



Efeitos do Conflito de Interesses e da Assimetria Informacional na relação entre Participação Orçamentária, Satisfação e Desempenho Gerencial

RODRIGO ALMEIDA MAINARDI

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

LARISSA DEGENHART

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

MÁRCIA BIANCHI

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar os efeitos do conflito de interesses e assimetria informacional na relação entre participação orçamentária, satisfação no trabalho e desempenho gerencial. Desenvolveu-se um *survey single entity* com 38 gestores de nível médio, com responsabilidade orçamentária, de uma organização industrial de grande porte, de capital aberto, com operações no Brasil e no exterior. Os resultados revelaram que o ambiente orçamentário estudado alimenta situações de assimetrias informacionais, que refletem na percepção de existência de conflitos de interesses, relacionados a gestão orçamentária. A configuração orçamentária adotada apresenta-se inflexível, com relação a destinação de recursos e provimento de cortes (glosas orçamentárias). Contudo, as interações que ocorrem neste ambiente orçamentário, decorrentes da existência de assimetrias informacionais e conflitos de interesses, não são suficientes para impactar negativamente os efeitos da participação na satisfação dos gestores no trabalho. Porém, refletem na insatisfação dos gestores com o desempenho orçamentário da unidade de sua responsabilidade. Os resultados desta investigação contribuem com organizações e gestores com responsabilidades orçamentárias, ao revelarem os efeitos da configuração orçamentária em um contexto prático e reflexos consequentes nas variáveis analisadas. Portanto, auxiliam na compreensão dos preditores dos efeitos atenuantes da configuração orçamentária na assimetria de informações e no conflito de interesses, bem como sua contribuição para promover a satisfação dos gestores com o processo orçamentário e o seu trabalho, identificando ainda, como tais aspectos refletem no desempenho.

Palavras-chave: Participação orçamentária, Conflito de interesses, Assimetria de Informações, Satisfação no trabalho, Desempenho gerencial.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 Introdução

O processo orçamentário constitui um instrumento de gestão utilizado pelos gerentes para a organização do seu orçamento, com objetivo de definir metas, a alocação de recursos e os parâmetros para avaliação de desempenho de gestores subordinados que possuem responsabilidade orçamentária (Covaleski et al., 2006; Adler & Reid, 2008; Zonatto et al., 2019). O orçamento é considerado a base da gestão organizacional. Oferece suporte as ações de planejamento e controle, e materializa, em seus planos, a estratégia organizacional (Frezatti, 2015). Portanto, contribui para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

Esse conceito é fundamentado na perspectiva da teoria da agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), que traz à tona a discussão entre propriedade e controle, que ocorre entre quem contrata (principal) e a contratada (agente), transferindo sua autoridade de decisão em relação à empresa. Quando esses interesses entre o principal e o agente não estão alinhados, surge o conflito de agência. Os conflitos de agência elevam os níveis de assimetria de informação no contexto orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013). Diante disso, o participante que detenha mais informações pode extrair mais benefícios próprios, se assumir um comportamento oportunista (Klann et al., 2009).

Evidências encontradas na literatura sugerem que uma forma para mitigar a assimetria de informação presente nos processos orçamentários é a participação orçamentária (Yuen, 2007; Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013). Isto ocorre porque, ao participar dos processos orçamentários, os gestores passam a compreender o orçamento e suas premissas estabelecidas, bem como, o que é esperado quando da execução das atividades sob sua responsabilidade, o que aumenta a clareza de seus papéis de trabalho (Zonatto et al., 2019), o seu comprometimento e compreensão com os objetivos da organização (Lavarda et al., 2015).

Contudo, a literatura revisitada sobre o tema também revela que a participação orçamentária, por si só, pode não ser suficiente para eliminar os níveis de assimetria de informação existentes no contexto orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019), bem como para refletir positivamente no desempenho gerencial (Degenhart et al., 2019; Zonatto et al., 2019). Estas evidências sugerem que alguns gestores relutam em compartilhar informações com seus superiores (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019a), o que tende a influenciar negativamente a qualidade das decisões orçamentárias tomadas na organização e o desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020).

Apesar de tais evidências, a literatura gerencial da área contábil que trata sobre o tema (Derfuss, 2009; 2016) não tem avançado na busca pela compreensão dos fatores que motivam o não compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2019a; 2020) e da análise dos efeitos das interações existentes entre os diferentes níveis de assimetria informacional presentes no contexto orçamentário e os conflitos de interesses (Lavarda & Almeida, 2013; Degenhart et al., 2019; Lunardi et al., 2019b), que podem impactar a relação entre a participação orçamentária, a satisfação dos gestores, com o trabalho e com os processos orçamentários e o desempenho gerencial (Degenhart et al., 2019; Zonatto et al., 2019), lacuna teórica explorada.

De acordo com Derfuss (2009), a configuração orçamentária reflete na satisfação dos usuários do orçamento. Funcionários produtivos tendem a ser mais satisfeitos com o trabalho (Christen et al., 2006). Porém, os conflitos organizacionais tendem a refletir negativamente na satisfação dos indivíduos no trabalho, resultando na rotatividade no emprego (Hofstede, 1968). Os conflitos de interesses também reduzem a satisfação no trabalho (Robbins et al., 2010), visto que o agente atua para buscar maximizar sua satisfação pessoal. Do mesmo modo, os conflitos da participação orçamentária tendem a impactar o desempenho gerencial (Leach-López et al., 2007; 2009). Desta forma, torna-se importante a compreensão de tais relacionamentos, de modo que se possa verificar como é possível reduzir eventuais efeitos negativos do conflito de interesses e da assimetria de informações no ambiente orçamentário.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Nesse contexto, a questão de pesquisa que norteia a realização deste estudo é: Quais os efeitos do conflito de interesses e da assimetria informacional na relação entre participação orçamentária, satisfação no trabalho e desempenho gerencial? A pesquisa objetiva analisar os efeitos do conflito de interesses e da assimetria informacional na relação entre participação orçamentária, satisfação no trabalho e o desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária de uma organização industrial de grande porte, de capital aberto, com operações no Brasil e no exterior. Este ambiente é caracterizado por recentes cortes orçamentários, que resultam em conflitos organizacionais e elevam os níveis de assimetria de informações.

A relevância deste estudo consiste na produção de novas evidências relacionadas a lacuna de pesquisa identificada na literatura. Assim, justifica-se por auxiliar na compreensão dos efeitos interativos conjuntos do conflito de interesses e da assimetria de informações, na relação entre a participação orçamentária, a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial, inovações teóricas da pesquisa proposta. A redução da assimetria de informação torna as pessoas mais influentes nos processos da organização (Marras, 2009). Deste modo, menores níveis de assimetria de informação são associados ao alcance de um melhor desempenho gerencial (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013), assim como as condições de menor conflito refletem em maior satisfação (Leach-López et al., 2007; 2009; Robbins et al., 2010) e desempenho.

Há que se considerar que os interesses existentes entre diferentes gestores de nível hierárquico distintos também podem ser tanto convergentes, como divergentes, o que pode influenciar diretamente na qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas. Estudos anteriores apontam que os interesses compartilhados na folga orçamentária afetam a veracidade dos relatórios orçamentários (Church et al., 2012; Beuren et al., 2015). Nesta condição, o instrumento de controle pode apresentar pouca acurácia e utilidade para a tomada de decisões gerenciais. Por consequência, seu uso pode passar a ser cerimonial.

Ao aprofundar-se na análise de tais relacionamentos, os resultados desta investigação contribuem com organizações e gestores com responsabilidade orçamentária, ao revelarem os efeitos da configuração orçamentária em um contexto prático, e reflexos consequentes nas variáveis analisadas. Assim, auxiliam na compreensão dos preditores dos efeitos atenuantes da configuração orçamentária na assimetria de informações e no conflito de interesses, bem como sua contribuição para promover a satisfação dos gestores com o processo orçamentário e o seu trabalho, identificando ainda, como tais aspectos refletem no desempenho.

2 Referencial Teórico e Hipóteses

2.1 Participação orçamentária, conflito de interesses e assimetria de informações

O orçamento, enquanto instrumento de controle gerencial, serve de apoio a gestão empresarial (Hansen & Van der Stede, 2004), para as atividades de planejamento e controle (Covaleski et al., 2006; Adler & Reid, 2008; Frezatti, 2015), e para resolução de conflitos organizacionais existentes (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013). “Um sistema orçamentário é uma combinação dos fluxos de informação e processos administrativos, procedimentos que normalmente são uma parte integrante do planejamento de curto alcance e sistema de controle de uma organização” (Merchant, 1981, p. 813).

