado de empresas.
2- Por desconsiderar receitas e despesas financeiras, elimina qualquer dificuldade para fins de análise de uma eventual desvalorização da moeda. Referindo-se à empresas com alto giro de estoque.	2- O valor informativo do EBITDA é mais significativo quando usado de forma associada com outras técnicas de análise ou outros indicadores.
3- Apóia decisões de mudanças na política financeira da empresa, caso exista um valor de EBITDA insatisfatório.	3- Não é aplicado em Instituições Financeiras, dado que as despesas financeiras nestas Instituições fazem parte das operações principais, logo, não devem ser excluídas.
4- Auxilia a análise do grau de cobertura das despesas financeiras, evidenciando o potencial operacional de caixa para remunerar os credores.	4- Seria mais explicativo se proporcionasse uma leitura do efeito dos gastos diferidos em seus valores totais.
5- Avalia de que forma repercutiu a estratégia financeira adotada.	5- O EBITDA não interessa tanto a um investidor minoritário de longo prazo, que está preocupado com a política de dividendos da empresa.
6- Pode ser utilizado como benchmark financeiro, através da análise de seus indicadores estáticos ou absolutos comparados com os de outras empresas congêneres.	6- Por desconsiderar despesas financeiras, o EBITDA pode tornar-se um indicador que não demonstra a real situação de uma empresa que possui um alto grau de endividamento, pois este pode omitir grandes prejuízos líquidos
7- Por evidenciar a viabilidade dos negócios, através da aferição da eficiência e produtividade, serve de base para avaliação de empresas.	
8- Representa uma medida globalizada por permitir a comparação de dados entre empresas de diferentes países.	
9- Pode ser utilizado pelas empresas para estabelecer suas metas de desempenho.	
10- Pode ser utilizado como base para pagamentos de bônus a empregados.	

Fonte: Do autor.

Por fim, Vasconcelos (2001, p. 8) ressalta que o analista não pode privar-se do uso de outras técnicas para análise do desempenho financeiro, a exemplo da análise horizontal (temporal), da análise cruzada (entre congêneres) e da própria análise estática, em que o próprio conceito de EBITDA pode ser utilizado na composição de indicadores, apresenta em seu estudo indicadores estáticos construídos com base no EBITDA, como por exemplo:

- **Rentabilidade do Patrimônio Líquido Ajustado = EBITDA / Patrimônio Líquido**

Médio: indica o quanto a empresa obteve em sua atividade (êxito econômico) comparativamente ao volume de recursos próprios investidos. Na verdade, obtém-se com este indicador a taxa efetiva de rendimento do capital próprio;

- **Rentabilidade do Ativo Operacional Ajustado = EBITDA / Ativo Operacional:**

importante indicador de desempenho uma vez que permite monitorar elementos de gestão estratégicos: comportamento das vendas - custos e alocação de ativos operacionais;

- **Grau de Cobertura Operacional = EBITDA / Despesas Financeiras:**

informa quanto a empresa pode gerar em sua atividade (potencial de caixa) para fazer face às despesas financeiras do período.

2.3.2 Desempenho financeiro e accountability

A partir de uma perspectiva de controle interno, os sistemas de medição de desempenho são projetados para monitorar a implementação dos planos de uma organização e determinar quando os planos não são bem-sucedidos e como melhorá-los (Atkinson et al., 1997).

Eles são usados para focar a atenção nos objetivos da organização, medir e relatar o desempenho e entender como o desempenho do processo afeta a aprendizagem organizacional (Atkinson et al., 1997). Identificar problemas operacionais, que podem ser resolvidos ajustando processos existentes, e indicando problemas mais fundamentais, que requerem um ajuste nas estratégias da organização, são outros usos da mensuração do desempenho (Argyris, 1977).

A medição do desempenho também promove o *accountability* das partes interessadas, particularmente nas organizações. Existe uma grande quantidade de literatura sobre medição de desempenho no governo, e governos em todo o mundo fizeram grandes investimentos para desenvolver sistemas de medição de desempenho, frequentemente relacionados a noções de *accountability* (ver por exemplo Thompson, 1995; Osborne et al., 1995, Hyndman & Anderson, 1995).

As informações de desempenho são necessárias para o *accountability*, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do *accountability* (Cochrane, 1993; Hyndman & Anderson, 1995).

Existe o risco de que a responsabilidade seja vista exclusivamente em termos financeiros, com argumentos sobre eficácia e qualidade de serviço evitados, porque eles não podem ser quantificados (Fowles, 1993).

Como apresentado no item 2.1, as medidas de desempenho também têm um papel significativo no controle gerencial ou interno, garantindo que as organizações sejam gerenciadas no melhor interesse de todas as partes interessadas. A medição de desempenho é, portanto, importante para o *accountability* externo e interno.

A medição de desempenho tem três blocos básicos de construção: as dimensões de desempenho que a organização está buscando incentivar; os padrões a serem estabelecidos e as recompensas ou penalidades associadas à obtenção de metas de desempenho (Otley, 1987).

Há um reconhecimento generalizado de que as dimensões do desempenho são mais amplas do que apenas o desempenho financeiro, que os indicadores de desempenho financeiro medem e tornam visíveis apenas aspectos limitados do desempenho de uma organização. (Kaplan & Norton, 1992).

Enquanto os sistemas contábeis são usados para mensurar o desempenho porque são considerados confiáveis e consistentes e porque combinam com o objetivo primário de gerar lucros para os proprietários (Atkinson et al., 1997), há uma preocupação crescente de que a concentração em medidas financeiras é inadequada para a tomada de decisões estratégicas e, de fato, para o gerenciamento e controle interno total (Atkinson et al., 1997).

A sobrevivência a longo prazo está vinculada à estratégia escolhida pela organização e a estratégia determina o que deve ser medido. pode ter consequências disfuncionais para sua sobrevivência a longo prazo (Brignall, 1993).

Diversos autores sugeriram que o desempenho precisa medir "economia, eficiência e eficácia" (por exemplo, Palmer, 1993). A economia é definida como a aquisição de recursos em quantidade e pelo menos custo adequados. E a eficácia é definida como a extensão em que a tarefa definida foi realizada (Jackson & Palmer, 1988; Palmer, 1993).

A eficiência é definida como maximizar a produção de um determinado conjunto de insumos ou minimizar insumos para um resultado necessário Juntos, a economia e a eficiência são consistentes com as noções de *accountability* financeira. Termos e dados como custos,

volume de serviço e produtividade são relativamente simples de medir (Palmer, 1993).

Medir a economia e a eficiência é consistente com as categorias de utilização de recursos e desempenho financeiro de Fitzgerald et al. (1991) e Kaplan e Norton (1992). E conforme Yarnold, Mueser e Lyons (1988) descobriram, os melhores resultados de desempenho estão associados à *accountability*.

Em resumo o quadro 11 representa o construto desenvolvido com base no sequenciamento dos itens contidos neste capítulo do referencial teórico para análise do relacionamento entre o desempenho financeiro e o *accountability*:

Quadro 11 - Construto para análise do relacionamento entre o desempenho financeiro e o *accountability*

Sequência dos relacionamentos	Contextualização baseada na teoria
SCG > Medição de desempenho	A partir de uma perspectiva de controle interno, os sistemas de medição de desempenho são projetados para monitorar a implementação dos planos de uma organização e determinar quando os planos não são bem-sucedidos e como melhorá-los (Atkinson et al., 1997). Eles são usados para focar a atenção nos objetivos da organização, medir e relatar o desempenho e entender como o desempenho do processo afeta a aprendizagem organizacional (Atkinson et al., 1997). Identificar problemas operacionais, que podem ser resolvidos ajustando processos existentes, e indicando problemas mais fundamentais, que requerem um ajuste nas estratégias da organização, são outros usos da mensuração do desempenho (Argyris, 1977).
Medição de desempenho > Accountability	A medição do desempenho também promove o <i>accountability</i> das partes interessadas, particularmente nas organizações. Existe uma grande quantidade de literatura sobre medição de desempenho no governo, e governos em todo o mundo fizeram grandes investimentos para desenvolver sistemas de medição de desempenho, frequentemente relacionados a noções de <i>accountability</i> (ver por exemplo Thompson, 1995; Osborne et al., 1995; Hyndman & Anderson, 1995). As informações de desempenho são necessárias para o <i>accountability</i>, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do <i>accountability</i> (Cochrane, 1993; Hyndman & Anderson, 1995).
Medição de desempenho > Desempenho Financeiro	Conforme Padoveze (1996), indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias. Existem dois tipos de indicadores de desempenho, os absolutos e os relativos ou índices. Os indicadores absolutos compreendem as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Assim, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro de desempenho. Indicadores relativos, ou índices são o resultado de comparação de duas medidas.

Sequência dos relacionamentos	Contextualização baseada na teoria
Desempenho Financeiro > EBITDA	Com crescimento da competitividade, da abertura de mercado, bem como a dinâmica dos negócios ostentada pela globalização da economia tem se verificado o aumento da necessidade de medidas que melhor evidenciem as estratégias financeiras e o desempenho das empresas. Para tanto, “[...] as empresas vêm redescobrimdo indicadores tradicionais no campo de finanças, porém formulados de maneira bastante moderna e sofisticada e disseminando seu uso de forma globalizada” Assaf Neto (2002, p. 206). Neste contexto, que tem motivado a agilização dos gestores na tomada de decisão, o que passou a exigir medidas mais modernas de avaliação do desempenho das empresas. Do ponto de vista do controle gerencial, as empresas necessitam de indicadores que permitam que se monitore a eficácia organizacional. e o EBITDA é um indicador apurado a partir da demonstração de resultados da organização. A partir do momento em que os juros, as despesas financeiras, o imposto de renda e a contribuição social, a depreciação e a amortização são expurgados, a pretensão é que se obtenha uma aproximação com o fluxo de caixa operacional. Segundo Assaf Neto (2002, p. 207), o EBITDA “[...] equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa apurado antes do cálculo do imposto de renda”. E o mesmo destaca que quanto maior o EBITDA, mais eficiente será a formação de caixa proveniente das operações e consequentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa. Medir a economia e a eficiência é consistente com as categorias de utilização de recursos e desempenho financeiro de Fitzgerald et al. (1991) e Kaplan e Norton (1992). E conforme Yarnold, Mueser e Lyons (1988) descobriram, os melhores resultados de desempenho estão associados à accountability.
Hipótese	H5: Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro da organização.

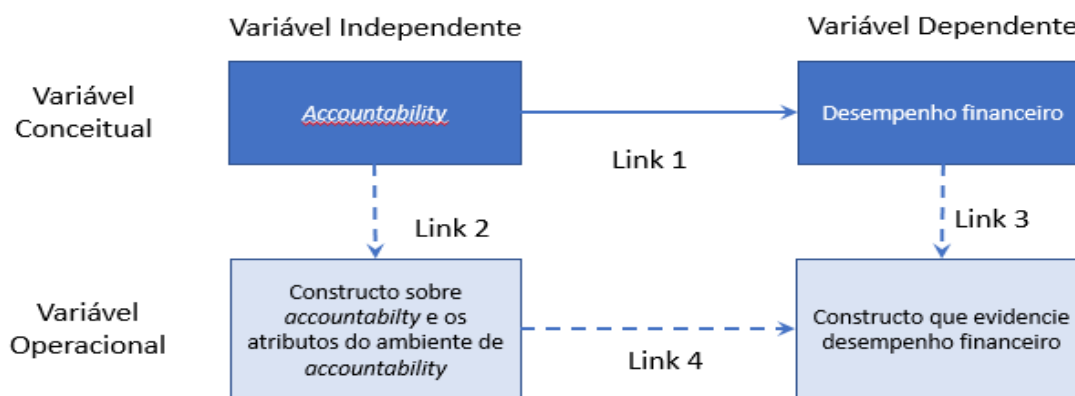
Fonte: Do autor.

Este constructo tem como objetivo evidenciar o desempenho financeiro e sua qualificação através do EBITDA e adicionar esta dimensão ao constructo desenvolvido para análise do SCG através da lente do *accountability*, de forma a completar os itens analisados com a triangulação das evidências encontradas nesta pesquisa.

2.4 MODELO TEÓRICO E DE MENSURAÇÃO DA PESQUISA

Como síntese da revisão teórica realizada apresenta-se o modelo teórico e de mensuração que será utilizado nesta pesquisa, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo Teórico de Mensuração da Pesquisa



Fonte: do autor

Sendo o objetivo desta pesquisa buscar evidenciar que o *accountability* inserido no processo de gestão, que por sua vez é parte do arcabouço teórico da Contabilidade Gerencial, influencia o desempenho financeiro da empresa (Link 1).

Apresenta-se também o constructo utilizado na pesquisa empírica, que demonstrou o relacionamento entre *accountability* e os atributos do ambiente de *accountability*, enquanto uma dimensão do Processo de Gestão, também denominado de processo decisório, que tem como objetivo promover a eficácia da organização por meio da eficácia dos gestores em suas decisões, através da otimização dos resultados financeiros, contemplando as seguintes fases: planejamento, execução e controle (Link 2).

Também é apresentado o constructo que evidencia a evolução do desempenho financeiro (EBITDA) dos últimos 4 anos da empresa pesquisada, demonstrando o antes e o depois da implementação do SCG *accountability oriented* (link 3).

Em se tratando de um estudo de caso único longitudinal a confrontação das evidências e o relacionamento entre as variáveis independente e dependente deu-se por meio da triangulação das evidências encontradas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, são apresentados: a escolha do método de pesquisa, a justificativa para a realização do estudo de caso, o protocolo do estudo de caso, a estratégia de pesquisa e as limitações do método.

3.1 A ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo propõe-se a investigar a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*). Com o objetivo de desenvolver um modelo conceitual de *accountability (framework)* que por meio do mapeamento e qualificação das dimensões do ambiente de *accountability*, possa ser implementado em outras empresas, através da adequação de seu SCG, tornando-o orientado à prestação de contas (*accountability oriented*);

A pesquisa foi desenvolvida por meio da metodologia do estudo de caso único, de acordo Yin (2005, p. 26), o estudo de caso:

[...] é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Conforme o contexto, optou-se pela utilização do estudo de caso único longitudinal, pois, nele buscou-se avaliar a mudança que ocorreu no desempenho financeiro ao longo de um período de 4 anos, para testar as proposições teóricas.

3.2 A JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2005, p. 62), justifica-se a realização de um estudo de caso único com base em cinco fundamentos lógicos:

- a) A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras, devendo haver um caso único onde é possível testá-la;

- b) ou quando o estudo é “aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo”;
- c) ou quando o estudo é representativo ou típico;
- d) ou se o caso é revelador; e
- e) por fim quando é possível realiza-se um estudo de caso longitudinal (ou seja, replicar um estudo já realizado em outro momento).

Este estudo atende a mais de uma das condições enunciadas anteriormente. Ele possibilitará a realização de generalizações teóricas e aprofundamento de conhecimento; possibilitará acesso às circunstâncias inacessíveis à investigação científica realizada de outra forma, sendo, portanto, um caso com grande potencial de revelação e relevância para aplicação em outras organizações.

Desta forma, o estudo da influência do accountability e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações se justifica, pela questão abaixo sintetizada:

Dada a relevância da MC em seu contexto de mercado, seja do ponto de vista nacional ou internacional. Investigar e conhecer a influência do accountability e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*) em uma organização com operações do porte da que foi objeto desta pesquisa pode ser considerado como uma oportunidade rara, e que possibilitou evidenciar particularidades que podem contribuir com o aprofundamento dos conhecimentos sobre o *accountability*.

3.3 O PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2005, p. 92), o “protocolo para o estudo de caso é mais que um instrumento. O Protocolo contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. ”

Yin (2005) recomenda que um protocolo do estudo de caso deva apresentar as seções abaixo que serão detalhadas a seguir:

- a) visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) procedimentos de campo;
- c) questões do estudo de caso e
- d) guia para o relatório de um estudo de caso.

3.3.1 Visão geral do projeto do estudo de caso

Conforme Yin (2005, p. 94), “a visão geral deve incluir as informações prévias sobre o projeto, as questões substantivas que estão sendo estudadas e as leituras relevantes sobre essas questões.”

Para tanto, na introdução deste estudo, foram apresentados os objetivos e o contexto do estudo, bem como no capítulo 2 foi apresentada uma revisão teórica dos principais elementos sobre o tema da pesquisa.

3.3.2 Procedimentos de campo

Para Yin (2005, p. 97), um estudo de caso deve “ter procedimentos de campo explícitos e bem planejados que abranjam diretrizes para “enfrentar” comportamentos.” Os procedimentos de campo do protocolo devem enfatizar as principais tarefas ao coletar dados incluindo:

- a) obter acesso à organização ou às pessoas que serão entrevistadas. Neste trabalho, por questões de confidencialidade a empresa estudada será denominada como Multinacional Chinesa (MC). No entanto o acesso à organização foi garantido;
- b) possuir os recursos necessários e suficientes para a realização das pesquisas de campo. Os recursos necessários para a realização desta pesquisa envolvem: notebook, gravador, Editor de texto MS Word da Microsoft, cadernos para notas de campo;
- c) desenvolver um procedimento para possibilitar a ajuda necessária de outros pesquisadores, caso surjam necessidades durante a pesquisa que, assim, a requeiram. Na pesquisa em questão foram tomadas algumas providências listadas a seguir em relação a qualificação da pesquisa, validação do referencial teórico utilizados, acompanhamento de um orientador conforme cronograma de atividades e validação por parte do mesmo em relação às questões a serem aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas como instrumento de pesquisa;
- d) na pesquisa em questão, a parte fundamental foi identificar com base na teoria disponível sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão), os elementos suficientes para construir o instrumento de pesquisa. Para tanto, foram utilizados os modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. (2008) e os trabalhos citados eles;

- e) muitos artigos não se encontravam disponíveis, porém, com o auxílio do serviço da biblioteca da FIPECAFI e do orientador desta pesquisa, outras bibliotecas foram contatadas. Dessa forma foi possibilitado o acesso a diversos trabalhos que se tornaram a base conceitual do instrumento de pesquisa;
- f) a pesquisa deu-se também, mediante a revisão de teses e dissertações de mestrado, artigos apresentados em congressos e revistas nacionais e internacionais;
- g) essa base teórica foi fundamental para identificar aquilo que já havia sido estudado sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão), e sobre o desempenho financeiro, bem como para o desenvolvimento dos entroncamentos entre estes temas para prover o direcionamento necessário para a realização da pesquisa, definindo quais autores seriam relevantes para o trabalho em questão;
- h) foi estabelecido um cronograma com todas as etapas desta pesquisa, incluindo a revisão teórica, definição do instrumento de pesquisa, submissão ao processo de qualificação da pesquisa, realização da coleta dos dados de campo (observação participante, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas), a análise dos dados e a redação do relatório final de pesquisa;
- i) Yin (2005) sugere que o pesquisador se prepare para acontecimentos inesperados, tais como: mudanças de agendas e indisponibilidades dos entrevistados. Para esta pesquisa tal cuidado foi imprescindível em face dos inúmeros contratempos que aconteceram tanto na esfera pessoal e profissional do pesquisador, quanto nas agendas das pessoas que auxiliaram na pesquisa.

