

# Uma crítica aos sistemas orçamentários de vendas e seus efeitos sobre o comportamento e performance profissional

## *A critique of current corporate revenue budget systems and their effects on behavior and professional performance*

Leonardo Vilela Toé<sup>a</sup>

<sup>a</sup> leotoex@gmail.com

### Resumo:

Apresenta-se neste artigo uma crítica à forma como são construídos os orçamentos corporativos de vendas a partir do modelo utilizado e seus resultados. Foi analisado um método consagrado de orçamentação de vendas utilizado por uma instituição financeira brasileira. Tal método baseia-se em (i) histórico de performance (vendas), coletiva e individual; (ii) estudos de mercado; (iii) potencial de clientes e (iv) capacidade produtiva instalada. A seguir, comenta-se as condições objetivas em torno destes fatores. A análise foi baseada nos resultados de entrevistas realizadas com gestores de três unidades de atendimento a pessoas físicas de alta renda. Foram encontrados três achados relevantes: (i) os orçamentos de vendas induzem os mais diversos tipos de comportamentos, desejáveis e indesejáveis. (ii) há um descompasso entre o que a alta gestão especifica em termos de expectativa de vendas e o que os agentes efetivamente realizam, podendo gerar prejuízos na avaliação destes agentes; e (iii) a etapa de participação é negligenciada e mesmo inexistente exatamente no nível das pessoas que realmente conduzem as metas. Busca-se com esse estudo promover a discussão acerca da condição atual de peças orçamentárias orientadas a vendas, fornecendo diretrizes úteis para a implementação de novos modelos orçamentários em que a participação, a democratização da informação, a experiência de superiores e o feedback consistente poderão ser aproveitados no interesse da própria instituição, com ganhos de flexibilidade e legitimidade.

**Palavras-chave:** Orçamentação. Vendas. Performance. Comportamento.

### Abstract:

This article presents a critique of the way in which corporate revenues budgets are constructed based on the model used and its results. An established revenues budgeting method used by a Brazilian financial institution was analyzed. Such method is based on (i) performance history (sales), collective and individual; (ii) market studies; (iii) customer potential and (iv) installed production capacity. Next, the objective conditions surrounding these factors are discussed. The analysis was based on the results of interviews with managers of three business branches for high-income individuals. Three relevant findings were found: (i) sales budgets induce the most diverse types of behavior, both desirable and undesirable; (ii) there is a mismatch between what the top management specifies in terms of sales expectations and what the agents actually do, which could lead to losses in the evaluation of these agents; and (iii) the participation stage is neglected and even non-existent exactly at the level of the people who really drive the goals. The aim of this study is to promote the discussion about the current condition of sales-oriented budget parts, providing useful guidelines for the implementation of new budget models in which participation, the democratization of information, the experience of superiors and consistent feedback can be used in the interest of the institution itself, with gains in flexibility and legitimacy.

**Keywords:** Budgeting. Revenues. Performance. Behavior

## 1. Introdução

Este é um tema iminentemente administrativo, permeado em grande parte pela contabilidade orçamentária, bem como as ferramentas

de marketing (relativas aos posicionamentos de mercado) e de TI, que se utiliza de modelos estatísticos para atomização dos objetivos de uma corporação, traduzidos em metas. Foi avaliado

o processo orçamentário de vendas de uma instituição financeira, a partir da observação sobre as formas mais comuns e usuais de determinar e distribuir os objetivos de vendas.

O pressuposto que orientou este trabalho é que existem elementos que moldam o comportamento profissional, sendo a distribuição da tarefa corporativa (entre elas, a atomização do orçamento de vendas) um dos mais relevantes indutores de comportamento.

Utilizou-se como objeto de observação a experiência profissional dos agentes da instituição analisada, utilizando dados coletados em sistemas corporativos reais. Buscou-se compreender a que tipos de comportamentos os orçamentos corporativos induzem e se atitudes comportamentais (ou motivação, ou disciplina, e assim por diante) influenciam a performance. Com o pressuposto da pesquisa confirmado, pode-se

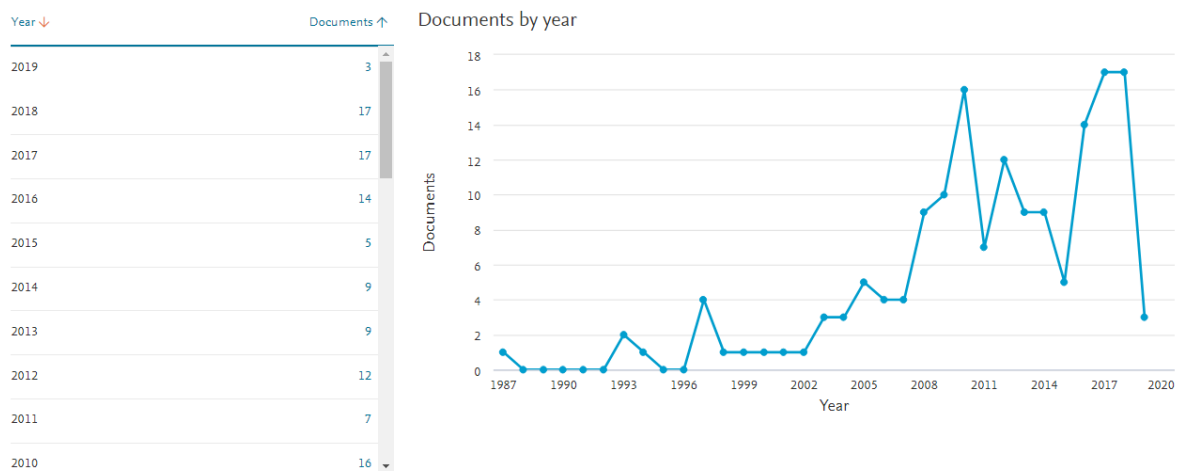
afirmar que o orçamento corporativo interfere no atingimento dos objetivos corporativos em todos os níveis (performance profissional), sejam em um nível objetivo (condições do campo de trabalho), seja em nível subjetivo (papéis sociais e interações humanas) (Bourdieu, 1979).

## 2. Revisão de Literatura

Realizou-se pesquisa à base Scopus, utilizando-se das seguintes palavras-chave: (i) *Strategic Management*; (ii) *Behavior*; (iii) *Performance*; (iv) *Knowledge management*; e (v) *Budgeting*. A busca retornou 160 documentos. Pode-se observar na Figura 1 a evolução cronológica dos artigos encontrados.

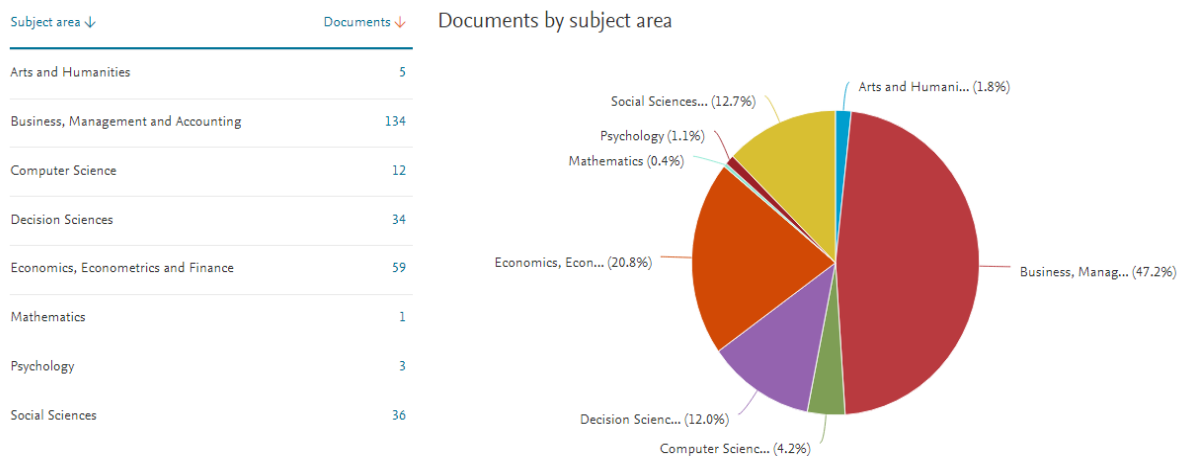
São apresentadas na Figura 2 as áreas de conhecimento retornadas na pesquisa. Há um predomínio das áreas de negócios, seguido da área

Figura 1. Evolução cronológica dos artigos pesquisados.



