

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Raimunda Macilena da Silva de Oliveira

**INFLUÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O
TRABALHO, CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA E COMPROMISSO
COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS NA RELAÇÃO ENTRE
PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL**

Santa Maria, RS
2022

Raimunda Macilena da Silva de Oliveira

**INFLUÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O TRABALHO,
CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA E COMPROMISSO COM AS METAS
ORÇAMENTÁRIAS NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO
ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Costa da Silva Zonatto

Santa Maria, RS
2022

Oliveira, Raimunda Macilena da Silva de
Influência das Informações Relevantes para o Trabalho,
Crenças de Autoeficácia e Compromisso com as Metas
Orçamentárias na relação entre Participação Orçamentária e o
Desempenho Gerencial / Raimunda Macilena da Silva de
Oliveira.- 2022.
142 p.; 30 cm

Orientador: Vinicius Costa da Silva Zonatto
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Ciências Contábeis, RS, 2022

1. Participação Orçamentária 2. Informações Relevantes
para o Trabalho 3. Autoeficácia 4. Compromisso com as
Metas Orçamentárias 5. Desempenho Gerencial I. Zonatto,
Vinicius Costa da Silva II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos a Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, RAIMUNDA MACILENA DA SILVA DE OLIVEIRA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Raimunda Macilena da Silva de Oliveira

**INFLUÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O TRABALHO,
CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA E COMPROMISSO COM AS METAS
ORÇAMENTÁRIAS NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO
ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Aprovada em 12 de setembro de 2022.

Vinicius Costa da Silva Zonatto, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cristiano Sausen Soares, Dr. (UFSM)
(Membro Interno)

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr. (UFSC)
(Membro Externo)

Santa Maria, RS
2022

À minha primeira professora, prima, madrinha, amiga e parceira de trabalho Ana Lúcia (*in memoriam*) que sempre foi fonte de inspiração e exemplo para minha caminhada acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que cuidou de cada detalhe, desde o processo seletivo, o decorrer do curso e a conclusão deste mestrado. Por todas as vezes, que nos momentos de dificuldades, fui banhada pelo seu Espírito Santo. Este mestrado foi muito mais que a realização de um sonho, foi o cumprimento de uma promessa do meu Senhor Deus.

Agradeço aos meus pais que são responsáveis por minha existência. Às minhas “irmãs” por todo carinho e amor, sempre me apoiando e incentivando. Vocês são a minha fortaleza. Amo vocês!

Agradeço imensamente ao meu amado companheiro de todas as horas Marcelo, que esteve ao meu lado por todo esse processo, sendo minha base e meu alicerce. Te amo! Obrigada por me apoiar sempre.

A todos os amigos que de alguma forma contribuíram, incentivando e apoiando para que eu pudesse realizar este sonho: Ricardo, Luciane, Liliane, Reiville e Luciana. E aos amigos que a UFSM me deu para a vida inteira, agradeço pela parceria e compartilhamento de conhecimentos e angústias. Um agradecimento especial a: Duanne, por toda ajuda, troca, apoio e amizade; e a Fernanda, que teve um papel fundamental na elaboração desta dissertação, compartilhamos não apenas o orientador, mas muitas angústias e desesperos.

Agradeço também à UFSM e ao PPGCC e a todos os professores que compõem essa família. Um agradecimento especial ao coordenador do PPGCC, na qual tive a honra de tê-lo como professor e orientador. Professor Dr. Vinícius Zonato, meu muito obrigada por ter acreditado em mim, em um momento em que eu questionava a minha capacidade de ingressar no mestrado. Hoje posso dizer que tenho um nível mais elevado de autoeficácia. Desde a seleção e ao aceite para orientação, o sr. fez toda a diferença na minha trajetória. “Agarrei-me” a esta oportunidade, buscando não decepcionar a confiança depositada. Dizem que os orientadores são eternos, desejo ter a oportunidade de sempre poder contar com suas valiosas orientações. Além do profissional, não posso deixar de agradecer o ser humano incrível que és. Tens a minha admiração e carinho! Obrigada, obrigada e obrigada!

Agradeço aos membros da Banca de Qualificação e de Defesa Final da Dissertação, Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda (UFSC) e Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares (UFSM), por todas as contribuições e comentários construtivos. Quero que saibam que foi uma honra ter avaliadores tão renomados e queridos, nos quais eu admiro e tenho grande apreço.

Obrigada!

¹Senhor, o meu coração não é orgulhoso
e os meus olhos não são arrogantes.

Não me envolvo com coisas grandiosas
nem maravilhosas demais para mim.

²De fato, acalmei e tranquilizei a minha alma.

Sou como uma criança
recém-amamentada por sua mãe;
a minha alma é como essa criança.

³Ponha a sua esperança no Senhor, ó Israel,
desde agora e para sempre!

(SALMO, 131)

RESUMO

INFLUÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O TRABALHO, CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA E COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL

AUTORA: Raimunda Macilena da Silva de Oliveira
ORIENTADOR: Vinicius Costa da Silva Zonatto

Esta pesquisa investiga a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Para esta investigação, apoiou-se na Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977a), sob a premissa da interação social, em que o comportamento humano é resultado da influência recíproca de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais. Pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados, foi realizada junto a 261 *controllers*, que possuem responsabilidade orçamentária na organização em que atuam. Para a análise dos dados, foram adotados procedimentos de análise estatística descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados evidenciam que a participação orçamentária exerce influência direta e positiva em todas as variáveis investigadas. Evidenciou-se também que as informações relevantes para o trabalho promovem as crenças de autoeficácia, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Assim como o compromisso com as metas orçamentárias, as crenças de autoeficácia também exercem influência positiva e significativa no desempenho gerencial. Contudo, a relação entre autoeficácia e compromisso com as metas não se apresentou significativa. A análise da influência interativa conjunta da participação orçamentária com as informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias demonstrou potencializar o desempenho gerencial. A partir destes resultados, pode-se inferir que, na amostra analisada, o desempenho gerencial de *controllers* que possuem responsabilidade orçamentária é influenciado por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais (autoeficácia), comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias) e ambientais (participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho). Do mesmo modo, que a interação existente entre estes fatores (autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e informações relevantes para o trabalho), quando presentes no contexto orçamentário, refletem positivamente nos efeitos cognitivos e motivacionais da participação orçamentária, que potencializam o desempenho gerencial. Conclui-se que a configuração orçamentária participativa promove a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, melhorando as crenças de autoeficácia e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas, interações que potencializam o desempenho gerencial. Esta pesquisa amplia os conhecimentos existentes sobre os efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária. Proporciona uma melhor compreensão dos efeitos de práticas gerenciais adotadas no contexto orçamentário, e seus efeitos nas cognições e comportamentos dos *controllers*, contribuindo que organizações e gestores possam repensar práticas de gestão orçamentária adotadas, com vistas a criação de melhores condições para o alcance de melhor desempenho gerencial.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Informações Relevantes para o Trabalho. Autoeficácia. Compromisso com as Metas Orçamentárias. Desempenho Gerencial.

ABSTRACT

INFLUENCE OF JOB-RELEVANT INFORMATION, SELF-EFFICACY BELIEFS, AND COMMITMENT TO BUDGET GOALS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET PARTICIPATION AND MANAGERIAL PERFORMANCE

AUTHOR: Raimunda Macilena da Silva de Oliveira
ADVISOR: Teacher Vinicius Costa da Silva Zonatto, Doc.

This research investigates the influence of job-relevant information, self-efficacy beliefs, and commitment to budget goals on the relationship between budget participation and managerial performance of controllers of industrial companies operating in Brazil. For this investigation, it was supported by Social Cognitive Theory (Bandura's, 1977a), under the premise of social interaction, in which human behavior is the result of the reciprocal influence of cognitive and personal, behavioral and environmental factors. This descriptive survey research, with a quantitative data approach, was carried out with 261 controllers, who have budgetary responsibility in the organization where they work. For data analysis, descriptive statistical analysis, factor analysis, and structural equation modeling procedures were adopted. The results found show that budgetary participation has a direct and positive influence on all the variables investigated. It was also evidenced that job-relevant information promotes self-efficacy beliefs, commitment to budget targets, and managerial performance. Like commitment to budget goals, self-efficacy beliefs also have a positive and significant influence on managerial performance. However, the relationship between self-efficacy and commitment to goals showed no significant relationship. The analysis of the joint interactive influence of budget participation with job-relevant information, self-efficacy beliefs, and commitment to budget goals has been shown to enhance managerial performance. From these results, it can be inferred that, in the sample analyzed, the managerial performance of controllers who have budget responsibility is influenced by a set of cognitive and personal factors (self-efficacy), behavioral (commitment to budget goals) and environmental factors (budget participation, work-relevant information). In the same way, that the interaction between these factors (self-efficacy, commitment to budget goals, and relevant work information), when present in the budgeting context, reflect positively on the cognitive and motivational effects of budget participation, which enhance managerial performance. It is concluded that the participatory budget setting promotes the availability of job-relevant information, improving controllers' self-efficacy beliefs and commitment to the established budget goals, interactions that enhance managerial performance. This research extends existing knowledge on the cognitive enabling effects of budget participation. It provides a better understanding of the effects of managerial practices adopted in the budgeting context, and their effects on the cognitions and behaviors of controllers, contributing that organizations and managers can rethink budget management practices adopted, with a view to creating better conditions for the achievement of better managerial performance.