3.3.3 Questões do estudo de caso

Yin (2005, p. 99) lembra que as questões realizadas neste tópico são dirigidas ao pesquisador e não aos entrevistados. “As questões de pesquisa do protocolo são, em essência, os lembretes” que o pesquisador “deverá utilizar para lembrar das informações que precisam ser coletadas e o motivos de coletá-las. [...] cada questão deve vir acompanhada de uma lista de fontes prováveis de evidências.”

O instrumento de pesquisa desenvolvido neste trabalho baseou-se nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão). E no arcabouço teórico sobre desempenho financeiro e EBITDA. Nesta pesquisa esses atributos, suas dimensões e variações comportamentais foram estudados e proveram elementos para preparação das hipóteses contidas abaixo no quadro 12 a serem respondidas:

Quadro 12 - Hipóteses propostas para o estudo de caso

Atributos / Dimensões	Hipóteses
Fonte do accountability (accountability source): A quem se sente <i>accountable</i>: A fonte do senso de responsabilidade de um indivíduo na empresa (<i>Felt Accountability</i>). Dimensões: Pares / Superiores	H1: Quanto maior a participação / validação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficácia do SCG.
Foco do accountability (accountability focus): É a medida em que um indivíduo é responsável pelos processos (como as coisas são feitas) versus os resultados obtidos. Dimensões: Processos / Resultados	H2: Quanto maior o equilíbrio entre o accountability processual e o accountability pelo resultado maior será a eficácia do SCG.
Relevância do accountability (accountability salience): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por resultados significativos. Acredita-se que indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado. Dimensões: Alta / Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas	H3: Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficácia do SCG.
Intensidade do accountability (accountability intensity): O grau em que um indivíduo é responsabilizado por várias pessoas e / ou por vários resultados na mesma organização. Dimensões: Alta vs. Baixa Pressão / Alta vs. Baixa Autonomia	H4: Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG.
Desempenho Financeiro (EBITDA):	H5: Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro da organização.

Fonte: do autor

3.3.4 Guia para o relatório de um estudo de caso

Conforme Yin (2005, p. 102), o protocolo de estudo de caso deve conter o esquema básico do relatório do estudo de caso. O pesquisador deve se preocupar com o formato e as informações que deverão constar no relatório final.

No caso de dissertações, os acadêmicos consideram que é uma das funções do relatório comunicar claramente as descrições e as análises, possibilitando que se estabeleça a relação entre os achados e as teorias ou às outras pesquisas existentes (YIN, 2005, p. 174).

A realização do relatório seguirá os padrões constantes do Manual de Normalização de trabalhos acadêmicos e referências bibliográficas (de acordo com as normas vigentes da APA e ABNT) desenvolvido pela FIPECAFI.

3.4 A ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi efetuada primeiramente a revisão teórica que subsidiou a estruturação do instrumento de pesquisa e da forma pela qual se deu a coleta dos dados e suas análises. Essas etapas são detalhadamente descritas a seguir.

3.4.1 Revisão bibliográfica

De acordo com Martins e Teóphilo (2007) e Yin (2005) uma vez enunciadas as proposições para o estudo, o pesquisador deverá proceder a uma revisão bibliográfica que possibilite construir uma plataforma teórica de sustentação para a pesquisa. Sendo assim, nesta pesquisa foram estudadas as teorias correlatas aos seus objetivos e questionamentos mediante o levantamento das referências em livros, artigos nacionais e internacionais, teses e dissertações.

Nessa fase, definiu-se que toda a fundamentação sobre o *accountability*, e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) seria obtida, fundamentalmente, a partir dos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. (2008). Demais pesquisas foram realizadas em publicações nacionais e internacionais sobre o assunto, incluindo dissertações e teses.

3.4.2 A coleta dos dados

Yin (2005, p. 113) descreve seis fontes de evidências que podem ser utilizadas num estudo de caso. Os pontos fortes e fracos de cada uma dessas fontes de evidências são abaixo apresentados a partir do Quadro 13.

Quadro 13 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de Evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	– estável: pode ser revisada inúmeras vezes – discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso – exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento – ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	– capacidade de recuperação: pode ser baixa – seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa – relato de vieses: reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor – acesso: pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivos	– (os mesmos mencionados para documentação) – precisos e quantitativos	– (os mesmos mencionados para documentação) – acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	– direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso – perceptivas: fornecem inferências causais percebidas	– vieses devido a questões mal elaboradas – respostas enviesadas – ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado – flexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	– realidade: tratam de acontecimentos em tempo real – contextuais: tratam do contexto do evento	– consomem muito tempo – seletividade: salvo ampla cobertura – flexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado – custo: horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	– (os mesmos mencionados para observação direta) – perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	– (os mesmos mencionados para observação direta) – vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	- capacidade de percepção em relação a aspectos culturais – capacidade de percepção em relação a operações técnicas	– seletividade – disponibilidade

Fonte: Yin (2005, p. 113)

Para a realização desta pesquisa, fez-se necessária a definição dos objetivos de cada um dos métodos de pesquisa qualitativa que foram usadas neste trabalho, conforme pode ser visto no Quadro 14.

Quadro 14 - Métodos qualitativos e seus objetivos

Método Qualitativo	Objetivos
Entrevistas semi-estruturadas	Obtenção de evidências, a partir de entrevistas semi-estruturadas a participantes ativos na MC que foram responsáveis ou participaram do processo de implementação do sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (<i>accountability oriented</i>) na MC, que permitiram inferir através de suas percepções sobre as questões do estudo de caso, bem como possibilitaram realizar o cruzamento de dados, necessário para a certificação da qualidade dos achados identificados.
Avaliação de documentos	Identificação, na organização objeto do estudo de caso (MC), de documentos (internos) a que foram dados acessos, evidências que possibilitaram inferir sobre a influência do <i>accountability</i> e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (<i>accountability oriented</i>)
Observação participante	Identificação, na organização objeto do estudo de caso (MC), de elementos, ritos, comportamentos dos participantes, eventos cíclicos (semanais, mensais, trimestrais e anuais) que evidenciem a influência do <i>accountability</i> e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (<i>accountability oriented</i>)

Fonte: Do autor

A necessidade da utilização de várias fontes de dados é justificada pelas questões de qualidade na pesquisa. A partir de múltiplas fontes esperava-se poder realizar a triangulação dos dados. Com a triangulação, o pesquisador pode se dedicar a uma diversidade de questões: históricas, comportamentais e de atitudes com maior segurança, pois, se esperava que, com seu uso, se obtivesse a convergência de diversos tipos de achados, além de que isso proporcionou uma base de dados mais acurada e convincente (YIN, 2005).

3.4.3 Estruturação da pesquisa de campo

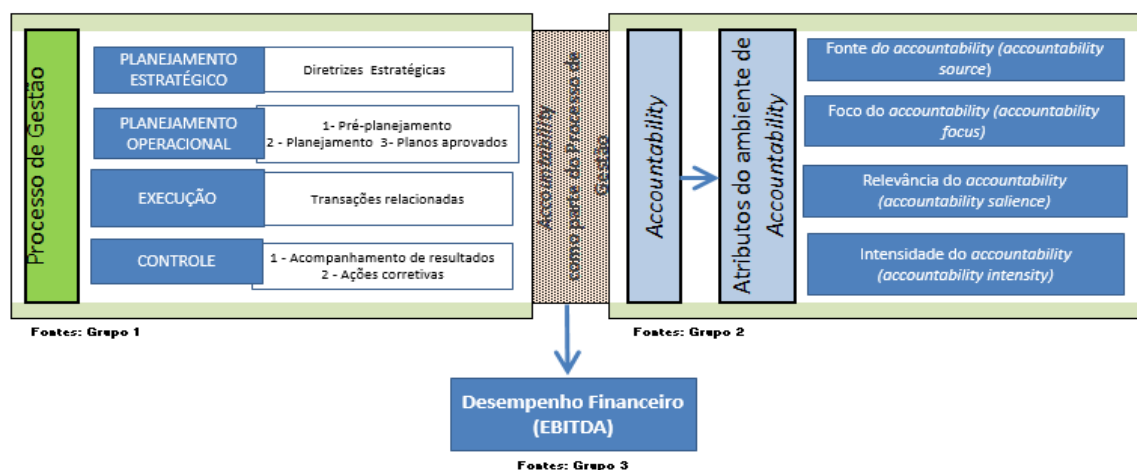
Para a realização da pesquisa de campo, conforme dito anteriormente foi necessário o uso de algumas fontes, as quais se citam: observação participante, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa de campo teve como objetivo fundamental o de submeter o modelo de avaliação da influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*) a uma aplicação prática a fim de validá-lo. O que foi possível por meio do instrumento de pesquisa que foi construído a partir do uso da metodologia do estudo de caso único, conforme será descrito detalhadamente no tópico seguinte.

3.4.4 O constructo da pesquisa

A Figura 8 representa a estrutura metodológica utilizada nesta pesquisa. Nela pode-se observar que com os subsídios gerados a partir da revisão teórica, foi criado um modelo, a partir do qual com o uso da metodologia do estudo de caso único, foi criada um método que valendo-se da análise de três diferentes fontes de evidências (entrevistas semi-estruturadas, avaliação de documentos e observação participante) e da triangulação destas, possibilitou responder a questão de como o *accountability*, por meio dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão), influencia o desempenho financeiro das organizações.

Figura 8 - Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: Do autor

Fontes - Grupo 1: Ackoff (1979), Anthony (1965), Barrett & Fraser (1977), Catelli et al.(2001), Chiavenato (1994), Figueiredo e Caggiano (1997), Horngren, Foster e Datar (1997), Jackson e Palmer (1988), Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987), Maximiliano (1997), Merchant e Otley (2006), Mintzberg e Quinn (2001), Mosimann e Fisch (1999), Nakagawa (1993), Otley (1985), Padoveze (1998), Padoveze (2000b), Padoveze e Gideon (2005), Palmer (1993), Parisi, C. e Megliorini, E. (2011), Pereira (1999), Pereira, C. A (2011), Robbins (2000), Simons (1995).

Fontes - Grupo 2: Brtek e Motowidlo (2002), Campos (1990), Covaleski e Michael (1986), Cummings e Anton (1990), Davis, Mero e Goodman (2007), De Dreu e Van Knippenberg (2005), Frink e Klimoski (1998), Frink et al. (2008), Ganster e Schaubroeck (1991), Gellerman (1986), Grey et al. (1996), Hall e Ferris (2011), Hall, Frink e Buckley (2017), Hall et al. (2003, 2006, 2007), Hendricks e Brickman (1974), Ijiri (1975), Janis e Mann (1977), Laird, Perryman, Hochwarter, Ferris e Zinko (2009), Langhe, Van Osselaer e Wierenga (2011); Lanivich, Brees, Hochwarter e Ferris (2010); Lerner e Tetlock (1999), Levy (1999), Libby, Salterio e Webb (2004), Merchant e Otley (2006, 2007), Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy e Ferris (1998), Murphy e Doherty (1994), Schlenker, Weigold e Doherty (1991), Schlenker, Britt, Pennington, Schlenker et al. (1991, 1994), Scholten, Van Knippenberg, Nijstad e De Dreu (2007), Siegel-Jacobs e Yates (1996), Stark e Bruszt (1998), Tetlock (1985, 1992).

Fontes - Grupo 3: Argyris (1977), Assaf Neto (2002), Atkinson et al.(1997), Brealey and Myers (1984), Brigham e Houston (1999), Cochrane (1993), Copeland et al. (1996), Damodaram (1996), Eastman (1997), Fitzgerald et al. (1991), Fowles (1993), Gitman (2004), Hyndman e Anderson (1995), Iudícibus (2008), Kaplan e Norton (1992), Klemm and Gewhr (2002), Malvessi (2006), Omaki (2005), Osborne et al. (1995), Otley (1987), Padoveze (1996), Parisi, C. e Megliorini, E. (2011), Rappaport (1998), Ross, Westerfield e Jordan (2000), Ross et al. (1995), Rummler e Brache (1994), Salotti (2005), Silva (2008), Silveira, Barros e Famá (2003), Thompson (1995), Van Horne (1995), Vasconcelos (2002).

O Quadro 15 associa os achados obtidos através das três fontes de evidências utilizadas na pesquisa, sendo elas: entrevistas semi-estruturadas (E), análise de documentos (A.D.) e observação participante (O.P.), em resposta às hipóteses levantadas para os entroncamentos desenvolvidos neste estudo de caso para a avaliação da influência do *accountability* através dos

atributos de seu ambiente e suas dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da organização estudada por meio da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

Quadro 15 - Métodos e fontes de pesquisa

Entroncamentos	Hipóteses	EE.	AA.D.	OO.P.
Fonte do accountability x Desempenho financeiro	H1: Quanto maior a participação / validação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficácia do SCG.	SIM	SIM	SIM
Foco do accountability x Desempenho financeiro	H2: Quanto maior o equilíbrio entre o accountability processual e o accountability pelo resultado maior será a eficácia do SCG.	SIM	SIM	SIM
Relevância do accountability x Desempenho financeiro	H3: Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficácia do SCG.	SIM	NÃO	SIM
Intensidade do accountability x Desempenho financeiro	H4: Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG, de modo que mesmo que os indivíduos experimentem alta pressão relativas as demandas múltiplas , o maior nível de autonomia tem ação atenuante das potenciais consequências de esforços disfuncionais de seus ambientes de alta intensidade de accountability.	SIM	NÃO	SIM
Desempenho Financeiro (EBITDA)	H05: Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro?	SIM	SIM	SIM

Fonte: Do autor

3.4.4.1 O Pesquisador

O pesquisador é funcionário da MC a três anos, desempenha a função de gestor financeiro e participou do processo de implementação do SCG *accountability-oriented* e vivenciou ao processo de transformação que é o foco deste estudo de caso. Desta forma foi possibilitado o acesso aos funcionários de diversos níveis hierárquicos, aos ritos, processos, sistemas e documentos da empresa, sendo estes utilizados como ferramentas para a execução desta pesquisa de campo.

3.4.4.2 Entrevistas semi-estruturadas

Entrevistas com os principais patrocinadores e participantes do processo de implementação no MC do sistema de controle gerencial orientado para a prestação de contas (*accountability-oriented*) e que vivenciaram o processo de transformação que é o foco deste estudo de caso. Buscando entender a motivação para esta implementação e quais atributos do ambiente de *accountability* e suas dimensões podem influenciar o processo de gestão, com impactos sobre o desempenho financeiro (EBITDA) da empresa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 03 Diretores, sendo um deles o Presidente da empresa e 04 Gerentes, os quais foram indicados pela MC. Todos são conhecedores de todo o contexto do processo de implementação do SCG na empresa, vivenciando seu antes e depois, e estão ou estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de elaboração dos elementos que subsidiam o processo de gestão da empresa.

As entrevistas foram agendadas, previamente, com duração de até uma hora e meia. Antes da realização das entrevistas, foi enviado aos entrevistados um e-mail contendo a estrutura das entrevistas com as perguntas que se pretendia fazer.

Nas entrevistas, pretendeu-se identificar evidências através das questões apresentadas no quadro 17 abaixo, que possibilitassem complementar as informações obtidas na análise documental e cruzar essas evidências com aquelas encontradas naquela fase, bem como com as obtidas a partir da observação participante.

3.4.4.3 Análise documental

Análise de documentos internos da corporação e dados financeiros no horizonte temporal de 4 anos (2013 a 2017), de forma a auferir a com a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

Para o tratamento dos dados gerados a partir dos documentos foi criado um banco de dados mediante o uso de um hard disk externo no qual foram arquivados todos os documentos que foram disponibilizados pela MC. A MC disponibilizou 84 documentos de diversas naturezas (e-mails, apresentações, circulares, agendas, materiais de comunicação interna, formulários utilizados nos processos de construção dos planejamentos operacionais e táticos,

etc.). Os documentos foram catalogados e analisados quanto a sua utilidade para esta pesquisa e classificados a partir de critérios que possibilitaram utilizá-los para as análises da influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro na MC, comparativamente aos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. (2008).

3.4.4.4 Observação participante

Identificação, na organização objeto do estudo de caso (MC), de elementos, ritos, comportamentos dos participantes, eventos cíclicos (semanais, mensais, trimestrais e anuais) que evidenciem a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro das organizações através da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

Quadro 16 - Questões aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas

Entroncamentos	Enunciado da Questão
Fonte do accountability x Desempenho financeiro	1) Os superiores (corpo diretivo) participam das etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) definidas no SCG? 2) Quem são os superiores a quem você presta conta? E qual o nível de exigência dos mesmos para com o atingimento dos resultados objetivados pela organização? 3) Quem são os pares com quem você compartilha a responsabilidade? E qual o grau de preocupação com atingimento dos resultados objetivados pela organização? 4) Qual a cadência de apresentação / validação por parte dos superiores das informações provenientes do SCG em relação em atingimento dos resultados objetivados pela organização? *4) Como era o processo de prestação de contas antes da implementação do SCG?
Foco do accountability x Desempenho financeiro	5) Existem processos documentados para as etapas do SCG (Cronograma, descrição de atividades, gráficos de fluxo, etc.)? 6) Existe a preocupação por parte da equipe em seguir os processos definidos para o SCG ou o foco está no atingimento dos resultados? 7) A equipe utiliza os processos e ferramentas de simulação e análise adequadas para examinar os impactos financeiros antes que uma decisão seja tomada? 8) Existe uma preocupação em manter atualizados e documentados os processos do SCG em razão de alterações da dinâmica do negócio da empresa, para que o mesmo continue a refletir resultados da organização de forma transparente e utilizando os meios apropriados para alcançá-los? 9) Existe preocupação / foco em assegurar o atingimento dos resultados objetivados pela organização com suporte nos processos definidos?