Fonte: pesquisa na base Scopus

Figura 2. áreas de conhecimento envolvidas na busca.



Fonte: pesquisa na base Scopus

de Economia, Ciências Sociais e Ciência da Decisão.

### 3. Referencial Teórico

O foco em orçamentos corporativos - principalmente aqueles orientados a vendas - se deve ao fato de eles serem peças centrais da avaliação funcional dos colaboradores de qualquer empresa.

O tema é tão amplo, que se optou por um foco delimitador para a pesquisa, ao tempo em que se escolheu o conceito de sustentabilidade (Elkington, 1998) como elemento de contorno. Esta delimitação foi alcançada pela filtragem dos artigos a partir de sua leitura. Tal conceito envolve as seguintes premissas quanto aos negócios:

- **Economicamente viável:** a performance profissional precisa agregar valor econômico à corporação, visando exatamente à sustentabilidade. Parece improvável que uma corporação perdesse sem dar lucro. O sentido da mudança na forma de avaliar o corpo funcional de uma empresa passa por um novo modelo flexível de orçamentos corporativos que continuem gerando caixa e lucro, exatamente prezando pela viabilidade econômica;
- **Socialmente justo:** estabelecer uma forma flexível de obtenção de melhores performances clarifica as necessidades de desenvolvimento do funcionário, justificando uma base de conhecimento para a reorientação desta população corporativa, com redução da assimetria de informação (Elmassri & Harris, 2011), sem perder de vista as necessidades pessoais inerentes ao mundo moderno: filhos, educação etc. A proposta é reservar dentro dos orçamentos corporativos (mas não somente neles) um espaço para os eventos da vida (programados e aleatórios) que certamente impactam a performance de todos os profissionais. A recente e ainda vigente pandemia da Covid-19 denota a real necessidade de manutenção de espaço para tal, dentro do ambiente social que são as corporações;
- **Ambientalmente correto:** quando pensamos em “ambientalmente correto” imaginamos o respeito à natureza e aos recursos naturais. Não há equívoco nesta observação, mas o conceito de sustentabilidade expandida (Toé, 2015) supera estas questões: pode-se falar de ambiente de trabalho ao se referir às necessidades de um funcionário para uma

performance de excelência. Por exemplo: em um ambiente de vendas baseado em telemarketing, que concentra grandes quantidades de pessoas, o ruído excessivo não seria impactante, em termos de performance? Ambientalmente correto cuida de recursos naturais, mas também do posicionamento das pessoas em relação a eles, em seus ambientes profissionais, por exemplo.

Neste contexto, este artigo pode se referir - de forma não-exaustiva - às seguintes áreas de conhecimento: (i) Administração; (ii) Gestão de Pessoas; (iii) Contabilidade; (iv) Estatística; (v) Tecnologia da Informação; (vi) Direito (notadamente o trabalhista); (vii) Sociologia (notadamente a corporativa (Toé, 2021)); (viii) Economia; (ix) Psicologia (das metas).

### 4. Orçamentos corporativos de vendas: principais elementos

Elmassri e Harris (2011), Cunha (2004) e Couto (2009) destacam algumas características mais constantemente consideradas na elaboração de orçamentos corporativos de vendas, bem como na forma de distribuição de objetivos e metas (atomização), seja em conjunto (combinações percentuais de dois ou mais itens) ou isoladamente, que a seguir se menciona, sem prejuízo de outras não consideradas aqui. São elas:

#### 4.1 Variáveis mais comuns adotadas nos processos de orçamentação

##### 4.1.1 Histórico de performance

Elmassri e Harris (2011) comentam a importância do histórico de performance na construção de modelos orçamentários, bem como a peça orçamentária relativa ao período seguinte:

*Todos os participantes concordaram que, se os gerentes departamentais atingirem seu orçamento, receberão recompensas e promoções. Também terão uma avaliação elevada em seu Relatório de Desempenho (APR), que potencializa sua carreira. Este sistema de avaliação tem algumas deficiências, mas ainda é, como disse o Gerente Geral, “o método mais objetivo”. A distribuição/atomização orçamentária baseia-se no desempenho real alcançado no ano e em estudos recentes de mercado.*

Note-se que atingir/superar o orçamento legado é percebido como pré-requisito para a

ascensão profissional, bem como a obtenção de bônus financeiro - recompensas e promoções. De fato, é possível verificar na maioria das corporações a vinculação da participação nos lucros de certo funcionário à sua performance verificada no mês, no trimestre, no semestre ou ano.

A seguir denotam-se os métodos utilizados pela instituição financeira estudada (doravante

chamada de Banco) para três itens distintos (crédito, seguridade e fundos), de três acordos distintos (pessoa jurídica, pessoa física e governo). Todos, sem exceção, em maior ou menor nível, levam em consideração o histórico passado como variável relevante para balizar a mensuração da performance futura (Figuras 3, 4, 5 e 6).

Figura 3. Extrato do modelo real de metodologia de orçamentação de crédito no banco estudado

**Orçamento**  
19/02/2019 06:39 6206 Visualizações 5 Curtidas CURTIR

**Objetivo:** Incremento no desembolso de crédito não consignado para atingimento e manutenção sustentável do saldo orçado na carteira de crédito Não Consignado do BB.

**Conceito:** Desembolso qualificado das linhas de crédito não consignado PF.

**Público Alvo:** Clientes PF varejo com limite crédito.

**Módulo do indicador:** Mobilização

**Bloco:** Créditos

**Vigência:** Janeiro a Junho 2019

**Unidade de valor:** Reais

**Meta:** Volume de crédito não consignado necessário para o atingimento do saldo de crédito PF.

**Acordos:**

Figura 4. Extrato do modelo real de metodologia de orçamentação de fundos de investimento no banco estudado.

Não está incluído no escopo da presente metodologia a validação dos dados gerados pela Direo, especificamente do Indicador de dinamismo econômico – IDE e a estimativa de PIB para os estados e municípios brasileiros<sup>2</sup>, dados estes considerados verdadeiros e robustos.

**3 – Premissas.**

A atomização de metas para clientes governo no 1º semestre de 2019 contou com as seguintes premissas:

- i) A série histórica utilizada para a atomização das metas para o 1º semestre de 2019 foi o realizado pelo cliente, em nível de MCI, no 1º semestre de 2018.
- ii) Existe correlação positiva entre a Receita Corrente repassada aos estados e municípios e a Margem de Contribuição Direta – MCD gerada, conforme quadro abaixo:

Segmento	Correlação Receita Corrente x MCD 2017 <sup>3</sup>	Interpretação
Estados	77,13%	CORRELAÇÃO FORTE
Capitais e Metrôpoles	74,36%	CORRELAÇÃO FORTE
Grandes Municípios	72,32%	CORRELAÇÃO FORTE
Médios Municípios	49,55%	CORRELAÇÃO MODERADA
Pequenos Municípios	60,43%	CORRELAÇÃO MODERADA

**Figura 5.** Extrato do modelo real de metodologia de orçamentação de seguridade no banco estudado.

56 Seguro Agrícola PJ  
57 Personalizado Rural PJ

**Aplicação dos balizadores Mercadológicos**  
Para todos os componentes foram utilizados 3 novos balizadores mercadológicos

- IPP - Índice de Potencial de Praça (Saiba mais > [REDACTED])
- Concorrência - Índice de Concorrência Bancária por Município (Saiba mais > [REDACTED])
- Índice de Força de Trabalho (Saiba mais > [REDACTED])

O cálculo é aplicado sobre 20% dos valores dos orçados das carteiras após a aplicação das metodologias da seguinte forma:

**Figura 6.** Extrato do modelo real de metodologia de orçamentação de seguridade no banco estudado (complemento).

**Módulo do Indicador:** Mobilização  
**Bloco:** Seguridade  
**Conceito:** Resultado de Seguridade das vendas novas de Seguro Prestamista Empresa

Os valores orçados foram balizados pela quantidade de clientes observados em cada carteira:

São considerados para contagem de clientes:

- Foram mantidos clientes das Carteiras e Grupos Negociais.
- Foi identificado o orçado de desembolso PJ
- Efetuado o levantamento do saldo atual de giro das carteiras

**Cálculo:** Foi identificado qual é a participação do Giro ( $\text{Giro}/(\text{desembolso PJ})$ ) de cada carteira;

\* A partir desse percentual, foi calculada a fatia de cada carteira conforme os valores dos balizadores.