Consiste no plano financeiro baseado no compromisso dos gestores com as metas a serem alcançadas (Frezatti, 2015). Por esta razão, o orçamento contém as prioridades indicadas para a organização e a direção da entidade para determinado período, estabelecendo ainda condições para a avaliação de desempenho da organização e de seus gestores (Warren et al., 2003; Covaleski et al., 2006; Adler & Reid, 2008; Zonatto et al., 2019).

Entretanto, durante o processo orçamentário podem surgir problemas comportamentais que acabam gerando conflitos nas organizações, em função do estabelecimento de metas, a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

disponibilidade de informações e divergência de objetivos (Warren et al., 2003). Dentre as formas de reduzir esses conflitos organizacionais ocasionados pelo processo orçamentário está a participação orçamentária (Yuen, 2007; Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013), que é definida como um processo em que os gerentes estão envolvidos diretamente na definição de metas orçamentárias de sua unidade de responsabilidade, exercendo influência direta nos processos orçamentários em discussão (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998).

A partir de tais discussões, decorrentes dessa troca de informações entre gerentes de nível médio e superior, é possível se estabelecer previsões orçamentárias mais adequadas as necessidades da organização (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013). Isto porque os processos orçamentários favorecem o compartilhamento de informações privadas (Lunardi et al., 2019a; 2020). Gestores de unidade possuem informações relevantes sobre suas atividades de trabalho, que quando são de conhecimento dos decisores orçamentários, podem auxiliar no estabelecimento de melhores previsões, que refletem na organização da estrutura e condições de trabalho necessárias para o alcance dos objetivos e metas determinados.

Como consequência de tais interações, tem-se um aumento no nível de comprometimento dos gestores (Lavarda et al., 2015), o que pode atuar para reduzir um eventual comportamento oportunista (Klann et al., 2009), reduzir os conflitos de interesses no processo orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013) e a folga orçamentária (Shields & Shields, 1998; Ngo, 2019). Tais fatores tendem a influenciar a veracidade das previsões estabelecidas (Church et al., 2012; Beuren et al., 2015). Portanto, nestas condições de maior participação orçamentária, é possível elevar a qualidade das discussões orçamentárias e o plano orçamentário estabelecido para a entidade (Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020). Neste contexto, a primeira hipótese investigada estabelece que: ***H1. Existe relação negativa entre a participação orçamentária e o conflito de interesses.***

Este ambiente de conflitos organizacionais (Leach-López et al., 2008; Lavarda & Almeida, 2013) ou de baixa participação orçamentária (Zonatto et al., 2019) resulta ainda em problemas de assimetria de informação (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013). Os conflitos decorrentes da participação orçamentária ocorrem quando os gestores percebem não possuir autonomia suficiente para exercer influência no estabelecimento das premissas orçamentárias da sua unidade de responsabilidade (Hofstede, 1968; Leach-López et al., 2008). Nesta condição, os conflitos de agência acabam contribuindo por elevar os níveis de assimetria de informação existentes no contexto orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013), razão pela qual indivíduos que possuem mais informações podem usar este conhecimento para obter benefícios próprios, apresentando um comportamento oportunista (Klann et al., 2009).

A assimetria informacional ocorre quando uma das partes da relação contratual possui mais informações do que a outra. Neste caso, uma informação é conhecida por uma das partes (pelos subordinados, por exemplo), mas é desconhecida pela outra (neste caso, seu superior). Esse desequilíbrio informacional pode gerar conflitos se as informações forem utilizadas em benefício próprio (Lavarda & Almeida, 2013). Por esta razão, a participação orçamentária tem sido considerada como um meio para mitigar a assimetria de informação existente nos processos orçamentários (Degenhart et al., 2019).

Evidências encontradas na literatura sobre o tema têm sugerido que maiores níveis de participação orçamentária resultam em menor assimetria de informação no ambiente orçamentário (Chow et al., 1988; Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Zonatto e Lavarda, 2013). Contudo, também há relatos de que a participação orçamentária apenas pode não ser suficiente para eliminar os níveis de assimetria de informação existentes (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019), bem como, para refletir positivamente no desempenho gerencial (Degenhart et al., 2019; Zonatto et al., 2019).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Estas evidências sugerem que alguns outros fatores intervenientes a esta relação, podem influenciar a propensão de gestores subordinados ao compartilhamento de informações privadas que dispõe (Lunardi et al., 2019a; 2020; Zonatto et al., 2020a). Gestores relutam em compartilhar informações com seus superiores (Lavada & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019a), quando não percebem sua influência nos processos orçamentários (Hofstede, 1968; Leach-López et al., 2008). Por esta razão, a qualidade das decisões orçamentárias tomadas e o desempenho gerencial é impactado (Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020).

Considerando que a participação orçamentária atua para inserir os gestores nos processos orçamentários da organização e construir uma melhor previsão orçamentária, a segunda hipótese estabelece: **H2. Existe relação negativa entre a participação orçamentária e a assimetria de informações.** Do mesmo modo, considerando-se que os conflitos de agência tendem a influenciar negativamente a qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas, bem como elevam os níveis de assimetria de informação existentes (Kyj & Parker, 2008; Lavarda & Almeida, 2013), a terceira hipótese testada no estudo assume que: **H3. Existe relação positiva entre o conflito de interesse e a assimetria de informações.**

2.2 Conflito de interesses, satisfação no trabalho e desempenho gerencial

O desempenho gerencial no contexto orçamentário é um tema muito discutido na literatura comportamental da área contábil. Contudo, ainda não há evidências sólidas que permitam a inferência de relações conclusivas sobre o tema (Derfuss, 2016). Evidências recentes denotam a existência de fatores intervenientes na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial (Lunardi et al., 2019b; 2020; Zonatto et al., 2019; 2020a), que interagem para explicar o comportamento humano no trabalho.

Em ambiente de conflito de interesses, este comportamento pode ser impactado negativamente no ambiente de trabalho. A percepção de satisfação foi utilizada em estudos que abordaram o orçamento empresarial sob diversos aspectos (Mucci et al., 2016; Palomino & Frezatti, 2016; Zonatto et al., 2020b). De modo geral, reflete o sentimento de quão satisfeito o indivíduo se encontra naquele local de trabalho e com suas atividades desenvolvidas (Dewar & Werbel, 1979). A satisfação no trabalho apresenta reflexos em uma série de fatores em relação ao trabalho que o indivíduo realiza, sendo capaz de afetar sua produtividade (Christen et al., 2006) e intenção de permanência no emprego (Hofstede, 1968).

A configuração orçamentária estabelecida pela organização é apontada como uma variável contextual capaz de refletir na satisfação dos usuários do orçamento (Derfuss, 2009), sendo que os conflitos de interesses tendem a atuar para reduzir a satisfação dos indivíduos no trabalho (Robbins et al., 2010). Isto ocorre porque os indivíduos buscam maximizar sua utilidade na empresa, ao mesmo tempo que buscam maximizar sua satisfação pessoal na realização de suas atividades de trabalho.

Evidências encontradas na literatura também sugerem que a participação orçamentária aumenta o nível de satisfação de gestores subordinados (Nouri & Parker, 1998; Zonatto et al., 2020b). Tal condição é alcançada quando há compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2020), envolvimento no trabalho (Lunardi et al., 2019a) e melhor desempenho, que refletem na percepção de valor de realização da participação do indivíduo nos processos orçamentários (Shields & Shields, 1998; Chong et al., 2006; Zonatto et al., 2020b).

O processo orçamentário permite que a interação entre gestores superiores e subordinados promova a resolução dos conflitos de interesses existentes (Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013), qualificando a designação dos recursos necessários ao atendimento das demandas de cada unidade de trabalho (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998). É por esta razão que esse somatório de estímulos recebidos durante a execução de suas atividades de trabalho atua para determinar a satisfação dos indivíduos com o mesmo (Robbins, 2002).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

O processo orçamentário é um meio de comunicação de normas organizacionais e comportamentos (Frezatti, 2015). Neste ambiente, diversos fatores afetam a satisfação dos usuários com o processo orçamentário, como comportamentos oportunistas, diminuição da cooperação, inadequação das premissas estabelecidas em um ambiente de incerteza, rigidez adotada, imposição orçamentária, visão (restritiva) de curto prazo, entre outros fatores (Sponem & Lambert, 2016). Essas características exercem influência no modo como os funcionários se sentem em relação à satisfação com o processo orçamentário desenvolvido.

