



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Efeitos Cognitivos do Compartilhamento de Informações e das Informações Relevantes para o Trabalho na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial

FERNANDA SOUTO MACHADO

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

THALITA SEVERO BACCHI

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

ADRIANO MENDONÇA SOUZA

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Resumo

Esta pesquisa analisa os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil. Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa (*path analysis*), foi realizada com uma amostra de 126 *controllers*, com responsabilidade orçamentária, em empresas que atuam no Brasil. Os resultados encontrados revelaram que a configuração orçamentária participativa potencializa a comunicação organizacional, estimulando o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho. A interação entre estas variáveis potencializa o desempenho gerencial dos *controllers*, o qual é influenciado diretamente pela partilha de informações e pela disponibilidade de informações relevantes para o trabalho. Os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorrem de maneira indireta, mediados por meio destas variáveis. Estas evidências sugerem que a participação por si só pode não ser suficiente para assegurar um melhor desempenho gerencial, o que é alcançado quando a configuração orçamentária adotada é participativa, em que os gestores exercem alguma influência na definição de objetivos, metas e na alocação de recursos necessários ao desenvolvimento adequado de suas atividades de responsabilidade orçamentária. Do mesmo modo, quando ocorre uma maior fluidez na comunicação organizacional estabelecida entre superior e subordinado, que potencializa o nível de compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, as quais qualificam as discussões orçamentárias, a busca pela solução a problemas organizacionais identificados e a implementação de ações assertivas, que refletem positivamente no desempenho gerencial. Conclui-se que o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. A pesquisa contribui fornecendo novas evidências dos fatores preditores do desempenho gerencial sob o contexto orçamentário.

Palavras-chave: Participação orçamentária, Compartilhamento de informações, Informações relevantes para o trabalho, Desempenho gerencial.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 Introdução

A implementação de instrumentos de controle gerencial que possibilitem às empresas se diferenciarem e se manterem competitivas no seu mercado de atuação, são mecanismos de apoio necessários a implementação da estratégia organizacional. O ambiente dinâmico e as pressões que as organizações sofrem, requerem a definição adequada de práticas de gestão que qualifiquem o processo decisório dos gestores. Um destes instrumentos é o orçamento empresarial, que segundo Bornia e Lunkes (2007), é o elemento central usado nos sistemas de gestão da maioria das empresas. O orçamento representa um instrumento de gestão ligado ao planejamento e controle organizacional, que fortalece a tomada de decisão nas empresas (Melo et al., 2017). É projetado para influenciar os indivíduos a seguirem e se comportarem de acordo com os objetivos organizacionais (Carraro et al., 2019; Zonatto et al., 2020).

Fomentar a participação dos indivíduos e subordinados na elaboração do orçamento faz com que ocorra a troca de informações entre as gerências, além de motivar e promover atitudes proativas dos gestores (Shields & Shields, 1998; Lunardi et al., 2020). A participação orçamentária significa o grau em que os subordinados estão autorizados a auxiliarem na definição do orçamento, selecionando as ações do seu próprio departamento (Milani, 1975). Existem vários motivos para utilização do orçamento sob uma configuração participativa, como a comunicação aberta, informação descentralizada, maior interação e diálogo entre os indivíduos (Lavarda & Almeida, 2013), o que pode estimular o compartilhamento de informações verticais (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) e disponibilização de informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992).

Diversos estudos têm se dedicado a investigar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. No entanto, as evidências reveladas para esta relação têm apresentado resultados conflitantes. Há estudos que observam uma relação positiva entre estas variáveis. No entanto, há outros trabalhos que revelaram uma relação não significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Derfuss, 2016). Segundo Zonatto (2014), existem vários fatores que decorrem de elementos cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que podem influenciar a ação humana e, conseqüentemente, o desempenho do gerente no trabalho. Desta forma, é necessário se observar a interação existente entre estes fatores, quando da realização de novos estudos, de modo que se possa melhor compreender em que condições a participação orçamentária exerce influência no desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019).

A literatura relacionada à participação orçamentária demanda estudos que busquem investigar variáveis intervenientes a essa relação (Derfuss, 2016). A este respeito, estudos recentes têm sugerido a necessidade de se investigar a comunicação organizacional, como um elemento capaz de potencializar esta relação (Lunardi et al., 2020). Especificamente sobre esta temática, poucos estudos são desenvolvidos sobre o tema, lacuna teórica que estimula a realização de novas investigações. O compartilhamento de informações entre superior e o subordinado é capaz de qualificar as discussões orçamentárias existentes na organização, permitindo uma melhor definição de objetivos, metas e a alocação de recursos (Lunardi et al., 2020).

Contudo, para que isto ocorra, é necessário que haja o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho. A partilha de informação por si só pode não ser suficiente para reduzir os níveis de assimetria de informação (Lavarda & Almeida, 2013) e potencializar o desempenho gerencial (Lunardi et al., 2019). As informações relevantes para o trabalho são determinantes para a identificação das melhores soluções para os problemas experimentados na empresa (Kren, 1992). Assim, pode-se admitir que a comunicação que ocorre nos processos orçamentários, em ambiente de uma configuração orçamentária participativa, podem ser determinantes para estimular a troca de informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Diante disso, acredita-se que a participação orçamentária poderá influenciar o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho, o que poderá ter efeito positivo no desempenho gerencial das empresas. De acordo com Parker e Kyj (2006), a participação orçamentária pode proporcionar que um subordinado apresente informações privadas que dispõe para seu superior, o qual usará tais informações para qualificar os processos de gestão orçamentária. Porém, isto só será alcançado se as informações disponibilizadas forem relevantes para qualificar e facilitar a tomada de decisões relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos indivíduos no trabalho (Kren, 1992). As informações importantes sobre as incertezas estratégicas no processo de orçamento são, geralmente, reveladas quando subordinados possuem uma comunicação interativa com seus superiores (Parker & Kyj, 2006).

Desta forma, torna-se importante a estruturação de um processo orçamentário que possa ser capaz de potencializar o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho. Assim, sob tais condições, torna-se possível potencializar o desempenho gerencial. Uma vez que tais relacionamentos não foram avaliados sob a configuração proposta nesta pesquisa, busca-se com este estudo responder a seguinte questão: Quais os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial? O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil.

