



## **Efeitos da Favorabilidade Orçamentária na Relação entre Participação, Atitudes e Desempenho Gerencial**

### **Resumo**

Esta pesquisa avalia os efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação entre participação orçamentária, atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa de dados, com amostra composta por 156 gestores com responsabilidade orçamentária em organizações industriais de grande porte, sediadas no Brasil. Os resultados revelam que a participação orçamentária e a favorabilidade orçamentária interagem para influenciar diretamente as atitudes gerenciais relacionadas a confiança no supervisor e o compromisso organizacional. Por consequência, exercem influência direta e conjunta no desempenho gerencial. Níveis elevados de participação orçamentária potencializam a confiança no supervisor, o comprometimento organizacional e principalmente o desempenho gerencial. O mesmo não ocorre em situações de baixos níveis de participação orçamentária. Sendo assim, pode-se concluir que a favorabilidade orçamentária influencia a relação existente entre participação orçamentária, atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial, o que contribui para o entendimento dos condicionantes a obtenção de melhor desempenho gerencial no contexto orçamentário.

**Palavras-chave:** Favorabilidade orçamentária; Participação orçamentária; Compromisso organizacional; Confiança no supervisor; Desempenho gerencial.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial.

**Agradecimentos:** Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).



## 1 Introdução

A elaboração do orçamento empresarial permite às empresas quantificarem os recursos disponíveis e necessários para a execução e o desenvolvimento de suas atividades (Hannan et al., 2010). Além disso, o orçamento também exerce influência sobre os aspectos comportamentais dos colaboradores, já que se trata de um instrumento de controle gerencial que não pode existir sem a participação dos indivíduos (Derfuss, 2016). Pesquisas empíricas na área de orçamento têm dedicado sua atenção para examinar como os indivíduos reagem à oportunidade de participar do processo orçamentário da organização (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017). Afinal, essa participação se caracteriza como um meio capaz de exercer influência, possibilitando ao gestor participante a obtenção de um orçamento mais favorável para a realização do seu trabalho (Francis-Gladney et al., 2008).

Contudo, estas investigações tem apresentado resultados controversos sobre os efeitos diretos da participação orçamentária, e seus efeitos interativos com outras variáveis presentes no contexto orçamentário, no desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019), além de não observarem em que condições isto ocorre, o que permitiria uma melhor compreensão de tais resultados (Lunardi et al., 2020). Há que se considerar ainda que as atitudes em relação aos decisores orçamentais também têm sido pouco estudadas na literatura que trata do tema participação orçamentária. Estudos anteriores têm relatado que gestores são mais propensos a reagirem negativamente a situações em que recebem resultados desfavoráveis, uma vez que suas percepções podem ser influenciadas por meio da equidade assimilada durante os procedimentos pelos quais estabeleceu-se tais resultados (Greenberg, 1990; Magner et al., 1995; Wentzel, 2002; Francis-Gladney et al., 2008).

Estas evidências sugerem que a favorabilidade orçamentária pode determinar a forma como a participação orçamentária irá influenciar as atitudes de gestores orçamentais e seu desempenho gerencial, uma vez que essa antecede aos resultados alcançados por parte dos gestores subordinados, e está relacionada as condições disponibilizadas para que os objetivos e metas orçamentárias possam ser alcançadas. Por consequência, torna-se capaz de influenciar os níveis de confiança no supervisor e de compromisso de gestores subordinados com a empresa. A favorabilidade orçamentária está relacionada ao recebimento de uma determinada dotação orçamentária muito melhor ou muito pior do que a solicitada (Francis-Gladney et al., 2008). Está relacionada a percepção de quão justa são as decisões orçamentárias tomadas por gestores superiores na empresa. De acordo com Santos et al. (2021), no contexto orçamentário, o desenho e uso justos do processo orçamentário é capaz de influenciar o desempenho gerencial.

Portanto, é possível se admitir que sua percepção em relação a favorabilidade orçamentária tem interação direta com a participação orçamentária, refletindo, positiva ou negativamente, em atitudes gerenciais e no desempenho. Apesar desta presunção, tais relacionamentos não foram investigados anteriormente, lacuna teórica explorada neste trabalho. Entende-se que esta influência possa ocorrer a partir de questionamentos (aspectos cognitivos) que são formulados por gestores subordinados em busca de uma justificativa, explicação, para tal situação (resultado alcançado). Conforme explicam Magner et al. (1995), a ausência de participação nos processos orçamentários da organização levaria os gestores a imaginarem como seus resultados poderiam ser melhores, caso tivessem a oportunidade de participar das discussões orçamentárias da empresa.

Contudo, mesmo havendo participação orçamentária, não necessariamente haverá redução de assimetrias informacionais no contexto orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013). Há também que se considerar que, ao menos em parte, os interesses de gestores superiores podem ser distintos aos interesses de gestores subordinados, o que tende a afetar os níveis de confiança no superior. Nesta condição, estes gestores também podem passar a se questionar sobre a conduta do gestor superior e não estarem dispostos a socializarem informações privadas que dispõe. Quando isto ocorre, gestores subordinados podem passar a acreditar que os



resultados desfavoráveis recebidos foram estabelecidos por meio de procedimentos injustos na tomada de decisões orçamentárias (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008), o que seria uma explicação para seu pior desempenho gerencial alcançado.

A confiança no supervisor é um importante condicionante as atitudes de gestores subordinados em relação ao orçamento. Sua propensão a partilha de informações ocorre quando ele se sente parte da organização, incluso ativamente no processo orçamentário da empresa (Lunardi et al., 2020). Nestas condições, ele estará mais propenso a fornecer informações relevantes a determinação de uma alocação de recursos orçamentários mais adequada, necessária ao desenvolvimento das atividades esperadas, o que refletirá positivamente em seu desempenho gerencial e na qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas na entidade.

Acredita-se que o mesmo ocorra em relação ao nível de esforço a que o indivíduo está disposto a empreender em suas atividades de trabalho. Indivíduos que participam ativamente do processo orçamentário da organização tornam-se mais comprometidos com essa (Zonatto, 2014). Evidências encontradas na literatura também revelam que em condições de alta participação orçamentária, tal instrumento de gestão (orçamento) torna-se eficaz em termos de desempenho gerencial, o que geralmente não se constata em cenários com baixa participação (Chong & Chong, 2002a; 2002b; Chong et al., 2006; Chong & Johnson, 2007).

Apesar de tais evidências, estudos recentes desenvolvidos no Brasil têm apontado para a adoção de uma configuração orçamentária distinta entre as empresas (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a). Do mesmo modo, têm sugerido que a participação orçamentária por si só pode não ser capaz e suficiente para assegurar a obtenção de um maior desempenho gerencial, não sendo capaz de reduzir, por exemplo, os níveis de assimetria de informação existentes no contexto orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a).

No que se refere a favorabilidade orçamentária, os achados de Magner et al. (1995) também revelaram resultados distintos sobre os possíveis efeitos da favorabilidade na confiança no superior e no comprometimento organizacional. Porém estes autores não observaram os efeitos consequentes de tais interações no desempenho gerencial. Compreender os fatores de influência do desempenho gerencial é importante para que se possa melhor entender os efeitos da configuração orçamentária adotada pela empresa, bem como a eficácia dos processos de gestão orçamentária adotados pela organização (Lunardi et al., 2020). Além disto, é necessário para que se possa compreender quais as implicações de tais aspectos no comportamento humano no trabalho, uma vez que as ações organizacionais são materializadas a partir de ações individuais e o desempenho organizacional tem início no desempenho individual.