Keywords: Budget Participation. Relevant Information for the Job. Self-Efficacy. Commitment to Budget Targets. Management Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo Teórico de Análise	25
FIGURA 2 - Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração.....	87
FIGURA 3 - Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Hipóteses da pesquisa	59
QUADRO 2 - Constructo Participação Orçamentária.....	64
QUADRO 3 - Constructo Informação Relevante para o Trabalho	64
QUADRO 4 - Constructo Crenças de Autoeficácia	65
QUADRO 5 - Constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias	66
QUADRO 6 - Constructo Desempenho Gerencial.....	66
QUADRO 7 - Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC	70
QUADRO 8 - Síntese da Trajetória Metodológica da Pesquisa.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização dos <i>Controllers</i> participantes da pesquisa	76
TABELA 2 - Estatística descritiva do constructo Participação Orçamentária	78
TABELA 3 - Caracterização das organizações em que os <i>Controllers</i> participantes da pesquisa atuam.....	79
TABELA 4 - Estatística descritiva do constructo Participação Orçamentária.....	80
TABELA 5 - Estatística descritiva do constructo Informações Relevantes para o Trabalho..	81
TABELA 6 - Estatística descritiva do constructo Autoeficácia	83
TABELA 7 - Estatística descritiva do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias	83
TABELA 8 - Estatística descritiva do constructo Desempenho Gerencial	85
TABELA 9 - Resultados do teste de viés de método comum	88
TABELA 10 - Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração	89
TABELA 11 - Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração	90
TABELA 12 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado na pesquisa.....	92
TABELA 13 - Resultados dos coeficientes estruturais dos efeitos indiretos	100
TABELA 14 - Resultados da análise adicional	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	Variância Média Extraída
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAE	Crenças de Autoeficácia
CC	Confiabilidade Composta
CFI	Índice de adequação comparativo
CMB	<i>Common Method Bias</i>
CMO	Compromisso com as Metas Orçamentárias
DG	Desempenho Gerencial
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
GL	Grau de Liberdade
IRT	Informações Relevantes para o Trabalho
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	Índice de Adequação Normado
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
P	Significância estatística
PO	Participação Orçamentária
PPGCC	Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis
RMSEA	Erro quadrático médio de aproximação
TSC	Teoria Social Cognitiva
TLI	Índice Tucker-Lewis
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.5	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	25
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	TEORIA SOCIAL COGNITIVA	31
2.2	PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	34
2.3	INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O TRABALHO	37
2.4	CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA	40
2.5	COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS	42
2.6	DESEMPENHO GERENCIAL	44
2.7	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	47
2.7.1	Efeitos da Participação Orçamentária	47
2.7.2	Efeitos das Informações Relevantes para o Trabalho	51
2.7.3	Efeitos das Crenças de Autoeficácia.....	54
2.7.4	Efeitos do Compromisso com as Metas Orçamentárias	56
2.7.5	Efeitos interativos conjuntos das variáveis estudadas	57
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	61
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	62
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA	63
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	68
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	69
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	75
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	76
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA.....	76
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	79

4.3	VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO.....	86
4.3.1	Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração.....	87
4.3.2	Validade discriminante dos constructos de mensuração.....	89
4.4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	91
4.5	ANÁLISE COMPLEMENTAR.....	102
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	107
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	110
5.1	CONCLUSÕES.....	110
5.2	RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS	114
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	136
	ANEXO A - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	140
	ANEXO B - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	141
	ANEXO C - PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO	142

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo situar o desenvolvimento da pesquisa, apresentando a contextualização do tema abordado, a caracterização da questão problema, os objetivos, as definições operacionais, justificativas e contribuições do estudo. Por fim, apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Diante da necessidade de planejar e controlar o futuro (MERCHANT; OTLEY, 2006), as organizações precisam assegurar que os recursos são obtidos e aplicados de forma eficiente e eficaz (DAVILA; WOUTERS, 2005, SIMONS, 1995). Para isto, adotam estratégias de planejamento e controle, tais como o orçamento (DEVIE, 2013; FREZATTI, 2004). O orçamento é apontado por Frezatti (2009) como um dos instrumentos de gestão mais importantes utilizado para o controle gerencial. Ele é empregado para estabelecer metas e planos organizacionais, alocar recursos, motivar e avaliar os funcionários (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007). Quando aplicado adequadamente, funciona como uma ferramenta de comunicação entre os níveis organizacionais (WAGNER et al., 2021).

O orçamento é efetivado por pessoas (SCHIFF; LEWIN, 1970) e o nível de participação destas no processo orçamentário, tende a influenciar o seu desempenho no ambiente de trabalho (HARIYANTI; PURNAMASARI; LESTIRA, 2015). Assim, o orçamento, por meio da participação orçamentária, pode ser um determinante da motivação dos funcionários e gestores que possuem responsabilidade orçamentária no ambiente de trabalho (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016). Por isso, é um tema que despertou a atenção de pesquisadores, sendo um dos mais pesquisados nos estudos sobre contabilidade gerencial (COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016; JERMIAS; YIGIT, 2013).

A maioria das pesquisas acerca do tema são realizadas a partir de três diferentes perspectivas teóricas: econômica, psicológica ou sociológica (BALDVINSDOTTIR; MITCHELL; NORREKLIT, 2010; COVALESKI et al., 2003; 2007; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Nesse contexto, para o desenvolvimento desta pesquisa afilia-se à perspectiva psicológica. Nesta abordagem comportamental (psicológica) da contabilidade, o orçamento é considerado um instrumento de gestão capaz de produzir efeitos nas cognições e no comportamento humano dos gestores no ambiente de trabalho (DERFUSS, 2016). Tais aspectos

são caracterizados como efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização da participação orçamentária (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a).

Sob esta perspectiva, a participação orçamentária está relacionada ao nível de envolvimento dos gestores com responsabilidade orçamentária, na definição das premissas orçamentárias de sua unidade de responsabilidade (MILANI, 1975). Este envolvimento atua para qualificar os processos de gestão orçamentária (ZONATTO; LAVARDA, 2013), permitindo uma melhor alocação de recursos, a socialização de informações relevantes para o trabalho (KREN, 1992; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO 2020; PARKER; KYJ, 2006), bem como a definição de objetivos e metas orçamentárias adequadas (ZONATTO et al., 2020b), o que contribui para um maior compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022) e o alcance de melhor desempenho gerencial.

Isto ocorre por meio dos papéis informativos do orçamento, que refletem, de algum modo, nas crenças de autoeficácia dos gestores (NI et al., 2009), no seu comprometimento organizacional, bem como em sua propensão a disponibilização de informações privadas que dispõe (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Do mesmo modo, reflete em suas ações no ambiente de trabalho (atitudes, comportamentos) (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007) e no seu desempenho (DERFUSS, 2016). Por esta razão, os efeitos cognitivos da participação orçamentária estão relacionados aos elementos informacionais, promovidos pela comunicação entre superior e subordinado, que atuam para melhorar as atitudes gerenciais e o desempenho dos subordinados em suas atribuições de trabalho (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; SHIELDS; SHIELDS, 1998; ZONATTO et al., 2020b). Já os efeitos motivacionais da participação orçamentária, relacionam-se com os esforços dos subordinados para realização das suas atividades de trabalho, que também refletem diretamente no seu desempenho (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; ZONATTO et al., 2020a).

Estudos que analisam a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial ainda apresentam resultados conflitantes e inconclusivos (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016). Isto porque esta relação é complexa e pode ser influenciada por diversos fatores mentais ou cognitivos e comportamentais, bem como os aspectos do ambiente em que estes profissionais estão inseridos (COVALESKI et al., 2007). Estes fatores, presentes no contexto orçamentário, suscitam uma nova abordagem para a análise dos fatores preditores do desempenho gerencial no contexto orçamentário, sugerindo que é necessário observar as interações existentes entre estes elementos de análise, para que se possa melhor compreender em que condições os efeitos da participação orçamentária podem refletir melhor

desempenho gerencial (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO et al., 2020b).

A Teoria Social Cognitiva (TSC) estabelece que as ações e o comportamento humano são influenciados pelas interações existentes entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientes, que interagem para determinar como o indivíduo responde aos impulsos do ambiente em que ele está inserido (BANDURA, 1977a). Sendo assim, considerando-se os processos orçamentários dentro de um contexto de interação social, torna-se possível admitir que as interações existentes entre tais fatores presentes neste ambiente é que determinarão o desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020b), e não a relação causal existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, o que sugere que a participação orçamentária, por si só, pode não ser suficiente para melhorar o desempenho do gestor em suas atribuições de trabalho (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Deste modo, em consonância com a abordagem sociointeracionista da TSC de Bandura (1977a), pode-se inferir que o desempenho dos gestores no trabalho decorre da interação existente entre um conjunto de fatores sociais cognitivos e não um único fator (ZONATTO et al., 2020b). Tais aspectos fornecem uma possível explicação aos resultados conflitantes identificados na literatura, estimulando novas oportunidades de pesquisa sobre o tema, com o propósito da análise dos efeitos interativos conjuntos de fatores intervenientes a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial, como proposto neste trabalho.

As pesquisas que utilizam esta abordagem interacionista para investigar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial ainda são incipientes (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; HEATH; BROWN, 2007; NASCIMENTO, 2017; NI et al., 2009; ZONATTO, 2014). Dessa forma, esta pesquisa apoia-se na abordagem interacionista da TSC para promover uma nova investigação sobre o tema, com o propósito de avaliar a influência das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Esse tipo de organização, por possuírem grande complexidade organizacional, demandam por profissionais de controladoria, área que está relacionada às práticas gerenciais responsáveis por fomentar o processo de tomada de decisões, que podem proporcionar a saúde econômico-financeira das empresas, com o objetivo de promover melhores desempenhos na organização (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; REGINATO; DURSO, 2021).

As informações relevantes para o trabalho podem ser compreendidas como o conjunto de informações demandadas pelos gestores para a tomada de decisões em suas unidades de

trabalho (KREN, 1992). Nesse sentido, as informações relevantes para o trabalho agem auxiliando o processo de tomada de decisão (DEMSKI; FELTHAM 1976; KREN, 1992), pois a participação dos subordinados no processo orçamentário, estimula a busca e o uso de informações importantes para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao orçamento (GINTING, 2021; HEATH; BROWN, 2007; ISGIYARTA et al., 2019; LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986), que oferecerão suporte ao desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores.

Assim, quando os gestores são estimulados e há disponibilização de informações relevantes para a execução de suas tarefas, estes profissionais tendem a apresentar melhor desempenho no desenvolvimento das suas atividades no trabalho (CHONG; CHONG, 2002; CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005; EKER 2008; GINTING, 2021; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021), uma vez que tais informações promovem a tomada de decisões mais assertivas, que beneficia a organização. Estas informações também promovem maior envolvimento, comprometimento e motivação dos gestores para com o trabalho (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Tais percepções estimulam estes gestores a se sentirem mais importantes e capazes para integrar o processo orçamentário da empresa (MILANI, 1975) e a desempenharem com êxito suas atribuições de trabalho.