Tem-se por pressuposto que o orçamento, através da participação orçamentária, possa ser capaz de potencializar o compartilhamento de informações nas empresas, influenciando nas informações relevantes para tarefas e melhorando o desempenho gerencial. Priorizar ferramentas de gestão de controle, como o orçamento, faz com que as empresas consigam superar desafios diante das incertezas do ambiente dinâmico que vivem (Carraro et al., 2019) e visualizar maneiras de melhorar seu desempenho. O orçamento funciona como motivador para os funcionários obterem melhores resultados, ao fornecer metas específicas (Mia & Patiar, 2002). Assim, quando o subordinado não exerce influência sobre a participação orçamentária, seu desempenho gerencial pode ser afetado negativamente (Zonatto & Lavarda, 2013).

Segundo Shields e Shields (1998), Derfuss (2016), Dani et al. (2017), muitos estudos buscam analisar a influência da participação orçamentária nos resultados da empresa e do indivíduo, como sua motivação, satisfação e desempenho. Contudo, pesquisas adicionais são necessárias para avaliar as consequências de a configuração orçamentária ser participativa (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020). Há que se considerar também que nem todas as organizações adotam tal configuração (Lunardi et al., 2019; Zonatto et al., 2019). Do mesmo modo, torna-se necessário se avaliar os efeitos indiretos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial. Poucos estudos se dedicam a analisar os efeitos de variáveis intervenientes a esta relação, o que pode contribuir para um melhor entendimento sobre o tema e os determinantes do desempenho gerencial (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017; Zonatto et al., 2020).

Assim, os achados deste estudo contribuem para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema, indicando as interações existentes entre a participação orçamentária, o compartilhamento de informações, a disponibilização de informações relevantes para o trabalho e o desempenho gerencial. Do mesmo modo, contribui para com os *controllers*, a fim de terem conhecimento sobre a importância da configuração orçamentária adotada, a comunicação organizacional e os fatores condicionantes que melhoram seu desempenho gerencial. Melhor desempenho gerencial tende a refletir positivamente no desempenho organizacional.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Espera-se que gestores que participem ativamente dos processos orçamentários, sejam mais propensos a compartilharem informações, reconheçam informações relevantes para tarefas, melhorando a comunicação organizacional e o desempenho (em nível gerencial e organizacional). Os resultados desta pesquisa também podem auxiliar estas e outras empresas, na escolha de melhores práticas de gestão orçamentária, que potencializem a comunicação organizacional, servindo de parâmetros para outras organizações não estudadas. A pesquisa contribui ainda enriquecendo a literatura sobre a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, através da investigação de variáveis que são condicionantes dessa relação, reduzindo uma importante lacuna da investigação identificada na pesquisa, que retrata os efeitos de fatores que interagem nos processos orçamentários para determinar os efeitos da participação no comportamento dos gestores no trabalho.

2 Modelo Teórico de Análise e Hipóteses da Pesquisa

2.1 Efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária

O orçamento, através da coordenação das operações da empresa, tem como finalidade o planejamento e o controle de resultados (Bornia & Lunkes, 2007), se tornando uma importante função dentro do sistema econômico da empresa (Melo et al., 2017). A forma como a empresa realiza seu orçamento se constitui no processo orçamentário, podendo ocorrer através do orçamento participativo, quando os subordinados se envolvem na realização do mesmo, não sendo imposto pela alta administração (Lavarda & Almeida, 2013).

Embora o orçamento possua grandes contribuições na empresa, dependendo da configuração orçamentária utilizada, poderá gerar conflitos internos, cuja participação orçamentária é uma das formas de reduzir esses conflitos (Zonatto & Lavarda, 2013). A participação orçamentária é um processo em que os indivíduos estão envolvidos na determinação do orçamento (Chong & Chong, 2002; Milani, 1975), sendo capaz de desenvolver um meio de comunicação entre o gerente e seus subordinados (Kyj & Parker, 2008), facilitando o processo de diálogo e comunicação entre as partes, gerando um vínculo comum, melhorando a partilha de conhecimento e informações (Parker & Kyj, 2006).

Para Shields e Shields (1998), a participação orçamentária define o grau de envolvimento e influência que o gerente tem na elaboração do orçamento. É a partir da participação orçamentária que a empresa busca o compartilhamento de conhecimentos entre superior e subordinado (Shields & Shields, 1998). A partilha de informações e o aumento da motivação e satisfação dos funcionários são algumas das razões que Kyj e Parker (2008) propõem para incentivar a participação orçamentária. A comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão são motivos que Lavarda e Almeida (2013) apontam como motivos para a empresa ter como política o orçamento participativo.

Dessa forma, a participação orçamentária é relevante para o planejamento, controle e partilha de informações, o que confirma a razão para existir um modelo de participação orçamentária (Shields & Young, 1993), que seja um suporte para gerir metas, objetivos e recursos da empresa (Zonatto et al., 2019). A participação orçamentária é um processo que impulsiona o diálogo entre superior e subordinado, o que facilita a transferência de informações (Parker & Kyj, 2006). Nestas condições, apresenta-se a primeira hipótese da pesquisa onde acredita-se que a participação orçamentária seja capaz de influenciar de maneira positiva o compartilhamento de informações: **H1. A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações.**

O contexto orçamentário se tornar participativo, poderá criar um ambiente de incentivo à aquisição e ao uso de informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992). Estudos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

examinaram que existe uma relação positiva entre a participação orçamentária e as informações relevantes para o trabalho (Chong & Chong, 2002; Shields & Shields, 1998). A participação no orçamento faz com que os subordinados se sintam motivados e se comprometam com as metas orçamentárias, sendo propensos a exercerem maiores esforços para disseminar informações relevantes para o trabalho (Chong & Chong, 2002).

As informações relevantes para o trabalho ajudam os subordinados a escolher de uma forma mais adequada suas ações e, conseqüentemente, aprimorar o seu desempenho no trabalho (Kren, 1992). A participação orçamentária fornece um meio para divulgação de informações relevantes, cujo aqueles gerentes que não tem oportunidade de participar e reunir informações relevantes para resistir a ameaças e problemas na execução de suas atividades, terão um desempenho pior e estarão menos satisfeitos com seus trabalhos (Chong et al., 2005), experimentando uma sensação de fracasso (Lau & Tan, 2003).