Discutir orçamentos com base em planos de ação e objetivos estratégicos é mais satisfatório para os gestores com responsabilidade orçamentária do que discutir orçamentos apenas no nível financeiro (Sponem & Lambert, 2016). Assim, pode-se inferir que a satisfação com o orçamento está associada à fatores como participação, envolvimento e consideração dos planos de ação durante as negociações orçamentárias estabelecidas (Shields & Shields, 1998; Chong et al., 2006; Lunardi et al., 2019a; Zonatto et al., 2020b), e não com vivências de conflitos organizacionais e de interesses (individuais ou coletivos). Neste contexto, a quarta e quinta hipóteses testadas nesta pesquisa assumem que: ***Existe relação negativa entre o conflito de interesses e a satisfação no trabalho (H4) e entre o conflito de interesses e a satisfação com os processos orçamentários (H5).***

Deste modo, o orçamento sugere que os indivíduos ficam mais satisfeitos com o orçamento quando é usado como um instrumento de gestão para promover discussão, intercâmbio sobre questões de negócios e a socialização de informações dentro da organização (Sponem & Lambert, 2016; Lunardi et al., 2019a; 2020). O desempenho organizacional é resultado do desempenho individual e coletivo (Zonatto et al., 2019; 2020).

O desempenho das funções do planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégia está positivamente associado à satisfação geral com o orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004). Do mesmo modo, a configuração orçamentária reflete na satisfação dos usuários (Derfuss, 2016). A satisfação dos usuários com o orçamento é capaz de influenciar a percepção de justiça que os gestores com responsabilidade orçamentária apresentam em relação ao processo orçamentário da organização como um todo (Maiga, 2006).

Evidências encontradas na literatura corroboram com tais afirmações, revelando uma influência positiva deste ambiente no desempenho gerencial (Degenhart et al., 2019; Zonatto et al., 2019). As atitudes em relação ao trabalho são um fator interveniente que leva a um melhor desempenho gerencial (Milani, 1975; Zonatto & Lavarda, 2013). Segundo Degenhart et al. (2019), atitudes gerenciais adequadas conduzirão a um desempenho gerencial mais eficaz. Mas nem sempre esses efeitos ocorrem diretamente (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017), o que reforça a necessidade de se compreender as interações existentes entre as variáveis analisadas em um ambiente de restrição orçamentária. Conforme Marras (2009), o conflito de interesses é gerado pelo confronto de interesses pessoais e da organização. Portanto, afeta o desempenho gerencial. Neste contexto, a sexta hipótese estabelecida para a pesquisa assume que: ***H6. Existe relação negativa entre o conflito de interesses e o desempenho gerencial.***

2.3 Assimetria de informações, satisfação no trabalho e desempenho gerencial

Assim como o conflito de interesses reduz a satisfação no trabalho (Chia, 1995; Robbins et al., 2010) e com os processos orçamentários (Sponem & Lambert, 2016), e afeta o desempenho gerencial (Lavarda & Zonatto, 2013), promove a assimetria de informações (Kyj & Parker, 2008; Lavarda & Almeida, 2013). Isto ocorre quando os indivíduos não percebem sua influência nos processos orçamentários (Hofstede, 1968; Leach-López et al., 2008) ou percebem estes como injustos (Maiga, 2006), relutando em compartilhar informações com seus superiores (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019a), que possam qualificar os



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

processos de gestão orçamentária da organização (Zonatto et al., 2019; 2020; Lunardi et al., 2020), ou quando são impedidos de participar.

As diversas utilizações do orçamento como instrumento de controle gerencial (Hansen & Van der Stede, 2004; Covaleski et al., 2006) fazem com que este instrumento de gestão seja abrangente, com diversas características e funções dentro das organizações (Frezatti, 2015). Por esta razão, é capaz de influenciar a ação e o comportamento humano no trabalho (Zonatto et al., 2020a). Essas características do orçamento podem apresentar reflexos positivos e negativos (Sponem & Lambert, 2016).

A participação orçamentária é apontada na literatura como uma prática de gestão que promove uma maior comunicação entre superior e subordinado (Lunardi et al., 2019a; 2020). Essa comunicação aumentará o acesso a informações mantidas pelos subordinados, refletindo no aumento da motivação dos funcionários e em sua satisfação no trabalho (Kyj & Parker, 2008; Zonatto et al., 2020b) e com os processos orçamentários instituídos (Shields & Shields, 1998; Chong et al., 2006; Sponem & Lambert, 2016). Contudo, a participação por si só pode não ser suficiente para eliminar problemas organizacionais recorrentes, como os de assimetrias informacionais existentes (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019).

A retenção de informação ocorre em virtude das percepções apresentadas por gestores subordinados, decorrentes das condições de trabalho identificadas naquele ambiente, bem como das atitudes gerenciais de colegas e superiores. Tais condições resultam na assimetria informacional (Lunardi et al., 2019b). A satisfação só ocorrerá se as condições de trabalho corresponderem às expectativas dos participantes do processo orçamentário (Argyris, 1972). Nesta condição, os gestores se tornam mais propensos a socializarem informações privadas que dispõe (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2020).

A literatura tem sugerido que situações de elevada assimetria informacional tendem a afetar o processo de negociação orçamentária (Fisher et al., 2002), refletindo na veracidade dos relatórios orçamentários estabelecidos (Church et al., 2012; Beuren et al., 2015). Em consequência da baixa qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas (Lunardi et al., 2020), gestores subordinados tornam-se mais propensos a apresentar comportamentos de menor satisfação e envolvimento com o trabalho, e com os processos orçamentários como um todo (Lunardi et al., 2019a).

Esta situação reflete uma configuração orçamentária instituída que não utiliza a oportunidade de discussão dos processos orçamentários como um instrumento de apoio ao aperfeiçoamento dos processos de gestão orçamentária da empresa. Alguns autores (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013) sugerem que uma forma de aperfeiçoar estes processos de gestão é por meio da utilização das informações privadas que os gestores subordinados dispõem. Isto permite também aprender e desenvolver habilidades na tomada de decisões orçamentárias (Chia, 1995; Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2019a; 2020), que também auxiliam os gestores no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Uma vez que o orçamento é considerado um dos instrumentos mais importantes de controle gerencial (Libby & Lindsay 2010), precisa ser aprimorado. Quando isto ocorre, o conflito de interesses pode ser mitigado, com uma ampla disseminação de informações (Marras, 2009). A redução da assimetria de informação torna as pessoas mais influentes nos processos da organização (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Marras, 2009; Zonatto & Lavarda, 2013), influenciando sua participação futura e propensão ao compartilhamento de informações. Neste contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa: ***Existe relação negativa entre a assimetria de informações e a satisfação no trabalho (H7); e, entre a assimetria de informações e a satisfação com os processos orçamentários (H8).***

A exposição de informações privadas dos subordinados aos seus superiores torna o orçamento mais preciso. Esta condição contribui para uma menor assimetria de informação e

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

o alcance de melhor desempenho gerencial (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008; Zonatto & Lavarda, 2013), em razão da maior disponibilidade de informação existente. Esta atua para inibir a criação de folga orçamentária (Shields & Shields, 1998; Ngo, 2019) e cria condições para o estabelecimento de um plano orçamentário mais adequado, que considera as diferentes necessidades orçamentárias dos gestores atuantes no processo orçamentário (Zonatto et al., 2019). Neste contexto, a última hipótese de pesquisa assume que: **H9. Existe relação negativa entre a assimetria de informações e o desempenho gerencial.**

3 Metodologia da Pesquisa

Este estudo classifica-se como descritivo, realizado por meio de levantamento e com abordagem quantitativa. Desenvolveu-se um *survey single entity* em uma organização industrial de grande porte, de capital aberto, com operações no Brasil e no exterior. A escolha por esta organização é intencional, considerando a adequação do contexto estudado aos propósitos desta investigação. Cortes orçamentários resultaram no questionamento sobre a eficácia do controle utilizado. Deste modo, compreender os efeitos destes conflitos e da assimetria de informações neste ambiente, permite avaliar suas interações com a configuração orçamentária adotada, a satisfação dos gestores e reflexos no desempenho.

Este procedimento metodológico deve ser aplicado quando se busca alcançar múltiplos respondentes dentro de uma mesma organização (Van Der Stede et al., 2005; Mucci et al., 2016; Aguiar, 2018), de modo que se possa avaliar as relações investigadas com maior profundidade, a partir de um mesmo contexto organizacional (Mucci et al., 2016; Aguiar, 2018). Busca a “investigação de fenômenos contemporâneos (contabilidade gerencial) incluindo pessoas, procedimentos, e estruturas dentro de uma única organização” (Hesford et al., 2006, p. 7). Portanto, abordagem adequada quando “o propósito do estudo for entender determinantes da estrutura de contabilidade gerencial existente em uma organização (Aguiar, 2018)” e seus efeitos consequentes no comportamento humano no trabalho.