Entroncamentos	Enunciado da Questão
	*9) Como era o foco do processo de prestação de contas antes da implementação do SCG?
Relevância do accountability x Desempenho financeiro	10) Os indivíduos participantes dos processos de preparação e revisão das informações geradas pelo SCG desempenham atividades com impacto sobre os resultados da organização? 11) As responsabilidades / expectativas de cada uma das áreas envolvidas estão claramente definidas pelo processo de gestão? 12) Os indivíduos participantes dos processos do SCG têm reuniões formais onde são apresentados e discutidos os resultados da organização para tomada de decisões? 13) Existe alinhamento entre os objetivos definidos pela organização no que tange aos resultados e as entregas realizadas pelos indivíduos participantes do SCG? *13) Como era a relevancia das atividades do processo de prestação de contas antes da implementação do SCG?
Intensidade do accountability x Desempenho financeiro	14) Qual o nível de pressão percebida em relação as demandas múltiplas? Em uma escala de 0 a 10, sendo 0 nenhuma pressão, e 10 máxima pressão, que nota você daria? 15) Qual o nível de autonomia percebida para a execução das demandas múltiplas recebidas? em uma escala de 0 a 10, sendo 0 nenhuma autonomia, e 10 máxima autonomia, que nota você daria? 16) Existe um alinhamento entre o nível de expectativa em relação a entrega das múltiplas demandas e o nível de autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão? Poderia exemplificar? 17) Existe um alinhamento entre as múltiplas demandas e atingimento dos resultados da organização? Poderia exemplificar? *17) Como era a intensidade do processo de prestação de contas antes da implementação do SCG?
Desempenho Financeiro (EBITDA)	18) O desempenho financeiro (EBITDA) é apresentado pelo SCG por meio de seus relatórios, em comparação com o desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização? 19) São realizados ajustes na execução quando apresentados desvios no desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização? 20) Como em sua percepção o desempenho financeiro (EBITDA) melhorou nos últimos anos em razão da implementação do SCG <i>accountability oriented</i>?

Fonte: Do autor

3.4.4.5 Análise descritiva dos dados

Para a interpretação dos dados, efetuou-se uma análise descritiva dos achados, buscando o cruzamento das evidências obtidas a partir das entrevistas semi-estruturadas com as demais evidências obtidas através da análise dos documentos e a observação participante.

3.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Esta é uma pesquisa descritiva e qualitativa. Desenvolveu-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica que, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 65), procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas. Aplicaram-se técnicas de análise de conteúdo, observando as proposições metodológicas de Bardin (2004), adequadas para aplicação de análise de transcrições de entrevistas e documentos. De acordo com o mesmo autor, as etapas do processo de análise de conteúdo devem contemplar: pré-análise, codificação, categorização e inferência.

A fase de pré-análise foi composta pelos procedimentos de leitura preliminar, formulação das hipóteses a serem testadas através das questões investigativas, relacionando o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) com o desempenho financeiro a partir da fundamentação teórica, para direcionamento da fase de codificação.

Quanto à fase de codificação, foram definidas as regras de recorte do texto a partir da forma metodológica, para o que seriam consideradas evidências em resposta às hipóteses levantadas para testar os entroncamentos desenvolvidos neste estudo de caso, no que tange a avaliação da influência do *accountability* através dos atributos de seu ambiente e suas dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da organização estudada por meio da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*):

- a) fosse encontrada no texto as expressões Accountability, Pares, Superiores, Processos, Relevância e Impacto das atividades desempenhadas, Pressão e Autonomia, Desempenho Financeiros, Resultados e EBITDA ou então, mesmo não citando tais expressões ou palavras, o conteúdo fizesse referência a estas;
- b) fossem identificadas frases, orações e parágrafos que pudessem definir um sentido específico e que pudessem estar relacionados a uma das questões, dimensões e variáveis constantes na Tabela 1.

Como complemento da explicação da Tabela 1 e como procedimento de categorização, cada uma das evidências identificadas no referencial teórico foram classificadas de acordo com a associação aos entroncamentos desenvolvidos, para o teste das hipóteses formuladas para a avaliação da influência do *accountability* através dos atributos de seu ambiente e suas

dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da organização estudada por meio da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

Para o entendimento adequado das evidências e de suas classificações nessas categorias, apresentam-se os questionamentos / hipóteses que moveram a atenção no processo de leitura definidos na fase de pré-análise na busca de evidências que podem contribuir para a avaliação da influência do *accountability* através dos atributos de seu ambiente e suas dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da empresa estudada.

Também no Quadro 17, apresentam-se as variáveis que evidenciam o que se pretendeu buscar na leitura e, por fim, a base teórica que forneceu os subsídios necessários para identificação do *accountability* através dos atributos de seu ambiente e suas dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão), que auxiliam na compreensão de como se deu o entendimento das entrevistas e documentos. Abaixo, segue o referido quadro:

Quadro 17 - Classificação dos achados

Codificação	Questões / Hipóteses	Dimensões / Variáveis	Referencial teórico
Fonte do accountability x Desempenho financeiro	Quanto maior a participação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficácia do SCG?	Pares vs. Superiores / Controle; Compartilhar informações; Provocar & estimular ações; Processo de gestão; Prestação de contas; mensuração de desempenho e atingimento de objetivos	Anthony (1965); Hendricks e Brickman (1974), Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987, p. 398); Levy (1999); Merchant e Otley (2006); Mintzberg e Quinn (2001, p. 42)
Foco do accountability x Desempenho financeiro	Quanto maior o equilíbrio entre o accountability processual e o accountability pelo resultado maior será a eficácia do SCG, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar o desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização seja assegurado?	Processos vs. Resultados / Realização dos objetivos; Accountability pelo resultado=estresse decisório; Accountability pelo processo=resultados de melhor qualidade; Accountability pelo resultado influenciou positivamente o desempenho; Accountability processual influenciou positivamente o desempenho global; buscar um equilíbrio ideal entre accountability processual e o accountability pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado.	Hall et al. (2007); Janis & Mann (1977); Merchant e Otley (2007); Mero e Goodman (2007); Siegel-Jacobs e Yates (1996);

Codificação	Questões / Hipóteses	Dimensões / Variáveis	Referencial teórico
Relevância do accountability x Desempenho financeiro	Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficácia do SCG?	Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas / SCGs orientados à prestação de contas (accountability) agem como formas de elucidar o que se espera dos colaboradores; Accountability é a contingência social fundamental que conduz o comportamento e as decisões individuais; Indivíduos se engajam em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral.	Hall et al. (2007), Hall et al. (2017), Tetlock (1985,1992)
Intensidade do accountability x Desempenho financeiro	Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG?	Alta vs. Baixa pressão / Alta vs. Baixa autonomia / Grau de controle percebido de um indivíduo sobre seu trabalho tem o potencial de reduzir ou melhorar os resultados de tensão disfuncionais dos estressores; o controle sobre o trabalho fornece aos indivíduos o tipo de liberdade e discricção para efetivamente perceber e interpretar demandas e expectativas do accountability de maneira não ameaçadora, neutralizando assim os efeitos potencialmente disfuncionais.	Ganster (1989); Ganster e Schaubroeck (1991); Hall et al. (2006)
Desempenho Financeiro (EBITDA)	Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro?	EBITDA / indicador de desempenho vs. Administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias; possibilita ao analista reportar o que aconteceu no passado e dar bases para inferir o que poderá acontecer no futuro; EBITDA é o indicador favorito dos analistas de mercado de capitais e é a mais popular medida de geração do fluxo de caixa; Quanto maior o EBITDA, mais eficiente será a formação de caixa proveniente das operações e consequentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa; A medição do desempenho também promove o accountability das partes interessadas, particularmente nas organizações; As informações de desempenho são necessárias para o accountability, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do accountability	Assaf Neto (2002, pp. 206-207), Cochrane (1993), Eastman (1997, pp. 12-14), Fitzgerald et al. (1991), Hyndman e Anderson (1995), Iudícibus (2008), Kaplan e Norton (1992), Omaki (2005), Osborne et al. (1995), Padoveze (1996), Rummler e Brache (1994), Thompson (1995), Yarnold, Mueser e Lyons (1988)

Fonte: Do autor

O trabalho encontra-se limitado, primeiramente, pelas características do tipo de metodologia, ou seja, o método do estudo de caso único. Os estudos de caso são generalizáveis somente a proposições teóricas e, sendo assim, têm baixa capacidade para generalizações científicas mais.

Com o intuito de exemplificar os achados, apresenta-se no Quadro 18, a seguir, os textos extraídos do referencial teórico para cada uma das classificações utilizadas na pesquisa, a fim de que seja possível perceber o tipo de informação fornecida a partir de um olhar baseado no *accountability* e dos atributos de seu ambiente e suas dimensões (enquanto uma dimensão do processo de gestão) e sua influência sobre o desempenho financeiro da organização estudada por meio da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*).

Quadro 18 - Identificação dos Trechos no referencial teórico

Codificação	Dimensões	Trechos identificados no referencial teórico
Fonte do accountability x Desempenho financeiro	Pares vs. Superiores / Controle;	1) Mintzberg e Quinn (2001, p. 42) aduzem que o papel do controle pode ser definido como: os esforços dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usá-las de forma positiva dentro de suas unidades, a fim de estimular ou provocar ação geral entre as pessoas que a eles se reportam. 2) Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987, p. 398) consideram que “a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização. 3) O SCG sendo um dos componentes do Processo de Gestão têm como uma de suas principais funções atuar sobre o comportamento dos gestores nas organizações levando-os a agir no sentido de que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Anthony, 1965). Partindo-se da premissa que seja oferecido aos gestores o nível de controlabilidade adequado para o desenvolvimento de suas atividades, entende-se que eles, caso estimulados, encontrarão meios para atingir seus objetivos (Merchant & Otlley, 2006). 4) A ideia essencial da accountability, é a obrigação que alguém tem de prestar contas ao assumir responsabilidades perante outrem; Levy (1999)

Codificação	Dimensões	Trechos identificados no referencial teórico
Fonte do accountability x Desempenho financeiro	Pares vs. Superiores / Controle;	5) Indivíduos sentem-se mais ou menos accountables, dependendo da fonte dessa accountability. Por exemplo, em um estudo experimental, Hendricks e Brickman (1974) descobriram que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares.
Foco do accountability x Desempenho financeiro	Processos vs. Resultados	1) As medidas de desempenho pelas quais as pessoas nas organizações são responsabilizadas existem em muitas formas. Uma área em que parece existir um acordo geral é que boas medidas devem refletir o progresso em direção à realização dos objetivos da organização; Merchant e Otley (2007) 2) Pesquisas de Siegel-Jacobs e Yates (1996) sugeriram que a accountability pelo resultado estava associado a decisões de menor qualidade e aumento do estresse decisório (Janis & Mann, 1977), mas que o accountability pelo processo pode estar associada a resultados de melhor qualidade sob certas circunstâncias. 3) Mero e Goodman (2007) descobriram que a accountability pelo resultado influenciou positivamente o desempenho durante a primeira fase, mas que a accountability processual influenciou positivamente o desempenho global; 4) Sob accountability processual, os indivíduos são responsabilizados em grande parte pelos padrões e / ou processos que desenvolvem. Sob o accountability pelo resultado, os indivíduos são responsabilizados pela qualidade de suas decisões, ou pela quantidade de bens / serviços produzidos, em vez dos processos usados para garantir esses resultados. Assim, conforme citação de Hall et al. (2007), deve-se buscar um equilíbrio ideal entre accountability processual e o accountability pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado.
Relevância do accountability x Desempenho financeiro	Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas	1) Outras pesquisas abaixo citadas com abordagem psicológica cognitiva enfatizam que os SCGs orientados à prestação de contas (accountability) agem como formas de elucidar o que se espera dos colaboradores (Hall et al. 2017). 2) Especificamente, Tetlock (1985, 1992) argumentou que o accountability é a contingência social fundamental que conduz o comportamento e as decisões individuais. Isso ocorre porque os indivíduos estão preocupados com sua imagem e status e buscam aprovação aos olhos dos outros. Como o accountability acarreta uma expectativa de uma avaliação potencial, os indivíduos se posicionam para defender suas decisões ou ações no caso de poderem estar sujeitos a uma avaliação.

Codificação	Dimensões	Trechos identificados no referencial teórico
Relevância do accountability x Desempenho financeiro	Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas	3) Acredita-se que os indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral (ou missão) do grupo ou organização. (Hall et al., 2007).
Intensidade do accountability x Desempenho financeiro	Alta vs. Baixa pressão / Alta vs. Baixa autonomia	1) Ganster (1989) estabeleceu que o grau de controle percebido de um indivíduo sobre seu trabalho tem o potencial de reduzir ou melhorar os resultados de tensão disfuncionais dos estressores; 2) De acordo com Ganster e Schaubroeck (1991), o controle sobre o trabalho fornece aos indivíduos o tipo de liberdade e discricção para efetivamente perceber e interpretar demandas e expectativas do accountability de maneira não ameaçadora, neutralizando assim os efeitos potencialmente disfuncionais. 3) Altos níveis de pressão/estresse tipicamente têm consequências negativas, porém níveis modestos a médios de pressão/estresse podem aumentar a excitação e o interesse pelo trabalho. O controle pessoal (autonomia) tem sido repetidamente encontrado para diluir os efeitos negativos dos estressores. Hall et al. (2006) descobriram que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho. 4) Ao ver as organizações por meio de uma lente de accountability (em termos de fonte, foco, relevância e intensidade) ajuda a esclarecer questões de governança e dilemas éticos comuns à maioria dos indivíduos no trabalho. Hall et al. (2006).
Desempenho Financeiro (EBITDA)	EBITDA	1) Conforme Padoveze (1996), indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias. 2) Iudícibus (2008) considera a técnica de análise financeira por meio de índices como um dos mais importantes desenvolvimentos da contabilidade, uma vez que possibilita ao analista reportar o que aconteceu no passado e dar bases para inferir o que poderá acontecer no futuro. 3) Rummler e Brache (1994) afirmam que a medição é o elemento central no gerenciamento do desempenho. Ainda que tenha limitações, a utilização de medidas de desempenho contábil-financeiro é, na visão de Omaki (2005), o procedimento mais comum e sobre o qual existem inúmeros estudos comprovando sua validade.

Codificação	Dimensões	Trechos identificados no referencial teórico
Desempenho Financeiro (EBITDA)	EBITDA	4) De acordo com Eastman (1997, pp. 12-14), EBITDA é o indicador favorito dos analistas de mercado de capitais e é a mais popular medida de geração do fluxo de caixa entre os agentes de crédito. 5) Porém com o crescimento da competitividade, da abertura de mercado, bem como a dinâmica dos negócios ostentada pela globalização da economia tem se verificado o aumento da necessidade de medidas que melhor evidenciem as estratégias financeiras e o desempenho das empresas. Para tanto, “[...] as empresas vêm redescobrimdo indicadores tradicionais no campo de finanças, porém formulados de maneira bastante moderna e sofisticada e disseminando seu uso de forma globalizada” Assaf Neto (2002, p. 206). 6) Segundo Assaf Neto (2002, p. 207), o EBITDA “[...] equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa apurado antes do cálculo do imposto de renda”. E o mesmo destaca que quanto maior o EBITDA, mais eficiente será a formação de caixa proveniente das operações e consequentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa. 7) A medição do desempenho também promove o accountability das partes interessadas, particularmente nas organizações. Existe uma grande quantidade de literatura sobre medição de desempenho no governo, e governos em todo o mundo fizeram grandes investimentos para desenvolver sistemas de medição de desempenho, frequentemente relacionados a noções de accountability (ver por exemplo Thompson, 1995; Osborne et al., 1995, Hyndman & Anderson, 1995). 8) As informações de desempenho são necessárias para o accountability, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do accountability (Hyndman & Anderson, 1995; Cochrane, 1993). 9) Medir a economia e a eficiência é consistente com as categorias de utilização de recursos e desempenho financeiro de Fitzgerald et al. (1991) e Kaplan e Norton (1992). E conforme Yarnold, Mueser e Lyons (1988) descobriram, os melhores resultados de desempenho estão associados à accountability.

Fonte: Do autor

Por fim, na fase de inferência, procurou-se analisar os achados provenientes das entrevistas semi-estruturadas e dos documentos, articulando os dados coletados e as variáveis de interesse inferidas com a fundamentação teórica.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O trabalho encontra-se limitado, primeiramente, pelas características do tipo de metodologia, ou seja, o método do estudo de caso único. Os estudos de caso são generalizáveis somente a proposições teóricas e, sendo assim, têm baixa capacidade para generalizações científicas mais amplas, permitindo, porém o aprofundamento no processo de investigação de um caso único. Também dada a complexidade demandada pelo método do estudo de caso é comum que eles levem muito tempo para a sua adequada realização, o que nesta pesquisa encontra-se limitado pelo prazo do programa do mestrado que atende aos padrões da CAPES.

O estudo também se encontra limitado em função do perfil dos respondentes. Na pesquisa em questão não foram realizadas entrevistas com membros da alta direção da MC, sendo assim as visões apresentadas neste trabalho baseiam-se nos documentos cedidos pela MC.