Ao estimular os indivíduos a participarem dos processos orçamentários, aumenta a partilha de informações privadas aos superiores, o que auxilia em um orçamento com previsões mais adequadas (Chong & Chong, 2002; Chong et al., 2005). O desencadeamento desse efeito informativo da participação orçamentária, desenvolve um espaço para reunir informações relevantes para o trabalho (Chong & Chong, 2002), conseqüentemente, auxiliar os gestores a tomarem decisões mais eficazes em suas tarefas (Kren, 1992), o que pode acarretar em um maior desempenho gerencial.

Chong e Chong (2002), Chong et al. (2005) e Chong e Johnson (2007) encontraram que a participação orçamentária está positivamente relacionada com a variável de informações relevantes para o trabalho. Nesse sentido, se insere a segunda hipótese da pesquisa, na qual acredita-se que a participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho. **H2. A participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho.**

Através da participação orçamentária os subordinados se sentem pertencentes à empresa quando tratados como peças chaves no processo de tomada de decisão, sendo assim, desenvolvem melhor desempenho no trabalho (Zonatto et al., 2019). A abertura dada aos subordinados à envolverem-se e influenciarem no processo de definição do orçamento, aumenta o sentimento de controle e comprometimento (Chong & Chong, 2002), o que poderá acarretar em melhor desempenho gerencial. Na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial foram encontradas evidências revelando resultados que apontam uma relação direta entre essas variáveis (Zonatto et al., 2019; Kyj & Parker, 2008; Parker & Kyj, 2006), ou indireta, intermediada por outras variáveis (Dani et al., 2017). Ainda, há pesquisas que não identificaram relação significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Milani, 1975).

Estudos têm reforçado esses indícios que os efeitos da participação orçamentária podem não ocorrer de forma direta no desempenho, a partir de uma relação simples de causalidade, mas sim a partir de condicionantes (Lunardi et al., 2020; Dani et al., 2017; Derfuss, 2016). Para Lunardi et al. (2020) a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, sob a abordagem comportamental da contabilidade, ainda não é resolvida. Nesse contexto, tendo que o desempenho compreende a eficácia das atividades executadas (Zonatto & Lavarda, 2013), ao nível de realização bem-sucedida das tarefas no processo de gestão (Mia & Patiar, 2002), apresenta-se a terceira hipótese da pesquisa, onde entende-se que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial. **H3. A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.**



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

2.2 Efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho

A participação orçamentária estimula os subordinados a interagirem com seus superiores e interferirem nos objetivos orçamentais (Lau & Tan, 2003), facilitando o compartilhamento de informações entre superior e subordinado, influenciando as atitudes (Shields & Shields, 1998). Sendo assim, a participação orçamentária pode melhorar o fluxo das informações, com informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992) e acarretando em decisões mais satisfatórias (Shields & Young, 1993). Uma informação que facilita uma decisão, podendo auxiliar previsões mais sobre fatores ambientais, é uma informação relevante para o trabalho (Lau & Tan 2003).

A comunicação entre os membros da instituição é um fator importante para o processo orçamentário, esse compartilhamento de informações durante as discussões orçamentárias pode gerar benefícios, tanto para os indivíduos quanto para a organização, resultando em melhores orçamentos e tomadas de decisão (Shields & Shields, 1998). Acredita-se que o compartilhamento de informações verticais poderá fazer com que uma grande quantidade de informação sobre o trabalho possa estar disponível para uso dos subordinados a fim de que concluam suas tarefas com mais êxito. Assim se insere a quarta hipótese da pesquisa, na qual, acredita-se que **H4. O compartilhamento de informações influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho.**

O compartilhamento de informações aberto e sincero pode auxiliar no controle dos recursos organizacionais, através da compreensão dos funcionários sobre as políticas, autoridade e objetivos, estando cientes do que os seus superiores esperam (Mia & Patiar, 2002). Além disso, por meio da geração de comunicação, os superiores podem fornecer feedbacks para os subordinados, ajudando a melhorar o desempenho gerencial (Mia & Patiar, 2002).

As evidências encontradas por Lunardi et al. (2020) sugerem que o compartilhamento de informações vertical influencia o desempenho gerencial entre os indivíduos. Ademais, Parker e Kyj (2006) evidenciam que o compartilhamento de informações vertical potencializa o desempenho gerencial. Nesse contexto, se insere a quinta hipótese da pesquisa, na qual acredita-se que o compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial. **H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial.**

A troca de informações relevantes pode permitir o aumento da confiança entre subordinados e superiores, o que gera efeitos positivos do desempenho no trabalho em relação ao orçamento (Nouri & Parker, 1998). Informações relevantes para o trabalho disponíveis e utilizadas aumentam o desempenho do trabalho dos indivíduos (Chong & Chong, 2002). Segundo Covalski et al. (2007) o orçamento participativo influencia o comprometimento das metas orçamentárias e isto interfere no alcance de informações relevantes para o trabalho, que por sua vez influencia o desempenho. Planejar os processos da empresa com eficácia, requer uma boa comunicação e coordenação entre os indivíduos (Chon et al., 2005), exigindo informações adequadas. O uso de informações relevantes para o trabalho resulta em um planejamento mais realista e orçamento mais precisos, aprimorando o desempenho no trabalho (Chong & Chong, 2002).

Sendo assim, a participação orçamentária possibilita ao subordinado o acesso às informações relevantes para desenvolvimento do seu trabalho, diminuindo a assimetria da informação e influenciando positivamente o seu desempenho (Zonatto & Lavarda, 2013). Para Kren (1992), as informações relevantes para as tarefas podem ocasionar em um melhor desempenho, pois garantem previsões mais certas dos estados ambientais e com isso melhores decisões sobre como agir. Posto isto, se insere a sexta hipótese do estudo, onde busca-

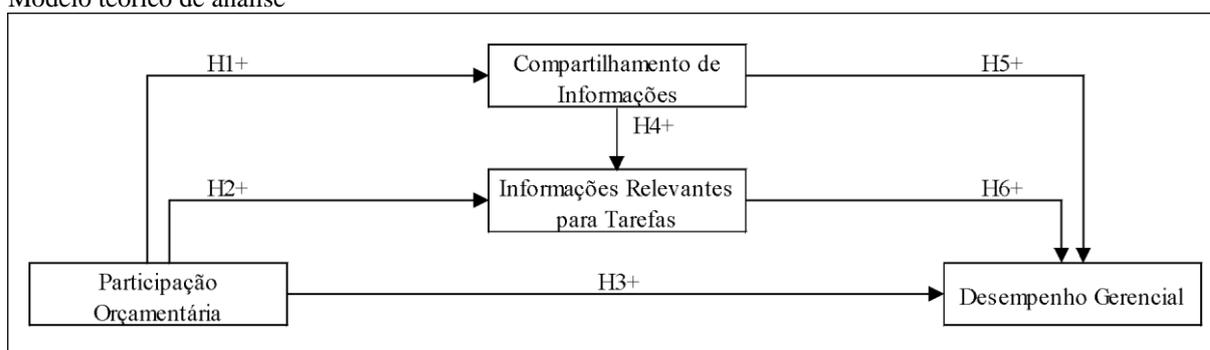
São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

se comprovar que as informações relevantes para o trabalho influenciam de maneira positiva o desempenho gerencial. **H6. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o desempenho gerencial.**

A Figura 1 apresenta a síntese das relações investigadas nesta pesquisa, a partir do modelo teórico de análise adotado para o estudo.