A coleta de dados foi realizada com todos os 38 gestores de nível médio, com responsabilidade orçamentária, na organização objeto de estudo. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário impresso, *in loco*, na sede da empresa. Como procedimentos éticos, foi assegurado aos participantes da pesquisa o anonimato de sua identificação e da organização em que atuam, bem como a possibilidade de desistir de participar da pesquisa, deixando de responder ao questionário, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa. Os questionários respondidos, foram depositados em um local, de modo que não fosse possível identificar quem participou e quem efetuou a entrega do formulário aplicado. Todos os convidados participaram voluntariamente do estudo.

O instrumento de coleta de dados aplicado é composto de 42 questões objetivas, de múltipla escolha, delimitadas a partir dos constructos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Constructos, definições e operacionalização das variáveis

Variáveis	Definições Operacionais	Perguntas/Escalas	Autores
Participação Orçamentária	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário de sua unidade de responsabilidade.	6 assertivas/Escala Likert 7 pontos	Milani (1975)
Conflito de Interesses	Avalia o nível de conflito de interesses entre gestores que atuam com responsabilidade orçamentária.	4 assertivas/Escala Likert 7 pontos	Proposto pelos autores
Assimetria de Informações	Avalia o nível de informação em que um superior tem a mais do que o gestor subordinado.	4 assertivas/Escala Likert 7 pontos	Dunk (1993)
Satisfação no Trabalho	Avalia a satisfação geral do gestor no trabalho realizado em sua unidade de responsabilidade.	6 assertivas/Escala Likert 7 pontos	Dewar e Werbel (1979)
Satisfação com os Processos Orçamentários	Avalia a satisfação do gestor com o processo orçamentário da organização.	7 assertivas/Escala Likert 7 pontos	Proposto pelos autores
Desempenho no	Avalia o desempenho do gestor no trabalho e o	3 assertivas/Escala	Kenis (1979)

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Trabalho	desempenho orçamentário de sua unidade de responsabilidade.	Likert 7 pontos
----------	---	-----------------

Fonte: Elaboração própria.

Para as questões de pesquisa, foi utilizada a escala *Likert* de 7 pontos, que buscou avaliar o grau de concordância dos gestores com relação a cada uma das afirmativas apresentadas na pesquisa, sendo que o valor 1 equivale ao nível máximo de discordância (“discordo totalmente”) e o valor 7 o nível máximo de concordância (“concordo totalmente”). O instrumento de coleta de dados utilizado, relacionado aos constructos de participação orçamentária (Milani, 1975), assimetria de informação (Dunk, 1993), satisfação no trabalho (Dewar & Werbel, 1979) e desempenho no trabalho (Kenis, 1979), são instrumentos já validados e utilizados em outras pesquisas desenvolvidas sobre o tema. Dois constructos foram propostos pelos autores para a realização deste estudo: conflito de interesses e satisfação com os processos orçamentários.

O constructo de conflitos de interesses foi proposto a partir de evidências encontradas na literatura que tratam conceitualmente deste tema (ex. Boisvert, 1997). A medida proposta busca avaliar o nível de conflito de interesses entre gestores (superior e subordinado) que atuam com responsabilidade orçamentária. É composto por quatro afirmativas, que avaliam: a) os objetivos distintos entre superior e subordinado na gestão orçamentária da organização; b) a falta de oportunidade para discussão e revisão de metas do orçamento; c) os problemas de distribuição de recursos definidos para o alcance das metas do orçamento entre os diversos setores da empresa; e, d) as diferenças no compromisso dos gestores quando da elaboração, execução e avaliação do orçamento.

Já o constructo de satisfação com os processos orçamentários busca avaliar a satisfação de gestores com responsabilidade orçamentária, com os processos orçamentários instituídos em sua organização. A perspectiva de análise adotada é a de valor de realização, como abordado nos estudos desenvolvidos por Chong et al. (2006) e Zonatto et al. (2020), e com base na abordagem conceitual proposta por Dewar e Werbel (1979), posicionando-se tais aspectos no contexto orçamentário. Este constructo é composto por três afirmativas, que avaliam: a) a realização do gestor ao participar do processo orçamentário; b) a satisfação pessoal do gestor ao participar do processo orçamentário; e, c) o sentimento de pertencimento e identificação proporcionado ao gestor ao participar do processo orçamentário.

Um bloco de questões adicionais foi elaborado para avaliar a percepção dos gestores participantes, em relação a motivação para participação orçamentária; ambiguidade de papéis; nível hierárquico da função; nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho; nível de conhecimentos em gestão de custos; nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários; prioridade para planos de curto prazo; e, necessidade de mudanças nos processos orçamentários. Estas variáveis buscaram captar, a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos, a percepção dos gestores sobre tais aspectos presentes no contexto orçamentário da organização. Assim, a partir de tais observações, foi possível promover uma análise adicional realizada com matriz de correlações, com o propósito de encontrar indícios de evidências de uma possível associação dos constructos investigados na pesquisa, com estas variáveis.

Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica e exportados ao *software* SPSS para tratamento estatístico. Como procedimentos de análise dos dados, inicialmente procedeu-se a estatística descritiva, com a observação dos valores mínimos e máximos, média e o desvio padrão. A seguir, realizou-se a análise da composição dos constructos de mensuração, por meio da análise fatorial exploratória, e calculada a confiabilidade dos construtos, em sua composição final, pelo coeficiente Alfa de *Cronbach*, de acordo com os procedimentos recomendados por Hair Jr. et al. (2009). Por fim, procedeu-se a análise das relações teóricas objeto de estudo, por meio da análise de trajetórias (*path analysis*).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 O contexto orçamentário analisado

O ambiente orçamentário analisado é caracterizado por um orçamento impositivo, designado pela alta administração, que sofre glosas constantes. Nos últimos cinco anos, o orçamento da organização necessitou ser adequado por uma série de eventos, como restrições financeiras, reestruturação do negócio, redefinição de projetos de investimentos, entre outros fatores que impactaram na definição da estratégia de negócios da empresa.

A organização promove reuniões orçamentárias com gestores de unidade, porém nem sempre isto reflete em maior adequação do orçamento, ou a designação dos valores previamente solicitados. Por esta razão, a alta gestão determina a alocação de recursos, considerando as premissas orçamentárias definidas para cada área de negócios. Dentro destas áreas, podem ocorrer ainda as disputas (negociações) por recursos, que tendem a afetar a forma de distribuição das disponibilidades entre as diferentes áreas divisionais de cada unidade. Tais características denotam a adequação do contexto organizacional selecionado para a realização desta pesquisa, para a análise dos relacionamentos propostos para o estudo.

4.2 Análise descritiva dos dados

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados da análise estatística descritiva dos dados e da análise fatorial exploratória dos constructos de mensuração.

Tabela 2
Resultados da análise estatística descritiva e fatorial exploratória dos constructos de mensuração

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
PO	0,915	0,819	154,680	70,607	PO1	0,866	0,750	1,00	7,00	5,16	1,64	AI1	0,954	0,910	1,00	7,00	3,63	1,81
CI	0,649	0,545	24,524	49,649	PO2	0,838	0,702	1,00	7,00	4,92	1,53	AI2	0,955	0,911	1,00	7,00	3,97	1,68
AI	0,965	0,872	175,898	90,698	PO3	0,840	0,705	1,00	7,00	5,34	1,73	AI3	0,941	0,886	1,00	7,00	4,16	1,64
SPO	0,942	0,738	106,551	89,710	PO4	0,888	0,789	1,00	7,00	4,29	2,04	AI4	0,959	0,920	1,00	7,00	3,45	1,66
ST	0,920	0,747	82,436	86,551	PO5	0,853	0,728	1,00	7,00	4,95	1,87	SPO1	0,965	0,931	1,00	7,00	4,95	1,68
					PO6	0,751	0,564	1,00	7,00	5,21	1,77	SPO2	0,958	0,918	1,00	7,00	4,71	1,72
Var.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	CI1	0,717	0,513	1,00	6,00	2,26	1,61	SPO3	0,918	0,842	1,00	7,00	5,37	1,50
PO	6,00	42,00	29,87	8,90	CI2	0,730	0,534	1,00	7,00	3,00	1,93	ST1	0,906	0,820	4,00	7,00	6,16	1,03
CI	4,00	26,00	14,87	4,83	CI3	0,630	0,396	1,00	7,00	4,42	1,88	ST2	0,941	0,886	3,00	7,00	6,16	1,00
AI	4,00	28,00	15,32	6,37	CI4	0,737	0,543	1,00	7,00	5,18	1,45	ST3	0,944	0,891	1,00	7,00	6,05	1,18
SPO	3,00	21,00	15,03	4,64	DGT	0,824	0,679	1,00	5,00	1,97	1,00	DOU	0,824	0,679	1,00	7,00	2,45	1,46
ST	8,00	21,00	18,37	2,99														

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Conflito de Interesses; AI. Assimetria de Informações; SPO. Satisfação com os Processos Orçamentários; ST. Satisfação no Trabalho; DGT. Desempenho do Gestor no Trabalho; DOU. Desempenho Orçamentário da Unidade de Trabalho de sua responsabilidade; Var. Variável; 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; Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; DP. Desvio Padrão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da estatística descritiva revelam que parte dos gestores diferem suas percepções em relação a configuração orçamentária adotada na empresa. Nem todos percebem esta como participativa, em que os gestores possuem influência na definição dos objetivos, metas ou na alocação de recursos da sua área de responsabilidade, características da configuração orçamentária participativa (Yuen, 2007; Kyj & Parker, 2008; Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013). As médias apresentadas a este constructo concentram-se entre o intervalo 4 e 5, que indicam apenas para as afirmativas “envolvimento na elaboração do orçamento da unidade”, “autonomia para emitir opinião” e “troca de informações com o superior”, uma concordância mínima (5) por parte de gestores participantes da pesquisa.