Uma vez que tais relacionamentos não foram observados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, busca-se com esta investigação responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação entre participação orçamentária, atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial? O objetivo central do estudo consiste em avaliar os possíveis efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação existente entre a participação orçamentária, as atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial, analisando-se tais relacionamentos a partir de dois modelos teóricos de análise, sendo que o primeiro investiga diretamente a relação entre a participação orçamentária e estas variáveis, e o segundo observa os possíveis efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária nesta relação.

Considerando-se a lacuna teórica identificada na literatura, a pesquisa se justifica devido ao fato de o processo orçamentário ser um importante mecanismo de gestão utilizado pelas organizações para planejar o futuro e avaliar os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades (Covaleski et al., 2007; Hall, 2008). Também devido à importância atribuída na relação da participação orçamentária com o senso de favorabilidade nos processos (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008) e na avaliação do desempenho gerencial (Zonatto et





al., 2020a). A produção acadêmica relacionada a estes temas ainda é considerada incipiente (Dani et al., 2017) e inconclusiva (Derfuss, 2016).

A participação orçamentária vai além da influência na tomada de decisões e na obtenção de um orçamento mais favorável (Zonatto et al., 2019). Está relacionada a atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho. Atitudes e comportamentos refletem na disposição dos indivíduos em partilhar informações, bem como no esforço a que os gestores estão dispostos a empreender para alcançar melhor desempenho no trabalho (Lunardi et al., 2020). Contudo, esta relação é complexa, pois envolve as percepções dos indivíduos e seus estados mentais.

Portanto, compreender se há e quais os efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação existente entre a participação orçamentária, as atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial constitui-se importante contribuição teórica do estudo, capaz de elucidar se a inclusão desta variável melhora ou não a análise dos preditores de melhor desempenho gerencial no contexto orçamentário. Do mesmo modo, para a compreensão sobre em que condições isto ocorre. Estas são importantes implicações da pesquisa, que contribui para a produção de novos conhecimentos sobre o tema.

A pesquisa contribui ainda com gestores e pesquisadores interessados sobre o tema, fornecendo novas evidências dos efeitos da configuração orçamentária adotada pelas organizações em atitudes e comportamentos de gestores superiores e subordinados. Assim, permite compreender quais os efeitos do *design* dos sistemas de gestão orçamentária adotados por empresas que atuam no Brasil, em atitudes e no desempenho dos indivíduos no trabalho. Tais motivações, estimulam a realização desta pesquisa.

## **2 Base Teórica e Hipóteses da Pesquisa**

### **2.1 Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial**

A participação orçamentária oferece autonomia aos indivíduos para discutir os problemas da organização com os seus superiores. Também pode proporcionar uma condição na qual as pessoas podem trocar informações e ideais para resolver problemas e chegar a acordos sobre decisões futuras que podem afetar o desempenho da empresa (O'connor, 1995). O desempenho organizacional tem início com o desempenho individual (Lunardi et al., 2020).

Por esta razão, a participação orçamentária tem sido apontada como um meio para a promoção de melhorias no ambiente de trabalho. Dentre os fatores atrelados a participação orçamentária estão as atividades gerenciais da organização, a definição do orçamento, a visão do gerente sobre a relação entre orçamento e as atividades a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho, entre outros fatores que buscam envolver e motivar os indivíduos para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (Lau & Tan, 2006; Zonatto & Lavarda; 2013; Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a).

As evidências encontradas na literatura têm sugerido que a participação orçamentária pode exercer influência direta no desempenho gerencial (Derfuss, 2016). Porém, isto tende a ocorrer em situações de elevados níveis de participação orçamentária (Zonatto et al., 2019). Também revelam que a participação orçamentária é maior, quando há maior percepção do grau de dificuldade na tarefa (Mia, 1989). Isto ocorre porque os indivíduos precisam de informações que possam qualificar suas decisões orçamentárias. Do mesmo modo, para que possam convergir esforços para que as condições estruturais estabelecidas sejam favoráveis para viabilizar o alcance dos objetivos desejados.

De acordo com Frezatti et al. (2011), fatores como o entendimento das decisões necessárias para um planejamento estruturado, a definição do melhor momento para tomada de decisão e a possibilidade de eliminar ou reduzir a sensação de incerteza sobre onde se encontram os problemas de gestão, são algumas das possíveis vantagens da utilização do processo orçamentário como um instrumento de gestão, que pode impactar diretamente no desempenho gerencial das organizações. Por esta razão, a participação orçamentária tem sido



utilizada como um mecanismo de apoio a gestão organizacional, capaz de mobilizar o comprometimento dos indivíduos com o trabalho.

Os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorrem por meio de aspectos cognitivos, motivacionais e do valor de realização (Zonatto et al., 2020b). A participação faz com que os gestores se sintam valorizados na organização, o que afeta sua motivação para participar dos processos orçamentários (Zonatto et al., 2020b) e sua propensão ao compartilhamento de informações privadas que dispõe (Lunardi et al., 2020). Do mesmo modo, reflete na percepção de realização pessoal dos indivíduos. Ao estar participando, passam a se sentir envolvidos ativamente nestes processos de gestão da organização (Chong et al., 2006; Zonatto et al., 2020b). Nestas condições, a percepção de justiça com os processos orçamentários tende a ser maior, o que também tende a refletir positivamente no desempenho gerencial (Santos et al., 2021).

Neste contexto, considerando-se que o desempenho gerencial está relacionado ao grau de realização bem sucedida de todas as tarefas e atividades desempenhadas pelo indivíduo no processo de gestão (Mia & Patiar, 2002), e entendendo que o processo orçamentário atua para qualificar as atividades de gestão da organização (Frezatti et al., 2011), sendo capaz de influenciar positivamente as atitudes dos indivíduos no trabalho, por meio de aspectos cognitivos, motivacionais e do valor de realização (Zonatto et al., 2020b), a primeira hipótese de pesquisa estabelece que: ***H1. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com o desempenho gerencial.***

## **2.2 Participação Orçamentária e Atitudes em relação aos decisores orçamentais**

O orçamento é um instrumento de controle gerencial que pode exercer influência nos comportamentos e nas atitudes dos gestores no trabalho (Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016). É capaz de explicar em que condições seu uso pode resultar em melhor desempenho gerencial (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017). Compreender como os indivíduos lidam com os efeitos do uso deste artefato de controle gerencial e da participação nos processos orçamentários vem sendo constante objeto de estudos no campo da pesquisa orçamentária (Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016), revelando evidências de uma relação complexa e uma literatura ainda inconclusiva sobre como ocorrem tais interações.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a participação orçamentária se apresenta como fator motivador a compreensão por parte dos gestores e seus subordinados, das proposições orçamentárias da organização (Chong et al., 2006). De acordo com Magner et al. (1995) a participação orçamentária possibilita aos indivíduos exercer influência sobre este instrumento de controle e, assim, obter uma percepção mais justa e favorável de seus propósitos. Por consequência, tornam-se mais comprometidos com seu uso.