Foram excluídos da contagem os Clientes:

- Grupos dos Escritórios MPE
- Clientes constantes na base do INAD 15
- Carteiras com situação em encerramento.

#### 4.1.2 Estudos de mercado

Outra variável comumente presente na apuração dos orçamentos corporativos de vendas são as consideradas na análise de cenário externo (macro ambiente e/ou econômicas, expressas em *Guidance*). Após determinado o *Guidance*, esta variável ajudará a especificar qual potencial de vendas ou penetração de produto

em base de clientes se aplicará às metas. CRM's, são capazes de denotar tal potencial, pela aplicação de modelos de propensão ao consumo (Toé, 2012). Este item (CRM) é mais concernente à variável "Potencial de clientes" que será analisada a seguir. Mas como todo *guidance* carrega sobre si a expectativa de sua factibilidade, temos que comentá-lo ainda nesta etapa.

Segundo o site Infomoney (2005), *guidance pode ser definido como o conjunto de comentários que uma empresa faz a respeito das perspectivas para suas atividades*. Estes comentários se referem às expectativas da empresa para diversas variáveis, normalmente focadas em receitas, indicadores operacionais e lucro.

Pode-se inferir que os *guidances* são o produto final da análise de cenários em torno de cada KPI (Parmenter, 2010) - por exemplo, crédito e captação -, bem como de indicadores relevantes da economia (tais como a taxa básica de juros, por exemplo). O *guidance* dá ao mercado a perspectiva de crescimento da empresa em dado item, dentro do período avaliativo, numa visão mercadológica. É, portanto, parte constitutiva da maioria das peças orçamentárias - sobretudo as de vendas - hoje emitidas nas grandes corporações.

#### 4.1.3 Potencial de Clientes

Apurada a perspectiva corporativa de crescimento em cada KPI, segue-se a comparação deste material com o potencial da base de clientes, de forma objetiva.

Uma empresa não deveria afirmar - aqui falando hipoteticamente - que *“espera crescer os desembolsos de crédito em x%,”* sem antes verificar se em sua base de clientes há potencial para tanto. Aqui cabe o uso de CRM e de modelos de propensão ao consumo como formas de validação de tais cenários de crescimento hipotético, ao que se discorrerá agora.

De fato, ao afirmar que vai *“crescer x% em crédito este ano”*, a empresa antes verifica se tem, entre outros fatores, disponibilidade de limites de crédito que suportem tal crescimento. A inferência neste caso é direta: se o mercado vai crescer hipoteticamente 10% (declaração da análise de cenários) e tenho na minha base de clientes limites de créditos disponíveis para amparar 20% de crescimento em saldo (verificado em CRM), é plausível se afirmar que, como *guidance* de crédito, a empresa espera crescer 10% a sua carteira.

No exemplo acima, caso não houvesse base de limites de crédito disponíveis, a empresa, para apresentar tal *guidance* ao mercado, teria que se justificar, apresentando medidas internas potencializadoras de resultado, tais como *“a recente revisão das políticas de crédito que em tempo elevarão a disponibilidade creditícia a clientes”*, ou ainda *“a perspectiva de aumento da renda, com efeitos diretos sobre a*

*disponibilidade de crédito a clientes”*.

Note-se que sem a corroboração pelo potencial da base de clientes, o orçamento corporativo será, pelo menos em parte, especulativo, visto que não depende puramente da empresa e sua competitividade para efetivação.

Há também a possibilidade de incongruência na emissão de declarações em *guidances* que dependem de fatores externos (exemplo: renda) para sua concretização: o *guidance* de crescimento de crédito, no exemplo acima, poderia ser revisto para *“8%, atingindo até 10% em se confirmando a elevação de renda prevista”*, de forma que a declaração refletisse consistência orçamentária e provisionasse margem para erros.

Ainda cabe ressaltar que, como os clientes estão normalmente agrupados de afinidade (carteiras de clientes), segundo um sistema de segmentação (Toé, 2012), o potencial de vendas de certo item em cada carteira poderá ser descrito no potencial de cada um de seus clientes, somados. Da mesma forma, o potencial da unidade de negócios está expresso na soma do potencial de suas carteiras. O da superintendência, na soma de suas unidades de negócios e assim sucessivamente.

Deste ponto, pode-se afirmar que o CRM propicia a produção de orçamento corporativo, segundo uma visão *bottom-up*, bem como sinaliza possibilidades reais de distribuição deste orçamento pelo potencial de cada carteira, sendo por isso parte constante da construção de orçamentos corporativos, pela sua capacidade de explicitar o potencial de consumo da base de clientes de uma forma bastante abrangente - desde a pontualidade de um único cliente até a macrovisão de uma corporação inteira.

#### 4.1.4 Capacidade instalada/produzida

Exemplificando, o mercado pode ter capacidade de absorver 100.000 peças de uma indústria, face às 50.000 que vem produzindo. Se em seu pico produtivo esta empresa só pode produzir 80.000 peças, o *guidance* não poderá se concretizar, por mais provável que seja, em termos de demanda.

Este ponto da construção dos orçamentos leva em conta o nível de eficiência em processos da corporação, balizando, por vezes a necessidade de investimentos da empresa (Coimbra, 2005).

Enfim, o nível instalado de capacidade pro-

ductiva ou ainda a proficiência em processos produtivos é fator limitador para o atingimento de objetivos corporativos, e naturalmente é considerado de forma responsável ao se emitir a peça orçamentária representativa das metas de uma empresa.

#### 4.1.5 Restrições objetivas para direcionamento da força de vendas

São utilizadas para o direcionamento de público-alvo em dada ação. Também são úteis para “limpeza” de eventual base de dados que pode distorcer o potencial de clientes. Por exemplo, não basta determinar o potencial pela disponibilidade de limites de crédito para indicar o potencial tomador de crédito de uma carteira se entre os clientes houver uma quantidade significativa com idade superior a 82 anos. Hipoteticamente, pela política de crédito, tal cliente não pode mais ser beneficiário de um empréstimo, não obstante possa ter limite disponível.

Essas restrições também são úteis quando há a necessidade de se atingir um público-alvo específico, como, por exemplo, abertura de contas para clientes jovens do segmento Alta Renda. Neste caso, não bastaria prospectar novas contas com clientes de alta renda pois, tais clientes deveriam ter, para fins deste exemplo, uma idade máxima pré-definida.

Esta variável é relevante pois, por vezes, uma quantidade excessiva de restrições objetivas pode inviabilizar o objetivo primário.

Um exemplo real do Banco envolveu o a renovação da base de clientes, considerando-se as seguintes restrições de negócio. Os candidatos deveriam atender aos seguintes requisitos: (i) idade máxima de 25 anos; (ii) não estarem encarteirados em nenhum segmento; (iii) não serem segundos titulares; (iv) ativar o aplicativo de celular; e (v) contratarem cartão e cheque especial. Observou-se, neste caso, que a enorme quantidade de objeções restringia o cumprimento da meta.

#### 4.2 Modelos estatísticos e a influência da curva normal

Obtidas as variáveis de consumo para a construção do orçamento corporativo de vendas de um item qualquer, segue-se à análise estatística relativa à distribuição nodal de cada meta, cuja soma deverá bater com o objetivo geral.

Em outras palavras, a soma das metas de crédito das carteiras de uma certa agência deverá ser igual à meta da agência. Esta etapa é comumente chamada de atomização (Cunha, 2004).

O método é consagrado e aplicado na maioria das corporações, excetuadas as que possuem poucos nodais (considerados aqui como a menor medida atomizadora de um orçamento). Estas empresas têm a possibilidade de implementar um orçamento “personalizado” para cada unidade envolvida.

Ocorre que, em megacorporações podem ocorrer mais de 10.000 pontos orçamentários nodais, como bancos e redes de varejo. A partir daí, a atomização de metas baseada em método estatístico pode gerar resultados insatisfatórios, dependendo da precisão adotada.