4 ESTUDO DE CASO

A fim de organizar a apresentação dos resultados da investigação empírica, avalia-los e discuti-los, eles serão apresentados de forma agrupada tendo como base o modelo teórico de pesquisa e os entroncamentos entre os atributos do ambiente de *accountability* e a influência dos mesmos no desempenho financeiro da empresa e em sua mensuração tendo como proxy o EBITDA, uma vez que ele é a principal medida utilizada pela empresa. Para cada um dos entroncamentos serão apresentados elementos que evidenciam os achados da observação participante, da avaliação documental e as percepções dos entrevistados, que permitem discuti-los confrontando-os com achados de pesquisas anteriores.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa MC, com operações em diversos países, atua no segmento de Tecnologia da Informação, e que se destaca mundialmente por seus produtos.

No Brasil, a MC iniciou suas operações 2006, sendo que em 2013 com o objetivo de expandir suas operações efetuou a aquisição de uma empresa brasileira do mesmo setor. Junto com esta aquisição, uma série de ações envolvendo investimentos de grande porte foram implementadas, tendo como premissas que a geração dos retornos esperados estariam associados ao rápido ganho de participação de mercado.

Como resultado destes investimentos a MC foi estruturada para altos níveis de produção, entretanto com um custo fixo alto em função das grandes dimensões da planta fabril, e de uma estrutura organizacional de mesmo porte e com baixo nível de processos e controles implementados, consequentemente com uma gestão complexa, acrescenta-se a isso o baixo desempenho de vendas, e a falta de controles e *accountability*. Tem-se como pressuposto que essas foram as prováveis causas que contribuíram para que a empresa tenha se tornado rapidamente deficitária.

O processo de déficit caracterizou-se em um contexto de crise, e, após dois anos da aquisição da empresa brasileira, em 2015 a matriz Chinesa tomou a decisão de trocar a liderança organizacional local com o objetivo de retomar o controle da operação, tendo como foco a redução de custos e da estrutura organizacional, como novo pressuposto para retomar ao crescimento rentável.

A nova liderança iniciou dois projetos em 2015: a venda da empresa nacional adquirida

em 2013 e a implementação de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) orientado a prestação de contas (*accountability oriented*), atrelado a reestruturação da equipe e ao foco em gerir o negócio de forma responsável e estratégica, com os objetivos de reverter os resultados financeiros para um quadro superavitário e de retomar, de forma sustentável, o crescimento de vendas, e, por consequência, aumentar a participação de mercado.

Salienta-se que o diferencial da abordagem se concentra na realização da prestação de contas (*accountability oriented*). Após quase três anos passados do início desta nova gestão e a implementação do SCG, os resultados financeiros tornaram-se positivos e a empresa se encaminhou para o crescimento de forma sustentável e rentável.

Com base no relatado a motivação para este estudo é a de explorar, sob a luz de uma metodologia de pesquisa científica, a influência do *accountability* sobre o desempenho financeiro das organizações, como consequência da implementação de um SCG orientado à prestação de contas (*accountability oriented*), tendo como premissa que ele é um dos fatores que contribuíram para esta mudança nos resultados financeiros da empresa estudada, não desconsiderando outros, tais como o forte envolvimento e esforço da equipe gerencial no processo de gestão.

4.2 FONTE DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY SOURCE) X DESEMPENHO FINANCEIRO

Com base nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão). O atributo Fonte do *accountability* (*accountability source*), refere-se a quem se sente *accountable*, ou seja a fonte do senso de responsabilidade de um indivíduo na empresa (*Felt Accountability*).

Como dimensões deste atributo, temos: Pares x Superiores. Sendo que os indivíduos sentem-se mais ou menos *accountables*, dependendo da fonte dessa *accountability*. Por exemplo, em um estudo experimental, Hendricks e Brickman (1974) descobriram que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares.

Desta forma, a hipótese a ser testada neste entroncamento é: Quanto maior a participação/validação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficiência do SCG em assegurar o atingimento desempenho financeiro objetivado pela organização.

4.2.1 Análise das entrevistas semi-estruturadas

Como suporte para esta análise foi utilizado o conteúdo do Quadro 18 contido no item 3.5 desta pesquisa, que se refere à análise de conteúdo. Neste quadro estão identificadas as Dimensões / Variáveis extraídas do referencial teórico desta pesquisa, e que serão utilizados para a qualificação do conteúdo das entrevistas em resposta a hipótese testada para este entroncamento. São elas: Pares vs. Superiores / Controle; Compartilhar Informações; Provocar & estimular ações; Processo de gestão; Prestação de contas; mensuração de desempenho e atingimento de objetivos.

Podem ser observadas nos trechos abaixo extraídos das entrevistas, e nas seguintes expressões recortadas: “participação do corpo diretivo”, “os superiores são envolvidos no processo de gestão”, “acompanhamento da execução”, “garantir a execução do plano de ação com foco no atingimento da meta definida”, entre outras. Estas confirmam que o SCG *accountability-oriented* implementado, contemplam a participação dos superiores, ou corpo diretivo no processo de gestão da empresa. Estes achados representam a percepção dos entrevistados a respeito da institucionalização deste SCG, na empresa chamado de BMS (Business Management System), com a presença dos superiores e sua importância no contexto de acompanhamento de resultados e controle através da prestação de contas.

Sim, sim a participação de todo o corpo diretivo, da presidência e de algumas outras áreas de suporte tal como BI, finanças, crédito, enfim algumas outras áreas suportando o BMS; (Gerente 1)

Eu presto contas para presidência da companhia e o nível de exigência é alto para o atingimento de resultados; (Gerente 1)

Sim, os superiores são envolvidos no processo de gestão e são responsáveis por g; (Gerente 2)

Sim, o corpo diretivo participa semanalmente, presencialmente na maioria das vezes e quando não via call; (Gerente 3)

Sim, os superiores participam das etapas do projeto, definidas dentro do BMS; (Gerente 4)

Consistente o corpo diretivo participa na frequência determinada, eu diria sem exceções, o BLT (brazil leadership team) nas reuniões pertinentes os executivos de cada área são convocados a participar, e eu participo semanalmente, obviamente com algumas exceções, devido a agendas com clientes, mas se não estou presente a gente acompanha o resultado através dos indicadores e dos relatórios; (Diretor 1)

Hoje eles (superiores) participam, tem uma maior participação em todas as etapas do processo, desde definição de metas até o “cascateamento” disso nas equipes e o acompanhamento da execução. (Diretor2)

Em complemento, os trechos abaixo contemplam o antes e o depois da implementação deste SCG *accountability oriented*. Expresões como: “processo de prestação de contas era desestruturado”, “era um processo que não tinha uma disciplina e um formato de relatório definido, não tinha cadência”, confirmam a implementação de um processo de gestão estruturado e cadenciado.

Alguns dos achados destas entrevistas, como por exemplo os seguintes recortes: “o processo de BMS era independente. Cada área trabalhava com uma fonte de informação e não era alinhada ao objetivo core, que é o atingimento do *budget*”, “Existia uma gestão meio que imposta pelo Presidente”, “nova gestão trouxe uma clareza muito grande dos resultados que ele queira alcançar”, apresentaram fatores como: Consenso , Integração e alinhamento de informações e clareza a respeito dos objetivos, que não foram contemplados no referencial teórico desta pesquisa, mas que tiveram junto ao *accountability*, um papel importante para a eficácia deste SCG implementado, como um dos fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora do desempenho financeiro.

O processo de prestação de contas era desestruturado, e agora com uma forma diferente de gestão a gente sabe quais variáveis tem que monitorar sabe o que espera esperar delas. Tem trabalhado para determinar qual é a referência que a gente tem que ter dessas variáveis e ao final do processo qual o resultado esperado; (Gerente 1)

O processo de BMS era independente. Cada área trabalhava com uma fonte de informação e não era alinhada ao objetivo core, que é o atingimento do BGT e elas trabalhavam com KPIs Independentes, para atingir somente metas de cada departamento e não meta geral da companhia. (Gerente 2)

Anteriormente eu não estava aqui pessoalmente, mas a gente sabe dos relatos, era um processo que não tinha uma disciplina e um formato de relatório definido, não tinha cadência e mais do que a cadencia, você obviamente organizar os dados né, você formatar isso e automatizar; (Diretor 1)

Tínhamos um BMS implementado, mas ele não estava conectado, não tínhamos os BMSs estratégicos, táticos e operacionais totalmente alinhados, e o envolvimento não era de todos, o alinhamento estratégico era feito com um grupo e o “cascateamento” não necessariamente era feito para todas as outras equipes e havia o BMS de execução, que estava alinhado com a estratégia definida, mas o estratégico não tinha updates, e não era cascadeado. E também existia a falta de ownership na execução, não existia o *accountability*, as pessoas jogavam as responsabilidades para outras áreas ao invés de assumirem a responsabilidade por aquilo e pela consequência gerada; (Diretor 2)

Sem dúvida, as pessoas que são envolvidas no processo para que o BMS realmente exista e não seja algo, que só está definido em um ppt, no papel, para que isso realmente seja uma realidade no dia-a-dia da empresa, a participação dos gestores na minha opinião é fundamental e no caso da MC, eu acho que esta transformação que a gente conseguiu fazer ela só foi possível justamente pelo envolvimento da presidência e dos outros diretores; (Diretor 3)

Quando a gente pensa em *accountability*, (...) o presidente para o Brasil, (...) Existia uma gestão meio que imposta pelo Presidente, que na minha opinião de RH era uma gestão meio que do medo, onde ele tinha um BMS dele, ele tinha a cadência dele de reunião com os diretores na época, (...) eles tinham um BMS, mas as pessoas tinham muito medo da figura dele, porque ele fazia uma gestão com base no terror. (...) . E conforme os resultados não vinham a agressividade dele se tornava cada vez maior, então era meio que um ciclo vicioso. Por que a gestão do terror era amplificada por que os resultados não vinham e a coisa ficava cada vez pior. (Diretor3)

Então a nova gestão trouxe uma clareza muito grande dos resultados que ele queira alcançar, ele estruturou a equipe, esse BMS, isso foi fundamental. Ele não é complacente com a falta do *accountability*, muito pelo contrário, até porque o *accountability* para o Presidente é uma coisa

fundamental, ou você é dono e responsável daquilo que é seu ou você está fora. É um BMS estruturado e organizado, mas passa por um líder que trabalha corretamente de uma forma digna e ética com as pessoas. (Diretor 3).”

Desta forma, com base nas expressões: “ E também existia a falta de ownership na execução, não existia o accountability, as pessoas jogavam as responsabilidades para outras áreas ao invés de assumirem a responsabilidade por aquilo e pela consequência gerada”, “o accountability para o Presidente é uma coisa fundamental, ou você é dono e responsável daquilo que é seu ou você está fora. É um BMS estruturado e organizado”, “ participação dos gestores na minha opinião é fundamental e no caso da MC, eu acho que esta transformação que a gente conseguiu fazer ela só foi possível justamente pelo envolvimento da presidência e dos outros diretores”, fica nítida a evolução do SCG, que em alinhamento com o estudo experimental de Hendricks e Brickman (1974) que descobriram que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares, passou de um processo com falta de clareza de responsabilidades e ligação com os objetivos financeiros da empresa. Sendo que conforme Mintzberg e Quinn (2001, p. 42) aduzem que o papel do controle pode ser definido como: os esforços dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usá-las de forma positiva dentro de suas unidades, a fim de estimular ou provocar ação geral entre as pessoas que a eles se reportam.

Assim, para um processo estruturado com a implementação de um SCG *accountability oriented*, com forte participação do corpo diretivo com alto nível de exigência em relação ao atingimento dos resultados e cadência definida.

4.2.2 Análise documental

Os documentos disponibilizados pela MC, contidos abaixo na lista 1 corroboram com as informações apresentadas pela análise da observação participante, sendo que estes documentos apresentam a cadência dos eventos de revisão de resultados com o envolvimento do corpo diretivo em diversas esferas da MC. São elas: Local, regional e global.

Lista 1: Documentos de Fonte do accountability x Desempenho financeiro

Name	Date modified	Type	Size
2016-06-03 PCSD Geo Business Review Guideline_Q2M0	2/6/2019 10:32 AM	Outlook Item	1,864 KB
FW LA PCSD DCG Q3M2 Monthly Ops call	2/6/2019 10:46 AM	Outlook Item	1,820 KB
LA 4Q and Full Year FY16 17 earnings message	2/6/2019 11:06 AM	Outlook Item	124 KB
LA FY17 18 Q1 Earnings Announcement	2/6/2019 11:06 AM	Outlook Item	124 KB
LA FY17 18 Q3 Earnings Announcement	2/6/2019 11:06 AM	Outlook Item	114 KB
LA FY17 18 Q4 and Full Year Earnings Announcement	2/6/2019 11:06 AM	Outlook Item	97 KB
RE MBR PCG	2/6/2019 10:37 AM	Outlook Item	7,884 KB
RE Q2M1 cost credit guidance - LA (Brazil Simulation)	2/6/2019 10:58 AM	Outlook Item	219 KB
RE Q4M3 & Q1M0 Calendar	2/6/2019 10:51 AM	Outlook Item	267 KB
RE Q4POR Jan PPT - CFO Call	2/6/2019 11:03 AM	Outlook Item	1,882 KB
RE Week 11 - Comments	2/6/2019 10:30 AM	Outlook Item	380 KB
Brazil CFO review	2/6/2019 11:00 AM	Outlook Item	1,735 KB
RE Brazil CFO review	2/6/2019 10:53 AM	Outlook Item	6,365 KB
RE Deck CFO review & Control Book	2/6/2019 10:58 AM	Outlook Item	1,758 KB
RE FW Call with YY	2/6/2019 10:55 AM	Outlook Item	9,649 KB
Brazil CFO review - Q1M3 & Q2M0	2/6/2019 10:56 AM	Outlook Item	5,086 KB
Brazil CFO review - Q2M1	2/6/2019 10:57 AM	Outlook Item	4,895 KB

Fonte: do autor.

4.2.3 Análise da observação participante

Como um dos participantes do processo de gestão e do SCG accountability oriented, na MC conhecido como BMS (*Business Management System*), foi observada a existência de uma cadência sólida de eventos, semanais, mensais, trimestrais e anuais com a participação do corpo diretivo, onde são apresentados e discutidos os resultados. E o foco deste processo de gestão está em assegurar o atingimento desempenho financeiro objetivado pela organização.

Eventos semanal: Weekly BMS (todas as sextas-feiras): Reunião formal onde é realizado o acompanhamento de performance e prestação de contas, para o corpo diretivo com foco no atingimento do desempenho financeiro objetivado para o trimestre em questão;

Eventos mensais: Autorização de Investimentos: Reunião formal onde são revisados o plano de produção e os investimentos em inventário para atender as demandas de vendas para o trimestre em questão e para o próximo trimestre. Nesta reunião participam todos os indivíduos participantes do SCG e também o corpo diretivo da empresa

Forecast Mensal (MBR), com revisões mensais dos objetivos estabelecidos no planejamento operacional (Budget) para o trimestre em questão, com a participação da presidência da MC Brasil e América Latina, e executivos de Finanças globais.

Financial Closings, onde são apurados os resultados financeiros comparando-se a execução com o Budget e Forecast, com análise variações, identificação de causas e contramedidas para assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizado.

responsabilidades perante outrem. Desta forma, é possível relacionar este processo de gestão implementado, baseado em *accountability*, como um dos fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora de seu desempenho financeiro.

4.2.4 Triangulação das evidências

O Quadro 19 abaixo, representa um resumo das evidências encontradas nesta pesquisa em relação ao teste da hipótese levantada para este entroncamento.

Quadro 19 - Triangulação de evidências: Fonte do accountability X Desempenho financeiro

Hipótese	Entrevistas	Documentos	Observ. Participante
Quanto maior a participação / validação de superiores nas etapas do processo de gestão maior será a eficiência do SCG em assegurar o atingimento desempenho financeiro objetivado pela organização.	Positiva: percepção dos entrevistados a respeito da institucionalização deste SCG, na empresa chamado de BMS (Business Management System), com a presença dos superiores e sua importância no contexto de acompanhamento de resultados e controle através da prestação de contas.	Positiva: Os documentos disponibilizados pela MC, corroboram com as informações apresentadas pela análise da observação participante, sendo que estes documentos apresentam a cadência dos eventos de revisão de resultados com o envolvimento do corpo diretivo em diversas esferas da MC. São elas: Local, regional e global .	Positiva: A formalidade, a ciclicidade e a sólida cadência dos eventos, onde são revisados todos os fatores que geram impactos no desempenho financeiro da empresa, com a participação do corpo diretivo são fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora de seu desempenho financeiro

Fonte: do autor.

Confrontando-se as evidências listadas no quadro acima, temos uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Sendo que a percepção dos entrevistados a respeito da institucionalização deste SCG, na empresa chamado de BMS (Business Management System), com a presença dos superiores e sua importância no contexto de acompanhamento de resultados e controle através da prestação de contas.

4.3 FOCO DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY FOCUS) X DESEMPENHO FINANCEIRO

Com base nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão). O atributo Foco do *accountability* (*accountability focus*), refere-se a medida em que um indivíduo é responsável pelos processos (como as coisas são feitas) versus os resultados obtidos.

Como dimensões deste atributo, temos: Processos X Resultados. Considerando-se que sob *accountability* processual, os indivíduos são responsabilizados em grande parte pelos padrões e / ou processos que desenvolvem. E sob o *accountability* pelo resultado, os indivíduos são responsabilizados pela qualidade de suas decisões, ou pela quantidade de bens / serviços produzidos, em vez dos processos usados para garantir esses resultados.

Desta forma, a hipótese a ser testada neste entroncamento é: Quanto maior o equilíbrio entre o *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado maior será a eficácia do SCG, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar o desempenho financeiro objetivado pela organização seja assegurado.