A participação dos gestores no desenvolvimento e elaboração do orçamento deve conduzir a um maior compromisso e dedicação destes colaboradores para concretização dos objetivos delineados, conduzindo a um desempenho gerencial mais elevado (Nouri & Parker, 1998; Chong & Leung, 2003). Portanto, é esperado que quando ocorre a percepção de um orçamento mais justo (Santos et al., 2021), em que os gestores participam ativamente do processo orçamentário, sendo capaz de exercer influência na alocação de recursos, na definição de objetivos e metas (Zonatto et al., 2020a), estes indivíduos mostrem-se mais comprometidos com a organização.

A pesar disto, evidências encontradas na literatura também têm sugerido que são os mecanismos de incentivo existentes no ambiente organizacional que exercem influência nas atitudes de gestores orçamentários (Haesebrouck et al., 2021), o que pode explicar, ao menos em parte, porque, mesmo havendo participação orçamentária, não necessariamente indivíduos estão propensos a partilhar informações privadas que dispõe (Lunardi et al., 2020), mantendo,



em algum nível, a existência de assimetria de informações nos processos orçamentários (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2020a).

Um indivíduo que pode ser facilmente identificado pelos colaboradores como tendo um papel decisivo no processo orçamentário é a figura do seu supervisor. Este poderá possuir grande influência sobre os níveis orçamentários da organização e de sua unidade, bem como poderá deliberar a respeito das oportunidades de participação de seus subordinados no processo orçamentário (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Portanto, outra variável que pode auxiliar no entendimento dos efeitos da participação orçamentária no desempenho pode estar relacionada a confiança no supervisor.

Dentro de uma hierarquia organizacional o supervisor de determinada área ou setor desempenha papel relevante no estabelecimento de procedimentos orçamentários, visto que este se constitui o representante natural da unidade (Magner et al., 1995). Com isso, o entendimento de gestores subordinados é que a participação orçamentária depende do incentivo por parte deste gestor para que ela ocorra (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2019a; Degenhart et al., 2019). Desta forma, o incentivo atua como um mecanismo que potencializa a confiança no supervisor e encoraja a participação e a partilha de informações (Lunardi et al., 2020).

Assim, em condições em que a participação orçamentária é permitida e incentivada, acredita-se que essa possa ser capaz de aumentar a confiança dos gestores em seu supervisor e o seu compromisso organizacional (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Neste contexto, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que: ***H2. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com a confiança no supervisor (H2a) e o compromisso organizacional (H2b).***

De modo geral, a literatura tem indicado que quanto maior a confiança dos gestores em seus respectivos supervisores, bem como quanto maior seu compromisso com a organização na qual desempenha suas atividades, maior tende a ser o seu desempenho gerencial. No entanto, estas relações não foram investigadas sob a configuração proposta neste trabalho. Acredita-se que isto possa ocorrer em condições em que a discussão orçamentária possa ser qualificada, a partir das atitudes dos gestores subordinados em relação aos decisores orçamentais (Francis-Gladney et al., 2008) e sua propensão em compartilhar informações relevantes para a qualificação dos processos orçamentários (Lunardi et al. 2020).

Tais circunstâncias tendem a induzir estes indivíduos a tomarem menos decisões consideradas antiéticas e intuitivas, tendo em vista sua relação e expectativa frente aos supervisores e seu compromisso organizacional. Tais aspectos também se caracterizam como fatores que intensificam o desempenho gerencial (Whitener et al., 1998; Beuren et al., 2016), pois atuam como inibidores de atitudes e comportamentos indesejados (Greenberg & Scott, 1996; Cohen-Charash & Spector, 2001). Diante destas premissas, a terceira hipótese de pesquisa estabelece que: ***H3. A confiança no supervisor (H3a) e o compromisso organizacional (H3b) estão direta e positivamente relacionados com o desempenho gerencial.***

### 2.3 Efeitos Intervenientes da Favorabilidade Orçamentária

Os decisores orçamentais, por vezes, atribuem orçamentos que divergem consideravelmente daqueles solicitados pelos gestores subordinados participantes do processo orçamentário (Magner et al., 1995). Nestas circunstâncias, a participação orçamentária pode ter influência distinta na percepção dos indivíduos, quanto a real significância de seu envolvimento com orçamento (Francis-Gladney et al., 2008; Lunardi et al., 2019b).

O envolvimento dos gestores no processo orçamentário tem importantes efeitos cognitivos sobre as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial (Zonatto et al., 2020b), uma vez que pode proporcionar sentimentos de propriedade e clareza do que lhe é esperado (Lunardi et al., 2019b). Tal percepção é uma condição para que este se sinta ativamente envolvido com





os processos orçamentários da organização, e possa se comprometer com os objetivos e metas orçamentárias estabelecidas (Zonatto et al., 2020a).

O orçamento final, que é o resultado culminante de todo processo orçamentário (Frezatti et al., 2011), fornece aos participantes deste processo *feedback* a respeito dos *inputs*, por ele recomendados, no sentido de terem sido ou não incorporados ao orçamento (Francis-Gladney et al., 2008). Tais circunstâncias geram expectativas que podem ser frustradas de acordo com os resultados obtidos (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Desta forma, tendem a refletir na percepção destes gestores em relação a quão justo são os processos orçamentários da entidade (Santos et al., 2021).

Considerando tal cenário, o termo favorabilidade orçamentária é utilizado na literatura comportamental da contabilidade para se referir aos desvios das expectativas dos participantes em relação ao orçamento designado a sua unidade de trabalho. Assim, um orçamento favorável indica um resultado melhor, enquanto um orçamento desfavorável indica um resultado orçamentário pior, frente ao resultado esperado (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Deste modo, a favorabilidade orçamentária caracteriza-se como a percepção do participante orçamentário, ao receber um orçamento muito superior ou muito inferior frente ao solicitado (Francis-Gladney et al., 2008).

Acredita-se que tal percepção tenha reflexos nas atitudes gerenciais em relação ao orçamento e, conseqüentemente, no desempenho gerencial. Portanto, torna-se capaz de explicar os efeitos de variáveis intervenientes, presentes no processo orçamentário, que exercem influência na relação existente entre a participação orçamentária, as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial, como proposto para esta pesquisa.

Ao participarem dos processos orçamentários da organização, os gestores subordinados tem menos atitudes negativas (Lunardi et al., 2019b) e tornam-se menos propensos a apresentarem sentimentos como falta de confiança em seus supervisores ao receberem um orçamento desfavorável (Magner et al., 1995). Isto ocorre porque estes indivíduos tendem a desenvolver uma percepção de favorabilidade orçamentária maior, pelo fato de terem participado do processo orçamentário (Magner et al., 1995).

Tal percepção também tende a refletir positivamente no comprometimento organizacional dos gestores. Little et al. (2002) explicam que os gestores apresentam um comportamento organizacional positivo quando percebem que os procedimentos orçamentários e a execução desses procedimentos estão sendo realizados de forma justa no âmbito organizacional.