Figura 1

Modelo teórico de análise



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode-se verificar na Figura 1, inicialmente são testados os efeitos diretos da participação orçamentária influenciando o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho. Em seguida, avalia-se os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial. Na sequência, são testados os efeitos do compartilhamento de informações nas informações relevantes para tarefas, e suas interações como preditores de melhor desempenho gerencial.

3 Método e Procedimentos da Pesquisa

A partir do objetivo estabelecido, que visa analisar os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil, é possível classificar esta pesquisa como quantitativa, quanto a abordagem do problema, descritiva, quanto aos objetivos e de levantamento ou *survey*, quanto aos procedimentos técnicos.

Na pesquisa quantitativa os dados precisam ser apresentados de forma numérica ou serem codificados (Gil, 2019). A pesquisa é classificada como quantitativa, pois através do levantamento, busca grande quantidade de dados a serem mensurados através de métodos estatísticos. A pesquisa quantitativa mensura e explica as relações entre variáveis, possibilitando o teste de hipóteses (Marconi & Lakatos, 2017). Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. A pesquisa descritiva tem como função a descrição de algo, como características ou situações (Marconi & Lakatos, 2017).

A pesquisa foi realizada através de um levantamento ou *survey*, caracterizado por interrogações, com a utilização de questionário (Gil, 2019). A pesquisa utilizou de questionário para obter informações junto a profissionais responsáveis pela área de controladoria de empresas industriais que atuam no Brasil. O questionário conta com uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença dos pesquisadores (Marconi & Lakatos, 2017). Após a coleta dos dados, por meio do questionário, faz-se a análise quantitativa, objetivando descrever o fenômeno de estudo (Marconi & Lakatos, 2017).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A população do estudo são gestores da área de controladoria, com funções de *controllers* em organizações com atuação no Brasil. A pesquisa considera essa população, pois o *controller*, segundo Ribeiro et al. (2008), é o profissional que tem responsabilidade pelo ordenamento estratégico dentro da empresa, tendo acesso a todas as áreas e suas informações. Para definição da amostra, foram enviados 825 convites para profissionais cadastrados na rede de negócios *LinkedIn*®, no período de junho a dezembro de 2020. Recebido o aceite por parte do respondente, o questionário, elaborado pelo *Google Docs*, foi encaminhado para sua participação voluntária na pesquisa.

Como procedimentos éticos adotados, assegurou-se aos profissionais interessados em participar da pesquisa, o anonimato de sua identificação e da organização em que atua, bem como o direito deste profissional desistir de participar da pesquisa realizada, deixando de responder o questionário aplicado, a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa, ou penalização. A amostra final analisada na pesquisa, caracterizada como não-probabilística, intencional e obtida por acessibilidade, contou com um total de 126 *controllers*. Neste tipo de amostra, são selecionados os profissionais que estão mais disponíveis e acessíveis para participarem da pesquisa (Gil, 2019), o que também se constitui uma limitação do estudo. Os respondentes não são selecionados aleatoriamente e por isso não é possível generalizar os resultados, em termos de população (Prodanov & Freitas, 2013).

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com questões objetivas, contemplando as variáveis analisadas, sendo estas: participação orçamentária, compartilhamento de informações, informações relevantes para o trabalho e desempenho gerencial. A Tabela 1 apresenta as informações relacionadas as variáveis de pesquisa e sua definição operacional.

Tabela 1
Constructos e definição operacional

Variáveis	Definições Operacionais	Escala	Autores
Participação Orçamentária (PO)	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário.	6 indicadores <i>Likert</i> 7pontos	Milani (1975)
Compartilhamento de Informação Vertical (CI)	Determina o grau em que os subordinados comunicam as informações sobre as condições locais para seus superiores.	3 indicadores <i>Likert</i> 7pontos	Parker e Kyj (2006)
Informações Relevantes para o Trabalho (IRT)	Informação que facilita a tomada de decisões relacionadas ao trabalho, ajudando um gerente a melhorar sua escolha de ação através de um esforço mais bem informado.	3 indicadores <i>Likert</i> 7pontos	Kren (1992)
Desempenho Gerencial (DG)	Avalia a medida de desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária em suas atividades de trabalho.	9 indicadores <i>Likert</i> 7pontos	Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965) na versão Zonatto (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A variável participação orçamentária foi mensurada com base no estudo de Milani (1975). Já o compartilhamento de informações verticais com base na pesquisa desenvolvida por Parker e Kyj (2006). O constructo de informações relevantes para o trabalho foi avaliado como no trabalho desenvolvido por Kren (1992). Por fim, o constructo de desempenho gerencial foi desenvolvido a partir do instrumento de coleta de dados proposto por Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), na versão proposta por Zonatto (2014).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Após os dados serem coletados, foi efetuada a organização e tabulação dos mesmos em planilha eletrônica, que foi importada para o *software* SPSS, a partir dos quais foram realizadas as análises estatísticas. Inicialmente realizou-se a análise estatística descritiva dos dados coletados, por meio da identificação dos valores mínimo e máximo, da média e do desvio padrão. A seguir, procedeu-se a análise fatorial, em que se procedeu a validação dos constructos de mensuração, a qual examinou se o conjunto de indicadores agrupados no constructo, avaliam adequadamente aquele conceito. Os critérios utilizados foram: Alfa de *Cronbach* > 0,70, Variância Total Explicada > 0,5, Kaiser-Meyer_Olkin (KMO) > 0,50, teste de esfericidade de Bartlett $p < 0,05$, cargas fatoriais dos indicadores > 0,35 e comunalidades > 0,60, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

Na sequência, foi realizada a análise da matriz de correlações dos constructos investigados na pesquisa. Para responder à questão problema e as hipóteses de pesquisa, procedeu-se a análise de caminhos (*path analysis*). Por fim, foi realizada uma análise adicional com a inclusão de variáveis de controle, como tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, uso do orçamento para avaliação de desempenho e nível de conhecimentos para rotinas e processos orçamentários, a fim de se investigar possíveis efeitos de variáveis que podem explicar as relações testadas na pesquisa, considerando as características da amostra analisada. A síntese dos resultados encontrados é apresentada a seguir.