Estes resultados convergem a percepção identificada na pesquisa de baixa satisfação com os processos orçamentários e com o desempenho orçamentário da sua unidade de



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

responsabilidade. Contudo, contrapõe à evidência encontrada de satisfação dos gestores com o trabalho realizado na organização. Estas evidências sugerem que estes gestores aceitam a configuração impositiva do contexto orçamentário proposto na organização, mesmo não concordando com esta. Do mesmo modo, os gestores admitem as glosas aplicadas e a necessidade de desenvolvimento de suas atividades, considerando os recursos designados pela alta administração, ainda que possam ser insuficientes para a manutenção das condições ideais de trabalho da unidade de sua responsabilidade.

Estes achados são convergentes as evidências encontradas na literatura, que revelam os efeitos da configuração orçamentária na satisfação dos gestores no trabalho (Nouri & Parker, 1998; Chong et al., 2006; Derfuss, 2009; Sponem & Lambert, 2016; Zonatto et al., 2020b). Adicionam novas evidências ao campo de estudos, ao revelar em que condições gestores com responsabilidade orçamentária passam a questionar os processos orçamentários instituídos na organização, mostrando-se insatisfeitos com os mesmos. Estas evidências explicam as diferenças identificadas na satisfação dos gestores com o trabalho realizado, mas sua insatisfação com a configuração orçamentária adotada. Também indicam a existência de assimetrias de informação e conflitos de interesses nos processos orçamentários da entidade.

Estes resultados revelam que alguns gestores percebem que há objetivos distintos entre superior e subordinado na gestão orçamentária da organização. Do mesmo modo, revelam uma falta de oportunidade para discussão e revisão de metas do orçamento, o que resulta em problemas decorrentes da distribuição inadequada de recursos definidos para o alcance das metas do orçamento entre os diversos setores da empresa. Denotam também que nem todos os gestores apresentam compromisso com os processos orçamentários da entidade, quando da elaboração, execução e avaliação do orçamento.

A falta de compartilhamento de informações tem sido apontada como um dos elementos que alimentam a assimetria de informações no contexto orçamentário (Lunardi et al., 2019a; 2020; Zonatto et al., 2019) e os conflitos de interesses (Lavarda & Almeida, 2013; Degenhart et al., 2019; Lunardi et al., 2019b). A configuração orçamentária e atitudes do superior também podem influenciar tais questões (Sponem & Lambert, 2016; Degenhart et al., 2019; Lunardi et al., 2019b). Gestores menos satisfeitos tendem a reter informações (Lunardi et al., 2019a), o que é prejudicial para o processo orçamentário como um todo.

Estas evidências reforçam os indícios de que os efeitos da participação orçamentária podem não ser percebidos diretamente sobre a satisfação dos gestores no trabalho (Brownell, 1982) e no desempenho gerencial (Dunk, 1993; Kyj & Parker, 2008, Zonatto & Lavarda, 2013), o que é resultado da interação dos elementos contextuais presentes no ambiente orçamentário. Também revelam que baixos níveis de participação orçamentária, em paralelo a problemas de conflitos de interesses e assimetrias informacionais não contribuem para a satisfação dos indivíduos no trabalho (Robbins et al., 2010) e com os processos orçamentários (Leach-López et al., 2007; 2009; Sponem & Lambert, 2016; Zonatto et al., 2020b).

Tais aspectos, além de influenciarem negativamente o desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019), tendem a refletir na perda de produtividade (Christen et al., 2006) e intenção de não permanência dos indivíduos no trabalho (Hofstede, 1968). Estas evidências reforçam a oportunidade de investigação proposta para o estudo, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre a assimetria de informações e os conflitos de interesses, e sua influência na relação entre a participação orçamentária, a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial.

No que se refere a validação dos constructos de mensuração, realizada por meio da análise fatorial, os resultados encontrados confirmam a composição final de cada um dos constructos analisados, a partir dos indicadores de análise investigados na pesquisa e as recomendações propostas por Hair Jr. et al. (2009). O coeficiente alfa de *Cronbach* dos

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

constructos é superior a 0.649 em todos os casos analisados. As cargas fatoriais dos indicadores que compõe estes constructos também alcançaram valores superiores a 0.630. Os valores dos indicadores do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) são superiores a 0.5 e o resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* é superior a 0.05, sendo o valor da Variância Total Explicada superior a 0.5. Estes resultados confirmam a validação dos constructos de mensuração, razão pela qual podem ser utilizados para análise das relações teóricas investigadas na pesquisa.

O teste de *Harman* (*common method bias*) também revela que os constructos analisados conjuntamente geram nove fatores, sendo que o primeiro fator é responsável por explicar apenas 25.36% da variância total explicada, o que indica a não existência de viés de método. Deste modo, pode-se proceder a análise de trajetórias e dos resultados da pesquisa.

4.3 Discussão dos resultados

A Tabelas 3 apresenta a síntese dos resultados da análise de trajetórias.

Tabela 3
Resultados da Análise de Trajetórias

Var. Dep.	Var. Ind.	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
CI	PO	-0.345	-2.203	0.034*	0.119	4.59444	4.852	0.034 ^b
AI	PO	0.383	2.302	0.027*	0.148	6.04610	3.047	0.060 ^b
	CI	-0.007	-0.044	0.965 ^{ns}				
SPO	PO	0.367	2.385	0.023*	0.383	3.80320	7.034	0.001 ^b
	CI	-0.263	-1.829	0.076**				
	AI	0.202	1.383	0.176 ^{ns}				
ST	PO	-0.124	-0.789	0.436 ^{ns}	0.463	2.32030	7.113	0.000 ^b
	CI	-0.499	-3.507	0.001*				
	AI	0.010	0.073	0.942 ^{ns}				
	SPO	0.366	2.252	0.031*				
DGT	PO	-0.091	-0.460	0.649 ^{ns}	0.192	1.97997	1.521	0.211 ^b
	CI	0.276	1.330	0.193 ^{ns}				
	AI	0.297	1.676	0.104 ^{ns}				
	SPO	0.194	0.892	0.379 ^{ns}				
	ST	0.214	0.987	0.331 ^{ns}				
DOUnd	PO	-0.037	-0.176	0.861 ^{ns}	0.081	1.73517	0.566	0.725 ^b
	CI	0.170	0.767	0.449 ^{ns}				
	AI	0.241	1.278	0.210 ^{ns}				
	SPO	-0.177	-0.762	0.451 ^{ns}				
	ST	0.115	0.499	0.621 ^{ns}				
DOUnd	PO	-0.044	-0.207	0.838 ^{ns}	0.086	1.75812	0.488	0.812 ^b
	CI	0.192	0.831	0.412 ^{ns}				
	AI	0.265	1.326	0.194 ^{ns}				
	SPO	-0.161	-0.679	0.502 ^{ns}				
	ST	0.132	0.556	0.582 ^{ns}				
	DGT	-0.079	-0.412	0.683 ^{ns}				

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Conflito de Interesses; AI. Assimetria de Informações; SPO. Satisfação com os Processos Orçamentários; ST. Satisfação no Trabalho; DGT. Desempenho do Gestor no Trabalho; DOrcUnd. Desempenho Orçamentário da Unidade de Trabalho de sua responsabilidade. *. Relação significativa no nível 0,05. **. Relação significativa no nível 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 3 evidenciam o teste das relações entre todas as variáveis analisadas. As evidências encontradas revelam que nenhuma das variáveis estudadas exerce influência direta e estatisticamente significativa no desempenho no trabalho e no desempenho orçamentário da unidade em que o gestor possui responsabilidade orçamentária, o que permite rejeitar as hipóteses (H6 e H9) de influência de tais variáveis no desempenho.