Neste contexto, considerando-se tais evidências, torna-se possível se estabelecer duas hipóteses de pesquisa, sendo a primeira relacionada aos efeitos diretos da participação orçamentária na favorabilidade: ***H4. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com a favorabilidade orçamentária***; e a segunda relacionada aos efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação entre a participação orçamentária e as atitudes gerenciais estudadas: ***H5. A favorabilidade orçamentária influencia a relação entre a participação orçamentária e a confiança no supervisor (H5a) e a participação orçamentária e o compromisso organizacional (H5b)***.

Uma vez que, assim como a participação orçamentária, a favorabilidade orçamentária pode se apresentar como um importante influenciador do comprometimento organizacional, essa também tende a refletir no desempenho gerencial. Gestores com alto comprometimento organizacional tendem a tomar menos decisões que sejam prejudiciais à empresa de alguma forma (Mowday et al., 1979; Beuren et al., 2016). As evidências encontradas na literatura têm sugerido que a favorabilidade orçamentária está relacionada positivamente com a confiança dos gestores em seu supervisor, assim como com o compromisso destes gestores com a organização (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008).



Neste sentido, entende-se que quanto maior o comprometimento dos gestores com a organização, maior tende a ser o seu desempenho gerencial, visto que o indivíduo identifica-se com os objetivos organizacionais e com o ambiente de trabalho (Subramaniam & Mia, 2001; Zonatto, 2014), percebendo o contexto orçamentário em que está inserido como justo. Nesta condição, torna-se mais propenso a convergir esforços para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Sendo assim, pode-se inferir que a percepção de favorabilidade orçamentária pode afetar as organizações de forma particular, pela maior aceitação de autoridade, confiança, senso de controle e prestação de contas (Folger & Cropanzano, 1998; Kwong & Leung, 2002; Erdogan, 2002) ou pela diminuição de atitudes negativas e comportamentos indesejados (Greenberg & Scott, 1996; Cohen-Charash & Spector, 2001), o que tende a refletir no desempenho gerencial.

Desta forma, é possível se admitir que a favorabilidade de resultados no processo orçamentário, ao afetar a confiança no supervisor e o compromisso organizacional do gestor, tende a influenciar a relação existente entre a participação orçamentária, estas variáveis e o desempenho gerencial. Do mesmo modo, que tal influência seja potencializada em condições de maiores níveis de participação orçamentária (Zonatto et al., 2019) e de maior percepção de justiça dos processos orçamentários (Santos et al., 2021).

Uma vez que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a), em vista da complexidade dos mecanismos cognitivos que interagem para determinar a percepção dos indivíduos em relação as informações obtidas e utilizadas no processo orçamentário (Covaleski et al., 2007; Zonatto, 2014), e considerando-se que a percepção de quão favorável é o orçamento designado a unidade de responsabilidade do gestor, tende a influenciar suas atitudes gerenciais (Francis-Gladney et al., 2008), a sexta hipótese de pesquisa estabelece que: ***H6. A favorabilidade orçamentária influencia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.***

### 3 Metodologia da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa podem ser caracterizados como um estudo descritivo, realizado por meio de *survey* e abordagem quantitativa de dados. A amostra da pesquisa foi composta por 156 gestores com responsabilidade orçamentária em organizações industriais de grande porte, sediadas no Brasil. Estes gestores atuam em organizações listadas entre as maiores indústrias com operações de exportação no País, segundo o Ministério da Economia (Brasil, 2021). A definição de empresas com operações internacionais, de grande porte, e que utilizam o orçamento como um instrumento de gestão é convergente a amostra analisada em outros estudos desenvolvidos sobre o tema (Nouri & Parker, 1998; Zonatto, 2014).

A amostra analisada nesta pesquisa é intencional, sendo alcançada por acessibilidade, por meio de contato telefônico estabelecido diretamente com a organização. Para definição dos indivíduos respondentes da pesquisa, utilizou-se os questionamentos de Chong et al. (2006), com intuito de identificar se a organização na qual os gestores estavam inseridos fazia utilização do orçamento e se este gestor possuía alguma responsabilidade relacionada ao instrumento orçamentário. Assim, inicialmente foram contatados gestores da área de controladoria das organizações estudadas. Frente a estas confirmações e o aceite voluntário do gestor de participar da pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi aplicado, mediante contato telefônico, junto aos 156 gestores participantes da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada com o auxílio de um questionário elaborado, sendo realizada entre os meses de janeiro e maio. O questionário utilizado para coleta de dados foi composto por 31 questionamentos, que foram embasados a partir dos constructos propostos por: a) Milani (1975) para avaliação da Participação Orçamentária (PO) - 6 questões; b) Magner





et al. (1995) para avaliação da Favorabilidade Orçamentária (FO) - 3 questões; c) Read (1962) para avaliação da Confiança no Supervisor (CS) - 4 questões; d) Mowday et al. (1979) para avaliação do Compromisso Organizacional (CO) - 9 questões; e) Mahoney et al. (1965) para avaliação do Desempenho Gerencial (DG) - 9 questões.

Tais constructos vêm sendo utilizados por pesquisadores que investigam a pesquisa relacionada as temáticas participação orçamentária e desempenho gerencial na área contábil, como Nouri e Parker (1998), Chong e Chong (2002a), Chong e Chong (2002b), Chong et al. (2006), Chong e Johnson (2007), Lunardi et al. (2020), Zonatto et al. (2020a), entre outros.

Todos os questionamentos realizados foram apresentados em escala *Likert* de 7 pontos. Nos constructos referentes a participação orçamentária, favorabilidade orçamentária, confiança no supervisor e compromisso organizacional, os gestores foram convidados a indicar o nível de concordância em relação as afirmativas apresentadas, em que 1 representa o nível máximo de discordância e 7 o nível máximo de concordância. Para o constructo de desempenho gerencial, a escala utilizada contempla a auto avaliação do gestor em relação ao seu desempenho gerencial em atividades orçamentárias, em comparação ao desempenho de outros gestores do mesmo nível hierárquico dentro de sua organização, em que 1 representa um desempenho abaixo da média e 7 um desempenho acima da média.

Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica, com auxílio do *software* Excel®, e posteriormente transferidos ao *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos testes estatísticos. Inicialmente foi realizada a Análise Fatorial, por meio da qual realizou-se a validação dos constructos teóricos de mensuração. Como proposto por Hair Jr. et al. (2009), observou-se o agrupamento dos indicadores em seus respectivos constructos de mensuração, respeitando-se as cargas fatoriais (com valor mínimo de 0,60) e os resultados da significância do teste KMO, do teste de esfericidade de Bartlett e da Variância Total Explicada. A análise de confiabilidade foi realizada observando-se o coeficiente Alfa de *Cronbach* dos constructos de mensuração (com valor mínimo de 0,70).

Após a validação e purificação dos constructos de mensuração, procedeu-se a análise dos dados por meio de estatística descritiva, matriz de correlações e análise de trajetória (*Path Analysis*). Na análise estatística descritiva foram observados os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão dos indicadores de cada constructo de mensuração. A matriz de correlação foi avaliada a partir da significância estatística das correlações identificadas e a análise de caminhos a partir dos resultados do teste *T* e os valores do *p-value* de cada caminho analisado.