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise descritiva dos dados e validação dos constructos de mensuração

Esta pesquisa compreendeu 126 gestores com responsabilidades orçamentárias. Em relação ao perfil dos respondentes, constatou-se que 107 são do sexo masculino, com idade entre 36 a 45 anos. Em relação ao tempo de empresa e tempo de função, observou-se que a maioria possui até 5 anos. O nível hierárquico da função possui média de 5,88, considerada alta, assim como o uso do orçamento para avaliação de desempenho, com média de 5,72 e o nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários, com média de 6,52. Quanto ao tempo que possuem responsabilidade orçamentária, a média é de 4,74. Os resultados da análise estatística descritiva e fatorial dos constructos de mensuração são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados da análise fatorial e estatística descritiva

Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
PO	0,845	0,815	309,538 (0,000)	57,82%	PO01	0,772	0,595	2,00	7,00	6,51	1,01
					PO02	0,701	0,491	1,00	7,00	5,82	1,29
					PO03	0,759	0,576	2,00	7,00	6,39	0,95
					PO04	0,765	0,585	1,00	7,00	6,13	1,20
					PO05	0,810	0,656	2,00	7,00	6,40	0,93
					PO06	0,752	0,566	1,00	7,00	5,90	1,38
CI	0,776	0,669	119,835 (0,000)	70,64%	CI01	0,852	0,727	2,00	7,00	6,13	0,98
					CI02	0,888	0,789	2,00	7,00	6,17	1,05
					CI03	0,777	0,604	1,00	7,00	5,72	1,31
IRT	0,830	0,628	185,490 (0,000)	75,91%	IRT01	0,880	0,774	1,00	7,00	6,14	1,19
					IRT02	0,937	0,878	1,00	7,00	6,10	1,23
					IRT03	0,791	0,625	1,00	7,00	5,58	1,44
DG	0,903	0,884	633,631 (0,000)	58,04%	DG01	0,749	0,560	1,00	7,00	5,78	1,03
					DG02	0,780	0,608	1,00	7,00	5,87	0,99
					DG03	0,749	0,561	2,00	7,00	5,90	0,99

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

				DG04	0,865	0,748	1,00	7,00	5,69	1,00
				DG05	0,763	0,582	1,00	7,00	6,10	0,98
				DG06	0,814	0,663	1,00	7,00	5,85	1,05
				DG07	0,754	0,568	1,00	7,00	5,59	1,18
				DG08	0,692	0,478	1,00	7,00	5,20	1,50
				DG09	0,674	0,455	1,00	7,00	5,86	0,87

Nota. PO: Participação Orçamentária; CI: Compartilhamento de Informações; IRT: Informação Relevante para o Trabalho; DG: Desempenho Gerencial; 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 mostram que todos indicadores alcançaram resposta máxima na escala utilizada, o que indica um grau de concordância total em relação às afirmativas apresentadas. Os valores das médias identificadas também são elevados, sugerindo que, na maioria das empresas analisadas na pesquisa, há uma configuração orçamentária que estimula, em alguma medida, a participação de gestores com responsabilidades orçamentárias. Na maioria dos casos também se identifica a presença de compartilhamento de informações entre superiores e subordinados e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho nestas organizações. Contudo, nem todos os *controllers* reportaram alcançar desempenho gerencial superior à média identificada entre outros gestores com responsabilidade orçamentária na organização em que atuam.

Observando-se as respostas mínimas identificadas, nota-se que apenas nos constructos informações relevantes para o trabalho que todos os indicadores obtiveram um grau de discordância total, significando que algumas empresas em que estes indivíduos atuam, mesmo participando dos processos orçamentários da organização, estes profissionais não possuem clareza sobre o que é preciso para ter um bom desempenho gerencial, nem possuem informações adequadas para tomar decisões adequadas e nem conseguem obter informações estratégicas para avaliar melhores alternativas de decisão.

Nos demais constructos analisados, no geral, também se observou a incidência de respostas mínimas, que revelam algum nível de discordância dos participantes da pesquisa, em relação às afirmativas apresentadas. No constructo de compartilhamento de informações, há discordância total apenas na afirmativa que diz respeito há informações serem compartilhadas com superiores a fim de ajudarem a sanar problemas na organização, o que indica que e, algumas empresas não ocorre o compartilhamento de informações capazes de contribuir para a promoção de melhorias no ambiente de controle, e no desenvolvimento de tarefas de responsabilidade destes profissionais. Assim, pode-se concluir que nem todas as organizações estudadas apresentam participação orçamentária, alto nível de compartilhamento de informações e informações relevantes para o trabalho, assim como divergem em relação ao desempenho, resultados que reforçam a oportunidade de análise proposta nesta pesquisa.

No que se refere a validação dos constructos de mensuração, é possível observar a confiabilidade dos constructos por meio do Alfa de Cronbach (AC) exposto nos resultados encontrados na Tabela 2, o que significa que todos os indicadores estão agrupados em seus respectivos constructos de mensuração, tendo valores acima de 0,7 para o AC, assim como valores superiores a 0,5 para o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Através do Teste de Esfericidade de Bartlett, percebe-se que há significância estatística em todos os modelos de mensuração, possuindo correlações suficientes entre as variáveis. Os resultados ainda demonstram que os dados são bem explicados pelas variáveis latentes, pois a variância total explicada possui valores acima de 0,5. Isso indica que os modelos de mensuração das variáveis selecionadas para a pesquisa são adequados para a avaliação proposta.