4.3.1 Análise das entrevistas semi-estruturadas

Como suporte para esta análise foi utilizado o conteúdo do Quadro 18 contido no item 3.5 desta pesquisa, que refere-se a análise de conteúdo. Nesta tabela estão identificadas as Dimensões / Variáveis extraídas do referencial teórico desta pesquisa, e que serão utilizados para a qualificação do conteúdo das entrevistas em resposta a hipótese testada para este entroncamento. São elas: Processos vs. Resultados / Realização dos objetivos; Accountability pelo resultado = estresse decisório; Accountability pelo processo = resultados de melhor qualidade; Accountability pelo resultado influenciou positivamente o desempenho; Accountability processual influenciou positivamente o desempenho global; buscar um equilíbrio ideal entre accountability processual e o accountability pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado.

Podem ser observadas nos trechos abaixo extraídos das entrevistas, e nas seguintes expressões recortadas destes trechos, como: “Sim, eu enxergo dois grandes blocos de documento: 1) as agendas que são bloqueadas para o ano inteiro às sextas-feiras pela manhã e 2) o detalhamento da agenda com quais materiais tem que ser apresentados semanalmente

descrevendo para o horário os conteúdos tem que ser trazidos”, “existe a preocupação da equipe em seguir os processos”, “BMS como o principal processo de gestão da companhia”, “Existe uma calendarização das atividades”, “Existe foco em seguir os processos definidos no BMS”, “BMS bem executado você consegue traduzir isso para o resultado”, “Além dos resultados, sim existe uma preocupação forte em participar dos processos do BMS”, “Do meu ponto de vista, da visão que tenho hoje, o BMS é mais focado no resultado tá. A gente, logico segue os cronogramas para poder entregar, mas o objetivo principal é atingir o resultado”, “Sim, entendo que sim, as pessoas têm uma preocupação muito grande em atingir os objetivos propostos para o ano fiscal, os resultados financeiros principalmente”, estes recortes contemplam a percepção dos entrevistados a respeito da existência de processos e também do foco no atingimento dos resultados como pilares deste processo de gestão *acountability-orientend*, que está em alinhamento com a citação de Hall et al. (2007), em que deve-se buscar um equilíbrio ideal entre accountability processual e o accountability pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado.

Sim, sim a participação de todo o corpo diretivo, da presidência e de algumas outras áreas de suporte tal como BI, finanças, crédito, enfim algumas outras áreas suportando o BMS Sim, eu enxergo dois grandes blocos de documento: 1) as agendas que são bloqueadas para o ano inteiro às sextas-feiras pela manhã e 2) o detalhamento da agenda com quais materiais tem que ser apresentados semanalmente descrevendo para o horário os conteúdos tem que ser trazidos; (Gerente 1)

Sim, existe a preocupação da equipe em seguir os processos e como principal tópico aqui, qualquer tentativa de mudança no escopo desse processo é bastante discutida e analisada antes que seja aprovada; (Gerente 1)

Sim, a preocupação é constante e ela reflete a centralidade do BMS como o principal processo de gestão da companhia; (Gerente 1)

Existe uma calendarização das atividades, cada área responsável por atividade, ela define, ela reporta e tem um time responsável por consolidar essas informações para apresentar durante o BMS e também tomar notas como atividades a serem executadas para próxima reunião; (Gerente 2)

Existe foco em seguir os processos definidos no BMS, as áreas estão engajadas e a minha percepção é que se você foca em entregar um BMS, tem um BMS com qualidade isso daí vai voltar. Você vai perceber isso no resultado, então um depende do outro. Se você tem umha de BMS bem executado você consegue traduzir isso para o resultado; (Gerente2)

Além dos resultados, sim existe uma preocupação forte em participar dos processos do BMS porque isso é muito cobrado da liderança direta, a maior liderança do Brasil, ou seja o presidente ou até mesmo os líderes regionais que também tem influência no Brasil e existe também foco no atingimento dos resultados, com certeza, processo e resultado existe um equilíbrio; (Gerente 3)

Do meu ponto de vista, da visão que tenho hoje, o BMS é mais focado no resultado tá. A gente, logico segue os cronogramas para poder entregar, mas o objetivo principal é atingir o resultado. Como eu falei a questão dos processos, eu não sei se tem alguma outra coisa além ou que outras áreas fazem, mas dentro da minha é seguir o cronograma e atingir o resultado; (Gerente 4)

Sim, existe um processo onde você faz as revisões, algumas decisões são documentadas, decisões são tomadas. Este processo segue uma agenda pré-estabelecida, existe um processo de roll-up dos dados, ou seja, um processo de datas de quando você tem que submeter para as informações estarem disponíveis e aí como você alimenta isso mundialmente. Então de uma maneira geral, sim existem processos documentados e auditáveis; (Diretor 1)

No final do dia, quando a gente chega no resultado, ele tem que ser uma demonstração clara do processo que foi seguido. E se deu certo, maravilha, continua o processo. E se deu errado, faz uma análise. Como estamos fazendo, faz uma análise de causa raiz, para saber onde ocorreu o problema. Então a estratégia tem um processo por trás; (Diretor1)

No passado também existia, tentamos documentar o BMS. Mas hoje temos os BMSs, como dito anteriormente estruturados, documentados e interligados; (Diretor 2)

Quando temos um BMS é importante que tenhamos ferramentas que suportem a continuidade desse BMS e sua consistência. Existe sim a preocupação da equipe em manter o BMS atualizado e documentado, mas sabemos que vez ou outra é necessário reforçar a mensagem. (Diretor2)

Sim, entendo que sim, as pessoas têm uma preocupação muito grande em atingir os objetivos propostos para o ano fiscal, os resultados financeiros principalmente. Quando se fala da parte de lucratividade, da parte de receita. Porém respeitando-se a cadência de BMS existente na empresa, e mais ainda vejo que a Lenovo, e como RH eu posso falar isso, tem uma preocupação muito grande com a questão de ética e compliance, então assim, não se atinge resultado a qualquer custo na empresa, se atinge através dos BMSs que foram estruturados e através, com base no código de conduta; (Diretor 3)”

Em complemento, os trechos abaixo contemplam o antes e o depois da implementação deste SCG *accountability oriented*. As expressões recortadas destes trechos, como por exemplo: “a grande diferença nessa transição, é que hoje a pressão para o atingimento do resultado está pautada numa visão clara do que a empresa quer ver”, “Antes do BMS, era... quem estava no comando decidia ao sabor do vento, de acordo com as emoções o que deveria ser. Não era um processo tão racional e pragmático”, “No passado não tínhamos este sistema (SCG) tão claro e transparente em todas as linhas”, “Existia o entendimento de que era necessário (o SCG), mas não existia aquele foco e esforço de garantir a execução”, Estes recortes confirmam a implementação de um processo de gestão estruturado e cadenciado, tendo como seu *driver* / objetivo de acompanhar e controlar o desempenho financeiro.

A grande diferença nessa transição, é que hoje a pressão para o atingimento do resultado está pautada numa visão clara do que a empresa quer ver, ou seja, é uma pressão estruturada, certo. você tem os controles e a visibilidade do que tá acontecendo. E isso não existia no passado; (Gerente 1)

A prestação de contas não era tão clara porque em cada área era independente. elas tinham metas independentes que não eram ligadas ao core da companhia, então a prestação de contas ela não era tão nítida, isso daí não fazia com que impactasse o resultado, pois cada área trabalhava com a sua meta o seu objetivo específico que nem sempre estava alinhado com objetivo da companhia; (Gerente 2)

No passado não tínhamos este sistema tão claro e transparente em todas as linhas, com relação a mix, a estratégia que está sendo seguida. Eu vejo isso como um ponto muito positivo dentro do BMS; (Gerente 4)

Antes do BMS, era um processo empírico, muito fisiológico, ou seja, quem estava no comando decidia ao sabor do vento, de acordo com as emoções o que deveria ser. Não era um processo tão racional e pragmático. Então quando você começa a ter decisões de negócio que não seguem processo, mas seguem “vontades”, a coisa fica mais complicada; (Diretor1)

Existia o entendimento de que era necessário, mas não existia aquele foco e esforço de garantir a execução. As informações não eram interligadas, as pessoas se justificavam, davam “n” razões para não acontecer e ia deixando, não tinha uma pressão do líder para implementar as ferramentas necessárias para rodar o BMS; (Diretor 2)

Como ponto adicional, os trechos acima confirmam a citação de (Simons, 1995) “o uso que os gerentes fazem dos controles, em vez de sua mera existência, foi identificado como um aspecto-chave de sua eficácia”. O sistema de controle gerencial deve ser pautado na interligação das áreas da empresa e suas informações em prol de um objetivo claro e comum. Uma vez que existia um SCG anteriormente implementado na empresa, mas o mesmo não tinha informações interligadas e o foco em um objetivo único, e por consequência não auxiliava a empresa no atingimento de seu objetivo.

4.3.2 Análise documental

A documentação contida na Lista 2 a seguir, apresenta a cadência dos eventos semanais (BMS weekly) de revisão de performance, contemplando a agenda com os indivíduos participantes do SCG o que mostra este como um dos processos utilizados para acompanhamento do desempenho financeiro. Mas ao mesmo tempo as comunicações a respeito do atingimento dos resultados é bastante constante demonstrando também a preocupação com o atingimento dos resultados objetivados pela organização.

Demonstrando a existência de um equilíbrio entre o *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado nas atividades conduzidas pelo SCG implementado.

Lista 2: Documentos de Foco do accountability X Desempenho financeiro

📎 Action Items - BMS wk10 Sep 15th	2/6/2019 11:00 AM	Outlook Item	212 KB
📎 B2W - Week 6 vs Week 5	2/6/2019 10:43 AM	Outlook Item	189 KB
📎 BMS W5 May 5th Action Items file	2/6/2019 10:25 AM	Outlook Item	187 KB
📎 BMS wk1 - Apr 13th	2/6/2019 10:53 AM	Outlook Item	156 KB
📎 BMS wk1 FY1718 Q4 - Jan 12th	2/6/2019 11:04 AM	Outlook Item	146 KB
📎 BMS wk4 FY1718 Q2 - Aug 4th	2/6/2019 10:58 AM	Outlook Item	149 KB
📎 BMS wk5 - Aug 12th	2/6/2019 10:37 AM	Outlook Item	195 KB
📎 BMS wk5 - Jan 10th	2/6/2019 10:48 AM	Outlook Item	137 KB
📎 BMS wk7 FY1718 Q4 - Feb 23rd	2/6/2019 11:05 AM	Outlook Item	154 KB
📎 BMS wk9- Sep 9nd	2/6/2019 10:41 AM	Outlook Item	176 KB
📎 BMS wk10 - Jun 9th	2/6/2019 10:56 AM	Outlook Item	164 KB
📎 BMS wk10 FY1819 Q3 - Dec 14th	2/6/2019 11:12 AM	Outlook Item	156 KB
📎 BMS wk12 - Mar 31st	2/6/2019 10:51 AM	Outlook Item	137 KB
📎 BMS wk12 FY1718 Q1 - Jun 29th	2/6/2019 11:09 AM	Outlook Item	148 KB
📎 Consumer - Q3 FY1617 - Week 08	2/6/2019 10:44 AM	Outlook Item	4,776 KB
📎 FW BMS wk10 FY1718 Q3 - Dec 14th	2/6/2019 11:03 AM	Outlook Item	98 KB
📎 Q1M3&Q2M0 Calendar	2/6/2019 10:32 AM	Outlook Item	245 KB
📎 Q2M3 & Q3M0 Calendar	2/6/2019 10:41 AM	Outlook Item	109 KB
📎 R Backlog	2/6/2019 10:53 AM	Outlook Item	40 KB
📎 RE BMS wk11 - Dec 23rd	2/6/2019 10:45 AM	Outlook Item	176 KB
📎 RE Summary - Weekly - Week 04 - Bridg...	2/6/2019 10:36 AM	Outlook Item	332 KB
📎 Week 12 - Comments	2/6/2019 10:29 AM	Outlook Item	250 KB
📎 Weekly Report Activities Calendar - Stan...	2/6/2019 10:44 AM	Outlook Item	285 KB
📎 Weekly Summary - FY 1617 - Q4 - Week 04	2/6/2019 10:49 AM	Outlook Item	5,951 KB
📎 Weekly Summary - FY 1617 - Q4 - Week 10	2/6/2019 10:50 AM	Outlook Item	6,893 KB
📎 Weekly WK10	2/6/2019 10:59 AM	Outlook Item	5,244 KB

Fonte: do autor.

4.3.3 Análise da observação participante

Foi observada a existência de um equilíbrio entre o *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado nas atividades conduzidas pelo SCG implementado, demonstrada pela preocupação em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos. Esta visão é lastreada pelas respostas das entrevistas, que apontam que o resultado não pode vir por acaso, pois, quanto mais a empresa seguir os processos e conseguir evolui-los terá mais previsibilidade.

O Evento semanal “Weekly BMS”, sendo uma reunião formal onde é realizado o acompanhamento de performance e prestação de contas, é parte do SCG e é apontado como um dos fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora do desempenho financeiro. Pois nesta reunião todos os fatores que impactam os resultados são revisados e avaliados com foco no atingimento do desempenho financeiro objetivado.

4.3.4 Triangulação das evidências

O Quadro 20, abaixo, representa um resumo das evidências encontradas nesta pesquisa em relação ao teste da hipótese levantada para este entroncamento.

Quadro 20 - Triangulação de evidências: Foco do *accountability* x Desempenho financeiro

Hipótese	Entrevistas	Documentos	Observ. Participante
Quanto maior o equilíbrio entre o <i>accountability</i> processual e o <i>accountability</i> pelo resultado maior será a eficácia do SCG, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar o desempenho financeiro objetivado pela organização seja assegurado	Positiva: a percepção dos entrevistados a respeito da existência de processos e também do foco no atingimento dos resultados como pilares deste processo de gestão <i>accountability</i> -orientend, que está em alinhamento com a citação de Hall et al. (2007), em que deve-se buscar um equilíbrio ideal entre <i>accountability</i> processual e o <i>accountability</i> pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado.	Positiva: A documentação contida na lista 2 a seguir, apresenta a cadência dos eventos semanais (BMS weekly) de revisão de performance, contemplando a agenda com os indivíduos participantes do SCG o que mostra este como um dos processos utilizados para acompanhamento do desempenho financeiro.	Positiva: Foi observada a existência de um equilíbrio entre o <i>accountability</i> processual e o <i>accountability</i> pelo resultado nas atividades conduzidas pelo SCG implementado, demonstrada pela preocupação em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos.

Fonte: do autor.

Confrontando-se as evidências listadas na tabela acima, temos uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Sendo que foi observada a existência de um equilíbrio entre o accountability processual e o accountability pelo resultado nas atividades conduzidas pelo SCG implementado, demonstrada pela preocupação em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos.

4.4 RELEVÂNCIA DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY SALIENCE) X DESEMPENHO FINANCEIRO

Com base nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão). O atributo Relevância do *accountability* (*accountability salience*), refere-se ao grau em que um indivíduo é responsabilizado por resultados significativos.

Como dimensões deste atributo, temos: Alta x Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas. Acredita-se que os indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral (ou missão) do grupo ou organização. (Hall et al., 2007).

Assim, a hipótese nula para este entroncamento é: Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficiência do SCG em assegurar o atingimento do desempenho financeiro objetivado pela organização.

4.4.1 Análise das entrevistas semi-estruturadas

Como suporte para esta análise foi utilizado o conteúdo do Quadro 18 contido no item 3.5 desta pesquisa, que se refere à análise de conteúdo. Nesta tabela estão identificadas as Dimensões / Variáveis extraídas do referencial teórico desta pesquisa, e que serão utilizados para a qualificação do conteúdo das entrevistas em resposta a hipótese testada para este entroncamento. São elas: Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas / SCGs orientados à prestação de contas (*accountability*) agem como formas de elucidar o que se espera dos colaboradores; Accountability é a contingência social fundamental que conduz o comportamento e as decisões individuais; Indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos

e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral.

O trecho abaixo, extraído das entrevistas, abrange as dimensões e variáveis identificadas para este entroncamento e sua resposta para a hipótese testada.

“Sim, existe alinhamento entre os objetivos definidos pela organização e os indivíduos que participam, principalmente quando se fala do corpo diretivo, que participa do BMS e tem muita clareza em relação a quais são as variáveis e quais são os parâmetros dessas variáveis e a discussão é sempre focada no que precisa ser feito para que o resultado alcançado; (Gerente 1)”

Em continuidade, os trechos abaixo também são positivamente suportes à hipótese levantada para este entroncamento, uma vez que existe a confirmação de que os indivíduos participantes do SCG, têm responsabilidade e desempenham atividades com impacto relevante no desempenho financeiro na empresa.