Uma solução direta seria simplesmente aumentar o nível de precisão, o que pode tornar esse processo lento e oneroso, pois quanto mais alto o grau de precisão adotado, mais próximo estaremos de um orçamento personalizado. Fazer um orçamento para cada nó simplesmente desfaz o exato objetivo de uma análise estatística, além obviamente, do custo proibitivo. De fato, fazer de forma personalizada um orçamento de vendas para cada um dos 10.000 nós de uma megacorporação tomaria um tempo proibitivo.

#### 4.3 Validação participativa e acordo de trabalho

Cammann (1976) argumenta que a participação tem efeito sobre uma série de resultados, incluindo a folga orçamentária. Em relação à folga orçamentária, Onsi (1973) percebeu que esta pode ocorrer em anos bons e ruins, servindo como “proteção” quando ocorrem condições comerciais difíceis.

A participação seria exatamente a admissão de que, via de regra, tais distorções estatísticas poderiam acontecer e que a melhor solução seria submeter a peça orçamentária relativa a um conjunto de carteiras de uma agência ao escrutínio e sensibilidade da equipe de gerentes da agência, de forma que houvesse validação da peça orçamentária em caso de normalidade ou a sua retificação, em caso de distorção.

Esta etapa (validação e participação) dá sentido à expressão “acordo de trabalho”: ao validar ou mesmo refutar uma peça orçamentária, o gestor envolvido efetivamente participou de sua construção, ou seja, concordou com ela ou

a ressaltou. Além do óbvio “senso de dono” (Beggan, 1992), a meta (validada ou refutada) passa a ser legitimada como “dele”, ou “da equipe dele”.

Ocorre que esta importante prática requer conhecimento das dinâmicas de cada uma das variáveis inerentes a cada um dos itens avaliados num acordo de trabalho (ou orçamento corporativo). Em um sistema hipernodal, é natural haver o que Elmassri e Harris (2011) chamam de “assimetria de informação”: sem dominar o potencial de mercado de sua praça e de cada carteira sob sua condução, sem ter convicção que o histórico de performance de cada profissional representa seu máximo produtivo, sem firmeza do cenário externo ou da atuação da concorrência tanto em escala macro como micro, é comum verificar que esta etapa é, muitas vezes, deixada de lado.

Em “Achados e Soluções” registraremos algumas opiniões de gerentes gerais do Banco que tencionam evidenciar o baixo grau de adesão à etapa participativa do orçamento de vendas.

Apesar de terem os mais poderosos *insights* sobre potencial de praça gerados pelo contato direto com o cliente, a chamada gerência média, no Banco, via de regra, também não opinaria sobre a factibilidade de nenhuma meta.

O mesmo ocorre em outros contextos, como o da empresa petrolífera egípcia pesquisada por Elmassri e Harris (2011) em que apenas os níveis de gestão seriam consultados no evento da construção do orçamento:

*Após negociações e participação de todos esses níveis gerenciais, o orçamento passa para o gerente geral de orçamento (GGO) da matriz.* (Elmassri & Harris, 2011)

Debates podem ocorrer, mas a decisão se centraliza em um gerente geral de orçamento. Desta análise pode-se inferir que a etapa de participação no orçamento vem sendo negligenciada na atual forma de construir orçamentos corporativos.

## 5. Achados e conclusões

Foram entrevistados 3 entre 24 Gerentes Gerais do segmento alta renda pessoa física do Banco, na praça de Brasília (DF), entre 25/05/2019 e 01/06/2019. Em tese estes são alguns dos gerentes do Banco mais preparados para manipular o orçamento que lhes cabe, mas mesmo assim, a primeira percepção é que eles

preferem não fazer ajustes. A seguir, apresentamos algumas das opiniões coletadas:

*É muita responsabilidade definir o destino profissional de um grupo de 20 gerentes sem o devido embasamento teórico. É um erro [na elaboração ou modificação do orçamento] pode determinar um semestre perdido ou ao contrário, um semestre à toa, entregando [as metas] sem esforço nenhum. Não me sinto capacitado para tanto [editar metas] e prefiro me abster de fazê-lo, salvo uma distorção absolutamente gritante. Definitivamente, prefiro não fazer.* (P.D.O., à época Gerente Geral de agência no Banco)

O colega dele, E.R.B., corrobora:

*O orçamento é por demais complexo para ser “mexido” por mim. Confio que minha diretoria vá me entregar a melhor peça. Não acho que seja capaz de produzir algo melhor que a diretoria, sem o conhecimento ou recursos que eles têm. Acho temerário mexer nesse contexto.* (E.R.B, Gerente Geral do Banco)

A pesquisa revelou três achados em relação à forma como são produzidos os orçamentos corporativos atualmente, bem como suas consequências sobre o comportamento do corpo funcional de uma empresa: o primeiro é inerente à corroboração de que *os orçamentos corporativos são capazes de induzir comportamentos*, conforme inclusive apurado por Elmassri, Harris (2011), Cunha (2004) e Couto, (2009), entre outros.

O segundo achado é um pouco mais contundente e original: *pela má adoção de modelos estatísticos ou ainda pelo excesso de restrições objetivas*, detecta-se a existência em orçamentos corporativos daquilo que doravante chamaremos de *problemas de verossimilhança* (ver seção 5.2).

Por último: *a etapa de participação*, pedra angular da transmutação de um orçamento corporativo em acordo de trabalho é vilipendiada, ignorada e por vezes inexistente, dependendo do nível que se aplique.

### 5.1 Orçamentos corporativos e a indução de comportamentos

Quando delega uma meta, o empregador espera que ela seja cumprida. Disso depende o atingimento dos objetivos financeiros (lucro) de qualquer empresa. O comportamento que a empresa espera em relação ao empregado é que ele se esforce para cumprir o objetivo, utilizando-se para tanto dos melhores recursos da empresa. Em outras palavras, isto se refere a



proatividade, dedicação, atitude e influência positivas, capacidade de argumentação e convencimento, organização, somente para listar alguns comportamentos esperados.

Conforme mencionado, os empregados entendem que de sua avaliação depende o crescimento de carreira, bem como os bônus financeiros do período. E uma boa avaliação depende necessariamente da superação das metas descritas em orçamento corporativo de vendas.

Mas, e quando, por quaisquer motivos, o empregado percebe que não será capaz de “bater a meta”, que comportamentos podem emergir?

Elmassri e Harris (2011) denotam que a folga orçamentária pode ser positiva, mas via de regra é entendida como um comportamento negativo: tentar manipular seu orçamento corporativo, seja pela performance inferior a possível, seja pela abdicação de tentar atingir um número possível em detrimento de uma meta inalcançável é um comportamento negativo. Mais: talvez a *pilotagem do orçamento* seja considerada um comportamento negativo em um profissional dito de alta performance.

Pelos testemunhos dos entrevistados e pela análise de Elmassri e Harris (2011), cabe afirmar que a verificação desse comportamento em unidades de negócio é comum, embora não ocorra em todos os casos.

Elmassri e Harris (2011) ventilam a possibilidade de um novo paradigma positivo capaz de absorver tais possibilidades no interesse das corporações, bem como de seus funcionários. Mas qual seria esse paradigma, que permitisse tal manipulação sem perda de reputação pelo funcionário? Esta é uma linha de pesquisa futura oferecida por este artigo.

Outra pergunta pertinente: e quando a meta delegada é muito ousada - provavelmente uma imprecisão do modelo estatístico inerente à curva normal - e provavelmente não será cumprida? Machado (2003), em seu artigo “*Competência e profissionalismo: o lugar da ética*” nos fornece a seguinte reflexão a respeito:

*De um verdadeiro profissional, não se pode dizer que suas ações são pautadas exclusivamente pelos ditames das políticas públicas, nem pelos interesses financeiros da empresa privada em que trabalha. Quando procuramos um médico, por exemplo, confiamos nele como profissional, confiamos em seu procedimento segundo um código de ética que regula sua atuação. (Machado, 2003)*

Pelo teor da citação de Machado (2009) é correto afirmar que, segundo ele, de um verdadeiro profissional se espera um comportamento ético.

De outro ponto de vista, Elmassri e Harris (2011) argumentam que a carreira dos gestores de acordos (normalmente gerentes), seus bônus financeiros e mesmo sua reputação dependem da sua capacidade de atingir os objetivos delegados em acordo de trabalho.