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 3

Matriz de correlações

Variáveis	PO	CI	IRT	DG
Participação Orçamentária (PO)	1			
Compartilhamento de Informação Vertical (CI)	,612*	1		
Informações Relevantes para o Trabalho (IRT)	,617*	,588*	1	
Desempenho Gerencial (DG)	,329*	,564*	,441*	1

Nota. * A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 3 que todas as relações testadas apresentam correlação significativa ao nível de 0,01, existindo 99% de possibilidades de relação entre os constructos analisados. A correlação mais forte percebida foi entre participação orçamentária e informações relevantes para o trabalho e a mais fraca entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Os resultados apontam que empresas que estimulam a participação orçamentária, tendem a ter maior nível de compartilhamento de informações e informações relevantes para o trabalho, e assim maior desempenho gerencial. A participação orçamentária proporciona aos subordinados a possibilidade de compartilhar suas ideias, melhorando o relacionamento entre subordinados e superiores e facilitando a comunicação de informações privadas entre eles (Covaleski et al., 2007; Parker & Kyj, 2006), o que acarreta na identificação de informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992; Chong & Chong, 2002), melhorando o desempenho gerencial. Segundo Shields e Young (1993), a participação orçamentária é demandada pelos superiores por ser uma fonte de compartilhamento de informações, cujo superior se informa de condições locais possuídas pelos subordinados.

4.2 Discussão dos resultados

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise de trajetórias.

Tabela 4

Resultados da análise de trajetórias

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	p-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova	Hip.	Resultado
CI	PO	0,612	8,616	0,000*	0,374	2,226	74,233	0,000 ^b	H1+	Suportada
	IRT	0,411	4,871	0,000*					0,452	2,495
DG	CI	0,337	3,988	0,000*	0,343	5,979	21,246	0,000 ^b		
	PO	-0,112	-1,108	0,270ns					H3+	Não Sup.
	IRT	0,509	5,164	0,000*					H5+	Suportada
	IRT	0,211	2,125	0,036*					H6+	Suportada

Nota. PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; IRT. Informação Relevante para o Trabalho; DG. Desempenho Gerencial; * Relação significativa ao nível de 0,05; ns Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta as relações investigadas entre os constructos avaliados no modelo, atentando aos coeficientes de caminhos e sua significância, a qual é avaliada através dos valores de T-values das relações, sendo estatisticamente significativas acima de 1,96 e através dos valores de p-valor, abaixo de 0,05 (Hair et al., 2009). Assim, observa-se que a única relação sem significância é entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Quanto à primeira hipótese (H1) que trata a participação orçamentária influenciadora positiva do compartilhamento de informações, os resultados foram significativos, o que



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

significa que empresas que incentivam o processo de determinação do orçamento ser participativo, aumentam o grau de partilha de informações, indo ao encontro de Parker e Kyj (2006). Diante disso, a participação orçamentária promove as relações abertas e comunicativas entre os indivíduos, além de se tornar um meio acessível para a partilha de informações privadas que os subordinados possuem (Kyj & Parker, 2008). É possível verificar que a participação orçamentária explica 37,4% ($R^2 0,374$) do compartilhamento de informações.

Os indivíduos quando envolvidos na determinação do orçamento da sua unidade, sentem-se no direito de se manifestar, promovendo a interação e compartilhando informações. O comprometimento com a empresa pode fazer com que eles comuniquem mais as informações privadas que possuem (Parker & Kyj, 2006). A liberdade de expressão é um dos motivos para que a empresa estimule a participação orçamentária (Lavarda & Almeida, 2013), acarretando em maior nível de compartilhamento de informações. A participação orçamentária é um canal de comunicação entre gestores e subordinados (Kyj & Parker, 2008). Os achados reforçam a função informativa que o processo orçamentário possui, se tornando, também, em uma variável mediadora para compreender os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial

As informações relevantes para o trabalho significam que o indivíduo tem clareza do que é necessário para ele ter um bom desempenho, que possui informações adequadas para tomar decisões que ajudem a cumprir seus objetivos e que consiga obter informações estratégicas a fim de avaliar alternativas importantes (Kren, 1992). Nesse sentido, a segunda hipótese de pesquisa (H2) buscou investigar se a participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho, cujos resultados permitem aceitar tal hipótese.

A participação orçamentária fornece um ambiente em que os subordinados têm a oportunidade e motivação para requerer informações que sejam importantes para a execução de suas atividades (Lau & Tan, 2003). A aquisição e o uso de informações relevantes são favorecidos com a definição participativa do orçamento (Kren, 1992). É possível verificar que uma empresa que preza pela participação orçamentária, faz com que os gerentes percebam a disponibilidade maior de informações para decisões mais eficazes relacionadas à execução de seu trabalho.

Em relação à terceira hipótese de pesquisa (H3), que busca investigar se a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial, não se identificou relação estatística, rejeitando a hipótese. Kren (1992), Shields e Young (1993), Nouri e Parker (1998) e Lunardi et al. (2020) encontraram resultados similares. Porém, muitos estudos discordam, pois encontraram relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho (Zonatto et al., 2019; Zonatto & Lavarda, 2013).

Vários estudos mostram que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial pode ocorrer através de variáveis que sejam condicionantes e não a partir de uma relação direta (Lunardi et al., 2020), como pode-se observar nos presentes resultados, em que não foi possível obter uma relação estatística entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de forma direta, mas percebe-se que o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho são fatores intervenientes nessa relação.

A quarta hipótese (H4) foi aceita e buscou investigar se o compartilhamento de informações influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho. É possível constatar que a troca de informações entre superior e subordinado gera clareza nas informações estratégicas e adequadas que os indivíduos necessitam para avaliar decisões e cumprir os objetivos. A participação orçamentária juntamente com o compartilhamento de informações explica 45,2% ($R^2 0,452$) das informações relevantes para o trabalho.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A quinta hipótese (H5) de pesquisa versa sobre o compartilhamento de informações influenciarem positivamente o desempenho gerencial, cujos resultados permitem aceitar tal hipótese. Assim, é possível verificar que maiores níveis de compartilhamento de informações, acarretam em melhor desempenho gerencial. Esse achado vai ao encontro de Lunardi et al. (2020) e Parker e Kyj (2006). O compartilhamento de informações faz com que se desenvolva um ambiente de lealdade e confiança dos indivíduos nos gestores da empresa, o que promove a cooperação (Mia & Patiar, 2002), ocasionando em um melhor desempenho gerencial.

Os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, é determinado pelo compartilhamento de informações (Nouri & Parker, 1998; Parker e Kyj, 2006). A transferência de conhecimento faz com que os subordinados recebam apoio orçamentário para executar suas atividades (Nouri & Parker, 1998), cumprindo com sucesso seus papéis gerenciais (Mia & Patiar, 2002). É possível concluir a importância de criar um ambiente que os indivíduos se sintam à vontade para partilhar seus conhecimentos, geralmente informações privadas conhecidas somente pelos subordinados, o que poderá refletir no desempenho do indivíduo e da empresa.