“Sim, todos os indivíduos têm participação e essa foi a premissa para escolha de participação deles nesse processo de revisão de resultados e acompanhamento dos resultados; (Gerente 1)

Sim, as atividades desempenhadas têm impacto no resultado da organização e as ações e decisões são tomadas em conjunto, sempre ponderando o risco e qual é o impacto disso, e se tiver Impacto, qual plano de ação para recuperar esse desvio; (Gerente 2)

Sim, entendo que sim, cada área envolvida e a responsável por garantir a execução do processo end-to-end das ações definidas no BMS; (Gerente 2)

Os indivíduos se sentem responsáveis pela informação que está sendo trazida, por conta disso por mais que exista alguma mudança no meio do período até o outro BMS, eu entendo que os times estão sim preocupados em atualizar a equipe, principalmente a liderança, para que não haja distorção ou perda de tempo; (Gerente 3)

Sim, eu vejo hoje que cada indivíduo que está dentro do processo do BMS tem participação ativa em cada fase do processo; (Gerente 4)

Sim, as pessoas que participam no BMS têm, nos seus segmentos, a responsabilidade total sobre o P&L daquela Business Unit, daquela divisão de negócios. São responsáveis pelo atingimento dos números de vendas e também são responsáveis pela lucratividade daquele segmento. E estas responsabilidades estão delimitadas, ou seja, cada um sabe a sua delegação de aprovação de preços e etc. É um ambiente controlado, onde todos sabem quais os processos para submissão de aprovação de exceções. Você tem além da parte de vendas, o back-office, a parte de supply-chain e as decisões que tem de ser tomadas em nível de inventário, entrega, etc. (Diretor 1)

Sim, acho que tudo que a gente gera e prepara para a tomada de decisão é com a colaboração dos indivíduos participantes do BMS. Então geram impacto sim, por que a gente acaba tendo, a gente delega muita coisa para a equipe que participa destes BMSs, para tomada de decisão. E gera sim impacto no resultado, pois tomamos decisões sobre estas informações. As pessoas tem atividades de impacto, e a gestão sobre esses indivíduos é importante para que você consiga ter um controle das informações e consiga garantir que as informações sejam acuradas e alinhadas com o negócio para que você consiga tomar uma decisão e não tenha que ficar gerando ela; (Diretor 2)

Sim, as pessoas que participam do BMS, elas têm clareza sobre o impacto de suas atividades no negócio e justamente por isso elas se posicionam com alto senso de responsabilidade, pois elas entendem o impacto daquilo que elas estão conduzindo para o atingimento do resultado global. (Diretor 3)

O time tem a clareza que o BMS tendo a liderança correta trás os resultados para o negócio. E uma vez que elas estão nesta engrenagem, participando da condução deste BMS e tendo essa clareza do que aquilo traz para o resultado do negócio, automaticamente elas se sentem altamente engajadas. (Diretor 3)”

Em complemento, os trechos abaixo contemplam o antes e o depois da implementação deste SCG *accountability oriented*. As expressões recortadas, como por exemplo: “antes (O SCG) era de um conjunto grande de atividades, mas sem ter muita clareza de quais as que tinham mais ou menos impacto na tomada de decisão”, “Cada um trabalhava com essa informação e nada conversava com nada, então a gente não tinha acuracidade das informações e desvios muito grandes entre real e planejado”, “Não existia um sistema fechado onde todo mundo tinha os mesmo objetivos, e mais, os objetivos não eram comunicados e divididos”, “BMS, eram conhecidas as atividades de cada um, mas não era sincronizado, os timings não eram atualizados, existia pouco ownership end-to-end, era muito mais focado na sua área, os indicadores eram individuais eram de cada área”, “Tinha um BMS, tinha uma agenda de controles, reuniões e KPIS, mas de uma forma totalmente desorganizada e desconectada de resultados. E as pessoas não tinham visão de resultados e PTI = EBITDA”, demonstram a existência no passado de um SCG. Porém, tratava-se de um processo não estruturado e sem clareza a respeito da divisão de responsabilidades entre os indivíduos participantes do SCG e o impacto de suas atividades no desempenho financeiro. Conforme a citação do Diretor 3:” No passado as pessoas davam tiros para todos os lados, uma gestão caótica, como era tudo na base do grito e naquele modo apagando incêndios, as pessoas corriam para onde o grito vinha“, entende-se que o processo de gestão não era integrado e não havia controle e sincronia entre os objetivos individuais de cada área e o atingimento do desempenho financeiro objetivado para a empresa.

“Eu diria que antes era de um conjunto grande de atividades, mas sem ter muita clareza de quais as que tinham mais ou menos impacto na tomada de decisão, era mais solto ao sabor da Maré. Eu diria que quem tinha novidade trazia quem não tinha não trazia e não eram discutidos os detalhes;(Gerente 1)

Antes do BMS, cada área trabalhava com as suas informações, o quê Finanças projetava não era com base no que a demanda projetada de volume ou que vendas tinha de informação. Cada um trabalhava com essa informação e nada conversava com nada, então a gente não tinha acuracidade das informações e desvios muito grandes entre real e planejado; (Gerente2)

Sim, eu vejo que os processos estão bem definidos e estão sendo evitadas algumas Gray áreas, agora com esse novo ciclo de informação; (Gerente 4)

2, 3 anos atrás eu diria que a gente ainda estava engatinhando nesse processo. Agora a gente já está bem mais maduro. Então o processo antes não tinha esse alinhamento e cada um corria para um lado; (Gerente 4)

Eu não estava aqui, mas claramente você vê que não tinha, pois quando você vê o descompasso de alguns resultados, seja nível de inventário, perdas por obsolescência, lucratividade, contas a receber, qualidade, investimentos, dimensionamento da empresa e tudo, você vê que as coisas não estavam conectadas. Então você não vê uma clara relação de objetivos, dizendo se eu quero ter um market share de tanto, como eu vou fazer e qual vai ser o meu nível de lucratividade. Algumas coisas eram feitas em detrimento de outras. Não existia um sistema fechado onde todo mundo tinha os mesmos objetivos, e mais, os objetivos não eram comunicados e divididos; (Diretor 1)

Antes era importante o BMS, eram conhecidas as atividades de cada um, mas não era sincronizado, os timings não eram atualizados, existia pouco ownership end-to-end, era muito mais focado na sua

área, os indicadores eram individuais eram de cada área. Isso foi visto e mapeado, por isso todas as cadências de reuniões foram implementadas de forma sincronizada. Um único dado desde a estratégia até a operação. Um único direcionamento; (Diretor 2)

No passado as pessoas davam tiros para todos os lados, uma gestão caótica, como era tudo na base do grito e naquele modo apagando incêndios, as pessoas corriam para onde o grito vinha. Tinha um BMS, tinha uma agenda de controles, reuniões e KPIS, mas de uma forma totalmente desorganizada e desconectada de resultados. E as pessoas não tinham visão de resultados e PTI = EBITDA; (Diretor 3)”

Os trechos acima confirmam que os indivíduos que participam do SCG *accountability orientend* implementado pela gestão atual praticam atividades relevantes e com impacto nos resultados da organização e descrevem estes como fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora do desempenho financeiro.

4.4.2 Análise documental

Não aplicável, uma vez que o termo “relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos” é uma percepção e não pôde ser encontrado através da análise de documentos.

4.4.3 Análise da observação participante

Foi observado durante as participações ao longo dos três últimos anos no evento semanal “Weekly BMS”, que trata-se de uma reunião formal onde é realizado o acompanhamento de performance e prestação de contas, que os indivíduos participantes do SCG possuem o *empowerment* necessário para tal, o *accountability* e o poder de decisão necessários para corrigir os possíveis desvios nos resultados capturados nas constantes revisões de performance. Desta forma, confirmam-se a hipótese testada, sendo este um dos fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora do desempenho financeiro.

4.4.4 Triangulação das evidências

O Quadro 21 a seguir, representa um resumo das evidências encontradas nesta pesquisa em relação ao teste da hipótese levantada para este entroncamento.

Quadro 21 - Triangulação de evidências: Relevância do accountability X Desempenho financeiro

Hipótese	Entrevistas	Documentos	Observ. Participante
Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficiência do SCG em assegurar o atingimento do desempenho financeiro objetivado pela organização.	Positiva: existe a confirmação de que os indivíduos participantes do SCG, tem responsabilidade e desempenham atividades com impacto relevante no desempenho financeiro na empresa.	N/A	Positiva: os indivíduos participantes do SCG possuem o empowerment necessário para tal, o accountability e o poder de decisão necessários para corrigir os possíveis desvios nos resultados capturados nas constantes revisões de performance.

Fonte: do autor.

Confrontando-se as evidências listadas na tabela acima, temos uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Que existe a confirmação de que os indivíduos participantes do SCG, tem responsabilidade e desempenham atividades com impacto relevante no desempenho financeiro na empresa.

4.5 INTENSIDADE DO ACCOUNTABILITY (ACCOUNTABILITY INTENSITY) X DESEMPENHO FINANCEIRO

Com base nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. sobre o *accountability* e os atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão). O atributo Intensidade do *accountability* (*accountability intensity*): refere-se ao grau em que um indivíduo é responsabilizado por várias pessoas e / ou por vários resultados na mesma organização.

Como dimensões deste atributo, temos: Alta vs. Baixa Pressão / Alta vs. Baixa Autonomia. Altos níveis de pressão/estresse tipicamente têm consequências negativas, porém níveis modestos a médios de pressão/estresse podem aumentar a excitação e o interesse pelo trabalho. O controle pessoal (autonomia) tem sido repetidamente encontrado para diluir os efeitos negativos dos estressores. Hall et al. (2006) descobriram que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.

Assim, a hipótese nula para este entroncamento é: Quanto maior o nível de pressão

recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG no atingimento do desempenho financeiro objetivado pela organização, de modo que mesmo que os indivíduos experimentem alta pressão relativas as demandas múltiplas, o maior nível de autonomia tem ação atenuante das potenciais consequências de esforços disfuncionais de seus ambientes de alta intensidade de *accountability*.

4.5.1 Análise das entrevistas semi-estruturadas

Como suporte para esta análise foi utilizado o conteúdo do quadro 18 contido no item 3.5 desta pesquisa, que se refere à análise de conteúdo. Nesta tabela estão identificadas as Dimensões / Variáveis extraídas do referencial teórico desta pesquisa, e que serão utilizados para a qualificação do conteúdo das entrevistas em resposta a hipótese testada para este entroncamento. São elas: Alta vs. Baixa pressão / Alta vs. Baixa autonomia / Grau de controle percebido de um indivíduo sobre seu trabalho tem o potencial de reduzir ou melhorar os resultados de tensão disfuncionais dos estressores; o controle sobre o trabalho fornece aos indivíduos o tipo de liberdade e discricção para efetivamente perceber e interpretar demandas e expectativas do *accountability* de maneira não ameaçadora, neutralizando assim os efeitos potencialmente disfuncionais.

Podem ser observadas nas seguintes expressões recortadas dos trechos abaixo extraídos das entrevistas, como: “Sim, eu entendo que os indivíduos têm autonomia e também recebem pressão e acho que é o principal”, “No meu caso eu acredito que sim, como os dois lados são altos (pressão & autonomia), então as notas são altas em relação a uma escala”, “Hoje eu vejo que os indivíduos participantes desse processo, que são em grande maioria gestores e também alguns Key Players, todos têm autonomia para poder tomar uma decisão”, “Existe o que chamamos de *accountability*, a pessoa sabe que ela tem um objetivo para entregar e que existe uma pressão..... dado o amadurecimento da organização e a melhora dos resultados, temos autonomia”, “total autonomia para discutir com os gestores os projetos, os objetivos, aquilo que está sendo colocado para ela entregar”, que comprovam um alto nível de pressão existente para o atingimento dos resultados esperados, porém existe a contrapartida em relação ao alto nível de autonomia dado aos participantes deste SCG *accountability oriented*, que esta em alinhamento com a descoberta de Hall et al. (2006) em que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.

"Sim, eu entendo que os indivíduos têm autonomia e também recebem pressão e acho que é o principal. A reunião é uma reunião aberta onde os indivíduos têm responsabilidades claras, mas podem sugerir cursos de ação, ou seja, eles têm autonomia para propor uma solução, mas são cobrados em igual maneira para que essas soluções sejam efetivas; (Gerente 1)

Mas você tem uma situação de equilíbrio ou não? No meu caso eu acredito que sim, como os dois lados são altos, então as notas são altas em relação a uma escala. Por exemplo: eu pessoalmente tive que fazer um relatório em algumas vezes, não necessariamente dependendo do meu time e e os meus líderes diretos não cobraram uma antecipação de informação, ou para ser feito de tal forma com relação ao tempo ou formato, mas eles me dão autonomia para trazer a melhor informação, mais explicativa possível, com melhores take-aways e no tempo necessário também, que eu precise. Então dessa forma autonomia é muito alta e tenho um equilíbrio pressão e autonomia; (Gerente 3)

Hoje eu vejo que os indivíduos participantes desse processo, que são em grande maioria gestores e também alguns Key Players, todos têm autonomia para poder tomar uma decisão. Então até devido ao processo de enxugamento da empresa que nós passamos últimos tempos, isso ajudou a gente a manter as pessoas que são Key drivers de cada parte do processo. Para cada um desses eu vejo que porque eles têm esse alinhamento entre pressão e autonomia e cada um pode, com esse alinhamento, pode tomar a decisão mais assertiva mais embasada e seguir o caminho; (Gerente 4)

Existe o que chamamos de accountability, a pessoa sabe que ela tem um objetivo para entregar e que existe uma pressão, não só local, como da companhia, para a gente atingir esse objetivo, especialmente quando você vem de um processo de transformação, onde você começa a elevar a expectativa que a companhia tem sobre a operação onde se investiu para fazer mudança de fábrica, investimentos em sistemas e tudo. E espera-se o resultado. Então essa pressão é compartilhada, tem a pressão pelo objetivo do país, que desce para a pressão para a pressão das unidades de negócio, que desce para pressão para as funções de suporte. (Diretor 1)

Hoje, dado o amadurecimento da organização e a melhora dos resultados, temos autonomia e a empresa também tem os seus controles globais. (Diretor 1)

Mas comparado com o passado, olhando o lado cheio do copo, quem passou pela transição, acha que melhorou bastante. Mas existe uma percepção que existe espaço para a melhora. (Diretor 2)

As regras do jogo são colocadas de forma muito clara para todos os funcionários da empresa, todas as pessoas de vendas que em bases trimestrais recebem as cotas e sabem o que elas tem que vender, mas também para quem não é vendas, no início do ano também recebem os KPIs, e nesse momento ela tem total autonomia para discutir com os gestores os projetos, os objetivos, aquilo que está sendo colocado para ela entregar. O que eu acho bacana da Lenovo é que quando fechamos o ciclo de avaliação de performance, o gestor não olha só os KPIs, mas também observa como a pessoa atingiu aqueles objetivos. Na minha visão as pessoas tem uma grande autonomia na Lenovo, que você não encontra em outras empresas, pois, como muita coisa na empresa não existia, ou não existe a empresa cresce por integrações e aquisições, existe uma espaço muito grande para criatividade, então quem toma iniciativa e faz as coisas se diferencia. (Diretor 3)"

Em complemento, os trechos abaixo contemplam a percepção dos entrevistados a respeito do antes e o depois da implementação deste SCG *accountability oriented*:

No passado e intensidade era semelhante ou pior. Agora ter intensidade sem ter um processo estruturado criar mais tensão no alcance do resultado, mas não necessariamente geral o resultado; (Gerente 1)

Era totalmente distinta, as ações do passado não estavam alinhadas ao objetivo da companhia, então não existiam a prestação de conta real, era realmente e somente identificar o que aconteceu, então se cometeram erros não tinha a oportunidade de corrigir e tentar compensar dentro do trimestre, pois a audiência não tinha preocupação com essa visibilidade; (Gerente 2)

Existia também uma intensidade bem grande com relação a prestar contas. Mas os objetivos também não estavam muito claros, então eu diria que antes estavam desalinhados um pouco, tinha mais pressão e na verdade menos autonomia. Então eu vejo que hoje está mais alinhada a pressão com autonomia. E isso também gera resultados, objetivo versus atingimento; (Gerente 4)

Antes existia a prestação de contas, as pessoas sempre tiveram que prestar contas, até porque as pessoas são avaliadas por performance na empresa, todas elas no começo do FY, tem definição de objetivos e todo termino de ano fiscal elas são avaliadas com base nesses objetivos para receberem

o bônus, então acho que sempre houve uma prestação de contas, mas de novo, a gestão anterior o BMS não era tão estruturado e o que se tinha era muito com base na gestão do medo. E isso é muito diferente do que existe hoje, as pessoas podem até não atingir os resultados e objetivos, mas aquilo é corrigido quando se dá tempo, as coisas são justificadas e eventualmente as pessoas são mal avaliadas se não performarem. (Diretor3)

Hoje as demandas estão alinhadas com os objetivos da empresa e os resultados financeiros da empresa para o FY. Antes era uma torre de babel, um ambiente, a Lenovo é um case de transformação, e as pessoas que vivenciaram isso tem uma história para contar. Era uma empresa perturbada, esquizofrênica, que perdia milhões de USD por trimestre, com um líder autocrático e como já comentei que assediava as pessoas moralmente e era uma gestão com base no medo e as demandas surgiam de forma totalmente desorganizada. E agora, por mais que surjam problemas e coisas que não estavam no escript é tudo muito pontual, mas no todo é tudo muito alinhado com o que você tem que entregar. (Diretor 3)”

Na análise dos trechos acima fica evidenciada a existência no passado de um SCG, no entanto os recortes: “ações do passado não estavam alinhadas ao objetivo da companhia, então não existiam a prestação de conta real, era realmente e somente identificar o que aconteceu”, “Existia também uma intensidade bem grande com relação a prestar contas. Mas os objetivos também não estavam muito claros, então eu diria que antes estavam desalinhados um pouco, tinha mais pressão e na verdade menos autonomia”, “sempre houve uma prestação de contas, mas de novo, a gestão anterior o BMS não era tão estruturado e o que se tinha era muito com base na gestão do medo”, demonstram uma séria de fatores que apontam para um gestão desalinhada com o objetivo financeiro da empresa e em uma pressão excessiva, e conforme citação de Hall et al. (2006), altos níveis de pressão/estresse tipicamente tem consequências negativas.

Hoje com base nestas evidências existe um processo integrado e transparente de gestão onde os indivíduos participantes do SCG experimentam equilíbrio entre o nível de pressão e de autonomia com impacto positivo nos resultados da organização.

4.5.2 Análise documental

Não aplicável, uma vez que os termos “nível de pressão e nível de autonomia” são percepções e não podem ser encontrados através da análise de documentos.

4.5.3 Análise da observação participante

Foi observada a existência de um nível de pressão saudável na empresa, sendo este atrelado ao alto nível de autonomia dado aos indivíduos participantes do SCG, em parte devido a maturidade do processo implementado e também a continuidade do time gerencial. Desta

forma, comparando-se com as observações a respeito do passado, onde existia uma pressão extremamente forte e sem foco claro no atingimento dos resultados objetivados e uma baixa autonomia percebida, temos um ambiente mais favorável ao controle e a produtividade. E por consequência trata-se de um dos fatores fundamentais para a reestruturação da empresa e melhora do desempenho financeiro.

4.5.4 Triangulação das evidências

O Quadro 22 abaixo, representa um resumo das evidências encontradas nesta pesquisa em relação ao teste da hipótese levantada para este entroncamento.