Portanto, e por analogia, é possível inferir que, de uma meta inalcançável, pode surgir um comportamento antiprofissional, e até mesmo antiético.

Para se manter artificialmente em alta performance, o profissional por vezes lança mão de práticas não-sustentáveis para atingir objetivos grandes demais para serem factíveis. Nesse ínterim, “inverte” seu protagonismo profissional.

Se destes gerentes sempre se espera algo semelhante ao protagonismo juvenil (Tommasi, 2014), que vem a ser:

*O Protagonismo Juvenil, enquanto modalidade de ação educativa, é a criação de espaços e condições capazes de possibilitar aos jovens envolver-se em atividades direcionadas à solução de problemas reais, atuando como fonte de iniciativa, liberdade e compromisso. [...] A sociedade ganha em democracia e em capacidade de enfrentar e resolver problemas que a desafiam. A energia, a generosidade, a força empreendedora e o potencial criativo dos jovens é uma imensa riqueza, um imenso patrimônio que o Brasil ainda não aprendeu a utilizar da maneira devida. (Gomes da Costa, 2004 apud Tommasi, 2014)*

Apropriamo-nos do conceito acima por perceber nele diversas interseções com o protagonismo profissional, no momento deste verdadeiro dilema (manter a performance em nível ético, mesmo que isso signifique entregar desempenho inferior ao solicitado pelo orçamento corporativo) temos condições para verificar o que se poderia chamar de *antagonista profissional*.

Sim, cabe afirmar que temos em qualquer empresa, *protagonistas* e *antagonistas* profissionais. O protagonista consegue entregar seus objetivos dentro da sustentabilidade e da ética, aderente a Elkington (1998) e a Machado (2003). O antagonista, ao contrário negaria estes comportamentos, sendo comum a ambos a entrega de objetivos, mas divergindo entre eles os comportamentos e estratégias adotados para tal.

Cabe afirmar mais uma vez, considerando sua relevância neste processo, que orçamentos corporativos induzem comportamentos dos mais diversos, negativos e positivos, nos profissionais que o conduzem.

## 5.2 Os problemas de verossimilhança

Verificou-se na investigação algo que se assemelha ao problema da indução de Popper (2013):

*A questão de saber se as inferências indutivas se justificam e em que condições é conhecida como o problema da indução. O problema da indução também pode ser apresentado como a indagação acerca da validade ou verdade de enunciados universais que encontrem base na experiência, tais como as hipóteses e os sistemas teóricos das ciências empíricas. muitas pessoas acreditam, com efeito, que a verdade desses enunciados universais é “conhecida através da experiência”; contudo está claro que a descrição de uma experiência - de uma observação ou do resultado de um experimento - só pode ser um enunciado singular e não um enunciado universal. (Popper, 2013)*

A doutrina de Popper nos assevera que a indução, ou a experiência (Hume, 2010), não pode conduzir jamais a uma conclusão definitiva, mas apenas o falseamento, a contraprova, a refutação, a eliminação do erro e a constante retificação (Bachelard, 2007); mas podem, de fato, nos aproximar dela. Não se pode, via de regra, testar todos os casos de uma hipótese, mas nessa eventualidade, pode ser possível refutar/falsear suas negativas, suas antíteses, seus erros.

Esse princípio elementar por vezes parece não estar sendo devidamente considerado na construção de orçamentos de vendas, como observado por Elmassri e Harris (2011) e pelo presente Banco.

Nossa primeira evidência vem direto da asserção sobre as restrições objetivas desnecessárias (item 4.1.5): já lá ficou claro, que as declarações formais não condizentes com o que se deseja podem cercear o real objetivo de uma meta. O ex-superintendente F.R.L. disse ao mesmo grupo de 24 Gerentes Gerais objeto amostral desta pesquisa, em videoconferência realizada em janeiro de 2019 que ...

*[...] esta meta [prospecção de clientes] é especialmente importante, pois quando eu era gerente geral [...] há 10 anos atrás, a média de idade do cliente Alta Renda [do banco] era de 54 anos. Dez anos depois, a média subiu para*

*64 anos. (F.R.L., então superintendente no banco)*

Não se estaria atribuindo precisão matemática à declaração de F.R.L., e nem há necessidade de tal. No caso, cabe apenas a apropriação do seguinte fato: o artefato (meta de prospecção de clientes jovens e de Alta Renda) da forma como declarado anteriormente em nada se assemelha com a declaração do superintendente, na citação acima.

O atingimento desta meta em 14/06/2019 (caso real), era de apenas 29% (periodicidade semestral), não obstante inclusive uma redução orçamentária concedida, visivelmente com foco motivacional.

Na prática o que se pediu formalmente não foi o que se declarou à equipe, não foi o “combinado” sobre o que se pediria. Não houve, *verossimilhança* entre o desejado por F.R.L e pela corporação que representa e a efetiva meta delegada.

Este tipo de constatação não raramente atinge a credibilidade da liderança. A seguir denotamos o grau de desconfiança expresso pelo entrevistado R.A.A.O.: “*Rouba-ponto! Simplesmente não dá para bater: são tantas restrições, que para fazê-lo, teria que fazer só isso. E definitivamente não entregaria minhas outras metas*”. “*Parece que não sabem o que querem.*” diz o gerente geral E.T.G, presente na videoconferência citada, sobre a meta de prospecção.

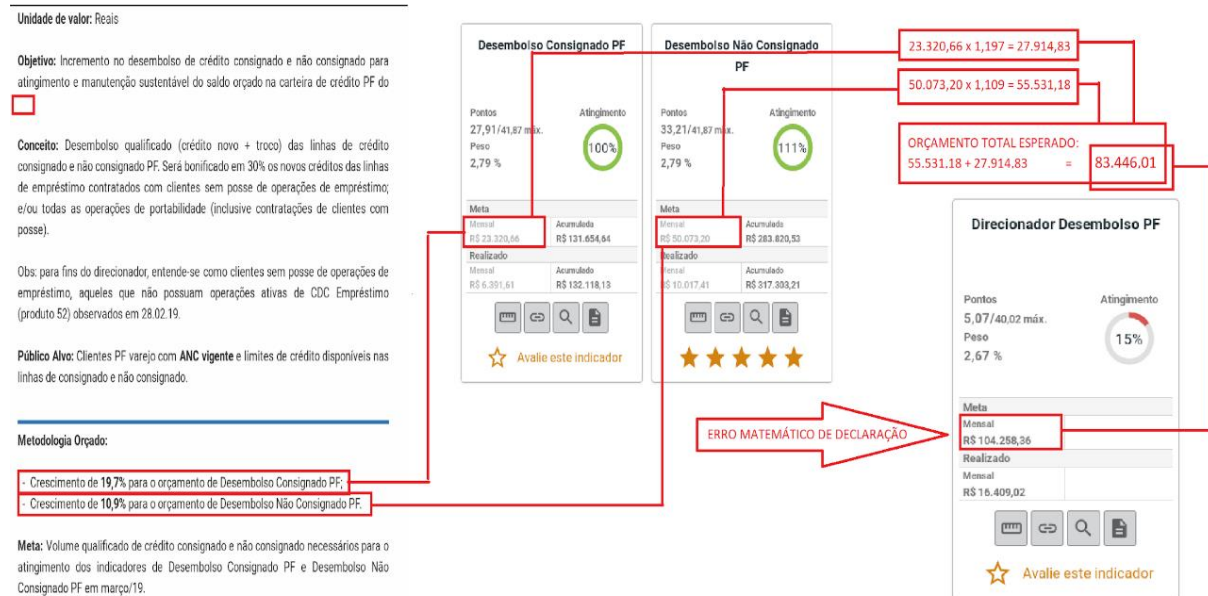
Mas há evidências de falta de verossimilhança entre declarações de objetivos e metas estipuladas mais contundentes que um mero fator argumentativo. A seguir apresenta-se nova evidência da eventual ausência de verossimilhança entre o que se pede e o que se delega (Figura 7).

Note que a declaração do orçamento a ser delegado é muito simples e objetiva, de verificação óbvia, pela matemática meramente elementar envolvida. Pois bem, em teste de falseamento a peça orçamentário não foi aprovada. Pelo menos, não no quesito verossimilhança.