Contudo, estas evidências indicam uma relação negativa entre a participação orçamentária, a satisfação com os processos orçamentários e o desempenho, resultados que



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

reforçam os indícios encontrados na análise descritiva dos dados, da insatisfação com os processos orçamentários da organização e com o desempenho orçamentário alcançado. Os indícios evidenciados para a relação entre as variáveis de desempenho e as variáveis de conflito de interesses e assimetria de informações, embora não significativos, também são de uma associação positiva, e corroboram para tal percepção.

Os resultados da análise de trajetórias demonstraram que a participação orçamentária está negativamente associada ao conflito de interesses (H1). Estes resultados confirmam a primeira hipótese: **H1. Existe relação negativa entre a participação orçamentária e o conflito de interesses.** Estes achados demonstram que quanto maior o envolvimento e a influência do gestor na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade, menor são as diferenças de objetivos e de comprometimento entre gestores subordinados e superiores (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto & Lavarda, 2013). Estes resultados convergem aos achados de outros estudos que indicam que maiores níveis de participação orçamentária resultam em um menor conflito de interesses (Leach-López et al., 2007).

Embora os níveis de participação orçamentária sejam baixos, e se reconheça, em alguma medida, a existência de conflitos de interesses como um elemento presente no ambiente orçamentário da organização, esta situação não é suficiente para impactar os efeitos da participação orçamentária na satisfação dos gestores com os processos orçamentários da organização, e com o trabalho realizado na função em que desempenham suas atividades. Estas evidências também reforçam os indícios da aceitação da configuração orçamentária adotada pela empresa, ainda que essa não seja considerada pelos gestores subordinados como a mais adequada para a organização.

No que se refere a participação orçamentária e a assimetria de informação, os resultados encontrados revelaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis, o que permite rejeitar a hipótese: **H2. Existe relação negativa entre a participação orçamentária e a assimetria de informações.** Estes resultados são convergentes às evidências encontradas na literatura, de que a participação orçamentária pode não ser suficiente para reduzir a assimetria informacional existente no ambiente orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019). Revelam que gestores subordinados relutam em compartilhar informações privadas com seus superiores (Kyj & Parker, 2006; Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019a), quando não percebem a configuração orçamentária da organização como justa (Maiga, 2006) e inclusiva (Milani, 1975), o que tende a influenciar a qualidade das decisões orçamentárias tomadas na empresa (Lunardi et al., 2020).

A relação entre conflitos de interesses e assimetria de informação não é significativa e não foi confirmada nesta pesquisa (**H3. Existe relação positiva entre o conflito de interesse e a assimetria de informações**). Estes resultados sugerem que mesmo havendo assimetrias informacionais, não necessariamente estas decorrem de conflitos de interesses entre os diferentes atores participantes dos processos orçamentários (superior e subordinado). Mas por outras questões, como a política orçamentária definida para a entidade. Isto explica a aceitação da configuração orçamentária (impositiva), apesar de seu questionamento em relação ao quão adequada possa ou não ser para a definição de objetos, metas e a alocação de recursos as diferentes unidades divisionais.

A literatura tem indicado que diferentes fatores impactam o contexto orçamentário, resultando em conflitos de interesses. Envolvem aspectos como rigidez adotada, imposição orçamentária, visão (restritiva) de curto prazo, inadequação das premissas estabelecidas, entre outros fatores (Sponem & Lambert, 2016). Estas evidências também sugerem que tal contexto é favorável ao surgimento de assimetrias informacionais (Kyj & Parker, 2008; Lavarda & Almeida, 2013), o que é corroborado nesta investigação pela associação positiva entre a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

participação orçamentária e a satisfação dos gestores com os processos orçamentários, bem como com a associação positiva da participação com as assimetrias informacionais existentes.

Quando os gestores percebem alguma influência no orçamento de sua unidade (Shields & Shields, 1998), mostram-se mais satisfeitos com estes processos (Chong et al., 2006; Derfuss, 2009; Zonatto et al., 2020b) e propensos a socialização de informações privadas (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2019a; 2020), o que também tende a refletir positivamente no seu desempenho no trabalho (Zonatto & Lavarda, 2013; Zonatto et al., 2019).

No entanto, isto não significa dizer que as informações socializadas serão incorporadas integralmente na elaboração das previsões orçamentárias. Mudanças nas políticas organizacionais, como a reestruturação do negócio, redefinição de projetos de investimentos ou a existência de restrições financeiras, são alguns dos fatores que podem impactar a definição da estratégia de negócios das empresas. Desta forma, refletem na política orçamentária estabelecida, o que sugere que a imposição orçamentária possa ser aplicada em função de outros fatores, que não necessariamente a falta de participação orçamentária.

As evidências encontradas nesta pesquisa também corroboram com os achados de estudos anteriores que indicaram que condições de menor conflito de interesses tendem a refletir em maior satisfação dos gestores no trabalho (Leach-López et al., 2007; 2009; Robbins et al., 2010) e melhor desempenho gerencial (Nouri & Parker, 1998; Zonatto et al., 2020b), resultados evidenciados nesta pesquisa. Tais evidências permitem suportar a H4 e H5: ***Existe relação negativa entre o conflito de interesses e a satisfação no trabalho (H4); e, entre o conflito de interesses e a satisfação com os processos orçamentários (H5).***

Estes achados são convergentes aos resultados do estudo de Leach-López et al. (2007), que verificaram a existência de relação negativa entre estas variáveis. De acordo com Sponem e Lambert (2016), o principal ponto de satisfação de gestores com responsabilidade orçamentária está em o orçamento ter um papel ativo dentro da organização. O sentimento de pertencimento e satisfação pessoal com o orçamento são inversamente proporcionais ao conflito de interesses (Sponem & Lambert, 2016), razão pela qual maior satisfação é associada positivamente a um melhor desempenho gerencial (Zonatto et al., 2020b).

No que se refere aos efeitos da assimetria de informações em tais variáveis, os resultados encontrados não são estatisticamente significativos nem para a satisfação no trabalho, como para a satisfação com os processos orçamentários. Tais evidências não permitem suportar as hipóteses H7 e H8: ***Existe relação negativa entre a assimetria de informações e a satisfação no trabalho (H7); e, entre a assimetria de informações e a satisfação com os processos orçamentários (H8).*** Estas evidências, comparadas aos demais resultados encontrados na pesquisa, permitem inferir que a existência de assimetria de informação não é capaz de influenciar negativamente a satisfação dos gestores com o trabalho realizado, e com os processos orçamentários instituídos na organização.

Também revelam que a participação orçamentária é determinante para a produção de tais efeitos (sentimento de satisfação). Quando gestores participam do processo orçamentário, sentindo-se envolvidos na elaboração do orçamento, com autonomia para emitir opinião e trocar informações com o superior, estes se sentem inseridos como partes integrantes dos processos de gestão, o que promove um sentimento de pertencimento com a organização e os processos de gestão em que estão inclusos. Por esta razão, tornam-se mais propensos a desenvolver um sentimento de valor de realização (satisfação) com sua participação nos processos orçamentários da entidade (Chong et al., 2006; Zonatto et al., 2020b).

Estas evidências corroboram com as inferências apresentadas anteriormente, e aos achados encontrados em outros estudos, de que mesmo havendo a presença de assimetria de informação no contexto orçamentário, esta pode não ser suficiente para afetar a satisfação dos indivíduos no trabalho, com os processos orçamentários e com o seu desempenho gerencial

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

alcançado (Zonatto et al., 2019), uma vez que outros fatores contextuais estão inseridos no ambiente orçamentário, e atuam para determinar tal percepção (Sponem & Lambert, 2016).

A Figura 1 apresenta a síntese dos resultados encontrados, a partir da análise das interações existentes entre as variáveis estudadas, revelando as relações confirmadas.