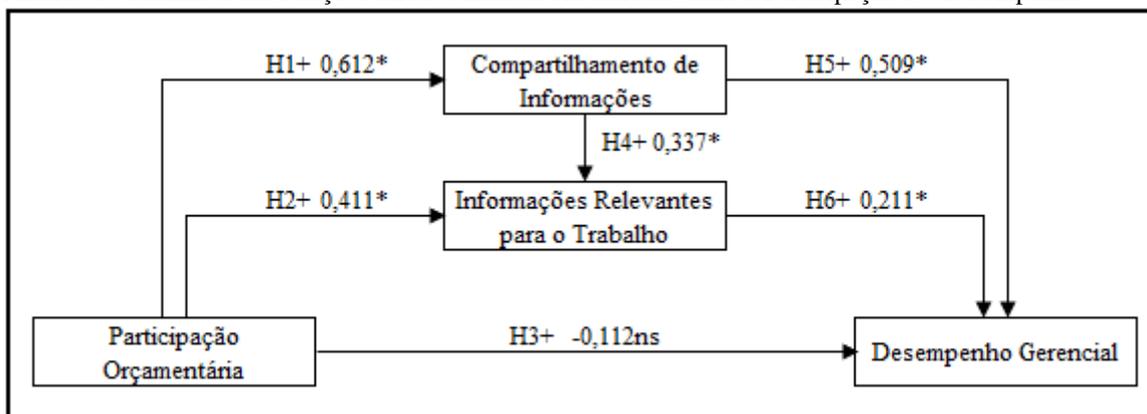
A última hipótese de pesquisa (H6) buscou avaliar se as informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o desempenho gerencial. Analisando os resultados da análise de trajetória, é possível aceitar a hipótese, o que significa que identificar informações que sejam importantes para decisões mais certas, melhora o desempenho gerencial dos indivíduos. Informações relevantes são importantes por serem pré-requisitos para uma melhor escolha dos cursos de ação das atividades a serem executadas pelos subordinados (Chong et al. 2005), gerando melhor desempenho gerencial.

Os gestores que possuem informações relevantes para suas tarefas têm informações adequadas para executar seus objetivos dentro da empresa, avaliando decisões de forma mais correta e melhorando seu desempenho (Kren, 1992). Adquirir informações relevantes provavelmente fará com que os subordinados cumpram com suas metas orçamentárias, o que acarreta em maior satisfação no trabalho (Lau & Tan, 2003). O esforço posto para executar as tarefas, quando bem informado, com informações realmente relevantes, acarreta em um aprimoramento do desempenho gerencial. Foi possível constatar que a participação orçamentária, o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho explicam 34,3% (R^2 0,343) do desempenho gerencial.

Na Figura 2 é possível verificar a análise de caminhos das relações direta e indireta que foram encontradas entre a participação orçamentária e o desempenho.

Figura 2

Análise de Caminhos das relações direta e indireta encontradas entre a Participação e o Desempenho



Nota. * $p < 0,05$.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Observa-se na Figura 2 que a participação orçamentária não possui relação direta e positiva com o desempenho gerencial, porém aumenta os níveis de compartilhamento de informações e informações relevantes para o trabalho, as quais são variáveis que influenciam positivamente o desempenho gerencial, o que faz com que sejam variáveis mediadoras da relação participação orçamentária com desempenho gerencial. Ainda pode-se concluir que o compartilhamento de informações potencializa as informações relevantes para o trabalho.

4.3 Análise complementar

Considerando tais achados, procurou-se avaliar se as variáveis utilizadas para determinar o perfil dos respondentes são capazes de influenciar tais relacionamentos. Na Tabela 4 são apresentados os resultados da análise adicional.

Tabela 4
Resultados da análise adicional

Variáveis Dependentes →		PO	CI	IRT	DG
Variáveis Ind.	Tempo de Trabalho na Empresa	,147**	,082	,258*	,025
	Tempo de Trabalho na Função	-,168**	-,220**	-,209*	-,013
	Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária	-,049	,079	-,045	,039
	Nível Hierárquico da Função	,110	,172*	-,026	,056
	Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho	,245*	,212*	,232*	,309*
	Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários	,225*	,339*	,397*	,227*
R²		,228	,335	,339	,227
Sig. Anova		0,000	0,000	0,000	0,000

Nota. PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; IRT. Informação Relevante para o Trabalho; DG. Desempenho Gerencial; * Relação significativa ao nível de 0,05; ** Relação significativa ao nível de 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 4, pode-se observar que profissionais com mais tempo de trabalho na empresa, porém com menor tempo de trabalho na função, são aqueles que são mais propensos a participarem da elaboração do orçamento (PO) e obterem informações relevantes para o trabalho (IRT). Estes resultados revelam os papéis habilitantes do orçamento, utilizado como um mecanismo de apoio ao desenvolvimento das atividades de trabalho desses gestores. A participação orçamentária melhora a comunicação dentro da empresa, potencializando o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho, o que reflete positivamente no desempenho gerencial. Estes achados vão de encontro a Zonatto et al. (2019), que não encontraram significância na relação entre o tempo de trabalho na empresa e o tempo de trabalho na função com a participação orçamentária.

O compartilhamento de informações se apresentou relacionado positivamente com o nível hierárquico da função, o que sugere que o nível hierárquico maximiza a troca de informações na organização. Segundo Nouri e Parker (1998), o compartilhamento de informações faz com que os indivíduos recebam auxílio orçamentário de seus superiores para a realização das suas atividades.

Ainda, gestores que são avaliados pelo orçamento de sua responsabilidade, também são mais propensos a participarem dos processos orçamentários. Estes gestores tendem a compartilhar informações privadas que dispõe e obter informações relevantes para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Nesta condição, gestores potencializam seus níveis de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários, o que também favorece a partilha de informações e o alcance de melhor desempenho gerencial. A participação nos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

processos orçamentários será enriquecida, quando possuírem maiores níveis de conhecimento do contexto orçamentário (Zonatto et al., 2019).

5 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou analisar os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações e das informações relevantes para o trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento com amostra de 126 *controllers* e abordagem quantitativa dos dados.