Aqui não se está pondo à prova a capacidade matemática dos envolvidos na criação da peça orçamentária, mas sim a sua escolha de método: uma declaração com tal especificidade só pode ter um sentido de atomização, o *bottom-up*.

Não existiria incongruência entre nenhuma das parcelas do orçamento, por mais exígua que

**Figura 7.** Exemplo real de erro matemático de verossimilhança verificado em unidade do banco estudado.



fosse, caso o método sugerido (*bottom-up*) tivesse sido utilizado. Até a conclusão deste artigo não tínhamos conseguido um retorno com uma explicação plausível do porquê da incongruência verificada.

Na falta de uma declaração formal sobre o ponto supra, oferecem-se algumas explicações simples para o caso e a mais provável, a nosso ver, é que a equipe encarregada de atomizar o item simplesmente aplicou os índices de incremento em cada um dos dois valores orçados (consignado e não consignado) para a unidade estratégica e desta soma apenas re-atomizou (*top-down*), replicando em escala ainda maior as imprecisões verificadas em cada uma das partes.

Quanto mais atômico o nódulo orçado, mais perceptível o erro. Foram inúmeras inconsistências, praticamente todas evitáveis.

Como mencionado, houve revisão orçamentária (redução de metas). O novo valor da unidade investigada veio menor. Mas ainda *errado* em relação à declaração matemática de objetivo, corroborando o provável erro de método e a falta de verossimilhança.

Os responsáveis pela atomização das metas do Banco, ao que parece, simplesmente não conseguiram ver o que havia de errado bem diante de seus olhos: a insistência no uso de dado método que, especificamente neste caso, mostrou-se inadequado.

Esta pesquisa encontrou, no mesmo acordo de trabalho, erros semelhantes em outros itens

de metas, no mesmo período. Ao investigar outros itens, de outros segmentos, em outras unidades e em outros anos, não conseguiu isolar um acordo sequer - até o fim de 2019 - que tivesse todos os seus itens orçamentários consonantes com suas declarações orçamentárias, seja por conceito, seja por regra de atomização, seja por regra de apuração.

É quase como se, pelo menos à época - e isso dizemos pois há a percepção de melhoria, passado algum tempo desta investigação - *fazer orçamentos com lacunas fosse normal no banco KPTO*. E por quê?

A explicação pode vir da enorme quantidade de itens contidos nos acordos do programa de metas do banco KPTO: a contagem de itens na agência com mais metas delegadas no nosso grupo de controle somou 28 *dashboards* de acompanhamento. Mas como cada *dashboard* pode representar a consolidação de seus subitens, poder-se-ia chegar a 51 itens pela “explosão” desses subitens.

Considerando que o Banco possui agências com mais e com menos itens de metas delegados, adota-se nesta pesquisa aquele número como constante (51 itens).

Adotemos, a título de exercício *ad hoc*, precisão estatística de 95,72% na elaboração deste orçamento. Também é aceitável dizer, nestes termos, que 4,28% das agências têm suas metas distorcidas, para mais ou para menos. Em uma base hipotética de 4.100 agências, isso equivaleria a aproximadamente 176 unidades, já que

não existem “frações de agências”.

Mas como se está considerando 51 itens adotados (e cada um tem sua regra de atomização, passando pelo modelo estatístico específico e a partir daí se submetendo à curva normal) para efeito de ilustração, é factível concluir que temos 51 (orçamentos) x 176 (agências do exemplo) itens mal distribuídos no orçamento corporativo do Banco, sejam subdimensionados ou hiper dimensionados. A situação descrita indica a possibilidade da existência de erros orçamentários esperados (8.976) em mais que o dobro do número hipotético de agências do Banco.

Desta observação se pode concluir que, via de regra, *todas as unidades de negócios do Banco possuem pelo menos dois erros orçamentários em seus acordos*. E daí o motivo pelo qual o erro orçamentário seria algo “normal” no Banco: na prática todas as agências os têm.

Há que se lembrar que no Banco o nível de agências nem é aquele com maior número de nós: este seria o nível de carteiras. Aplicada a mesma lógica ao nível de carteiras, as discrepâncias provavelmente serão ainda mais expressivas.

É relevante citar ainda que nos acordos do Banco existiam em 2019 itens com peso relativo de 34% e até mesmo 40% do total do acordo, ou seja, o atingimento ou não destes itens singulares representaria o sucesso ou o fracasso de uma unidade avaliativa, em qualquer nível nodal. Estes itens, portanto, não seriam passíveis de erro, sob pena de deturpar a avaliação de performance de uma unidade nodal (carteiras, agências etc).

Portanto, cabe perguntar: *acontecem erros orçamentários nestes itens de alto peso, que não podem ter erros?*

Numa pesquisa efetuada em 16/06/2019 o *range* de atingimento do item que chamaremos de *lucro gerencial* entre as agências de nosso grupo de controle amostral deu uma resposta afirmativa. Baseamos nossa opinião no *range* de atingimento percentual do item: na mesma praça, com as mesmas características econômicas e de público, entre as 24 agências pesquisadas verificou-se atingimento que oscila de 91,32 % a 100,77%, não obstante estarem bem próximas em termos qualitativos. Este *range* também supera o esperado em função da curva normal adotada (4,28%). Considerando que, em termos qualitativos, as agências são maiores e menores, mas sempre parecidas, há forte indicativo de distorção orçamentária em item

chave de vendas.

Em contraponto a estes mesmos achados, cabe considerar que, se estes mesmos orçamentos corporativos que se investigam têm sido capazes de conduzir as mais diversas corporações a elevações consistentes de resultados financeiros, podem eles realmente serem inconsistentes em tal nível?

A investigação apontou que os erros raramente ocorrem em nível estratégico ou tático, onde a quantidade de nós é baixa e a amostra em relação ao mercado, bastante significativa, tornando uma eventual distorção bastante visível. Nestes níveis ainda haveria, a nosso ver, maior participação e menor assimetria de informação (Elmassri & Harris, 2011), não obstante a qualidade desta participação ainda poder ser “questionável”, como abordaremos à frente.

Os problemas orçamentários se manifestariam, por tudo debatido até agora, exatamente nas mãos de quem faz as vendas: agências e carteiras. E são exatamente elas que não participam - ou pelo menos, não como deveriam - da construção do acordo de trabalho.

Gerentes de Agência, no Banco, podem redistribuir as metas que recebem entre suas carteiras, mas não podem questionar sua própria meta: se o orçamento delegado tiver um item distorcido, ele não pode pedir revisão, ou sequer questionar o item. Quem pode é o seu superior hierárquico, o superintendente Regional. Aos gerentes de relacionamento, nem esse direito era formalmente assistido em 2019. É assim no Banco, bem como em outras corporações.

Muitas grandes corporações podem não ter *verossimilhança* entre os objetivos declarados e as metas estipuladas - o que pode, sem nenhuma intenção formal envolvida, tornar bastante mais difícil obter-se o que se planeja.

### 5.3 Crítica à fase de participação no orçamento de vendas, dentro do banco estudado

A seguir, oferece-se uma crítica à fase de participação na construção de orçamentos corporativos. Optou-se por sistematizar em tópicos alguns fatos que podem ser aceitos inclusive como premissas de negócio, quando se fala de orçamento corporativo no Banco (e quiçá de outras corporações). São eles:

- Estrutura orçamentária evidente (percebida

- pelo nó mais baixo, o gerente de relacionamento) do Banco: Diretoria (estratégico), Superintendência (Tático), Regional (tático regional), Agências (operacional) e carteiras (menor nó envolvido/operacional e relacionamento);
- Orçamentos corporativos são validados de forma participativa até o nível tático regional, onde se ajustam os orçamentos das agências, lançando mão dos orçamentos das carteiras de cada agência para esse fim;
  - Os gerentes gerais de agência recebem estes números e podem redistribuí-los entre suas carteiras, mas nunca alterar seu total, nem para mais, nem para menos. Cabe ressaltar neste ponto que, se o gerente geral quiser declarar que consegue ou quer produzir um número maior de dado item, pelo menos nesta etapa, não há como;
  - Os gerentes de relacionamento não se manifestam sobre seus acordos e nem têm acesso aos eventuais ajustes efetuados por seus gerentes gerais: portanto, a transparência do processo orçamentário é baixa;
  - Gerentes Gerais não se sentem confortáveis para modificar orçamentos e muitas vezes até mesmo se abstem de fazê-lo (vide testemunhos apresentados);
  - Pelo mesmo motivo os gerentes gerais não compartilham as mudanças que fazem (ou raramente o fazem) no orçamento, pois têm medo de que isso seja entendido como favorecimento ou perseguição a um ou outro funcionário. A dinâmica pouco transparente os protege neste tipo de ação, em comportamento por vezes questionável;
  - Gerentes Gerais não recebem treinamento específico para lidar com orçamentos corporativos de vendas;
  - Não obstante a disponibilidade de informações sobre os métodos de atomização dos próprios orçamentos, os gerentes gerais normalmente também não as buscam.
  - Gerentes Gerais e gerentes de relacionamento normalmente só se interessam por buscar as premissas de seu orçamento nos itens que consideram distorcidos, ou que não estão atingindo;
  - Gerentes Gerais e gerentes de relacionamento que buscam se informar sobre as premissas de seu orçamento no cenário acima (distorção/não atingimento), usualmente descobrem que elas não guardam verossimilhança (vide pontos dissertados) entre o declarado e o verificado;
  - Estas discrepâncias criam os mais diversos tipos de reações negativas, que vão desde a “pilotagem artificial do acordo” (*budgetary slack*<sup>1</sup>), passando pela queda de credibilidade da diretoria até a efetiva desistência de participação, agora inclusive falando de performance e não simplesmente de participação orçamentária;
  - Gerentes Gerais que tiveram algum contato com a construção de um orçamento (e, portanto, hipoteticamente têm algum domínio da matéria) foram funcionários de superintendência ou de diretoria antes de assumirem seus cargos atuais;
  - Grande parte dos gerentes gerais não se enquadra na categoria acima: muitos ascenderam do cargo de gerente de relacionamento para a sua primeira gestão;
  - No nível tático regional quem fornece os pareceres para que o Superintendente regional se manifeste sobre a adequação (ou não) dos orçamentos nas agências é um analista, que antes de ser analista normalmente foi um gerente de relacionamento;
  - É normal acatar o parecer dos analistas no Banco, mesmo sem uma segunda crítica das áreas de mercado.

Enfim, podemos inferir que gerentes de relacionamento, que enquanto estavam neste cargo quase nunca tinham contato com a construção de um orçamento (só com a obrigação de cumpri-lo) tornam-se analistas em superintendência regional, e a partir daí se manifestam diretamente sobre a viabilidade/adequação de uma peça orçamentária de um grupo de agências e da totalidade de suas carteiras envolvidas, que é muito maior do que qualquer orçamento que

1 Esta é uma livre tradução do termo extraído de Harris e Elmassri (2011), o já citado *budgetary slack*, cuja melhor interpretação, a nosso ver e considerando jargão já estabelecido no Banco, que costuma a descrever este fenômeno orçamentário como a “pilotagem do orçamento”. Em seu artigo os pesquisadores o definem como “A superestimação intencional

de despesas e/ou subestimação de receitas [revenues/vendas] no processo orçamentário”. De fato, o jargão comercial por vezes usa o termo pilotagem do orçamento para descrever exatamente o comportamento supra, inclusive com outros métodos (procrastinação de processo, etc). Aqui adotamos por parecer adequado.

tenha conduzido como gerente médio, basicamente sem nenhum conhecimento de causa, a princípio.

Alternativamente, estes mesmos gerentes de relacionamento se tornam gerentes gerais, e a partir daí têm que distribuir metas para sua equipe, sem receber nenhuma capacitação específica, sem jamais tê-lo feito antes, e ainda eventualmente serem submetidos ao escrutínio de sua equipe se tentarem fazê-lo.

Gerentes gerais mais experientes não se comportam de forma significativamente diferente pois muito provavelmente trilharam algum dos caminhos citados acima. Daí ser perceptível certo grau de aversão à tarefa - editar acordos/orçamentos grandes, realmente significativos - quando assumem agências maiores, compatíveis com sua experiência.

Não há, pelo menos de forma frequente, problema evidente de orçamentação nos níveis estratégico (diretoria), tático (superintendência) ou tático regional (superintendência regional). E quando há, ele é equacionado rapidamente neste mesmo nível. De fato, por serem amostras significativas de mercado, elas respondem perfeitamente bem à *Lei dos Grandes Números*, enquanto agências e carteiras não raramente sofrem do que Popper (2013) descreveu como o *Princípio da Incerteza*. Entenda:

*Assim o teorema de Bernoulli assevera que os segmentos mais curtos de sequências casuais mostram, muitas vezes, grandes flutuações, enquanto que os segmentos longos sempre se comportam de um modo que sugere constância ou convergência; diz o teorema, em suma, que encontramos desordem e aleatoriedade no pequeno, ordem e constância no grande. É a este comportamento que se refere à expressão lei dos grandes números.*

[...]

*A natureza ainda consegue esconder de nós, muito manhosamente, algumas magnitudes incorporadas à teoria. Esse estado de coisas relaciona-se ao chamado princípio da incerteza enunciado por Heisenberg; e admite, quem sabe, a explicação que se proporá a seguir. Toda medida física envolve troca de energia entre o objeto medido e o aparelho de mensuração (que será, talvez, o próprio observador). Assim, um raio de luz pode ser dirigido sobre o objeto, e uma porção da luz refletida pelo objeto pode vir a sofrer absorção por parte do aparelho de medida. Qualquer troca de energia desse tipo, por assim dizer, alterará o estado do objeto que, após ter sido medido, se encontrará em condição diversa da anterior. Nesses*

*termos, a medida, por assim dizer, proporciona conhecimento de um estado que acabou de ser destruído pelo processo de mensuração. Essa interferência do processo de mensuração no objeto medido pode ser desprezada quando se trata de objetos macroscópicos, mas não no caso de objetos atômicos, pois estes são fortemente afetados, por exemplo, pela irradiação luminosa. É impossível, pois, a partir do resultado da medida, fazer inferência acerca do preciso estado de um objeto atômico imediatamente após ele ter sido medido. Consequentemente, a medida não pode servir de base para previsões. (Popper, 2013)*

Segundo Toé (2021):

*Considere como “objeto atômico” o menor nível de medição de desempenho em uma corporação - uma carteira ou um indivíduo, por exemplo. Toda vez que dada medida é feita neste nível, - o nível atômico - o indivíduo medido, ao entender a regra do jogo, imediatamente se adapta a ela, alterando o estado de coisas que se tencionava medir inicialmente, ou seja, destruindo o que foi medido anteriormente. Em outras palavras, o que se medirá a partir deste ponto pode até ser algo que se deseja acompanhar, mas tanto em termos das ciências da natureza como nas ciências sociais, será algo diferente.*

Desta forma, por mais poderoso que seja dado método estatístico de atomização de metas, sem considerar o fator humano em torno dos desejos e necessidades tanto de clientes como destes mesmos funcionários batedores de metas, sempre estar-se-ia sujeito a um processo avaliativo que mede algo diferente de desempenho, pelo menos da forma de desempenho esperado pela corporação. A etapa participativa é exatamente o que traz o fator humano para o debate em torno do número/performance.

Problemas orçamentários sempre existirão, não há método perfeito. Porém, onde eles - os problemas orçamentários - são visíveis, os envolvidos não podem participar (gerentes de carteiras), optam por não participar ou não foram capacitados para participar (gerentes de agências).

No nível tático, o analista, que em teoria é quem tem que orientar os gerentes gerais e o próprio superintendente regional na etapa de participação, também não sabe como fazê-lo, até aprender, normalmente por tentativa e erro.

Este *modus operandi* pode ser aceito, por-

tanto, como demonstração empírica *da assimetria de informação* citada por Elmassri e Harris (2011).

Mesmo no nível de Superintendência dentro do Banco, há quem crie óbice à prática orçamentária participativa: o superintendente regional E.W.S em 2019 manifestou-se publicamente sobre o que pensa sobre movimentações orçamentárias:

*Não faço! O orçamento que recebo da diretoria, devolvo sem ressalvas. Se há distorções, a responsabilidade não é minha, saibam todos.* (E.W.S., Superintendente Regional do Banco)

Na verdade, seria o contrário, considerando que não foi cumprida, no caso, a etapa participativa do processo orçamentário, que permitiu, pela falta de validação e uso da sensibilidade humana, que uma peça com erros estatísticos seguisse em frente. É possível - e até provável - que algum profissional de sua equipe tenha sofrido com esta omissão.