Quadro 22 - Triangulação de evidências: Intensidade do accountability X Desempenho financeiro

Hipótese	Entrevistas	Documentos	Observ. Participante
Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG no atingimento do desempenho financeiro objetivado pela organização	Positiva: que comprovam um alto nível de pressão existente para o atingimento dos resultados esperados, porém existe a contrapartida em relação ao alto nível de autonomia dado aos participantes deste SCG <i>accountability oriented</i> , que esta em alinhamento com a descoberta de Hall et al. (2006) em que a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.	N/A	Positiva: Foi observada a existência de um nível de pressão saudável na empresa, sendo este atrelado ao alto nível de autonomia dado aos indivíduos participantes do SCG, em parte devido a maturidade do processo implementado e também a continuidade do time gerencial.

Fonte: do autor.

Confrontando-se as evidências listadas na tabela acima, temos uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Que confirma a existência de um alto nível de pressão para o atingimento dos resultados esperados, porém em a contrapartida a existência de alto nível de autonomia dado aos participantes deste SCG *accountability oriented*.

4.6 DESEMPENHO FINANCEIRO (EBITDA)

Medição de desempenho X *Accountability*: A medição do desempenho também promove o *accountability* das partes interessadas, particularmente nas organizações. Existe uma grande quantidade de literatura sobre medição de desempenho no governo, e governos em todo o mundo fizeram grandes investimentos para desenvolver sistemas de medição de desempenho, frequentemente relacionados a noções de *accountability* (ver por exemplo Hyndman & Anderson, 1995; Osborne et al., 1995, Thompson, 1995).

As informações de desempenho são necessárias para o *accountability*, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do *accountability* (; Cochrane, 1993; Hyndman & Anderson, 1995).

Medição de desempenho X Desempenho Financeiro: Conforme Padoveze (1996), indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias.

Desempenho Financeiro X EBITDA: Com o crescimento da competitividade, da abertura de mercado, bem como a dinâmica dos negócios ostentada pela globalização da economia tem se verificado o aumento da necessidade de medidas que melhor evidenciem as estratégias financeiras e o desempenho das empresas. Para tanto, “[...] as empresas vêm redescobrimo indicadores tradicionais no campo de finanças, porém formulados de maneira bastante moderna e sofisticada e disseminando seu uso de forma globalizada” Assaf Neto (2002, p. 206).

Neste contexto, que tem motivado a agilização dos gestores na tomada de decisão, o que passou a exigir medidas mais modernas de avaliação do desempenho das empresas. Do ponto de vista do controle gerencial, as empresas necessitam de indicadores que permitam que se monitore a eficácia organizacional. e o EBITDA é um indicador apurado a partir da demonstração de resultados da organização. A partir do momento em que os juros, as despesas financeiras, o imposto de renda e a contribuição social, a depreciação e a amortização são expurgados, a pretensão é que se obtenha uma aproximação com o fluxo de caixa operacional.

Assim, a hipótese nula para este entroncamento é: Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro?

4.6.1 Análise das entrevistas semi-estruturadas

Como suporte para esta análise foi utilizado o conteúdo do Quadro 18 contido no item 3.5 desta pesquisa, que se refere à análise de conteúdo. Nesta tabela estão identificadas as Dimensões / Variáveis extraídas de trechos identificados no referencial teórico, e que serão utilizados para a qualificação do conteúdo das entrevistas em resposta a hipótese testada para este entroncamento. São elas: EBITDA / indicador de desempenho vs. Administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias; possibilita ao analista reportar o que aconteceu no passado e dar bases para inferir o que poderá acontecer no futuro; EBITDA é o indicador favorito dos analistas de mercado de capitais e é a mais popular medida de geração do fluxo de caixa; Quanto maior o EBITDA, mais eficiente será a formação de caixa proveniente das operações e consequentemente a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa; A medição do desempenho também promove o accountability das partes interessadas, particularmente nas organizações; As informações de desempenho são necessárias para o accountability, e as informações financeiras e contábeis são frequentemente enfatizadas na determinação do accountability.

Podem ser observadas nos trechos abaixo extraídos das entrevistas, as seguintes expressões recortadas: “existe uma seção específica onde é discutido o resultado financeiro da companhia, o PTI (EBITDA)”, “semanalmente o desempenho financeiro PTI é acompanhado e sempre com objetivo de identificar riscos e oportunidades em prol do atingimento do resultado”, “desempenho financeiro, PTI, é apresentado e discutido”, “alguns níveis da organização conhecem o PTI, os níveis chaves, que participam do BMS”, que confirmam a utilização do EBITA = PTI como indicador para a medição do desempenho financeiro da organização.

Sim, existe uma seção específica onde é discutido o resultado financeiro da companhia, o PTI, tanto do nível macro passando por cada um dos segmentos e BUs da empresa; (Gerente 1)

Sim, semanalmente o desempenho financeiro PTI é acompanhado e sempre com objetivo de identificar riscos e oportunidades em prol do atingimento do resultado; (Gerente 2)

O PTI é apresentado nos BMSs, os relatórios são os mesmos que eu comentei a pouco, e ele é o norte, é a geração do caixa, qual é saúde financeira, que é consequência da operação saudável também, que foi discutido em outros, digamos, blocos dentro do BMS. Então eu acredito que sim, ele é apresentado frequentemente e ele é objetivado frequentemente; (Gerente 3)

Então, boa parte do nosso resultado atual, o resultado positivo PTI, se deu o aumento desse controle e também de um melhor direcionamento, alinhado todo o objetivo e o que nós deveríamos alcançar. Então, eu diria que essa implementação dessa ferramenta, o BMS, foi peça fundamental para poder nos ajudar no desempenho financeiro o qual nós temos percebido ao longo dos últimos anos. (Gerente 4)

Sim, o desempenho financeiro, PTI, é apresentado e discutido, sempre o foco é o que é o compromisso do plano, o que é o desafio adicional, o que chamamos de “aspiracional”, ele está alinhado 100%, tanto é que no BMS, automaticamente você sairia para a revisão mensal, você não precisa ficar montando planilhas, a informação já está pronta. (Diretor 1)

Em primeiro lugar, sair de uma visão de margem de contribuição, para o PTI, que é bastante diferente. Outra coisa é o foco na despesa, controle bem mais apertado. E outra coisa muito importante é você saber o seu nível de break-even, qual é o volume que eu tenho que vender, ou para quanto minha organização está dimensionada para poder vender. Então, qual o mínimo que vender e com que margem, com que preço médio, para dizer esse é meu objetivo. Então, se eu não conseguir trimestralmente chegar em um nível de faturamento eu sei que meu PTI estará negativo. Das suas uma, ou você vende mais, ou ajusta sua organização e reduz custos, e essa mentalidade acho importante. Todas decisões são tratadas em uma visão causa – consequência, ou seja, estão interligadas. (Diretor 1)

Alguns níveis da organização conhecem o PTI, os níveis chaves, que participam do BMS. No final usamos a palavra PTI, para todas as ações tomadas. Antes não se conhecia este termo e informação. Agora para a toda ação da empresa pergunta-se: como ficará o PTI? Criou-se esta cultura, foi institucionalizado o PTI. (Diretor 2)

Para mim foi graças a essa mudança na forma da gente trabalhar nesse BMS implementado, que fizemos o turnaround. Sim, o PTI melhorou, pois foi implementada uma governança, vida de um levantamento de e deep dive em cima do por que estávamos sangrando, por que estávamos em uma desordem, por que não tínhamos relatórios alinhados para a implementação. A implementação do BMS foi o resultado deste levantamento e houve a implementação destes BMSs para voltarmos on-track. Sim, foi graças ao BMS, mas é claro como um dos componentes, como a otimização de portfólio de produtos, foco na estratégia de produtos desvinculada de vendas, as pessoas e etc. Foi um conjunto de fatores, mas com certeza o BMS fez com que tudo isso fosse sincronizado e alinhado. Não adiantava trazer talentos, em um ambiente caótico, com a gestão por pressão. O desafio é manter e o BMS é o bumba para o gerenciamento da empresa e manutenção do PTI. (Diretor 2)

Sim, sem dúvida. As informações financeiras são apresentadas numa base comparativa, aonde estamos que é o realizado versus o que deveria ser, o budget e comparações com resultados de anos anteriores. (Diretor 3)

Bom, a gente deixou de perder dinheiro. Eu acho que a resposta não poderia ser mais clara, pela primeira vez na história da MC no Brasil, em Q3 de FY1617 atingimos a lucratividade, coisa que até então se perdia dinheiro, e os targets eram definidos assumindo perdas.

A maior prova de que o BMS bem estruturado, bem gerido e conduzido por uma liderança que saiba o que está fazendo dá o resultado financeiro positivo, pois vivemos isso hoje. Não tem business case melhor do que a MC. (Diretor 3)

Ainda nestes trechos, com base nos seguintes recortes: “o resultado positivo PTI, se deu o aumento desse controle e também de um melhor direcionamento, alinhado todo o objetivo e o que nós deveríamos alcançar”, “Para mim foi graças a essa mudança na forma da gente trabalhar nesse BMS implementado, que fizemos o turnaround. Sim, o PTI melhorou, pois foi implementada uma governança”, Bom, a gente deixou de perder dinheiro.... A maior prova de que o BMS bem estruturado, bem gerido e conduzido por uma liderança que saiba o que está fazendo dá o resultado financeiro positivo, pois vivemos isso hoje. Não tem business case melhor do que a MC”, fica evidenciada a melhora deste indicador (PTI=EBITDA) como resultante da reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG *accountability oriented*.

Como complemento os trechos abaixo demonstram a evolução do EBITDA = PTI, onde os indivíduos participantes do processo de gestão, confirmam que antes da implementação do

SCG *accountability oriented*, a empresa era deficitária. E agora, após a reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG *accountability oriented*, temos um desempenho financeiro positivo.

Melhorou muito, e a melhora é justamente devido a essa clareza em relação ao que produz o resultado financeiro, seja quais são as variáveis de negócio que tem que ser analisadas e as decisões tomadas para que se alcance o resultado financeiro. Diria que a clareza em relação ao papel de cada uma das áreas, áreas que podem gerar renda, áreas que podem trazer benefícios, redução de custos, investimentos e créditos. Existe clareza do papel de cada uma delas e o que se espera delas. Então essa mudança em relação ao que existia, ou que não existia antes é o quê na minha visão traz essa objetividade e a centralidade que o BMS tem para produção do resultado financeiro. É evidente o PTI melhorou, pelo menos na minha perspectiva temporal, nos últimos quatro anos em que vim trabalhar numa empresa com prejuízo, e hoje temos um desempenho financeiro positivo. (Gerente 1)

BMS é um case de sucesso, a implementação do BMS *accountability oriented* foi fator relevante para atingimento do lucro, uma vez que o desempenho financeiro melhorou com a qualidade, com o foco de Finanças em analisar as informações identificar gaps no processo e corrigir ainda dentro do quarter para evitar impactos no resultado da companhia e o acompanhamento semanal da projeção do resultado. Isso foi fator primordial para na melhora do desempenho financeiro. (Gerente 2)

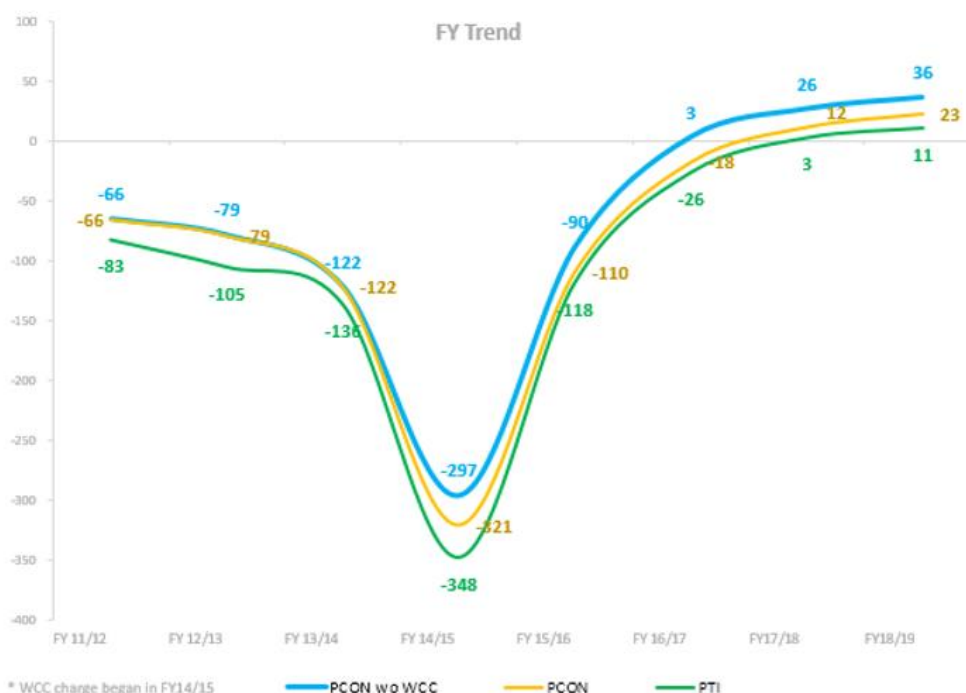
Antes do BMS, a responsabilidade das equipes por mais que existisse, não havia uma sincronia por uma liderança comum e com o BMS foi criado justamente para que haja uma convergência na entrega e no atingimento do resultado e uma métrica clara é o lucro, desde o início em que eu participei do BMS, claro, antes era muito pior e no início do BMS já havia uma melhoria porém o lucro ainda era negativo, tinha prejuízo. E aí como passar do tempo quarter por quarter o BMS se mostrou efetivo, porque os questionamentos pela liderança eram feitos aos líderes de cada área, de cada a vice-presidência, diretoria e as respostas eram trazidas muitas vezes Live, na própria reunião e quando não na próxima reunião ou em algum checkpoint no meio. (Gerente 3)

Hoje temos o PTI positivo acompanhado, muito robusto e com, diria assim, os principais pontos fracos da empresa mapeados e fortalezas também, não preciso nem dizer, elas estão muito evidentes e isso não existia a 3 anos atrás, não existia essa congruência de informações, não existia porque as áreas o que eu mais ouço, trabalhavam como se fossem feudos. (Gerente 3)

4.6.2 Análise documental

Como pode ser observado na Figura 9 a seguir, que é parte do documento “Deck CFO review e control book” disponibilizado pela MC, contido na lista 3 a seguir, o EBITDA = PTI evoluiu significativamente nos últimos 4 anos após a reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG *accountability oriented*.

Figura 10 - Evolução do desempenho financeiro (EBITDA = PTI)



Fonte: Do autor

Lista 3: Documentos de Desempenho financeiro (EBITDA)

03-30-2017 - Overall - Finance Report	2/6/2019 10:52 AM	Outlook Item	684 KB
06-08-2017 - Overall - Finance Report	2/6/2019 10:56 AM	Outlook Item	678 KB
9 16 2016 - Overall - Finance Report	2/6/2019 10:41 AM	Outlook Item	694 KB
Control Book atualiado - FY1617 Actual	2/6/2019 10:54 AM	Outlook Item	20,166 KB
Deck CFO review e control book	2/6/2019 10:59 AM	Outlook Item	8,660 KB
Deck CFO review Q4 & Q1 POR Mar update & Control Book	2/6/2019 11:05 AM	Outlook Item	9,418 KB
FW LA PCSD DCG Q3M2 Monthly Ops call	2/6/2019 10:46 AM	Outlook Item	1,820 KB
FW Q2M1 with Q1 Actuals Charts	2/6/2019 10:34 AM	Outlook Item	6,850 KB
FW Q4M3 and Q1M0 - P&L and Roadmap	2/6/2019 10:50 AM	Outlook Item	3,116 KB
FW 答复 : Brazil PCSD Q3'18 19 results - historical PTI record achieved	2/6/2019 11:11 AM	Outlook Item	126 KB
Lenovo Brazil Control Book - Q1M1	2/6/2019 10:52 AM	Outlook Item	10,232 KB
Lenovo Brazil Control Book	2/6/2019 10:50 AM	Outlook Item	10,180 KB
Lenovo Brazil Financial Control Book	2/6/2019 10:47 AM	Outlook Item	7,477 KB
P&L April Actual - (WD4) - valor.xlsx	2/6/2019 10:28 AM	Outlook Item	1,887 KB
PCG&DCG Business Review Q2 Prelim Actuals & Q3M1	2/6/2019 10:43 AM	Outlook Item	6,757 KB
PPT CFO Review & Control Book	2/6/2019 11:04 AM	Outlook Item	9,343 KB
Q3 & Q4 PPT - CFO review call & Control Book	2/6/2019 11:03 AM	Outlook Item	8,886 KB
Q3M1	2/6/2019 10:43 AM	Outlook Item	39 KB
Q3POR Nov update PPT & Control Book	2/6/2019 11:01 AM	Outlook Item	8,673 KB
Q4M1 PCG&DCG Brazil - CFO Review Decks	2/6/2019 10:47 AM	Outlook Item	1,706 KB
R Control Book Atualizado	2/6/2019 10:49 AM	Outlook Item	116 KB
R PCSD Forecast - Q3 POR - Nov update	2/6/2019 11:02 AM	Outlook Item	175 KB
R Q2M3&Q3M0 P&L and Roadmap	2/6/2019 10:40 AM	Outlook Item	385 KB
R Q3M1	2/6/2019 10:43 AM	Outlook Item	72 KB
RE Brazil 2016-09-02 PCSD - Q2M3 and Q3M0	2/6/2019 10:39 AM	Outlook Item	8,074 KB
RE Control Book (Q1M3 & Q2M0)	2/6/2019 10:56 AM	Outlook Item	146 KB
RE LA PCSD Q3M2 PCSD Monthly Ops call	2/6/2019 10:44 AM	Outlook Item	883 KB
RE LA QBR - Oct 30th & 31st - Video Conference	2/6/2019 11:00 AM	Outlook Item	16,921 KB

Fonte: do autor.

4.6.3 Análise da observação participante

O Pesquisador iniciou sua contribuição na MC em 04/2016, momento este em que a nova gestão havia iniciado grande parte dos projetos citados no início desta pesquisa, com a finalidade de reverter o desempenho financeiro negativo. É possível observar agora, após praticamente 3 anos, uma empresa bem mais madura e com o desempenho financeiro (EBITDA = PTI) positivo nos últimos 6 trimestres.