A disponibilização de tais informações também atua para promover as crenças de autoeficácia dos gestores, compreendidas como as percepções que os gestores desenvolvem de si mesmos e de sua capacidade para executar as atividades que lhe foram designadas, de modo a alcançar um desempenho desejado (GALLAGHER, 2012). As crenças de autoeficácia constituem-se em um dos pilares da Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977a), utilizados para explicar as repostas dos indivíduos em relação aos impulsos do ambiente em que estão inseridos. É por meio de seu desenvolvimento que as capacidades psicológicas positivas mobilizam recursos atitudinais, que permitem com que indivíduos mais motivados possam empreender maior esforço para a execução de suas tarefas, em busca do alcance dos resultados esperados (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

De acordo com Pajares (2002), a autoeficácia tem sido apontada como um excelente preditor de comportamentos. Estas crenças contribuem para determinar o que o indivíduo vai fazer com o seu conhecimento e as suas habilidades (BANDURA, 1997a). Deste modo, podem influenciar a percepção dos gestores no contexto orçamentário, sobre as metas estabelecidas, o comportamento e o seu desempenho gerencial (NASCIMENTO, 2017).

Além disso, os indivíduos que participam dos processos orçamentários, envolvem-se na definição e estabelecimento das metas orçamentárias (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU,

2019; MILANI, 1975). Tal envolvimento pode desencadear um comportamento que demonstre mais compromisso para com o alcance de tais metas (BERND et al., 2022; CHONG; CHONG, 2002; PARKER; KYJ, 2006; SHIELDS; SHIELDS, 1998). O compromisso com as metas orçamentárias diz respeito ao envolvimento dos indivíduos no processo de definição de metas orçamentárias e ao seu esforço para atingi-las (CHONG; JOHNSON, 2007; LATHAM; STEELE, 1983; MAIGA, 2005).

Assim, no contexto orçamentário desenvolvido sob uma configuração participativa, acredita-se que este compromisso pode ser desencadeado por diversos fatores, como a existência de informações relevantes para o trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007) e as crenças de autoeficácia (BANDURA, 1997; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Quando o subordinado adquire, utiliza e compartilha informações relevantes para o trabalho, tende a apresentar uma melhor compreensão dos objetivos e metas orçamentárias, o que pode aumentar o seu compromisso para alcançá-las (CHONG; CHONG, 2002).

Além disso, quando o subordinado se sente capaz de desenvolver suas atividades orçamentárias com sucesso (autoeficácia), tende a desempenhar suas tarefas com maior esforço e compromisso (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Evidências encontradas na literatura sugerem que o compromisso com as metas orçamentária também pode influenciar de forma positiva o desempenho gerencial (BREAUX; FINN; JONES III, 2011; CHONG; JOHNSON, 2007; HASHIM et al., 2014; JERMIAS; YIGIT, 2013; NOURI; PARKER, 1998).

Como pode-se verificar, a partir da abordagem sociointeracionista proposta por Bandura (1977a), torna-se possível se admitir que o contexto orçamentário é capaz de se constituir em um ambiente favorável ao compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (LUNARDI et al., 2020), que possam qualificar os processos de gestão organizacional (ZONATTO; LAVARDA, 2013), motivando os indivíduos a envolverem-se e comprometerem-se com suas atribuições de trabalho, objetivos e metas determinadas (ZONATTO et al., 2020b). Sendo assim, é necessário que se reconheça que, talvez, os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial possam não ocorrer de maneira direta, mas serem determinados pelas interações existentes entre tais variáveis, uma vez que tanto a disponibilização de informações, quanto as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias são aspectos necessários para que se possa alcançar um melhor desempenho gerencial.

Neste contexto, considerando-se que tais relacionamentos não foram avaliados sob a configuração proposta neste estudo e diante das evidências apontadas na literatura, busca-se com esta pesquisa avaliar a influência interativa e conjunta das informações relevantes para o

trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

A relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial tem sido muito discutida na área da contabilidade gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016). As investigações desta relação encontraram resultados com efeitos positivos (DEGENHART; LUNARDI; ZONATTO, 2019; GUIDINI et al., 2020; HARIYANTI; PURNAMASARI; LESTIRA, 2015; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; ZONATTO et al., 2020b;), negativos (BRYAN; LOCKE, 1967; CHERRINGTON; CHERRINGTON 1973; ETEMADI et al., 2009; LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986; MILANI 1975) e também efeitos diretos sem significância (JERMIAS; YIGIT, 2013; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

No âmbito brasileiro, apesar de serem as variáveis orçamentárias mais utilizadas nas pesquisas com abordagem comportamental, pesquisas direcionadas a investigar a participação orçamentária e sua relação com o desempenho gerencial ainda podem ser consideradas incipientes e inconclusivas (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; LAVARDA; ALMEIDA, 2013; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021). Em âmbito internacional, a análise de tal relacionamento também pode ser considerada um tema que precisa ser melhor explorado na literatura contábil (DERFUSS, 2016; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016;), para que se possa melhor compreender como a configuração orçamentária reflete em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020b).

De acordo com Lavarda e Almeida (2013), nem sempre a participação de gestores subordinados é suficiente para eliminar os problemas de comunicação organizacional existentes nos processos orçamentários, refletindo em menores níveis de assimetria informacional. Há necessidade, além do compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (KREN, 1992; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; PARKER; KYJ, 2006), da compreensão adequada, por parte dos gestores, das informações disponíveis, bem como de sua aplicabilidade e uso para aprimorar os processos de gestão (PARKER; KYJ, 2006; ZONATTO; LAVARDA, 2013). Tais aspectos remetem a importância da análise dos efeitos cognitivos da participação orçamentária no comportamento dos gestores no trabalho.

Derfuss (2016) ressalta a necessidade do desenvolvimento de mais pesquisas que investiguem esta relação, principalmente no que tange a inserção de variáveis intervenientes que possam proporcionar melhor compreensão dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial. A observância de variáveis cognitivas intervenientes carece de maior esforço para a compreensão de suas interações com a configuração orçamentária adotada, bem como na compreensão de seus efeitos em atitudes gerenciais e no desempenho gerencial (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

De acordo com Gallagher (2012, p. 314), “as percepções das pessoas sobre sua capacidade de executar as ações necessárias para atingir um objetivo desejado” é uma das principais capacidades psicológicas necessárias à mobilização de esforços na busca pelo alcance dos objetivos e metas determinados. Indivíduos inseridos no contexto orçamentário, que desenvolvem suas crenças de autoeficácia, se tornam mais propensos a apresentar um comportamento gerencial proativo e alcançar melhor desempenho gerencial (NI et al., 2009; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Contudo, de acordo com Bandura (1977a), há que se considerar que os indivíduos diferem em suas capacidades psicobiológicas, e há aqueles que não conseguem se desenvolver.

Quando isto ocorre, é possível se admitir que alguns profissionais possam apresentar maior dificuldade para compreenderem o que deles é esperado, bem como para mobilizar recursos cognitivos e motivacionais, que estimulem este comportamento gerencial proativo, na busca pelo alcance dos resultados desejados. Estas condições podem refletir em menor envolvimento com o trabalho (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019), menor compromisso organizacional e com as metas orçamentárias determinadas (BERND et al., 2022), refletindo negativamente também no desempenho gerencial.

Embora a disponibilidade de informações no contexto orçamentário seja considerada um dos principais preditores do desempenho gerencial (PARKER; KYJ, 2006), seus efeitos no desempenho podem não ocorrer de maneira direta (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), o que reforça a necessidade de se compreender como tais interações ocorrem e determinam tal influência. As evidências dos efeitos interativos da participação orçamentária e compartilhamento de informações no desempenho gerencial também são controversas e conflitantes (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019; 2020; PARKER; KYJ, 2006).

O mesmo se observa em relação às interações existentes entre a participação orçamentária (PO), a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho (IRT), o compromisso com as metas orçamentárias (CMO) e o desempenho gerencial (DG). Em se

tratando de efeitos destas variáveis (PO e IRT) no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial, os resultados revisitados sobre o tema também são divergentes (CHONG; CHONG, 2002; CHONG; JOHNSON, 2007). Tendo em vista que estudos encontraram efeitos diretos das informações relevantes para o trabalho (AQMAL; SOEWARNNO, 2018) e do compromisso com as metas orçamentárias (CHONG; JOHNSON, 2007) no desempenho gerencial, bem como não constataram tais interações significativas (CHONG; CHONG, 2002).

Do mesmo modo, há divergências encontradas em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, em relação aos efeitos diretos das crenças de autoeficácia no desempenho gerencial. Enquanto Heath e Brown (2007) encontraram uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, o mesmo não foi constatado por Ni et al. (2009). Segundo os autores, há que se considerar que os efeitos das crenças de autoeficácia no desempenho gerencial podem ocorrer de maneira indireta, mediados pelas atitudes gerenciais dos profissionais que atuam com responsabilidade orçamentária (NI et al., 2009).

Analisando os efeitos interativos conjuntos da participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho e o desempenho gerencial, Kren (1992) verificou que os efeitos da participação no desempenho podem não ocorrer de maneira direta, mas influenciados pelo nível de disponibilidade de informações relevantes existentes no contexto orçamentário. Estas evidências corroboram a necessidade de análise dos efeitos interacionistas propostos pela Teoria Social Cognitiva, para se compreender como tais preditores refletem no desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020b), reconhecendo-se, portanto, que indivíduos são diferentes e reagem de maneira diferente ao ambiente orçamentário em que estão expostos (BANDURA, 1977a).

Nesta perspectiva, considerando-se o contexto orçamentário como um ambiente de interação social e diante dos resultados conflitantes encontrados na literatura, torna-se possível se admitir que não exista um único fator que influencie o desempenho gerencial no contexto orçamentário, mas um conjunto de fatores sociais cognitivos, pessoais, comportamentais e ambientais, que interagem para determinar tal influência (ZONATTO, 2014). Tais pressupostos teóricos fornecem uma explicação aos resultados conflitantes encontrados sobre o tema, abrindo a perspectiva de novas investigações sobre o mesmo.