Estes procedimentos são convergentes aos métodos de análise dos dados adotados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, como Nouri e Parker (1998), Chong et al. (2006), Zonatto et al. (2019) e Zonatto et al. (2020b), que também avaliaram os possíveis efeitos de variáveis intervenientes na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Nesta pesquisa, dois modelos teóricos de análise foram testados, sendo que no primeiro suprimiu-se a análise dos efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária para análise da relação entre a participação orçamentária, as atitudes gerenciais e o desempenho. Já no segundo, esta variável foi incluída na análise realizada. Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

#### 4 Análise dos Resultados

Primeiramente apresenta-se os resultados encontrados para a análise fatorial e descritiva dos constructos de mensuração analisados na pesquisa (Tabela 1).

**Tabela 1 - Estatística descritiva e análise fatorial dos constructos teóricos da pesquisa**

Var.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.
PO	6,00	42,00	30,67	6,11	PO01	0,852	0,725	FO01	0,916	0,839
FO	3,00	21,00	16,95	3,60	PO02	0,852	0,726	FO02	0,948	0,899

CS	4,00	28,00	23,48	3,52	PO03	0,913	0,833	FO03	0,957	0,915
CO	9,00	63,00	46,57	4,78	PO04	0,916	0,839	CS01	0,827	0,684
DG	9,00	63,00	43,88	10,06	PO05	0,923	0,852	CS02	0,900	0,810
					PO06	0,922	0,851	CS03	0,919	0,845
								CS04	0,942	0,888
Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Ind.	CF	Com.
PO	0,951	0,852	986,461	0,804	CO01	0,604	0,364	DG01	0,857	0,734
FO	0,934	0,746	409,351	0,884	CO02	0,851	0,725	DG02	0,911	0,830
CS	0,915	0,826	497,596	0,807	CO03	0,619	0,383	DG03	0,926	0,857
CO	0,917	0,919	1084,441	0,656	CO04	0,809	0,654	DG04	0,936	0,877
DG	0,959	0,950	2082,899	0,854	CO05	0,871	0,759	DG05	0,937	0,878
					CO06	0,876	0,768	DG06	0,906	0,820
					CO07	0,867	0,752	DG07	0,948	0,899
					CO08	0,870	0,756	DG08	0,942	0,888
					CO09	0,868	0,753	DG09	0,952	0,906

Var: Variável; Mín.: Mínimo; Máx.: Máximo; Méd.: Média; DP: Desvio Padrão; AC: Alfa de Cronbach; KMO: Medida de Adequação da Amostra; TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE: Variância Total Explicada; Ind.: Indicador; CF: Carga Fatorial; Com.: Comunalidades. PO: Participação Orçamentária; FO: Favorabilidade Orçamentária; CS: Confiança no Supervisor; CO: Comprometimento Organizacional; DG: Desempenho Gerencial; \*Significância ao nível de 1%. Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados na análise fatorial indicaram o agrupamento de todas as variáveis nos seus constructos de mensuração. Os coeficientes Alfa de Cronbach de cada constructo foram superiores a 0,8, assim como os indicadores do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que foram todos superiores a 0,746. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett revelam significância e adequação das análises realizadas para avaliar a consistência geral dos dados. O mesmo se observa em relação a Variância Total Explicada, superior a 65% em todos os casos analisados, o que indica que a composição final destes constructos de mensuração é adequada a análise de trajetórias, indicando um elevado poder explicativo para as relações investigadas nesta pesquisa.

Observa-se por meio dos resultados da análise estatística descritiva, que os níveis de participação orçamentária diferem entre parte das organizações pesquisadas. Do mesmo modo, nem todos os gestores participantes da pesquisa mostram-se satisfeitos com os orçamentos que recebem em sua organização. Estas evidências revelam que nem todos os gestores percebem como favoráveis o orçamento de sua unidade de trabalho. As evidências encontradas nesta etapa da análise dos resultados também mostram que nem todos os gestores apresentam elevados níveis de confiança no superior. O mesmo ocorre em relação ao comprometimento organizacional.

Estes resultados reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa. Uma vez que os níveis de participação orçamentária diferem entre as organizações, assim como as atitudes gerenciais dos decisores orçamentários, motivo pelo qual torna-se relevante a análise das interações que ocorrem entre estas variáveis, bem como se observar seus reflexos consequentes no desempenho gerencial. Da mesma forma, torna-se relevante entender os possíveis efeitos intervenientes da percepção dos gestores em relação a favorabilidade orçamentária nesta relação, para que se possa melhor compreender em que condições um melhor desempenho gerencial é alcançado.

Estas evidências são parcialmente convergentes as encontradas em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, que tem evidenciado a adoção de configurações orçamentárias distintas entre as empresas estudadas (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a). Diante disso, pode-se afirmar que em algumas organizações os gestores não percebem sua influência nos processos orçamentários, o que pode afetar negativamente o seu desempenho gerencial (Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013). Indivíduos que não participam ativamente dos processos orçamentários podem não compartilhar informações privadas que dispõe, o que tende



a refletir negativamente na qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020a).

Mesmo participando do processo orçamentário, quando esta participação dos gestores é passiva, cerimonial, em que os gestores são apenas comunicados das metas e objetivos orçamentários, os efeitos da participação sobre o desempenho gerencial podem não ser os esperados (Zonatto et al., 2019). Nesta condição, a participação orçamentária pode não apresentar um efeito positivo na favorabilidade orçamentária, uma vez que a percepção dos indivíduos, quanto a real significância de seu envolvimento com orçamento, tende a não ser desenvolvida (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008; Lunardi et al. 2019b).

O orçamento final, resultado de todo processo orçamentário (Frezatti et al., 2011), é estabelecido a partir da identificação das demandas existentes em cada unidade da organização. Portanto, constitui-se de uma premissa identificada para o desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Quando percebido como justo, tende a influenciar positivamente o desempenho gerencial (Santos et al., 2021), o que ocorre por mecanismos cognitivos e motivacionais, que refletem em atitudes e comportamentos dos gestores no trabalho (Zonatto et al., 2020b).

É por esta razão que os processos orçamentários podem ser abordados como uma forma de *feedback* das solicitações realizadas pelos gestores, que ao apresentarem suas solicitações, descrevem suas expectativas por recursos necessários para a realização das atividades que são esperadas em sua unidade de trabalho. Quando tais expectativas não são atendidas, o sentimento de frustração em relação aos resultados obtidos pode ser atribuído a designação não favorável do orçamento, o que, segundo Magner et al. (1995) e Francis-Gladney et al. (2008), atua como um mecanismo cognitivo utilizado para explicar os resultados alcançados.

Por isso, ao participarem de forma ativa no processo orçamentário, os indivíduos tornam-se mais propensos a socialização de informações privadas que dispõe (Lunardi et al., 2020) e tendem a ser mais favoráveis ao orçamento recebido (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Consequentemente, tornam-se mais propensos a confiar mais em seu supervisor e se comprometer mais com a organização (Francis-Gladney et al., 2008), o que acredita-se que levará a uma melhoria no desempenho gerencial. Estas afirmações são suportadas pela análise das correlações identificadas na pesquisa (Tabela 2).