4.6.4 Triangulação das evidências

O Quadro 23 abaixo, representa um resumo das evidências encontradas nesta pesquisa em relação ao teste da hipótese levantada para este entroncamento.

Quadro 23 - Triangulação de evidências: Desempenho financeiro (EBITDA)

Hipótese	Entrevistas	Documentos	Observ. Participante
Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro?	Positiva: os entrevistados confirmam a utilização do EBITA = PTI como indicador para a medição do desempenho financeiro da organização. E a evolução do EBITDA = PTI, onde os indivíduos participantes do processo de gestão, confirmam que antes da implementação do SCG accountability oriented, a empresa era deficitária.	Positiva: os documentos disponibilizados pela MC, o EBITDA = PTI evoluiu significativamente nos últimos 4 anos após a reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG accountability oriented.	Positiva: É possível observar agora, após praticamente 3 anos, uma empresa bem mais madura e com o desempenho financeiro (EBITDA = PTI) positivo nos últimos 6 trimestres.

Fonte: do autor.

Confrontando-se as evidências listadas na tabela acima, temos uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Que apresenta o EBITDA= PTI como indicador para a medição do desempenho financeiro da organização e a sua evolução positiva nos últimos 4 anos após a reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG *accountability oriented*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo principal da pesquisa foi atingido, uma vez que foi possível conhecer a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da empresa estudada por meio da implementação de um sistema de controle gerencial orientado à prestação de contas (*accountability oriented*), sendo que o desempenho financeiro foi mensurado através do EBITDA, que é a principal medida de utilizada pela empresa.

A pesquisa foi fundamentada na revisão teórica que partiu pela conceitualização de processo de gestão, incorporando-se como uma de suas dimensões o *accountability* e os atributos de seu ambiente, baseados nos modelos teóricos de Hall et al. (2007) e de Frink et al. (2008). Por fim fundamentou-se o desempenho financeiro, como foco indicador EBITDA e seu relacionamento com o *accountability*.

Com base no arcabouço teórico apresentado a respeito do *accountability* e os atributos de seu ambiente, foram evidenciadas as dimensões para cada um dos atributos do ambiente de *accountability*:

- Fonte do *accountability*: Pares vs. Superiores;
- Foco do *accountability*: Processos vs. Resultados;
- Relevância do *accountability*: Alta vs. Baixa relevância e impacto das atividades desempenhadas;
- Intensidade do *accountability*: Alta vs. Baixa pressão / Alta vs. Baixa autonomia.

Somado a essas também levou em conta o desempenho da organização com base no EBITDA. Os cruzamentos das dimensões do *accountability* com as do desempenho financeiro, foram identificadas interseções, às quais denominamos entroncamentos, que foram as bases para o estabelecimento de hipóteses. A fim de investigar tais hipótese a pesquisa foi operacionalizada como um estudo de caso, e valeu-se de três diferentes fontes de evidências (entrevistas semi-estruturadas, avaliação de documentos e observação participante), e, posteriormente da triangulação destas. A seguir são apresentadas as principais conclusões de cada um dos entroncamentos:

- **Entroncamento:** Fonte do *accountability* x Desempenho financeiro / **Hipótese:** Quanto maior a participação de superiores nas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) maior será a eficiência do SCG em assegurar

o atingimento desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização. / **Resultado:** Com base nas três fontes de evidência pode-se constatar que a presença dos profissionais de níveis superiores e que tenham maior importância no contexto de acompanhamento de resultados e controle através da prestação de contas contribuíram para o aprimoramento (institucionalização) do SCG da empresa, o qual é conhecido internamente como Business Management System.

- **Entroncamento:** Foco do accountability x Desempenho financeiro / **Hipótese:** Quanto maior o equilíbrio entre o accountability processual e o accountability pelo resultado maior será a eficácia do SCG, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar o desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização seja assegurado. / **Resultado:** Confrontando-se as evidências obtidas, constatou-se a resposta favorável à hipótese. Sendo que foi observada a existência de um equilíbrio entre o *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado nas atividades conduzidas pelo SCG implementado, o qual foi demonstrado pela preocupação em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos.
- **Entroncamento:** Relevância do accountability x Desempenho financeiro / **Hipótese:** Quanto maior a relevância das atividades desempenhadas pelos indivíduos e seu impacto sobre os resultados da organização, maior será a eficiência do SCG em assegurar o atingimento do desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização. / **Resultado:** Confrontando-se as evidências obtidas, obteve-se uma resposta favorável à hipótese testada, ou seja, constatou-se que os indivíduos participantes do SCG, os quais estão submetidos ao processo de *accountability*, têm responsabilidade e desempenham atividades com impacto relevante no desempenho financeiro da empresa, e eles percebem que tal situação é uma das dimensões que caracteriza seu comprometimento com os objetivos estabelecidos.
- **Entroncamento:** Intensidade do accountability x Desempenho financeiro / **Hipótese:** Quanto maior o nível de pressão recebida e seu equilíbrio através da maior autonomia dada aos indivíduos participantes do processo de gestão, maior será a eficácia do SCG no atingimento do desempenho financeiro (EBITDA) objetivado pela organização. / **Resultado:** Confrontando-se as evidências também foi obtida uma resposta favorável

- à hipótese testada. Confirmou-se, na organização investigada, a existência de um alto nível de pressão para o atingimento dos resultados esperados, porém em a contrapartida também foi conferido alto nível de autonomia dado aos participantes deste SCG *accountability oriented*. Os respondentes manifestam que a ausência da contrapartida autonomia, poderia ser um grande empecilho ao atingimento das metas estabelecidas.
- **Entroncamento:** Desempenho Financeiro (EBITDA) / **Hipótese:** Quanto maior o EBITDA, melhor será o desempenho financeiro / **Resultado:** Confrontando-se as evidências obtidas, obteve-se uma resposta favorável a hipótese testada neste entroncamento. Que apresenta o EBITDA= PTI como indicador para a medição do desempenho financeiro da organização e a sua evolução positiva nos últimos 4 anos após a reestruturação da empresa em conjunto com a implementação do SCG *accountability oriented*. Compreende-se que existem outras dimensões da análise financeira são alvo do processo de gestão, e certamente asseguram a eficiência de outras dimensões econômico-financeiras, entretanto, para fins de análise do processo de *accountability* apresentados neste trabalho, não fazem parte na organização estudada, e dessa forma, não são consideradas.

Para a prática, pôde-se evidenciar que o *accountability* e os atributos de seu ambiente têm influência positiva sobre o desempenho financeiro das organizações, os quais são passíveis de serem introduzidos no processo de gestão através da implementação de um SCG *accountability oriented*, o qual tem os seguintes pilares:

- 1) a participação dos superiores (corpo diretivo) em todas etapas do processo de gestão, em alinhamento com a descoberta do estudo experimental de Hendricks e Brickman (1974), em que os indivíduos se esforçavam mais para explicar / defender seu desempenho aos seus superiores do que para seus pares;
- 2) o foco em atingir os resultados, porém com o suporte dos processos definidos, em alinhamento com a citação de Hall et al. (2007), em que se deve buscar um equilíbrio ideal entre *accountability* processual e o *accountability* pelo resultado, de modo que o uso de meios apropriados para alcançar os resultados exigidos seja assegurado;
- 3) que os indivíduos participantes do SCG possuam o *empowerment* necessário para tal, o *accountability* e o poder de decisão necessários para corrigir os possíveis desvios

nos resultados capturados nas constantes revisões de performance. Uma vez que de acordo com (Hall et al., 2007), acredita-se que os indivíduos se engajem em mais esforços cognitivos e sejam mais cuidadosos se acreditarem que suas decisões ou ações têm significado ou estiverem relacionadas de maneira importante com a eficácia geral (ou missão) do grupo ou organização;

- 4) existência de equilíbrio entre o nível de pressão na empresa e o nível de autonomia dado aos indivíduos participantes do SCG, uma vez que conforme a descoberta de Hall et al. (2006), a autonomia neutralizou os efeitos disfuncionais que a responsabilização exercia sobre o trabalho e a tensão no trabalho.

Do ponto de vista das contribuições para a academia esta pesquisa desenvolveu um modelo teórico e de mensuração, por meio do mapeamento e qualificação das dimensões do ambiente de *accountability* que possibilitam conhecer a influência do *accountability* (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro da empresa.

Como sugestões para novas pesquisas recomenda-se que a abordagem aqui utilizada seja replicada em futuras pesquisas e intervenções, a fim de se identificar a influência do *accountability* e dos atributos de seu ambiente (enquanto uma dimensão do processo de gestão) sobre o desempenho financeiro de organizações de outros segmentos, tais como os da construção, redes de varejo, comparando com outras que são reguladas como por exemplo financeiras / bancos, geração e distribuição de energia. etc.

REFERÊNCIAS¹

- Ackoff, R. L. (1979). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, RJ: Editora S/A.
- Argyris, C. (1977), ``Double loop learning in organizations'', Harvard Business Review, September-October, pp. 59-72.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* [by]. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Assaf Neto, A. (2002). *Estrutura e análise de balanço*. 7a ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Astley, W. G.; Van de Ven, A.. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 45, 2, pp. 52-73, 2005.
- Atkinson, A.A. and McCrindall, J.Q. (1997), ``Strategic performance measurement in local government'', CMA Magazine, April, pp. 20-23.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B. (1997), ``A stakeholder approach to strategic performance measurement'', *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3a ed.) Lisboa: Edições 70.
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. (2005). *Management control: theories, issues and performance* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Beuren, I .M. & Martins, L. W. (2001). Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, FIECAFI, Vol.15, n. 26, pp. 6 - 24, maio/agosto 2001
- Beuren, I. M. (2008). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática*. (3a ed.) São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), pp. 303-345.
- Brigham, E. F. e Houston, J. F. (1999). *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus.

¹ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Brignall, S. (1993), ``*Performance measurement and change in local government: a general case and a childcare application*`, Public Money and Management, October-December, pp. 23-30.
- Campos, A. (1990), *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português*, RJ: *Revista de Administração Pública*, fev/abr. 1990, pp. 30-49.
- Catelli, A., Pereira, C., A. & Vasconcelos, M., T., C. (2001). Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: Catelli, A. (Coord). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* - GECON. 2a ed. São Paulo: Atlas pp. 135-150.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), pp.16-35.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, pp.163-205.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. 2a ed. São Paulo: Makron Books.
- Cochrane, A. (1993), ``From financial control to strategic management: the changing faces of accountability in British local government`, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6, 2, pp. 30-51
- Covaleski, M. & Aiken, M. (1986) Accounting, and Theories of Organizations: Some Preliminary Considerations, UK: in *Accounting, Organizations and Society*, (11) (4-5). pp 297-319.
- da Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Di Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. *Revista de Administração*, 49(2), 399-414.
- Davis, S., Lukomnik, J. & Pitt-watson, D. (2006) The New Capitalistas-How Citizen Investors are Reshaping the Corporate Agenda, Boston, *Harvard Business School Press*, pp. 13-243.
- de Oliveira, L. M., Junior, J. H. P., & dos Santos Silva, C. A. (2009). *Controladoria estratégica. Atlas*.
- Dechow, N., Granlund, M. & Moritsen, J. (org. CHAPMAN, C.; HOPWOOD; SHIELDS) (2007). Management control of the complex organization: relationships between management accounting and information technology. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, pp. 625-640.

- Dimaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 263-287.
- Drury, C. (2004). *Management and cost accounting* (6th ed.). London: Thomson Learning.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol. 1, pp. 105-133). São Paulo: Atlas.
- ETHOS, I. (2010). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. [Working Paper Series], *Social Science Research Network*, Recuperado em 15 março, 2006, de <http://ssrn.com/abstract=896228>
- Figueiredo, S. & Caggiano, P.C. (1997) *Controladoria: teoria e prática*. 2a ed. São Paulo: Atlas.
- Fowles, A.J. (1993), "Changing notion of accountability: a social policy view", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6, 3, pp. 97-108.
- Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Todd Royle, M. (2008). Meso-level theory of accountability in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 177-245. DOI: 10.1016/S0742-7301(08)27005-2.
- Gil, A.C.(2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.) São Paulo: Editora Atlas S.A
- Gitman, L. (2004). *Princípios de Administração Financeira*. 10a ed. Pearson Brasil.
- Govindarajan, V. A. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 828-853.
- Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Hertforshire: Prentice Hall.
- Gray, R. (2005). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. *Electronic Journal of radical organization theory*, Vol. 9, 1, pp. 1-31, 2005.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). *Accountability in human resources management*. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.). *New directions in human resource management* (pp. 29–63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). The accountability lens: A new way to view management issues. *Business Horizons*, 50(5), pp. 405-413.

- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), pp. 204-224.
- Hyndman, N.S. and Anderson, R. (1995), "The use of performance information in external reporting: an empirical study of UK executive agencies", *Financial Accountability and Management*, Vol. 11, 1, February, pp. 1-17.
- Horngren, C. T., Foster, G. & Datar, S. (2000). *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica
- Ijiri, Y. (1975). Theory of accounting measurement (10). *American Accounting Association*.
- Iudícibus. S. (2008) *Análise de Balanços*. 9a ed. São Paulo: Atlas.
- Jackson, P.M. and Palmer, A.J. (1988), "The economics of internal organisations: the efficiency of parastatals in LDSc", in Cook, P. and Kirkpatrick, C. (Eds), *Privatisation in Less Developed Countries*, Wheatsheaf, Brighton.
- Jorgenson, D., Dunnette, M. D., & Pritchard, R. D. (1973). Effects of the manipulation of a performance-reward contingency on behavior in a simulated work setting. *Journal of Applied Psychology*, 57, 2, pp. 71-280.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.
- Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1987). *Administração: organização, planejamento e controle*. 14a ed. São Paulo: Pioneira.
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- LEARNER'S *dictionary of current english*. Oxford: Oxford University Press, 1978.
- Leemans, W.F (1950). *The old-Babylonian Merchant-His Business and His Social Position*, Holland: E. J. Brill, pp. 22-23.
- Levy, E. (1999) *Controle social e controle de resultados: um balanço dos argumentos e da experiência recente. O público não estatal na reforma do estado*. Rio de Janeiro, FGV.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Maximiliano, A. C. A., (1997). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- Marques, K. C. M., Souza, R. P., & Silva, M. Z. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), pp. 117-136.

- Merchant, K. A. & Manzoni, J.-F. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: a field study. *The Accounting Review*, 64(3), pp. 539–558.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, pp. 785-802.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology*, 47(4), pp. 497–517.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (C. W. Bergamini & R. Coda Trads). São Paulo: Atlas.
- Mosimann, C., P., & Fisch, S., (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2a ed., São Paulo: Atlas.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York, NY: Academic Press.
- Nakagawa, M. (1993). *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação*. São Paulo: Atlas.
- Nakagawa, M. (2007). Accountability: a razão de ser da contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44), 7-7.
- Omaki, E. T. (2005). Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.
- Osborne, S.P., Bovaird, T., Martin, S., Tricker, M. and Waterston, P. (1995), "Performance management and accountancy in complex public programs", *Financial Accountability and Management*, Vol. 11, 1, pp. 19-38.
- OXFORD *ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Otley, D. T. (1978) Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*. pp. 122-149.
- Otley, D. T.. (1980), The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, 4, pp. 413-428.
- Otley, D. (1987), *Accounting Control and Organisational Behaviour*, Heineman, London.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, pp. 45-62.

- Padoveze, C. L., & Carvalho de Benedicto, G. (2005). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 11(2).
- Padoveze, C. L. (1996). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2000a). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2000b). *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 2a ed. São Paulo.
- Palmer, A.J. (1993), "Performance measurement in local government", *Public Money & Management*, October-December, pp. 31-6.
- Pavão, J. A., Camacho, R. R., Espejo, M. M. D. S. B., & Marques, K. C. M. (2016). Gestão dos Custos da Qualidade na Indústria de Confeccões: análise sob a perspectiva contingencial. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Pereira, C. A. (1999). *Avaliação de resultados e desempenhos. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*, 2.
- Pereira, C. A. (2011). Gestão Econômica in Parisi, C. & Megliorini, E. (Org.). *Contabilidade Gerencial*. 2a ed. São Paulo: Atlas.
- Parisi, C. & Megliorini, E.. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- Pinho, J. A. G. D., & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *Revista de Administração Pública-RAP*, 43(6).
- Pritchard, R. D., Leonard, D. W., Von Bergen Jr., C. W., & Kirk, R. J. (1976). The effects of varying schedules of reinforcement on human task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 205–230.
- Robbins, S. P. (2000) *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jordan, B. D. (2000). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. F., & Doherty, K. (1991). Coping with accountability: Self-identification and evaluative reckonings. In C. R. Snyder, & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 96–115). New York, NY: Pergamon.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101, pp. 632–652.

- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), pp. 127-143.
- Silveira, A. M., Barros, L. A. e Famá, R. (2003). Estrutura de Governança e Desempenho Financeiro nas Companhias Abertas Brasileiras: Um Estudo Empírico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 10, 1, São Paulo: Fea/Usp.
- Stark, David & Bruszt, L. (1998) Enabling Constraints: fontes constitucionais de coerência nas políticas públicas no pós-socialismo. *Revista brasileira de ciências sociais*. São Paulo, Vol. 13, 36.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 297–332). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tetlock, P. (1992). The impact of accountability on judgment and choice. Toward a social contingency model. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 331–377). New York, NY: Academic Press.
- Thompson, G.D. (1995), "Problems with service performance reporting: the case of public art galleries", *Financial Accountability and Management*, Vol. 11, 4, November, pp. 155-70.
- Vasconcelos, Y. L. (2002). *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano 31, 136, pp. 38-47, jul./ago.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12a ed. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley.
- Yarnold, P. R., Mueser, K. T., & Lyons, J. S. (1988). Type A behavior, accountability, and work rate in small groups. *Journal of Research in Personality*, 22(3), pp. 353–360.