Neste contexto, pautando-se nesta perspectiva teórica de análise para explicar as relações propostas nesta pesquisa, em que o modelo teórico de análise apresenta os três elementos abordados nesta teoria, sendo estes: fatores ambientais (participação orçamentária e informações relevantes para o trabalho), fatores cognitivos e pessoais (crenças de autoeficácia)

e fatores comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias), e considerando-se que tais relacionamentos não foram analisados sob a configuração proposta neste estudo, busca-se com esta pesquisa responder a seguinte questão problema: **Qual influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que norteiam a realização desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em avaliar a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, busca-se de forma específica:

- a) Analisar a influência direta da participação orçamentária nas informações relevantes para o trabalho, nas crenças de autoeficácia, no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial;
- b) Analisar a influência direta das informações relevantes para o trabalho, nas crenças de autoeficácia, no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial;
- c) Analisar a influência direta das crenças de autoeficácia no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial;
- d) Analisar a influência direta do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial; e,
- e) Analisar a influência indireta, interativa e conjunta das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

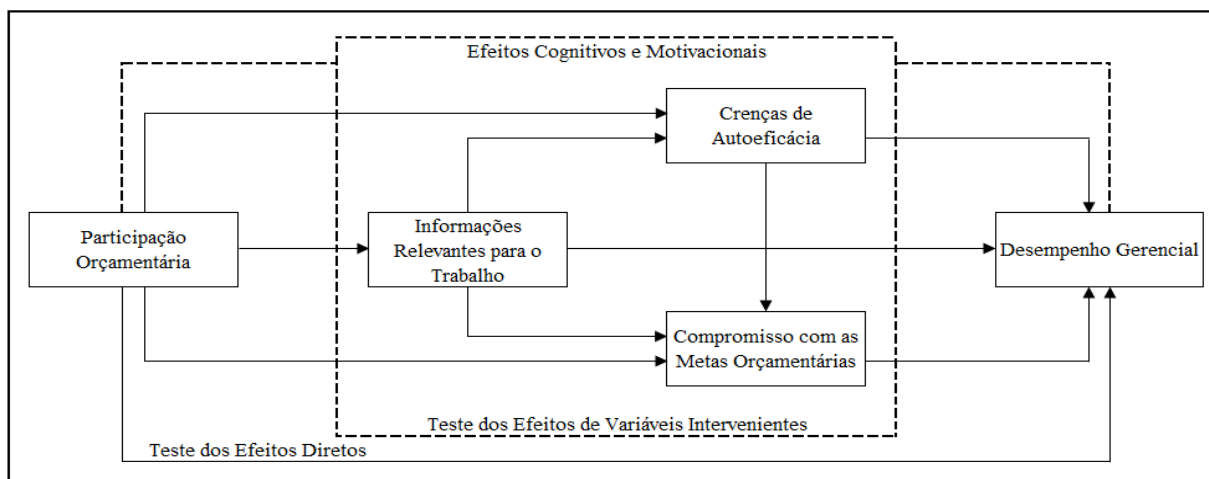
A delimitação da pesquisa, considerando todas as variáveis e construtos investigados ao longo do estudo, é sintetizada nesta seção. As evidências sobre cada um destes construtos e a sua forma de utilização em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema podem ser verificados nos Capítulos 2 e 3, enquanto que os instrumentos de pesquisa utilizados estão disponíveis no Apêndice A. As variáveis utilizadas neste estudo delimitam-se a avaliar os gestores subordinados com responsabilidades orçamentárias, especificamente na sua área de responsabilidade. Para tanto, cinco constructos foram selecionados para a realização do estudo.

Para o construto de participação orçamentária é considerado o conceito a partir de Milani (1975), e nesta pesquisa avalia-se a participação dos gestores subordinados na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade. O constructo de informações relevantes para o trabalho foi utilizado com base no instrumento proposto por Kren (1992), e nesta pesquisa avalia-se a disponibilidade de informações relevantes ao desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores com responsabilidade orçamentária, que auxiliam e facilitam a sua tomada de decisão, especificamente as decisões relacionadas ao orçamento de sua área de responsabilidade. Da mesma forma o constructo de autoeficácia, que teve suas bases no estudo de Luthans, Youssef e Avolio (2007), neste estudo refere-se a crença em relação a capacidade dos gestores em realizar com sucesso as atividades orçamentárias, de sua área de responsabilidade.

No que se refere ao constructo de compromisso com as metas orçamentárias, que foi utilizado com base no instrumento de pesquisa utilizado por Latham e Steele (1983), nesta pesquisa avalia-se o envolvimento dos gestores na definição de metas orçamentárias da sua área de responsabilidade e ao seu esforço empregado para atingir estas metas. Por fim, o construto de desempenho gerencial foi mensurado com o uso do instrumento de pesquisa utilizado por Mahoney, Jerdee e Carroll (1963) e adaptado ao contexto orçamentário por Zonatto (2014). Nesta pesquisa, adota-se uma escala de autoavaliação do desempenho gerencial em atividades de trabalho relacionadas ao planejamento, a investigação, a coordenação, a avaliação, a supervisão, a seleção, a negociação e a representação dos interesses de sua área de responsabilidade.

Assim, a partir destas delimitações, espera-se ao final desta pesquisa melhor explicar as relações existentes entre estas variáveis, de modo que se possa responder à questão problema e os objetivos da pesquisa. O modelo teórico de análise adotado neste estudo, com as relações teóricas propostas para esta investigação, é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Teórico de Análise



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme exposto na Figura 1, inicialmente é testada a influência direta da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial. Em seguida, são testados os efeitos interativos conjuntos das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Desta forma, torna-se possível se inferir sobre as relações existentes entre estas variáveis analisadas e seus efeitos interativos conjuntos, como elementos antecedentes e preditores do desempenho gerencial no contexto orçamentário.

1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

No contexto gerencial, pesquisas sob a abordagem comportamental (psicológica) na contabilidade podem propiciar conclusões que subsidiem as organizações na compreensão de fatores que podem apresentar influências (positivas ou negativas) no desempenho dos indivíduos em atividades desenvolvidas no trabalho (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016). Sob esta perspectiva, o orçamento é capaz de influenciar a mente e o comportamento dos gestores (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016), o que torna relevante a realização de novas pesquisas com o propósito de investigar tais relacionamentos.

Ainda são incipientes os estudos que se utilizam de teorias da psicologia, com abordagem cognitiva, em pesquisas na área orçamentária (COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016), em particular, com uso da abordagem sociointeracionista proposta pela Teoria Social Cognitiva (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). No âmbito do

orçamento participativo, o desempenho dos gestores que participam do processo orçamentário pode ser explicado a partir desta abordagem teórica. A perspectiva de análise sociointeracionista da TSC de Bandura (1977a) oportuniza uma avaliação mais abrangente dos preditores da ação e do desenvolvimento humano em um contexto de interação social, como o contexto orçamentário. Esta abordagem teórica é emergente na área da contabilidade (ZONATTO et al., 2020b), constituindo-se uma oportunidade para a realização de novos estudos sobre o tema (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Diante destes indicativos e a luz dos resultados conflitantes encontrados na literatura, despertou-se o interesse para a realização desta investigação, a fim de se analisar os efeitos sociointeracionistas de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais dentro de uma mesma perspectiva teórica de análise (BANDURA, 1977a), auxiliando-se assim no entendimento dos efeitos das interações existentes entre estes fatores, como elementos preditores da relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos *controllers*. Deste modo, a justificativa central desta pesquisa consiste em compreender estes efeitos que, sob a configuração proposta, ainda não foram analisados até este momento.

Uma vez que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, é necessário que se possa compreender quais são os fatores que interferem nesta relação (DERFUSS, 2016; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019), o que motiva a realização desta pesquisa e justifica a inclusão de variáveis cognitivas e comportamentais como fatores que podem influenciar esta relação. A compreensão dos efeitos indiretos da participação orçamentária sobre o desempenho do gerente no contexto orçamentário, a partir das variáveis de informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias, têm o potencial de demonstrar o quanto estes fatores, de forma integrada e em conjunto, contribuem para o alcance de melhor desempenho gerencial. Deste modo, os resultados desta pesquisa também corroboram a confirmação dos efeitos sociointeracionistas preconizados por Bandura (1977a) na Teoria Social Cognitiva, o que abre novas oportunidades de pesquisa sobre o tema.

A autoeficácia é um dos conceitos centrais que oferecem suporte a Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 1977a), constituindo-se também em uma importante capacidade psicológica positiva (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Por contemplar a análise de fatores cognitivos e pessoais dos indivíduos, é capaz de indicar o quanto este acredita em suas capacidades para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, em busca do alcance dos objetivos e resultados desejados (NI et al., 2009; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). É

uma capacidade psicológica apontada como um importante fator de influência de atitudes gerenciais (NI et al., 2009). Sendo assim, sua observância pode contribuir para o entendimento de como os processos orçamentários e a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influenciam tais cognições, bem como quais os seus efeitos consequentes no comportamento dos gestores no trabalho.

Dentre as funções da participação orçamentária, menciona-se a informacional, que pode proporcionar a aquisição e uso de informações relevantes para o trabalho (GINTING, 2021; KREN, 1992; MAGNER; WELKER; CAMPBELL, 1996; NOURI; PARKER, 1998). Estas informações são utilizadas com a finalidade de facilitar o processo de tomada de decisão gerencial e comunicar informações mantidas aos tomadores de decisão organizacionais, impactando positivamente no desempenho dos gestores (ISGIYARTA et al., 2019; KREN, 1992). Porém, nem todos os gestores podem estar propensos ao compartilhamento de informações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019; 2020), o que pode refletir, de algum modo, nas premissas orçamentárias delineadas (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Assim, ao possibilitar que os gestores tenham uma melhor compreensão dos objetivos e metas orçamentárias estabelecidas (CHONG; JOHNSON, 2007), torna-se possível reconhecer que estas percepções também podem influenciar o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias previamente determinadas (BERND et al., 2022; GALLAGHER, 2012). Isto porque estas informações podem influenciar o nível de percepção e entendimento dos gestores em relação a sua capacidade e habilidades necessárias para a execução de suas atividades de trabalho (GALLAGHER, 2012; JONES, 1986). Portanto, as interações existentes entre estes fatores tendem a refletir, de algum modo, no desempenho gerencial, sendo que, ao se promover maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas, espera-se que seja possível alcançar um melhor desempenho no trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Neste sentido, as contribuições teóricas deste estudo consistem em compreender tais relacionamentos e suas interações. A abordagem empírica dos relacionamentos entre as variáveis de participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial, ainda não discutidas de forma conjunta e sob a abordagem sociointeracionista da Teoria Social Cognitiva, no campo da contabilidade gerencial, corroboram o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema.

Além disso, a pesquisa contribui para uma melhor compreensão sobre as interações que podem ser projetadas para explicar a ação humana em um contexto de interação social, em

âmbito organizacional, como o contexto orçamentário (ZONATTO et al., 2020b), bem como para que se possa compreender os fatores capazes de influenciar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (DERFUSS, 2016). Desse modo, este estudo também contribui para estender a pesquisa na área de participação orçamentária sob uma perspectiva teórica de análise psicológica e comportamental na contabilidade, fornecendo aos pesquisadores interessados neste tema, novas evidências dos efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária.