**Tabela 2 - Matriz de correlações**

Variáveis	PO	FO	CS	CO	DG
Participação Orçamentária (PO)	1				
Favorabilidade Orçamentária (FO)	0,485**	1			
Confiança no Supervisor (CS)	0,545**	0,654**	1		
Comprometimento Organizacional (CO)	0,465**	0,349**	0,330**	1	
Desempenho Gerencial (DG)	0,727**	0,469**	0,431**	0,441**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se uma correlação positiva e significativa entre todas as variáveis dos constructos de mensuração selecionados para a pesquisa, o que releva que, em algum nível, tais relacionamentos ocorrem. Estes resultados sugerem que, na amostra analisada, maiores níveis de participação orçamentária refletem em maior percepção em relação a favorabilidade orçamentária, e que essa favorabilidade que o gestor tem ao receber o orçamento de sua unidade, gera uma maior confiança em seu supervisor, bem como um maior comprometimento com a organização. Nesta condição, são observados níveis mais elevados de desempenho gerencial.

Procurando-se analisar as relações teóricas investigadas na pesquisa, são testados dois modelos teóricos de análise, em que, inicialmente, busca-se inferir sobre os efeitos diretos da participação orçamentária nas atitudes gerenciais estudadas e no desempenho (Tabela 3). Em seguida, sobre os possíveis efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária nesta relação



(Tabela 4). Os resultados das análises de trajetórias do primeiro modelo testado são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Resultados da análise de trajetórias do primeiro modelo testado**

Variáveis dependentes	Variáveis Independentes	$\beta$ -standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CS	PO	0,545	8,062	0,000*	0,297	2,96261	64,995	0,000
CO	PO	0,465	6,524	0,000*	0,217	4,24148	42,561	0,000
(Equação 01)	PO	0,648	9,250	0,000*	0,543	6,86743	60,280	0,000
	CS	0,036	0,545	0,587 <sup>ns</sup>				
	CO	0,128	2,055	0,042*				
DG (Equação 02)	PO	0,666	10,781	0,000*	0,542	6,85163	90,689	0,000
	CO	0,131	2,128	0,035*				

Legenda: PO: Participação Orçamentária; CS: Confiança no Supervisor; CO: Comprometimento Organizacional; DG: Desempenho Gerencial; \*Significância ao nível de 5%; <sup>ns</sup> Relação não significativa. Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se a partir dos resultados da análise de trajetórias que a participação orçamentária exerce influência direta nas atitudes gerenciais estudadas. Estas evidências reforçam os papéis cognitivos e motivacionais da participação orçamentária (Chong et al., 2006; Zonatto et al., 2020b), que atuam como mecanismos preditores da confiança no superior e do compromisso organizacional (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Contudo, a confiança no supervisor não exerce influência direta no desempenho gerencial, o qual é determinado pela interação existente entre a participação orçamentária e o compromisso organizacional.

As evidências encontradas nesta etapa da pesquisa também revelam uma influência direta e positiva da participação orçamentária no desempenho gerencial. Estes resultados corroboram com os achados de alguns estudos desenvolvidos sobre o tema, como Chong e Chong, (2002a), Chong et al. (2006), Chong e Johnson (2007) e Zonatto e Lavarda (2013). Todavia, divergem dos achados de Chong e Chong, (2002b), Lunardi et al. (2020) e Zonatto et al. (2020a). De acordo com Zonatto et al. (2019), os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial são percebidos diretamente quando os níveis de participação orçamentária são elevados, o que é observado na amostra analisada nesta pesquisa.

Estes resultados permitem suportar a primeira hipótese estabelecida para a pesquisa: **H1. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com o desempenho gerencial.** Conforme destaca a literatura, a participação dos gestores no processo orçamentário pode induzir o comprometimento dos indivíduos com as metas traçadas. Sendo assim, seu esforço no sentido de alcançá-las tende a ser maior. É por esta razão que se identifica uma relação positiva e significativa entre estas variáveis e o desempenho gerencial.

Estes resultados permitem suportar também a segunda hipótese elaborada para a pesquisa: **H2. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com a confiança no supervisor (H2a) e o compromisso organizacional (H2b).** Estes resultados corroboram com os estudos de Magner et al. (1995) e Francis-Gladney et al. (2008), indicando que ao participarem dos processos orçamentários os gestores tendem a apresentar um comportamento de maior confiança em seu superior, acreditando no que lhe é repassado durante a etapa de discussão orçamentária na organização. Nestas condições, estes gestores tendem a apresentar-se mais comprometidos com a organização, mostrando-se mais propensos a atuar para a obtenção de um melhor desempenho.

No entanto, os resultados encontrados revelam que não necessariamente maiores níveis de confiança no superior refletem positivamente no desempenho gerencial (**H3a**), o que permite suportar parcialmente **H3. O compromisso organizacional (H3b) está direta e positivamente relacionado com o desempenho gerencial.** Tais condições sugerem que, apesar da participação orçamentária induzir os indivíduos a uma maior confiança em seus supervisores, bem como

aumentar o seu compromisso com os objetivos organizacionais, tais fatores não possuem a mesma influência no desempenho gerencial. O desempenho gerencial é resultado das atividades bem sucedidas desenvolvidas pelos gestores em suas atribuições de trabalho (Mia & Patiar, 2002).

Portanto, pode-se inferir que, ao tomar conhecimento das condições que terão para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, os gestores podem apresentar um comportamento positivamente relacionado a uma maior confiança no superior, visto que passam a acreditar no que lhe é repassado. Contudo, isto não significa que o mesmo concorda com a quantidade de recursos alocada a sua unidade de responsabilidade, o que reforça a importância da análise dos possíveis efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária nesta relação. Estas evidências fornecem uma explicação para as condições em que o desempenho gerencial é alcançado, mesmo havendo confiança no superior e essa confiança não sendo capaz de refletir diretamente em melhor desempenho gerencial.

A Tabela 4 apresenta os resultados observados nas análises de trajetórias do segundo modelo testado, onde procurou-se analisar os possíveis efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação existente entre a participação orçamentária, as atitudes gerenciais e o desempenho.

**Tabela 4 - Resultados da análise de trajetórias do segundo modelo testado**

Variáveis dependentes	Variáveis Independentes	$\beta$ -standard	t-statistic	P-value	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	F	Sig. Anova
FO	PO	0,485	6,883	0,000*	0,235	3,16226	47,373	0,000
CS	PO	0,297	4,530	0,000*	0,496	2,51673	75,234	0,000
	FO	0,510	7,772	0,000*				
CO	PO	0,387	4,795	0,000*	0,236	4,20133	23,668	0,000
	FO	0,161	1,989	0,048*				
DG (Equação 03)	PO	0,626	8,937	0,000*	0,557	6,78460	47,504	0,000
	FO	0,160	2,176	0,031*				
	CS	-0,051	-0,673	0,502 <sup>ns</sup>				
	CO	0,111	1,797	0,074**				
DG (Equação 04)	PO	0,611	9,213	0,000*	0,556	6,77238	63,416	0,000
	FO	0,134	2,145	0,034*				
	CO	0,110	1,785	0,076**				
DG (Equação 05)	PO	0,610	9,487	0,000*	0,564	6,70958	65,562	0,000
	FOxCS	-0,186	-1,385	0,168 <sup>ns</sup>				
	FOxCO	0,379	2,707	0,008*				
DG (Equação 06)	PO	0,654	10,498	0,000*	0,547	6,82060	92,214	0,000
	FO	0,152	2,442	0,016*				

Legenda: PO: Participação Orçamentária; FO: Favorabilidade Orçamentária; CS: Confiança no Supervisor; CO: Comprometimento Organizacional; DG: Desempenho Gerencial; \*Significância ao nível de 5%; \*\*Significância ao nível de 10%; <sup>ns</sup> Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise de trajetórias realizada nesta etapa da pesquisa confirmam os achados encontrados no modelo de análise testado anteriormente, que revelou efeitos diretos e positivos da participação orçamentária nas atitudes gerenciais estudadas (confiança no supervisor (*H2a*) e compromisso organizacional (*H2b*)) e no desempenho gerencial, suportando as hipóteses *H1*, *H2* e *H3b*. Os resultados evidenciados na Tabela 4 também confirmam os efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária, indicando uma melhora no coeficiente de explicação (R<sup>2</sup>) dos modelos de mensuração que incorporam esta variável. Os efeitos testados com a variável de favorabilidade orçamentária são confirmados em todos os caminhos analisados, o que confirma tal interação.