Os resultados encontrados revelaram que a configuração orçamentária participativa potencializa a comunicação organizacional, estimulando o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho. A interação entre estas variáveis potencializa o desempenho gerencial dos *controllers*, o qual é influenciado diretamente pela partilha de informações e pela disponibilidade de informações relevantes para o trabalho. Os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorrem de maneira indireta, mediados por meio destas variáveis.

Estas evidências sugerem que a participação por si só pode não ser suficiente para assegurar um melhor desempenho gerencial, o que é alcançado quando a configuração orçamentária adotada é participativa, em que os gestores exercem alguma influência na definição de objetivos, metas e na alocação de recursos necessários ao desenvolvimento adequado de suas atividades de responsabilidade orçamentária. Do mesmo modo, quando ocorre uma maior fluidez na comunicação organizacional estabelecida entre superior e subordinado, que potencializa o nível de compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, as quais qualificam as discussões orçamentárias, a busca pela solução a problemas organizacionais identificados e a implementação de ações assertivas, que refletem positivamente no desempenho gerencial.

Estes resultados permitem concluir que o compartilhamento de informações e as informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Estes achados revelam que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, podem não ocorrer de maneira direta, mas mediado por outras variáveis intervenientes, reforçando as evidências encontradas na literatura de que muitas vezes esses efeitos podem não ocorrer através de uma relação simples de causalidade, mas a partir de determinados condicionantes. No caso desta pesquisa, a qualificação dos processos de comunicação organizacional entre superiores e subordinados e a existência de informações relevantes para o trabalho.

Estimular a participação orçamentária pode refletir em maiores níveis de compartilhamento de informações, com a disponibilidade e uso de informações relevantes para que os gestores possam executar com melhor êxito suas tarefas. Consequentemente, se tornam mais comprometidos com a organização, com os objetivos e metas orçamentárias estabelecidas, passando a empreender maior esforço para o alcance dos resultados organizacionais desejados. Nestas condições, se tornam mais propensos a apresentar um melhor desempenho gerencial.

Estas evidências também permitem concluir que a configuração orçamentária é um fator que exerce influência na transferência de conhecimentos entre subordinado e superior e na identificação de informações adequadas para que se possam tomar melhores decisões gerenciais, sobre os cursos de ação e atividades a serem desenvolvidas, elementos que caracterizam os efeitos cognitivos informacionais dos processos orçamentários.

Os resultados encontrados sugerem ainda a importância de obter níveis de conhecimentos adequados em rotinas e processos orçamentários, pois esse conhecimento é



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

capaz de auxiliar na participação orçamentária, assim como promover o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho, o que tende a refletir positivamente no desempenho gerencial dos gestores. Estes achados revelam a importância da utilização do orçamento para a avaliação de desempenho dos gestores, visto que quando isto ocorre, há um estímulo a mais para a participação orçamentária, o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações relevantes para o trabalho, aspectos que favorecem e potencializam o desempenho gerencial.

Estas evidências revelam importantes implicações ao campo de estudos, estimulando a realização de novas pesquisas sobre o tema. A pesquisa contribui com a literatura de contabilidade gerencial, relacionada ao orçamento empresarial, demonstrando seu importante papel com a finalidade de melhorar os processos decisórios e influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho, a fim de que melhorarem suas atitudes gerenciais e o seu desempenho, o que, por consequência, tende a refletir positivamente no desempenho da organização. Os achados do estudo fornecem evidências adicionais sobre os efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária, especificamente em questões relacionadas ao compartilhamento de informações, às informações relevantes para o trabalho e ao desempenho gerencial, em que não se identificou estudos anteriores com essa configuração, enriquecendo a literatura relacionada a abordagem comportamental da contabilidade.

Além disso, o estudo contribui para que os *controllers* também possam identificar mecanismos de gestão que possam contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão orçamentária, e a promoção da comunicação organizacional, que refletem em atitudes gerenciais proativas, que podem melhorar o desempenho gerencial de profissionais que possuem responsabilidade orçamentária, pois gestores que participam ativamente dos processos orçamentários, se tornam mais propensos a compartilharem informações, reconhecendo o valor de informações relevantes para o desenvolvimento de tarefas no ambiente de trabalho, afetando positivamente o desempenho gerencial. As evidências encontradas nesta pesquisa também podem auxiliar as empresas na escolha de melhores práticas de gestão orçamentária, servindo de parâmetros para outras organizações não estudadas.

As limitações da pesquisa são compostas pela amostra não ser probabilística, a qual foi selecionada de forma intencional, com aqueles que estavam mais disponíveis para respondê-la, não podendo generalizar os resultados. A abordagem quantitativa torna-se outra limitação, pois não consegue identificar outras variáveis que possam influenciar o desempenho gerencial de profissionais *controllers*. Ainda, a existência de outras variáveis que foram preteridas e poderiam ter sido utilizadas para as análises. A partir desses achados, é possível identificar oportunidades de pesquisa, como a utilização de outras variáveis que influenciam fatores cognitivos, sociais e comportamentais, e que possam ser variáveis intervenientes na relação entre a participação orçamentária, a comunicação organizacional e seus efeitos consequentes no desempenho gerencial. Também sugere-se pesquisas que analisem fatores contextuais, como a incerteza ambiental e a volatilidade ambiental, elementos que podem contribuir para o entendimento dos condicionantes da adoção da configuração orçamentária (participativa ou não) em empresas com atuação no País.

Referências

Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 37-59. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339>.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2020). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 861-878. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British accounting review*, 37(1), 115-133. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Covaleski, M., Evans III, JH, Luft, JL, & Shields, MD (2007). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 15(1), 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2).
- 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. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/307>
- Derfuss, 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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hair Jr., J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). São Paulo: Bookman.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, 67 (3), 511-526. <http://www.jstor.org/stable/247975>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2003). The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1), 17-34. <https://doi.org/10.1023/A:1024803621137>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123027923004>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019). 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. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia científica* (7a Ed.). São Paulo: Atlas.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Melo, H. P. A., da Silva, G. R., Nicolau, A. M., & de Lima, A. C. (2017). O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 290-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5773585>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>.
- 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. <http://www.jstor.org/stable/244709>.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Ribeiro, L. M. S., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2008). Perfil do Controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 7(20), 57-70. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v7n20p57-70>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265.
- Zonatto, V. C. da S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil. Disponível em: http://www.bc.furb.br/docs/TE/2014/358328_1_1.pdf.
- 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. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/130>
- 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, 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação e Desempenho Gerencial. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>