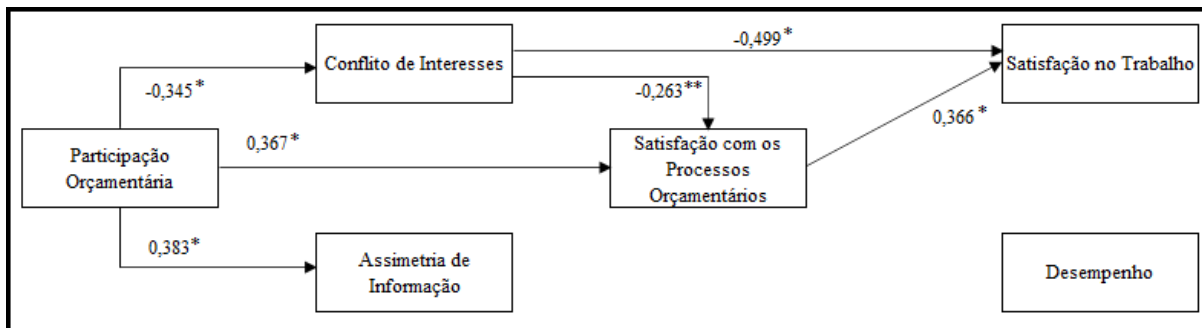


Figura 1. Resultados da Análise de Trajetórias

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, pode-se inferir que, na amostra analisada, a presença de assimetrias informacionais e de conflitos de interesses não é suficiente para impactar negativamente os efeitos da participação orçamentária na satisfação dos gestores no trabalho. Contudo, refletem na insatisfação de gestores subordinados com o desempenho orçamentário de sua unidade de responsabilidade. Estes resultados podem ser justificados na visão de Ngo (2019), pois o autor aborda que a participação na tomada de decisões orçamentárias altera de forma positiva a atitude dos gestores subordinados em relação ao seu trabalho, pois lhes proporciona uma sensação de controle do trabalho.

4.4 Análise complementar

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise adicional realizada.

Tabela 4

Resultados da Análise Adicional

Variáveis	PO	CI	AI	SPO	ST	DGT	DOUnd	MPO	AP	NHF	NUOAD	NCGC	NCRPO	PrPICP	NMPO
PO	1														
CI	-,345*	1													
AI	,385*	-,139	1												
SPO	,536**	-,417**	,380*	1											
ST	,248	-,611**	,171	,511**	1										
DGT	,085	,055	,333*	,252	,173	1									
DOUnd	-,069	,152	,156	-,117	-,047	-,002	1								
MPO	,206	-,157	,211	,690**	,220	,079	-,277	1							
AP	,236	-,469**	-,132	,040	,266	-,257	,002	-,059	1						
NHF	,059	,063	-,431**	,035	,135	-,018	-,266	,127	-,014	1					
NUOAD	,139	,010	,073	,323*	-,012	,169	-,607**	,506**	-,032	,264	1				
NCGC	,310	-,038	-,101	,013	,125	-,094	-,214	-,085	,020	,494**	,266	1			
NCRPO	,192	,119	-,083	-,042	-,009	-,131	-,242	,029	-,016	,389*	,409*	,907**	1		
PrPICP	-,257	,253	,108	,097	,098	-,004	,003	,403*	-,238	,232	,263	,030	,209	1	
NMPO	-,230	,354*	-,344*	-,189	-,277	-,044	,374*	-,114	-,089	,058	-,309	-,029	-,001	-,115	1

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Conflito de Interesses; AI. Assimetria de Informações; SPO. Satisfação com os Processos Orçamentários; ST. Satisfação no Trabalho; DGT. Desempenho do Gestor no Trabalho; DOrcUnd. Desempenho Orçamentário da Unidade de Trabalho de sua responsabilidade; MPO. Motivação para Participação Orçamentária; AP. Ambiguidade de Papéis; NHF. Nível Hierárquico da Função; NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho; NCGC. Nível de Conhecimentos em Gestão de Custos; NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários; PrPICP. Prioridade para Planos de Curto Prazo; NMPO. Necessidade de Mudanças nos Processos Orçamentários. * Correlação significativa no nível 0,05. ** Correlação significativa no nível 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

As evidências encontradas revelam que gestores de menor nível hierárquico são mais propensos a perceberem a existência de assimetria de informações. Estes gestores apresentam maior dificuldade de acesso a informações privadas, compartilhadas entre a alta gestão, que são filtradas, quando compartilhadas com gestores subordinados. O acesso a informação é um dos fatores que potencializa o compartilhamento de informações privadas. Assim, quando gestores subordinados mostram confiança no superior, tornam-se mais propensos a compartilhar informações privadas que dispõe (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2019a; 2020). Em contrapartida, quando estes gestores relutam em compartilhar informações com seus superiores (Lavada & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019a), isto pode indicar a existência de problemas com a configuração orçamentária ou as práticas de gestão utilizadas.

Os achados também fornecem evidências de que um maior nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho dos gestores está positivamente associado a uma maior satisfação com os processos orçamentários. Nesta condição, quanto maior a satisfação com o processo orçamentário, maior tende a ser a motivação dos indivíduos para a participação orçamentária. Gestores que apresentam maior motivação para participar dos processos orçamentários tendem a apresentar maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Lavarda et al., 2015; Frezatti, 2015). Também se esforçam mais para o alcance de tais resultados e tendem a apresentar melhor desempenho (Lunardi et al., 2019a).

A motivação para participação orçamentária também está positivamente relacionada ao estabelecimento de prioridades para planos de curto prazo. Tais evidências denotam as características da configuração orçamentária adotada pela organização em que atuam, que refletem as prioridades de curto prazo dos planos de gestão estabelecidos na empresa.

Em contrapartida, as evidências encontradas revelam uma associação negativa entre o nível de uso do orçamento para avaliação do desempenho e o desempenho orçamentário da unidade de trabalho de sua responsabilidade. Estes resultados denotam que as práticas de gestão adotadas, que resultam em cortes e glosas orçamentárias, afetam o desempenho orçamentário do gestor. Contudo, ainda assim, o orçamento é utilizado na organização para promover a avaliação de desempenho dos gestores com responsabilidade orçamentária.

Estas evidências corroboram com esta condição de uso do orçamento (Covaleski et al., 2006; Adler & Reid, 2008; Frezatti, 2015; Zonatto et al., 2019). Porém, revelam os reflexos negativos da configuração e práticas de gestão orçamentárias adotadas na empresa, que refletem na percepção de justiça destes gestores (Maiga, 2006), confirmando que o orçamento é capaz de refletir positiva ou negativamente no comportamento humano no trabalho (Sponem & Lambert, 2016). Nesta condição, estes gestores também são aqueles que apresentam maior percepção de necessidade de mudanças nos processos orçamentários da organização. Os gestores que percebem o conflito de interesses também são aqueles mais propensos a perceberem a necessidade de mudanças nos processos orçamentários instituídos.

De modo geral, os indivíduos reconhecem a importância do orçamento na avaliação de desempenho (Ayres et al., 2015). Contudo, sua participação só será efetiva se este estiver envolvido e satisfeito com as práticas de gestão orçamentária adotadas na organização (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998). As evidências encontradas também revelam que gestores de maior nível hierárquico da função são mais propensos a apresentarem maiores níveis de conhecimentos em gestão de custos e em rotinas e processos orçamentários, confirmando os efeitos habilitantes da participação orçamentária.

Por fim, pode-se inferir que os gestores participantes da pesquisa apresentam clareza em suas atribuições de trabalho, embora seu desempenho orçamentário seja negativamente influenciado pelas restrições orçamentárias existentes.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

5 Considerações Finais

Este estudo analisou os efeitos do conflito de interesses e da assimetria informacional na relação entre participação orçamentária, satisfação no trabalho e o desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária. Pesquisa descritiva foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa. Desenvolveu-se um *survey single entity* com 38 gestores de nível médio, com responsabilidade orçamentária, de uma organização industrial de grande porte, de capital aberto, com operações no Brasil e no exterior.

Os resultados encontrados revelam que o ambiente orçamentário da organização alimenta situações de assimetrias informacionais, que refletem na percepção de existência de conflitos de interesses relacionados a gestão orçamentária da entidade. A configuração orçamentária adotada apresenta-se inflexível, com relação a destinação de recursos e o provimento de cortes e glosas orçamentárias, o que está relacionado a definição da estratégia de gestão e definição das políticas orçamentárias da entidade, resultados que corroboram com a identificação dos efeitos (positivos ou negativos) do orçamento no comportamento humano.

Contudo, também se verificou que em nível de unidade departamental, os recursos alocados as diferentes unidades de negócios (diretorias), podem, de algum modo e em alguma medida, serem adequados entre as diferentes unidades divisionais vinculadas a cada unidade de negócios. Esta possibilidade de adequação, ainda que restrita, resulta em uma percepção de algum nível de influência dos gestores subordinados, com responsabilidade orçamentária, nos processos orçamentários da organização, ainda que baixa e que percebam a necessidade de mudança nos processos orçamentários da entidade.