Os resultados encontrados permitem suportar a quarta hipótese de pesquisa: *H4. A participação orçamentária está direta e positivamente relacionada com a favorabilidade orçamentária*. Tais resultados sugerem que quanto maior a participação orçamentária dos



gestores, melhor será sua receptividade com relação aos possíveis desvios de expectativas frente aos resultados esperados de um orçamento mais favorável as solicitações apresentadas por sua unidade de responsabilidade. Ao fazer parte do processo orçamentário e sentir-se incluído no desenvolvimento deste (Lunardi et al. 2019b), o participante tende a aceitar de melhor forma o orçamento que lhe foi designado (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008), comprometendo-se com sua execução.

Nesta condição, independentemente da quantidade de recursos alocada a unidade de sua responsabilidade, seja ela favorável ou desfavorável com relação ao solicitado, este gestor tende a mostrar-se mais comprometido com a organização, por sentir-se parte dos processos orçamentários da empresa. Assim, irá empenhar-se com maior esforço para alcançar os objetivos desejados, o que poderá refletir positivamente em seu desempenho gerencial, mesmo que tais condições não sejam aquelas consideradas ideais ou mais favoráveis.

Estas evidências, suportadas pela interação observada entre a participação orçamentária, a favorabilidade orçamentária e as atitudes gerenciais, permitem suportar a quinta hipótese de pesquisa: ***H5. A favorabilidade orçamentária influencia a relação entre a participação orçamentária e a confiança no supervisor (H5a) e a participação orçamentária e o compromisso organizacional (H5b).***

Estes resultados reforçam os efeitos intervenientes da percepção dos gestores em relação a quão justo são os processos orçamentários da organização (Santos et al., 2021), transparentes e inclusivos (Lunardi et al., 2020). Do mesmo modo, revelam a importância dos papéis informativos do processo orçamentário, utilizado como mecanismo de gestão capaz de influenciar atitudes e comportamentos dos gestores no trabalho (Chong et al., 2006; Zonatto et al., 2020b).

A participação orçamentária, ao promover um comportamento organizacional positivo (Little et al., 2002), permite que gestores tomem menos decisões subjetivas e oportunistas, que, em alguma medida, podem, de algum modo, serem prejudiciais à organização (Mowday et al., 1979; Beuren et al., 2016). A favorabilidade orçamentária promove a confiança dos gestores em seus superiores. Do mesmo modo, atua para impulsionar o comprometimento organizacional dos gestores. Isto ocorre porque há confiança nos processos orçamentários instituídos na organização (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008), o que contribui para sua aceitação e legitimação ao longo do tempo.

No que se refere aos efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, os resultados encontrados também confirmam tal interação, o que permite suportar ***H6. A favorabilidade orçamentária influencia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.***

O primeiro modelo testado (Tabela 4) para avaliar tais interações (Equação 03), revelou que apenas a confiança do supervisor não exerce influência direta, conjunta, no desempenho gerencial. Estes resultados são confirmados no modelo de análise purificado (Equação 04), que excluiu dos caminhos analisados a relação existente entre estas variáveis (CS → DG). O modelo que avalia os efeitos diretos, interativos conjuntos, da favorabilidade orçamentária e das atitudes gerenciais, com a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Equação 05), confirma tal interação. Revela que a participação orçamentária, a favorabilidade orçamentária e o compromisso organizacional atuam para potencializar o desempenho. Estes resultados fornecem uma explicação das condições em que um melhor desempenho gerencial é alcançado.

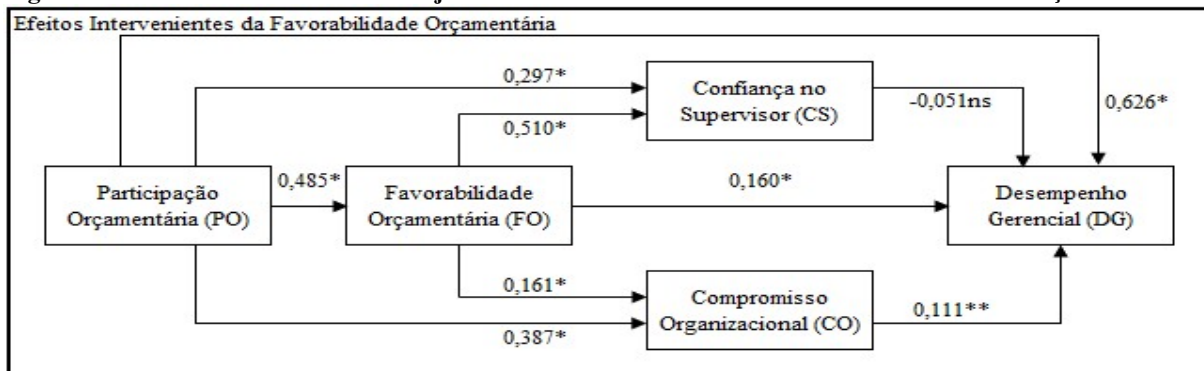
Analisando-se comparativamente os resultados encontrados entre os testes realizados, verifica-se que a favorabilidade orçamentária é relevante para o estabelecimento de um maior nível de confiança no superior (0,510). Porém, o efeito maior no compromisso organizacional ocorre a partir da influência de maiores níveis de participação orçamentária (0,387). Estas evidências reforçam os indícios de que a favorabilidade orçamentária atua para legitimar as definições orçamentárias implementadas na organização por gestores superiores.



Quando isto ocorre, gestores subordinados são mais propensos a aceitação de autoridade, senso de controle e prestação de contas (Folger & Cropanzano, 1998; Kwong & Leung, 2002; Erdogan, 2002), ainda que recebam recursos orçamentário inferiores aos solicitados (Magner et al., 1995; Francis-Gladney et al., 2008). Em tais condições (de maior PO), além de se esperar um menor nível de assimetria de informações (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013) e um maior nível de compartilhamento de informações privadas (Lunardi et al., 2020), espera-se a diminuição de atitudes negativas e comportamentos indesejados (Greenberg & Scott, 1996; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Este conjunto de ações promove o desempenho gerencial, como pode-se verificar pela síntese dos resultados evidenciados na análise de trajetórias apresentada na Figura 2.

**Figura 2: Resultados da análise de trajetórias dos efeitos intervenientes da favorabilidade orçamentária**



Fonte: elaborado pelos autores.