Esta “cultura de omissão”, que parece inapropriada para os objetivos de um processo orçamentário estaria relativamente difundida no Banco, vide testemunho do ex-superintendente estadual e aposentado do banco, J.A.C.G: “*orçamento não é para se discutir, orçamento é para bater*”. Nesta frase ele denota a relação de poder que o “planejador de metas” tem sobre o “cumpridor de metas”: determinar quem é bom ou mau profissional.

E sim, o simples dimensionamento de uma meta pode tornar um bom funcionário em mau funcionário, e vice-versa. *Manipular orçamentos é uma forma de poder* que necessita ser permeada pela ética profissional.

Estes depoimentos evidenciam que no Banco não haveria, salvo honrosos casos, vontade - formal ou informal - de desenvolver nos líderes condutores do acordos nos níveis operacionais um espírito crítico positivo sobre a distribuição de metas, e portanto sobre a divisão do trabalho. Este espírito crítico positivo só poderia ser desenvolvido se todos os envolvidos efetivamente participassem da construção do orçamento. Via de regra, a participação sequer seria incentivada.

#### 5.4 Conclusões

Peças orçamentárias construídas segundo as investigações e artefatos descritos neste artigo muito provavelmente estão deturpando a avaliação profissional de um número significativo de profissionais responsáveis pela condução das

metas nos níveis hipernodais das corporações e conglomerados.

Como, pelo relatado, todos os nós operacionais (sejam agências, sejam carteiras) recebem, hipoteticamente, pelo menos dois itens com erros (sub ou superdimensionados) em seus orçamentos, é válido afirmar que, em maior ou menor escala, todas as avaliações de desempenho feitas desta forma terão algum desvio. A relevância deste desvio é discutível, mas sua existência, certa.

Ora, se todos os nodais operacionais são atingidos de forma relativamente uniforme, não estaria garantida então uma isonomia de tratamento, e, portanto, um grau de equidade em avaliação de *performance profissional*? Como os pesos dos indicadores do programa de metas (Figura 7) são diferentes - e têm que ser, a resposta só pode ser *não*.

Bons profissionais podem estar sendo avaliados como ruins por terem literalmente o azar de receber um orçamento inatingível num item chave. Da mesma forma, profissionais de performance inferior podem estar recebendo premiações e promoções amparados em metas que poderiam superar muitas vezes, e que não o fazem exatamente para que não se gere um histórico tal que ensejaria aumento de metas no futuro, ou seja, por *pilotarem o orçamento*.

Se performances baseadas nestes termos têm sido as premissas de ascensão profissional nas grandes empresas, é possível inferir que certas corporações já podem estar tendo problemas de sucessão. As entrevistas de “*A Meritocracia Distinta*” (Toé, 2021) fortemente corroboram tal observação.

Resguardadas as diferenças entre programas de metas e orçamentos corporativos, temos que levar em consideração que este tipo de problema pode existir por um sem-número de grandes corporações, o que agravaria a disputa pelo *poder* dentro das empresas, levando em conta aqui uma visão *corporativo-sociológica*. Mais uma vez, os entrevistados por Toé (2021) apresentam em seus testemunhos diversas evidências deste fato.

De fato, cabe elocubrar que *entender de orçamento seria colocar poder demais nas mãos da “grande massa”, fomentar tal conhecimento fragilizaria sobremaneira a autoridade dos líderes do Banco*. Não se deve confundir o estilo de liderança e cultura organizacional da empresa com as pessoas que a conduzem.

Sendo o atingimento do *orçamento corporativo* a forma mais usual de determinar dentro das corporações quem são os funcionários de alta performance e quais não o são, certamente há uma *expressão de poder inerente a ele* que não pode ser negada.

Conhecer a dinâmica orçamentária é uma rota possível - ou talvez até necessária - para o desenvolvimento da *Sociologia Corporativa*. Aqui, portanto, deixamos abertura para novos trabalhos acerca do tema.

## Referências

- Bachelard, G. (2007). *A Formação do Espírito Científico*. Editora: Contraponto.
- Beggan, J. K. (1992). On the Social Nature of Nonsocial Perception: The Mere Ownership Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 229-237.
- Bourdieu, P. (1979). *A Distinção* (2ª ed. rev.). Editora Zouk.
- Cammann, C. (1976). Effects of the use of control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1(4), 301-13.
- Coimbra, C. S. (2005) *O custo da ineficiência na logística interna*. (2005) . Congresso USP de controladoria e contabilidade. [http://techoje.com.br/boltools\\_techoje/files/arquivos/CUSTOS\\_LOGISTICOS.pdf](http://techoje.com.br/boltools_techoje/files/arquivos/CUSTOS_LOGISTICOS.pdf)
- Couto, J. O. A. (2009). *Orçamento Empresarial e sua Prática no Banco do Brasil S/A*. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26231/000744242.pdf?sequence=1>
- Cunha, L. C. B. (2004). *Orçamento descentralizado no Banco do Brasil*. acervodigital.ufpr.br
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers <https://books.google.com.br/books?id=SRNPAAAMAAJ&q=triple+bottom+line+John+Elkington&dq=triple+bottom+line+John+Elkington&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiUgviowYTiAhXZGLkGHXz2DqoQ6AEIKTAA>
- Elmassri, M. & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>
- Hume, D. (2010). *Ensaio Sobre o Entendimento Humano*. Kessinger Publishing.
- INFOMONEY (2005). *Guidance: empresas divulgando as perspectivas para seus negócios*. <https://www.infomoney.com.br/noticias/noticia/429533/guidance-empresas-divulgando-perspectivas-para-seus-negocios>
- Machado, N. J. (2003). Competência e profissionalismo: o lugar da ética. *Revista APASE*, 2(2), 20-21.
- Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, 48, 535-548.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Popper, K. R. (2013). *A lógica da pesquisa científica* (2ª ed). Editora Cultrix.
- Toé, L. V. (2012) *CRM - Customer Relationship Management - Uma análise dos resultados obtidos com a tecnologia*. [Trabalho de Conclusão de Curso], Universidade Católica de Brasília.
- Toé, L. V. (2021). *A Meritocracia Distinta - Uma proposta bourdieusiana para a Governança e Gestão Corporativas*. [Dissertação de Mestrado], Universidade Católica de Brasília.
- Toé, L. V. (2015). *Sustentabilidade e Negócios - Uma Abordagem Sustentável da Gestão Empresarial*. [Monografia de Especialização], Faculdade de Tecnologia São Francisco (Fatesf), Barra de São Francisco, ES.
- Tommasi, L. (2014). Tubarões e peixinhos: histórias de jovens protagonistas. *Educação e Pesquisa*, 40(2). <https://doi.org/10.1590/S1517-97022013005000025>

## Sobre o autor

**Leonardo Vilela Toé** é mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela UCB-DF, pós-graduado em Gestão Empresarial (Fatesf-ES) e tecnólogo em Gestão da Tecnologia de Informação (UCB-DF). Detém as certificações ANBIMA CPA-20, Linguaskill C1, IELTS Academic (proficiência em inglês), GMAT (General Management Assessment Test) nota 510, certificado em técnicas de Liderança para Alta Performance e Inteligência Emocional (Duomo Aprendizagem Corporativa) e Desenvolvimento de Competências Gerenciais - Programa Diálogo pela FGV-RJ. É membro do GEPC - Grupo de Excelência em Processo Prospectivo e Construção de Cenários, (CRA-SP), onde participa do Projeto ADM2040. Também é membro acadêmico do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, além de Guidepoint Global LLC e Coleman Research Advisor - Consultor em ambas as Expert Networks. Funcionário de carreira de um dos maiores bancos do Brasil há mais de 23 anos, tem experiência de 16 anos em cargos de gestão exercidos no Estados do ES, MA e DF. Atua no segmento Alta Renda com ênfase no atendimento a Pessoas Físicas - Alta Renda no Judiciário, tendo ainda larga atuação na concessão de crédito ao Agronegócio.