No que se refere às contribuições práticas e sociais, espera-se que os resultados deste estudo contribuam, a partir das variáveis investigadas (informações relevantes no trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias), para a compreensão das implicações dos sistemas de controles gerenciais no desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, fornecendo direcionamento às organizações quanto às melhores práticas de gestão orçamentária, que possam proporcionar atitudes gerenciais proativas e melhores desempenhos de seus funcionários. Posto que indivíduos com capacidade cognitiva, atitudes e comportamentos gerenciais potencializados, tendem a melhorar seu desempenho no trabalho (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), é possível se admitir que tais condições também geram efeitos positivos no desempenho organizacional, uma vez que gestores que conseguem exercer melhor suas atribuições de trabalho, podem contribuir também para a qualificação dos processos de gestão da organização como um todo, que refletirão no resultado organizacional alcançado.

Além disso, espera-se que esta pesquisa contribua no campo social, para o aprimoramento de profissionais que atuam na área de controladoria. Ao possibilitar a identificação e compreensão dos fatores que influenciam o desempenho de *controllers* no trabalho, contribui para que estes profissionais possam entender e repensar as práticas de gestão orçamentária em que estão inseridos, compreendendo, além dos papéis organizacionais, os papéis individuais destes profissionais, como atores ativos no processo de socialização de informações e discussão orçamentária, os quais poderão fornecer informações suficientes que lhes permitam obter um melhor julgamento sobre o que é esperado do seu trabalho.

Ao repensar as suas práticas de gestão, as organizações podem promover capacitação e treinamentos que fomentem o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, as quais podem contribuir para o aprimoramento das capacidades psicológicas positivas dos gestores, bem como de atitudes gerenciais proativas, que resultem em maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas. Estes aspectos podem favorecer o alcance de melhor desempenho gerencial, tornando estes profissionais melhores gestores. Melhores desempenhos

também oportunizam o fortalecimento das organizações e refletem em melhores condições de empregabilidade profissional, o que amplia as oportunidades de geração de emprego e renda.

Esta pesquisa também se justifica por fazer parte e contribuir para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa intitulados: “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, aprovado na Chamada CNPq N° 09/2020 - Bolsas de Produtividade em Pesquisa - PQ e registrado sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 52940021.1.0000.5346 (Anexo A); e, “Efeitos do capital psicológico de *controllers* em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial no contexto orçamentário”, aprovado na Chamada FAPERGS N° 05/2019 PqG, possuindo registro de número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) (Anexo B). Sua realização também contribui para a formação de novos profissionais com conhecimentos sobre o tema.

Por fim, a realização desta pesquisa também contribui para o desenvolvimento da linha de pesquisa de Controladoria, do Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O orçamento é um dos principais temas de ensino e pesquisa abordados nas disciplinas de controladoria e sistemas de controle gerencial. Assim, esta investigação fortalece as discussões teóricas destas disciplinas, além de proporcionar a produção de novos conhecimentos sobre os efeitos da participação orçamentária e os antecedentes do desempenho gerencial no contexto orçamentário. Outrossim, esta pesquisa também contribui para a consolidação do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, que desenvolve estudos e pesquisas sobre estas temáticas.

Desta forma, este estudo mostra-se relevante ao analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos profissionais *Controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil, agregando valor tanto para estas organizações, como para os indivíduos que nela atuam, e para qualificação de profissionais que almejam ingressar no mercado de trabalho. Assim, esta pesquisa está alinhada ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), por tratar de temas como sustentabilidade de organizações industriais, melhorar as capacidades tecnológicas e de produtividade, bem-estar humano e fortalecimento da pesquisa científica, contidos no objetivo 9 (indústria, inovação e infraestruturas); desenvolvimento econômico, modernização, tecnológica e inovação, geração de emprego, pertencentes ao objetivo 8 (trabalho decente e crescimento econômico); e, oportunidades de aprendizagem e competências técnicas e profissionais que compõem o objetivo 4 (educação de qualidade) (ONU, 2022).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução do tema, apresentado uma contextualização inicial, a lacuna de pesquisa e a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e suas contribuições teóricas, práticas e sociais. Por fim, é descrita a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente aborda-se a Teoria Social Cognitiva, que apoia a discussão teórica da investigação. Em seguida, apresenta-se a revisão da literatura relacionada aos temas: participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial. Para concluir este capítulo, apresentam-se as hipóteses formuladas para a realização deste trabalho.

O terceiro capítulo descreve o método e os procedimentos adotados para a realização do estudo. Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa. Em seguida, a definição da população e amostra. Na sequência, apresenta-se o desenvolvimento dos constructos utilizados para a realização da investigação, seguidos dos procedimentos realizados para a coleta de dados e para a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas algumas limitações do trabalho, concluindo-se este capítulo com a apresentação da síntese da trajetória metodológica.

No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados, assim como a interpretação e discussão dos resultados obtidos, buscando-se responder as hipóteses de pesquisa e os objetivos estabelecidos para o estudo. Além disso, evidencia-se os resultados da análise adicional realizada. O quinto capítulo apresenta as conclusões da investigação, destacando os principais achados evidenciados na realização desta dissertação e as recomendações para realização de estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas no trabalho, o instrumento de coleta de dados utilizado (Apêndice A) e os anexos inserido no estudo (Anexo A e B - Pareceres de Aprovação dos Projetos tramitados no Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM; e, Anexo C - Permissão para uso do constructo Crenças de Autoeficácia).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa, que serve como embasamento para o desenvolvimento da investigação empírica realizada. Inicia-se com apresentação da Teoria Social Cognitiva. Em seguida, são abordados os conceitos e definições sobre os temas abordados nesta pesquisa: participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, compromisso com as metas orçamentárias, crenças de autoeficácia e desempenho gerencial. Por fim, são apresentadas as hipóteses estabelecidas para o estudo.

2.1 TEORIA SOCIAL COGNITIVA

A teoria é responsável por orientar o pesquisador desde a formulação do problema, definição dos objetivos e variáveis, até a interpretação dos resultados (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). Muitas teorias foram desenvolvidas com o objetivo de explicar, prever, prevenir e controlar o comportamento do indivíduo com o objetivo de compreender como ocorre a ação e o desenvolvimento humano (RÍOS-SALDAÑA; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 269). Dentre estas teorias apoiadas nas teorias comportamentais e de aprendizagem social, ressalta-se neste estudo a Teoria Social Cognitiva (TSC) desenvolvida por Bandura (1977a).

Discute-se que a TSC é proveniente das ciências comportamentais, sob a perspectiva da teoria da psicologia social, também sendo denominada como teoria da aprendizagem social (BANDURA, 1977a). Bandura (1971) argumenta que a capacidade cognitiva do indivíduo é um determinante para o seu comportamento, pois as suas habilidades cognitivas, fornecem a capacidade para desenvolver um comportamento perspicaz e intuitivo. Diante destes indícios, Bandura e Walters (1974) salientam que a aprendizagem social pode ocorrer de formas diferentes: aprendizagem por imitação, quando o indivíduo aprende ao imitar outros indivíduos; por modelação, em que o indivíduo aprende a fazer ou a não fazer determinada tarefa ou atividade a partir de um modelo; e aprendizagem vicária, em que o indivíduo aprende a partir da observação de outros indivíduos.

Nesta perspectiva, a TSC prescreve que o comportamento humano é aprendido e resultante do efeito de um conjunto de fatores, em que esta aprendizagem ocorre por meio da interação entre o meio, o indivíduo e o seu próprio comportamento, o que caracteriza a TSC como sociointeracionista (BANDURA, 1986). Isto posto, a TSC tem como propósito fornecer

um referencial explicativo para a ação e o desenvolvimento humano, em um contexto de interação social (BANDURA, 1986), reconhecendo, para tanto, os papéis cognitivos existentes.

Dentro desse cenário de interação social, a ação e o desenvolvimento humano podem ser explicados a partir da influência mútua e bidirecional de fatores cognitivos e pessoais, fatores comportamentais e fatores ambientais (BANDURA, 1986). Os fatores cognitivos e pessoais são os elementos relacionados à cognição humana, fatores biológicos e afetivos do indivíduo. Os fatores comportamentais são referentes às respostas motoras, verbais e interações exercidas pelo indivíduo, enquanto que os fatores ambientais, estão relacionados às influências do meio, presentes no contexto de interação do indivíduo com o ambiente físico, o ambiente de trabalho, familiar e social (BANDURA, 1977a; 1978; 1986).

Essa interação social é denominada por Bandura (1977a) como reciprocidade triádica, que resulta em aprendizagem e desenvolvimento humano, em ação e em expressão de comportamentos. No entanto, essas diferentes fontes da ação humana não possuem a mesma força, tendo em vista que o comportamento humano pode ser influenciado por fatores diferentes, com intensidades diferentes (BANDURA, 1986; 1997). De forma conjunta, este conhecimento pode promover mudanças pessoais e sociais nos indivíduos (BANDURA, 2011).

A TSC está fundamentada a partir da perspectiva de agência humana, reconhecendo o indivíduo como um importante componente de análise para o desenvolvimento humano, onde o indivíduo contribui para sua própria motivação e ação dentro de um contexto de causalidade recíproca triádica (BANDURA, 1989). Esta perspectiva, considera o indivíduo, além de receptor das influências do ambiente, como determinante de sua conduta, comportamentos, vontades e pensamentos (BANDURA, 1986; 2008), exercendo, de certa maneira, determinado controle sobre o seu comportamento (BANDURA, 1986).

Neste contexto, a cognição humana cumpre um importante papel na capacidade do indivíduo, por auxiliá-los na construção da sua realidade, na codificação da informação recebida, na regulação de suas ações e na execução de comportamentos (BANDURA, 2001). Tendo em vista que a essência da agência humana está pautada no fato de que o comportamento dos indivíduos é afetado pelos seus pensamentos, crenças e sentimentos, a auto crença consiste em um fator crítico para o controle e agência pessoal (BANDURA, 1986). Assim sendo, Bandura (1977a) salienta, dentre as crenças do indivíduo, a autoeficácia como um importante determinante da ação humana. Isto porque a autoeficácia possibilita que o indivíduo execute um certo controle sobre seus pensamentos, sentimentos e ações.