Diante do exposto, pode-se inferir que a participação orçamentária e a favorabilidade orçamentária interagem para influenciar diretamente as atitudes gerenciais relacionadas a confiança no supervisor e o comprometimento organizacional. Por consequência, exercem influência direta e conjunta no desempenho gerencial. Sendo assim, pode-se inferir que a favorabilidade orçamentária influencia a relação existente entre participação orçamentária, atitudes em relação aos decisores orçamentais e o desempenho gerencial.

## 5 Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa revelam importantes implicações ao campo de estudos. A participação orçamentária vem sendo tema constante de estudos e debates no âmbito da contabilidade gerencial e tem revelado resultados conflitantes, em relação aos seus efeitos no desempenho gerencial. O pressuposto teórico aduz que a participação do indivíduo no processo orçamentário tende a maximizar as mais diversas características relacionadas ao seu trabalho. Contudo, isto tem se confirmado apenas a partir de um determinado nível mínimo de participação.

As evidências encontradas nesta investigação revelam que níveis elevados de participação orçamentária potencializam a confiança no supervisor, o comprometimento organizacional e principalmente o desempenho gerencial. O mesmo não ocorre em situações de baixos níveis de participação orçamentária. A favorabilidade orçamentária mostrou-se variável determinante para a atribuição de maior confiança no supervisor, interagindo com a participação orçamentária para determinar um maior nível de comprometimento dos indivíduos no trabalho e o seu desempenho gerencial.

Estes achados fornecem uma explicação das circunstâncias em que a configuração orçamentária é capaz de influenciar o desempenho gerencial. A participação dos gestores produz tais efeitos quando estes conseguem envolver-se nos processos de definição de objetivos, metas e na alocação de recursos destinados à sua unidade de responsabilidade. O fornecimento de amplas informações, do supervisor para o subordinado, e vice versa,



potencializa a comunicação organizacional e a busca de solução para problemas existentes no contexto orçamentário.

Há que se considerar que o orçamento atua para qualificar os processos de tomada de decisões, o que ocorre a partir do estabelecimento de um planejamento adequado e estruturado das atividades organizacionais. Assim, atua como instrumento de gestão que permite a tomada de decisões mais assertivas, quando delineado para reduzir a subjetividade na determinação das premissas orçamentárias em definição, o que ocorre no momento da elaboração das previsões orçamentárias da organização.

A autonomia para emitir opinião e para apresentar sugestões qualifica as discussões orçamentárias e promove a confiança no supervisor, o que também tende a refletir na percepção de justiça dos processos orçamentários. Processos mais justos, além de contribuir para a definição de uma previsão orçamentária mais eficaz, com maior acurácia, oportuniza um maior compromisso organizacional do gestor subordinado com as premissas estabelecidas, o que tende a refletir positivamente no seu desempenho gerencial.

Este comprometimento é necessário para que o gestor possa apresentar um comportamento proativo, comprometido com as definições orçamentárias, de modo que se mostre envolvido para alcançar os resultados desejados. Em contrapartida, um comportamento disfuncional do gestor, que inibe ou restringe a partilha de informações, pode refletir em atitudes gerenciais e comportamentos inadequados, que podem não resultar no desempenho gerencial desejado.

Estas evidências reforçam os efeitos da configuração orçamentária participativa sobre as atitudes e comportamento dos gestores no trabalho. Corroboram para a análise dos efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária, que refletem positivamente no desempenho gerencial. Também revelam os efeitos intervenientes da percepção de gestores subordinados em relação a favorabilidade orçamentária e sua influência nesta relação, variável que tem sido negligenciada na pesquisa desenvolvida sobre o tema participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Além das contribuições teóricas oportunizadas pela pesquisa, os achados desta investigação contribuem para que organizações e gestores com responsabilidade orçamentária possam avaliar a configuração orçamentária adotada, de modo que possam compreender sua influência em atitudes relacionadas aos decisores orçamentais e no desempenho gerencial, bem como na qualidade dos processos orçamentários instituídos e na acurácia das previsões orçamentárias realizadas. A partir desta avaliação, mudanças podem ser implementadas, com o propósito de estimular a comunicação organizacional, a partilha de informações e o alcance de melhor desempenho.

O estudo apresenta algumas limitações, como a amostra utilizada, o modelo teórico de análise proposto (que abrange apenas duas variáveis atitudinais) e a análise dos resultados em um único momento temporal, o que não permite a generalização dos resultados. Contudo, fornece importantes *insights* que estimulam a realização de novos estudos.

Compreender a interação entre a favorabilidade orçamentária e outras atitudes gerenciais, e seus efeitos consequentes no desempenho gerencial, ainda se constitui uma lacuna de pesquisa a ser explorada na literatura de contabilidade. Variáveis como estilos motivacionais, motivação para participação orçamentária e atitudes gerenciais em relação ao orçamento podem ser utilizadas em novos estudos. Aspectos relacionados ao nível de participação e de conhecimentos dos gestores em rotinas e processos orçamentários também podem ser observados, assim como o estilo de liderança dos gestores superiores e os níveis de incentivo à participação orçamentária.

## Referências



- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002a). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V., & Chong, K. M. (2002b). The role of feedback on the relationship between budgetary participation and performance. *Pacific Accounting Review*, 14(2), 33-55.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in accounting*, 22, 67-95.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- Chong, V. K., & Tak-Wing, S. L. (2003). Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: a goal setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11(1), 1-17.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds), *Handbooks of management accounting research* (Vol. 2, Cap. 6, pp. 587-624). Elsevier.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054-072.
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e desempenho gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A metaanalysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human resource management review*, 12(4), 555-578.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Francis-Gladney, L., Welker, R. B., & Maganer, N. (2008). An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudo-participation perceptions. *Management Accounting*, 17, 217-245.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 445-466.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in organizational behavior*, 18, 111-156.
- Haesebrouck, K., Van den Abbeele, A., & Williamson, M. G. (2021). Building trust through knowledge sharing: Implications for incentive system design. *Accounting, Organizations and Society*, In Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Hannan, R. L., Rankin, F. W., & Towry, K. L. (2010). Flattening the organization: The effect of organizational reporting structure on budgeting effectiveness. *Review of Accounting Studies*, 15(3), 503-536.
- Kwong, J. Y., & Leung, K. (2002). A moderator of the interaction effect of procedural justice and outcome favorability: Importance of the relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2), 278-299.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 55-78.





- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96.
- Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2002). The fairness of formal budgetary procedures and their enactment: Relationships with managers' behavior. *Group & Organization Management*, 27(2), 209-225.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. da S. (2019a). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019b). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 540-562.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7-8), 611-618.
- Mahoney, T. A. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-western Pub.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 347-357.
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *AOS*, 23(5-6), 467-483.
- O'Connor, N. G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 383-403.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2001). The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(1), 12-30.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral research in Accounting*, 14(1), 247-271.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Zonatto, V. C. da S., Bauer, L., Degenhart, L., & Nascimento, J. C. (2020b). Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 133-150.
- Zonatto, V. C. da S., Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6 (1), 92-111.
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020a). Efeitos da participação orçamentária nas atitudes, satisfação e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.
- Zonatto, V. C. da S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.