Estes resultados revelam que quando esta percepção é evidenciada, gestores tendem a se comprometer mais com o alcance dos objetivos e metas definidos para a sua unidade de responsabilidade. Nesta condição, a participação orçamentária influencia positivamente a satisfação dos indivíduos no trabalho, atenuando os efeitos negativos da assimetria de informações existentes neste ambiente. Este comprometimento atua para reduzir os conflitos de interesses existentes no ambiente orçamentário, mesmo havendo essa participação orçamentária insuficiente para eliminar os níveis de assimetria de informação existentes, resultados que denotam o esforço empreendido pelos gestores para o alcance de tais objetivos.

No que se refere ao desempenho, em nível de avaliação geral do desempenho do gestor no trabalho por ele realizado (desempenho global no trabalho), bem como na avaliação da eficiência de custos de seus serviços e em relação a frequência com que sua unidade alcança os objetivos orçamentários, verificou-se que nenhuma das variáveis investigadas na pesquisa apresenta influência estatisticamente significativa no desempenho. De modo geral os gestores mostram-se satisfeitos com o seu desempenho nas atividades de trabalho que realizam. Porém, não com o desempenho orçamentário de sua unidade de responsabilidade.

Ainda que não significativos, os indícios encontrados para a análise de tais relacionamentos revelam uma relação negativa entre a participação orçamentária, a satisfação com os processos orçamentários e o desempenho orçamentário da unidade, e uma associação positiva entre as variáveis de desempenho e as variáveis de conflito de interesses e assimetria de informações. Estes resultados sugerem que as características de rigidez adotada, imposição orçamentária, visão (restritiva) de curto prazo e inadequação das premissas estabelecidas impactam na satisfação de gestores com responsabilidade orçamentária, tanto no que se refere a satisfação com os processos orçamentários instituídos na organização, como no desempenho orçamentário de sua unidade de responsabilidade. Isto ocorre porque, mesmo diante destas condições, o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho é elevado.

Diante do exposto, pode-se concluir que as interações que ocorrem decorrentes da existência de assimetrias informacionais e de conflitos de interesses no contexto orçamentário estudado, não são suficientes para impactar negativamente os efeitos da participação



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

orçamentária na satisfação dos gestores no trabalho. Contudo, refletem na insatisfação destes gestores (subordinados) com o desempenho orçamentário de sua unidade de responsabilidade.

A principal limitação deste estudo consiste no levantamento realizado ao revelar evidências de uma realidade de um contexto específico, a partir de um grupo pontual e limitado de gestores. Portanto, as conclusões encontradas neste estudo não podem ser generalizáveis. A abordagem desenvolvida é convergente ao desenho de pesquisa recomendado para novos estudos a serem desenvolvidos com abordagem gerencial na área contábil (Hesford et al., 2006; Aguiar, 2018).

Neste caso, observa as especificidades e interações existentes no contexto orçamentário, que envolvem o instrumento de controle gerencial utilizado (orçamento), as pessoas envolvidas (gestores com responsabilidade orçamentária), os processos de gestão (práticas instituídas) e estruturas (recursos) para execução do trabalho. Tais características denotam que o ambiente e desenho de pesquisa proposto mostram-se adequados aos propósitos do estudo. As evidências encontradas nesta pesquisa fornecem novos insights que estimulam a realização de novos estudos, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes sobre o tema. Além disso, esta pesquisa contribui ao gerar implicações para melhorar os sistemas de controle orçamentário nas organizações.

As evidências produzidas permitem o entendimento de práticas de gestão orçamentária em um contexto ainda pouco estudado, em que os conhecimentos produzidos ainda são incipientes. A configuração orçamentária impactou na satisfação e no desempenho de gestores orçamentários. Porém, ainda assim, estes profissionais mostram-se propensos a convergir esforços na busca pelo alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Estas evidências descrevem a complexidade das relações que ocorrem no ambiente organizacional e no contexto orçamentário, que afetam o comportamento humano no trabalho (Derfuss, 2009; Sponem & Lambert, 2016; Lunardi et al., 2020a; Zonatto et al., 2020b), sua produtividade (Christen et al., 2006) e intenção de permanência no emprego (Hofstede, 1968).

Portanto, é oportuna a realização de novos estudos a fim de se avaliar como as diferenças existentes entre as práticas de gestão orçamentária adotadas impactam no conflito de interesses, na assimetria de informações e nas demais variáveis estudadas. A análise dos antecedentes a escolha do desenho do sistema orçamentário a ser adotado pela organização também se constitui uma importante oportunidade de pesquisa sobre o tema. Do mesmo modo, a percepção dos efeitos das tensões presentes no ambiente orçamentário em outras variáveis não investigadas nesta pesquisa, como o sistema de remuneração e recompensas, haja vista que os achados revelaram o uso do orçamento, ainda que nessas condições, para avaliação de desempenho.

No contexto social e prático, a pesquisa realizada contribui revelando fatores que afetam o desempenho orçamentário do gestor e suas atitudes no trabalho. Desta forma, contribuem com os delineadores dos sistemas orçamentários, evidenciando práticas que afetam, positiva ou negativamente, a aceitação dos controles orçamentários instituídos, as atitudes gerenciais dos gestores e o seu desempenho. Também revelam condições que alimentam conflitos de interesses e assimetrias informacionais no contexto orçamentário da organização, permitindo a avaliação de seus efeitos consequentes.

Apesar disto, não foi propósito desta pesquisa a avaliação de aspectos como a qualidade das previsões orçamentárias realizadas, e a observância da criação de folga orçamentária para a gestão de recursos neste ambiente, ou ainda, a existência de comportamentos disfuncionais e oportunistas dos gestores, que podem refletir na acurácia das previsões orçamentárias estabelecidas e na qualidade dos processos orçamentários da empresa. Tais aspectos constituem oportunidades para a realização de novos estudos sobre o tema.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Referências

- Adler, R. W., & Reid, J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Management Accounting Journal*, 3(1), 21-46.
- Aguiar, A. B. (2018). O pequeno mundo da pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: discussão sobre desenhos alternativos de pesquisa. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(15), 19-33.
- Argyris, C. (1972). *The Applicability of Organizational Sociology*. CUP Archive.
- Ayres, P. R. R., Vargas S. B., & Diehl, C. B. (2015). Mudança no processo orçamentário: estudo de caso numa empresa de comunicação do Rio Grande do Sul. *Pensar Contábil*, 17(63), 31-40.
- Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses Compartilhados Afetam a Veracidade dos Orçamentos? *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(67), 11-26.
- Boisvert, H. (1997). *Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão*. Québec: ERPI Éditions Du Renouveau.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data performance evaluation, budgetary participation, organizational effectiveness. *Journal Accounting Research*, 20(1), 12-27.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review*, 63(1), 111-122.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155-167.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 587-624.
- 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), 54-72.
- 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.
- Dorfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239.
- Dorfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Peffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 27-43.
- Frezatti, F. (2015). Orçamento empresarial. *São Paulo: Atlas*, 6.
- Hair Jr., J. F., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hesford, J. W., Lee, S. H. S., Van der Stede, W. A., & Young, S. M. (2006). Management accounting: A bibliographic study. In Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. (Eds), *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, (3-26).
- Hofstede, G. H. (1968). *The Game of Budget Control*. Tavistock Publications Ltd, London.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707-721.
- Klann, R. C., Paton, C., Cunha, J. V. A. da, & Toledo Filho, J. R. de. (2009). Impacto da contabilização do arrendamento mercantil financeiro segundo a Lei 11.638/07 nas demonstrações contábeis das empresas aéreas brasileiras. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 8(24), 81-96.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- 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.
- Lavarda, C. E. F., Sant'a, S. V., Manfroi, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, 15(30), 20-35.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. (2007). Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105-136.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, 32(3), 220-238.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019a). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira Gestão Negócios*, 21, 540-562.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. d. S. (2019b). 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. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.
- Maiga, A. S. (2006). Fairness, budget satisfaction, and budget performance: a path analytic model of their relationships. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 9, 87-111.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Marras, J. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Merchant, K. A. (1981). The design of corporate budgeting systems: influences of managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- 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.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Ngo, Q. H. (2019). Budgetary Participation's Antecedent of Information Asymmetry and its Outcomes. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 12, 119-131.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Conflito, ambiguidade de função e satisfação no trabalho: percepções dos controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181.
- Robbins, S. P. (2002). *Conflito e negociação*. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. (2010). *Organisational Behaviour*, 1. ed. New York: Pearson Financial Times.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 655-684.
- Warren, Carl S.; Reeve, James M.; Fess, Philip E. (2003). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Thomson.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- 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., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of Budgetary Participation on Asymmetry of Information, Occupational Stress and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-92.
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020a). Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.
- 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.