A autoeficácia é um dos modelos de agência humana definidos por Bandura (1977a). Bandura (2000) apresenta três modelos da agência humana: pessoal, delegada e coletiva. No

que diz respeito à forma pessoal, refere-se ao impacto do indivíduo e os efeitos de suas escolhas nos processos motivacionais e afetivos. Quanto à forma delegada, refere-se aos momentos em que o indivíduo não tem controle sobre as condições que afetam a sua vida. Enquanto que a forma coletiva diz respeito às crenças do coletivo para controlar os atos que alcancem os objetivos e metas (BANDURA, 2000).

Além disso, a agência humana apresenta quatro características básicas inter-relacionadas: intencionalidade, antecipação, autorreatividade e autorreflexão. A intencionalidade deve ser considerada como um compromisso antecipado com a realização, pois consiste em uma imagem de uma direção de ação futura a ser adotada (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). Enquanto que a antecipação, compreende a capacidade de resultados planejados afetarem as atividades presentes (BANDURA, 2008). Já a autorreatividade representa o monitoramento, avaliação e regulação das próprias ações e comportamentos, na busca da satisfação (BANDURA, 1986). Por fim, a autorreflexão significa a avaliação do indivíduo sobre seus próprios atos, pensamentos ou comportamentos, a partir de sua capacidade metacognitiva (BANDURA, 2011).

Isto posto, as crenças pessoais são utilizadas para que os indivíduos controlem e/ou avaliem sua eficácia, motivações, valores e os eventos ambientais (BANDURA, 1977a). Assim, Bandura (1977a) destaca as crenças de autoeficácia dos indivíduos como um dos conceitos essenciais para a compreensão do comportamento humano. Uma vez que essa crença se refere “às crenças das pessoas a respeito de suas capacidades de produzir determinados níveis de desempenho que exercem influência sobre fatos que afetam suas vidas” (BANDURA, 1994, p. 71).

Diante do exposto, evidencia-se que o indivíduo, embora receba influências do meio ambiente, também recebe influência cognitiva e pessoal, e comportamental, sendo capaz de assumir o controle do seu comportamento e ações, por meio de mecanismos de autoeficácia, do estabelecimento de metas e da autorregulação (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). É por esta razão que, de acordo com Bandura (1977a), não existe um único fator capaz de influenciar a ação e o desenvolvimento humano em um contexto de interação social. Mas sim, um conjunto de fatores, que ao interagirem, determinam como isto ocorre.

Esta abordagem sociointeracionista da TSC (BANDURA, 1977a) permite inferir que a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial não é influenciada por um único fator, mas sim um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, presentes no contexto orçamentário, que interagem para determinar sua influência (ZONATTO, 2014). Neste sentido, esta abordagem teórica tem sido utilizada por pesquisadores

da área contábil para investigar a influência interativa e conjunta de fatores sociais cognitivos no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; HEATH; BROWN, 2007; NASCIMENTO, 2017; NI et al., 2009; ZONATTO, 2014).

Assim, nesta pesquisa, espera-se que esta abordagem teórica também possa contribuir para a análise das relações existentes entre as variáveis selecionadas para a pesquisa, de modo que se possa proporcionar uma análise dos efeitos interacionistas de fatores cognitivos e pessoais, fatores comportamentais e fatores ambientais existentes no contexto orçamentário, capazes de explicar a diferença no desempenho dos gestores da área de controladoria, que voluntariamente decidiram participar desta pesquisa.

2.2 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Com o objetivo de alcançar os propósitos organizacionais, o controle gerencial destaca-se como um importante componente da estratégia da empresa (FOGAÇA, 2019), utilizado para assegurar que os recursos que são obtidos, possam ser utilizados de forma eficiente e eficaz (DAVILA; WOUTERS, 2005; SIMONS, 1995). Para isso, os gestores precisam gerenciar as atividades voltadas ao planejamento e controle (FREZATTI, 2009). Neste processo, tem-se o orçamento com um importante instrumento de gestão (DEVIE, 2013), utilizado para este fim.

O orçamento é a base para o controle gerencial (SCHIFF; LEWIN, 1970), pois constitui-se como uma ferramenta responsável por captar o fenômeno da contabilidade gerencial (HANSEN; VAN DE STEDE, 2004), estabelecendo metas e planos organizacionais para alocação de recursos, motivação e avaliação de subordinados (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007), de modo a auxiliar nas práticas de gestão implementadas (ARGYRIS, 1952; COVALESKI et al., 2007; MERCHANT, 1981; MILANI, 1975). Quando utilizado pela organização para o planejamento de suas atividades, o orçamento pode ser entendido como um plano financeiro abrangente (HANSEN; MOWEN; 1996), estimando o desempenho futuro, que ao final do período, permite comparar os resultados reais com o que foi projetado (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020).

Para Frezatti et al. (2007), o orçamento vai muito além destas estimativas, pois deve se basear no comprometimento dos gestores em manter as metas estipuladas. Assim, caracteriza-se como uma estratégia utilizada para influenciar o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais (ABERNETHY; STOELWINDER, 1991). Portanto, o orçamento pode ser utilizado como um controle para regular o comportamento, com o intuito

de medir o desempenho do subordinado no trabalho (HOPWOOD, 1972). Neste sentido, dentre as principais finalidades de uso do orçamento, pode-se destacar o planejamento operacional, a avaliação de desempenho, a comunicação de objetivos e metas organizacionais e a formação da estratégia das empresas (EKHOLM; WALLIN, 2000; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; WAGNER et al., 2021).

O orçamento, a partir de uma perspectiva de análise psicológica, é tido como um instrumento de gestão na busca de produzir efeitos no comportamento e nas cognições humanas no trabalho, influenciando os funcionários a partir de diferentes fatores, como por exemplo a motivação, o comprometimento, a satisfação e o desempenho no trabalho (COVALESKI et al., 2007; ZONATTO, 2014). Na perspectiva da contabilidade comportamental, o orçamento é estudado como um instrumento de controle gerencial com a capacidade de influenciar a mente e o comportamento dos gestores no trabalho (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007), por isto tem sido amplamente discutido em estudos sobre a temática no âmbito da contabilidade gerencial (DERFUSS, 2016).

A forma como as organizações realizam o seu orçamento é denominada como processo orçamentário (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). As empresas podem utilizá-lo de maneiras diferentes, seja com uma configuração participativa, em que se permite que gestores com responsabilidade orçamentária participem dos processos de gestão orçamentária da empresa, inferindo sobre o mesmo e exercendo determinada influência na definição de objetivos e metas (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019), ou quando imposto de cima para baixo, sob com uma configuração orçamentária não participativa, cerimonial, em que tal influência não ocorre, e os participantes são apenas comunicados das decisões orçamentárias tomadas na organização (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; MERCHANT, 2007; SHIELDS; DENG; KATO, 2000; ZAINUDDIN et al., 2008).

A participação orçamentária é considerada um importante elemento do controle orçamentário (DERFUSS, 2016), capaz de potencializar a ação humana no ambiente de trabalho (ZONATTO et al., 2020b). Nesta configuração, o orçamento é discutido entre subordinados e seus superiores, o que proporciona que os subordinados se sintam importantes e contributivos no processo orçamentário (MILANI, 1975). Neste sentido, estão diretamente envolvidos com a tomada de decisão (HASHIM et al., 2014) e se tornam mais propensos a compartilhar informações privadas que dispõe (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; PARKER; KYJ, 2006). O compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (KREN, 1992) permite uma maior qualificação dos processos de gestão orçamentária (LAVARDA;

ALMEIDA, 2013; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), que refletem positivamente em atitudes gerenciais (ZONATTO et al., 2020b).

Assim, a participação orçamentária, vista a partir da perspectiva psicológica adotada nesta investigação, em que o foco de análise é o indivíduo, consiste em um mecanismo de transferência de informação entre superiores e subordinados, que pode gerar níveis mais elevados de motivação a esses gestores subordinados (COVALESKI et al., 2003; DERFUSS, 2015; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Por esta razão, sob uma configuração orçamentária participativa, gerentes com responsabilidade orçamentária, que são inclusos nos processos de discussão orçamentária de suas organizações, estão envolvidos e tem influência na determinação do seu orçamento, o que, por consequência, aumenta o seu envolvimento e motivação no trabalho (DERFUSS, 2016; MONTEIRO et al., 2021a; SHIELDS; SHIELDS, 1998), bem como o compromisso destes gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022; WAGNER et al., 2021).

Por estas razões, para a realização das atividades referentes ao orçamento, as empresas devem incumbir e buscar o envolvimento dos colaboradores no processo orçamentário (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), uma vez que a participação orçamentária tem como propósito estimular a partilha de informação e motivar os colaboradores, aumentando sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, seu comprometimento com a organização (KYJ; PARKER, 2008; LAVARDA; ALMEIDA, 2013; MILANI, 1975; YOUNG, 1985; SHIELDS; SHIELDS, 1998). A participação orçamentária é considerada como sendo um importante mecanismo de gestão capaz de produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização, que potencializam o comportamento de gestores com responsabilidade orçamentária no ambiente de trabalho, refletindo positivamente em seu desempenho gerencial (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a).

Os efeitos cognitivos da participação orçamentária estão relacionados a elementos informacionais (LUNARDI, 2017, p. 36). A disponibilidade de informações que o gerente possui e recebe ao participar dos processos orçamentários, oportuniza que este possa identificar suas responsabilidades para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho (ZONATTO et al., 2020b). A comunicação organizacional estabelecida nos processos orçamentários da organização (LAVARDA; ALMEIDA, 2013) atua para qualificar as cognições do indivíduo no trabalho, para o entendimento adequado do que é necessário se realizar, bem como para que este possa julgar suas capacidades e habilidades para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, com o objetivo de obter melhor desempenho, considerando o que dele é esperado (NI et al., 2009; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Os efeitos motivacionais da participação orçamentária “referem-se aos esforços de trabalho e identificação do gerente com a organização” (ZONATTO et al., 2020b, p. 535). Ao participarem dos processos orçamentários e receberem as informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho, estes gestores se tornam mais propensos a apresentarem um comportamento gerencial proativo, empenhado e comprometido para o alcance dos objetivos e metas organizacionais desejados (ZONATTO et al., 2020b). Gestores mais comprometidos são mais propensos a mostrarem-se realizados com o seu trabalho, tendem a apresentar maior intenção em permanecer na empresa (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021) e a se comprometer com a organização (BERND et al., 2022; WAGNER et al., 2021).

Desta forma, pode-se inferir que a participação orçamentária, em alguma medida, é capaz de influenciar as ações humanas no trabalho, refletindo, de algum modo, em suas interações. Neste contexto, torna-se oportuna a realização desta pesquisa, desenvolvida sob a perspectiva da contabilidade comportamental, apoiada na TSC, com o propósito de se avaliar os efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária participativa, como elementos potencializados da disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, da promoção das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias. Do mesmo modo, para que se possa melhor compreender como a interação entre tais variáveis, exerce influência no desempenho gerencial, bem como na relação existente entre a participação e o desempenho.

2.3 INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA O TRABALHO

Dentre as intenções da participação orçamentária, estudos sugerem a função informacional como a principal, pois a participação do subordinado no processo orçamentário incentiva que eles busquem coletar, trocar e disseminar informações relevantes para o trabalho, a fim de viabilizar a sua tomada de decisão, assim como favorecer a comunicação de suas informações privadas (CAMPBELL, 1996; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; KREN, 1992; MAGNER et al., 1998), que podem ser utilizadas para a qualificação dos processos de gestão orçamentária da empresa (GINTING, 2021; LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Deste modo, a participação orçamentária é apontada como um mecanismo de gestão que pode criar um ambiente propício que encoraje a aquisição e uso informações relevantes para o trabalho, o que pode melhorar o desempenho gerencial (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO; LAVARDA, 2013). Isto porque, ao adquirir informações relevantes para o trabalho, o subordinado pode aumentar suas chances de alcançar suas metas orçamentárias e,

consequentemente, incentivar a execução de suas tarefas de maneira mais ágil, levando-os a buscarem mais informações relevantes para a execução de tarefas futuras (LAU; TAN, 2003).

Informações relevantes para o trabalho, de acordo com Kren (1992), são aquelas informações que auxiliam o processo de tomada de decisão no trabalho desenvolvido pelos gestores, em sua área de responsabilidade. Podem também serem denominadas de facilitadores de decisões (DEMSKI; FELTHAM, 1976; ISGIYARTA et al., 2019). Dado que estas informações proporcionam aos subordinados aumentar o leque de opções de escolhas e, por esta razão, contribuem para um melhor entendimento quanto às alternativas que os gestores dispõem na tomada de decisões, tais informações permitem a avaliação mais adequada das ações que precisam ser desenvolvidas, diante das decisões a serem tomadas, para que se possa atingir os objetivos desejados (GINTING, 2021; KREN, 1992; LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986).

Romney e Steinbart (2003, p. 10) sugerem que “a informação é relevante se reduzir a incerteza, melhorar a capacidade dos tomadores de decisão de fazer previsões ou confirmar ou corrigir suas expectativas anteriores”. Assim, podem melhorar o desempenho dos gestores, pois permite previsões mais precisas e uma escolha de ações mais apropriada para o desenvolvimento das tarefas que precisam ser executadas (GINTING, 2021; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; KREN, 1992). Estudos sobre a participação orçamentária têm apresentado evidências de efeitos positivos destas informações relevantes no desempenho, sugerindo que o uso de informações relevantes para o trabalho melhora o desempenho gerencial (CAMPBELL; GINGRICH, 1986; CHONG; CHONG, 2002; KREN, 1992; LAU; TAN, 2003; MAGNER; WELKER; CAMPBELL, 1996).

Kren (1992) aponta que a literatura contábil identifica dois tipos principais de informação presentes nas organizações. A primeira refere-se à influência na decisão, que é coletada sobre o comportamento de um gerente para fins de avaliação de desempenho (BAIMAN; DEMSKI 1980; KREN, 1992). Já a segunda refere-se as informações relevantes para o trabalho, que ajudam um gestor a melhorar sua compreensão de alternativas de decisão e ações necessárias para atingir os objetivos determinados (KREN, 1992; LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986; TIESSEN; WATERHOUSE, 1983).

Chong (2004) argumenta que, embora tenha sido sugerido que as informações relevantes para o trabalho podem melhorar o desempenho gerencial, é importante considerar que nem todas as informações relevantes tornam-se úteis para a tomada de decisão. Alguns tomadores de decisão podem ignorar a relevância destas informações (CHONG, 2004; LEFCOURT, 1982; ZMUD, 1979;), uma vez que nem todos os tomadores de decisão

processam e tomam decisões da mesma maneira (BENBASAT; DEXTER, 1979; CHONG, 2004; FERRIS; HASKINS, 1988). Há que se considerar os efeitos de outros fatores presentes no ambiente de trabalho, que também podem influenciar a tomada de decisões gerenciais.

Quanto aos efeitos dos fatores cognitivos relacionados as informações relevantes para o trabalho, especificamente no contexto orçamentário, Chenhall e Brownell (1988) e Mia (1989) indicaram que um componente importante dos efeitos cognitivos pode estar relacionado à aquisição e uso de informações relevantes para o trabalho. Tendo em vista que os efeitos informacionais da participação orçamentária desempenham um papel conceitual significativo para este entendimento, demonstrando-se, assim, que este ambiente se constitui um contexto favorável a comunicação de informações (ISGIYARTA et al., 2019; PARKER; KYJ, 2006).

As evidências encontradas na literatura também sugerem que tais interações se constituem determinantes mais consistentes para potencializar o desempenho gerencial, do que os efeitos motivacionais da participação orçamentária (BROWNELL; MCINNES 1986; CHENHALL; BROWNELL 1988; KREN, 1992; MIA 1989). Estas evidências reforçam os papéis informativos do orçamento e seus efeitos cognitivos habilitantes (ZONATTO et al., 2020a), uma vez que as atitudes gerenciais são respostas apresentadas pelos indivíduos, diante de suas percepções e julgamentos formulados sobre o contexto orçamentário em que ele está inserido.

Portanto, amparando-se na abordagem sociointeracionista da TSC de Bandura (1977a) e considerando-se os achados de estudos desenvolvidos sobre o tema, torna-se possível se reconhecer que a variável informações relevantes para o trabalho demonstra-se como sendo uma importante variável mediadora na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (CHONG; CHONG, 2002; CHONG; JOHNSON; 2007; DEVIE, 2013; GINTING, 2021; HEATH; BROWN, 2007; KREN, 1992; LEACH-LÓPEZ; STAMMERJOHAN; MCNAIR, 2007). Tais evidências corroboram os argumentos de que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Embora os resultados destes estudos sejam consistentes com a proposição de que a participação orçamentária facilite aos gestores a aquisição de informação relevantes para o seu trabalho, e que estas informações possam estar relacionadas à melhoria do seu desempenho, são necessárias mais pesquisas na área, para que se possa concluir sobre tais relacionamentos, uma vez que os resultados encontrados sobre o tema ainda são inconsistentes e fragmentados (GINTING, 2021; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; ISGIYARTA et al., 2019). Assim, a partir

da análise proposta neste estudo, torna-se possível inferir sobre como esta variável interage com as crenças de autoeficácia e com o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias, para refletir, de algum modo, no desempenho gerencial.

2.4 CRENÇAS DE AUTOEFICÁCIA

A Teoria Social Cognitiva, desenvolvida por Bandura (1977a), busca compreender a emoção, comportamento, cognição e motivação do indivíduo, procurando explicar como estes interagem entre si e com o ambiente (GALLAGHER, 2012). Esta teoria está pautada em uma visão da agência humana, considerando, nesta perspectiva, que entre outros fatores pessoais, os indivíduos possuem autocrenças, que possibilitam que estes indivíduos exerçam um certo grau de controle sobre seus pensamentos, sentimentos e ações (BANDURA, 1986).

Neste sentido, as crenças de autoeficácia constituem-se em um dos modelos da agência humana definidos na TSC (FOGAÇA, 2019), utilizados para explicar o comportamento humano em um contexto de interação social (BANDURA, 1977a), como o contexto orçamentário (ZONATTO et al., 2020b), uma vez que esta teoria fornece base para compreender como as crenças de autoeficácia são desenvolvidas ao longo da vida e como exercem influência no comportamento dos indivíduos (GALLAGHER, 2012) no trabalho. Segundo Gallagher (2012, p. 314), “as crenças de autoeficácia são definidas como as percepções das pessoas sobre sua capacidade de executar as ações necessárias para atingir um objetivo desejado”, impulsionando as pessoas quanto aos seus objetivos (BANDURA, 1997b). A autoeficácia refere-se ao “julgamento da capacidade pessoal” (BANDURA, 2008, p. 32). O indivíduo constrói suas crenças de autoeficácia a partir dos julgamentos de suas capacidades (SORIA; MARTÍNEZ, 2006) e habilidades (NI et al., 2009) necessárias para execução destas atividades.

A partir da percepção do indivíduo, baseada no seu sucesso em experiências passadas e em suas expectativas em relação ao futuro, as crenças de autoeficácia constituem-se “um fator determinante crítico de como os indivíduos regulam o seu pensamento e o seu comportamento” (PAJARES; OLAZ, 2008, p. 102). O desenvolvimento de tais aspectos cognitivos influencia as expectativas dos indivíduos sobre suas habilidades para realizar com sucesso determinadas tarefas (JONES, 1986). Por esta razão, “as crenças de autoeficácia são percepções que os indivíduos têm sobre suas próprias capacidades” (PAJARES; OLAZ, 2008, p. 101).

Sendo uma crença de competência pessoal, a autoeficácia fornece a “base para a motivação humana, o bem-estar e as realizações pessoais” (PAJARES; OLAZ, 2008, p. 101),

desempenhando um papel de motivação no funcionamento humano, pois as crenças que o indivíduo tem em suas capacidades é que vão contribuir para determinar o que ele vai fazer com o seu conhecimento e as suas habilidades (BANDURA, 1997). Neste sentido, a autoeficácia impacta no funcionamento cognitivo, em que um alto senso de eficácia proporciona construções cognitivas de ações efetivas (BANDURA, 1989; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Considerando-se o conceito e as características da autoeficácia desenvolvidas por Bandura (1977a), pode-se inferir que essa se constitui em uma importante capacidade psicológica positiva (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), passível de ser controlada, desenvolvida e modificada (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004; LUTHANS; YOUSSEF, 2007). Por este motivo, pode ser gerenciada para que se possa melhorar o desempenho dos indivíduos no trabalho, uma vez que tais aspectos estão ligados a importantes atitudes e comportamentos, que refletem no seu desempenho (AVEY et al., 2011; YOUSSEF; LUTHANS, 2012).

Portanto, quando estimuladas, estas capacidades podem motivar as habilidades e desejos dos indivíduos para alcançar um melhor desempenho gerencial, e para desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, de modo que se possa alcançar os objetivos e resultados desejados (BANDURA, 1989; STAJKOVIC, 2006; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Como pode-se verificar, a autoeficácia consiste em ter confiança em si próprio para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras a serem desenvolvidas no trabalho (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). No que se refere ao contexto gerencial, Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017), abordam a autoeficácia gerencial, que para os autores, por ter sido encontrada para motivar o desempenho gerencial e orçamentário, tende a influenciar a alocação e continuidade do esforço gerencial. Tal estado motivacional se desenvolve ao adquirir gradativamente informações referente as atividades gerenciais a serem desenvolvidas e estratégias para a sua realização.

Estudos desenvolvidos sobre o tema têm sugerido que a autoeficácia é um excelente preditor de comportamentos proativos (PAJARES, 2002), sendo que o desempenho no trabalho está relacionado com as crenças de autoeficácia do indivíduo (BANDURA; LOCKE, 2003; STAJKOVIC; LUTHANS, 1998). Na área contábil, tal conceito tem sido utilizado para investigar a influência conjunta de fatores sociais cognitivos no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; NI et al., 2009).

Neste cenário, estudos têm analisado a relação entre a participação orçamentária e a autoeficácia, indicando influências positivas entre estas variáveis e o desempenho gerencial

(HEATH; BROWN, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; NI et al., 2009; YULIANSYAH; KHAN, 2017). Do mesmo modo, revelam que a participação orçamentária é capaz de potencializar as capacidades psicológicas positivas dos gestores, tornando-os mais confiantes, resilientes, otimistas e esperançosos em relação aos resultados futuros a serem alcançados, percepções que também se refletem positivamente no desempenho gerencial (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

De modo geral, pode-se inferir que as crenças de autoeficácia tendem a exercer efeitos positivos no ambiente de trabalho (NI et al., 2009), uma vez que estas resultam de julgamentos ou crenças do indivíduo sobre como realizar determinada ação, para enfrentar situações futuras e alcançar os resultados esperados (BANDURA, 1982), mesmo diante de situações de tensão e estresse vivenciadas (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Diante do exposto, pode-se considerar que as crenças de autoeficácia podem afetar as percepções dos indivíduos, suas atitudes, comportamentos e o seu desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Assim, depreende-se que profissionais com alta percepção de autoeficácia, tornam-se mais propensos a trabalhar com maior dedicação para atingir um desempenho gerencial positivo (elevado), enquanto que funcionários com baixa autoeficácia não devem aplicar o mesmo nível de esforço (além do esperado), para concluir com sucesso uma determinada tarefa que lhe foi designada (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998). Portanto, em diferentes níveis, acredita-se que as crenças de autoeficácia dos gestores são capazes de explicar comportamentos distintos no ambiente de trabalho, bem como as diferenças encontradas entre o desempenho gerencial de diferentes *controllers*.

2.5 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS

Quando o subordinado se envolve no estabelecimento de objetivos e metas orçamentárias, dentro do processo orçamentário da organização em que trabalha, tem-se o que é denominado por Milani (1975) como participação orçamentária. De acordo com Bernd et al. (2022), um sistema orçamentário que permite esta participação pode provocar efeitos positivos à organização. Isto ocorre porque, quando o gestor está envolvido e exerce alguma influência na definição das metas orçamentárias, este tende a se sentir mais envolvido e, por conseguinte, mais comprometido com as metas estabelecidas na organização (SHIELDS; SHIELDS, 1998; CHONG; CHONG, 2002; MONTEIRO et al., 2021b).

O compromisso com as metas orçamentárias está relacionado ao nível de comprometimento de um indivíduo para atingir uma determinada meta (WENTZEL, 2002).

Reflete no esforço empregado pelo indivíduo para atingi-la (CHONG; JOHNSON, 2007; LATHAM; STEELE, 1983; MAIGA, 2005). Estudos desenvolvidos sobre o tema sugerem que quando o subordinado participa dos processos de tomada de decisões orçamentárias, este se torna mais comprometido com a organização. Por esta razão, diz-se que a participação orçamentária proporciona a possibilidade de um melhor entendimento do que é esperado do gestor, o que reflete diretamente em seu comportamento, e em ter maior compromisso com a organização (PARKER; KYJ, 2006).

Ao apresentar comportamentos gerenciais positivos em relação a estas metas determinadas, o indivíduo tende a apresentar maior esforço para alcançá-las, o que tende a impactar positivamente no seu desempenho no trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007; LOCKE; LATHAM, 1990). Assim, o compromisso com as metas orçamentárias age impulsionando esforços e aumentando o afincamento dos gestores para o seu alcance (KREN, 1992). Segundo Locke e Latham (2002), para que haja compromisso com as metas estabelecidas, os indivíduos devem sentir-se motivados. Assim sendo, inicialmente é necessário que ele acredite que possa mobilizar recursos (cognitivos e motivacionais) para alcançar as metas, de modo que, em seguida, aja para tal.

Indivíduos que dispõem de compromisso com as metas orçamentárias sentem-se mais motivados a aumentar seu empenho e dispostos a obter e compartilhar informações que possam ser relevantes para o seu trabalho, o que impacta em um melhor desempenho gerencial (HASHIM et al., 2014; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Por esta razão, os efeitos informativos dos processos orçamentários contribuem para que os indivíduos possam apresentar maior compromisso com a organização (CHONG; CHONG, 2002). Desse modo, pode-se considerar que o compromisso com as metas orçamentárias é um fator determinante para se alcançar os objetivos traçados (metas), pois sem o compromisso, estas metas tendem a ser mais difíceis de serem atingidas (HASHIM et al., 2014; LOCKE; LATHAM; EREZ, 1988).

A literatura revisitada sobre o tema tem indicado que maior compromisso com as metas orçamentárias pode auxiliar na melhoria do desempenho gerencial, o que sugere que tal variável também é capaz de influenciar a relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (CHONG; TAK-WING, 2003; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Neste sentido, é pertinente compreender os fatores que promovem o compromisso com as metas orçamentárias (LOCKE; LATHAM; EREZ, 1988), pois são diversas as fontes de influência de tal comportamento no ambiente de trabalho (BREAUX; FINN; JONES III, 2011). Desta forma, sua compreensão pode indicar fatores preditores de tal comportamento.

Diante de tais evidências e apoiando-se na TSC (BANDURA, 1977a) para abordar os fatores comportamentais, definidos nesta pesquisa como o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas na organização em que atuam, espera-se que os efeitos cognitivos da participação orçamentária possam estimular o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), bem como o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022; CHONG; JOHNSON, 2007), refletindo positivamente no seu desempenho gerencial.

Portanto, ao ser capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho, motivando-os a agir com mais compromisso com as metas orçamentárias, de modo a melhorar o seu desempenho (BROWNELL; MCINNES, 1986; LAU; BUCKLAND, 2001; SHIELDS; SHIELDS, 1998), depende-se que a configuração orçamentária interage com tais fatores para determinar as respostas dos indivíduos no ambiente de trabalho. Tais ações refletem a abordagem sociointeracionista proposta por Bandura (1977a).

Apesar de tais pressuposições, há que se considerar a carência de estudos que utilizem a TSC para explicar os efeitos interacionistas do compromisso com as metas orçamentárias no contexto orçamentário. Do mesmo modo, as evidências encontradas para a análise dos efeitos mediadores do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial são incipientes e conflitantes (BERND et al., 2022; BREAUX, FINN, JONES III, 2011; SINEN, 2020), o que reforça a necessidade de se realizar novos estudos com o propósito de se compreender tais relacionamentos.

Neste sentido, torna-se pertinente a análise proposta nesta pesquisa, para se investigar os efeitos interacionistas do compromisso com as metas orçamentárias, interagindo com outras variáveis intervenientes, presentes no contexto orçamentário, capazes de influenciar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

2.6 DESEMPENHO GERENCIAL

O desempenho gerencial está relacionado com o desempenho alcançado nas atividades de trabalho desenvolvidas pelos indivíduos que ocupam um determinado cargo de gestão (ZONATTO, 2014). O desempenho gerencial é definido por Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) como sendo o desempenho alcançado pelos gestores na realização de tarefas gerenciais, a qual o profissional foi designado. Porém, as atividades desenvolvidas pelos gestores em uma organização são diversificadas e envolvem aspectos como atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação dos

interesses de sua unidade de trabalho (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963; 1965), o que torna difícil avaliar o desempenho de tais gestores (ZONATTO, 2014).

Mia e Patiar (2002) afirmam que o conceito de desempenho gerencial está relacionado ao quão bem-sucedidas são as atividades desenvolvidas pelo indivíduo no trabalho. Logo, o desempenho gerencial está relacionado ao quanto o indivíduo obtêm êxito na realização de suas tarefas no trabalho (FERRIS, 1977; PARKER; KYJ, 2006). De modo geral, o desempenho gerencial está relacionado a eficácia da realização das atividades no trabalho desenvolvido por um gestor (ZONATTO et al., 2020b). Kaplan e Atkinson (1998) argumentam que os funcionários possuem a capacidade de perceber as implicações de suas ações sobre as medidas de desempenho. Assim, buscam alinhar suas ações com a estratégia da empresa, de modo que consigam obter um melhor desempenho no trabalho, diante daquilo que lhe é esperado.

Nesta lógica, a medição do desempenho do indivíduo no trabalho é realizada a partir das atividades nas quais este indivíduo foi admitido para desenvolver (CAMPBELL et al., 1993; SONNENTAG; FRESE, 2002). O sistema de medição de desempenho pode ser utilizado pelas organizações para motivar os funcionários (BURNEY; HENLE; WIDENER, 2009), uma vez que o seu desempenho engloba o seu comportamento e os aspectos referentes aos resultados de suas ações (SONNENTAG; FRESE, 2002; SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008).

Dentre os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho dos gestores no trabalho, tem-se o orçamento (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004), sendo essa uma das principais finalidades de seu uso (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). O desempenho dos gerentes nos processos orçamentários refere-se ao seu desempenho especificamente nas atividades orçamentárias (PARKER; KYJ, 2006; ZONATTO, 2014), relacionando-se, também, ao cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas pela organização (KENIS, 1979).

A relação entre a participação dos gestores nos processos orçamentários de uma organização e o seu desempenho gerencial constitui-se um dos principais temas de estudo na contabilidade gerencial (DERFUSS, 2016). Isto porque a participação orçamentária é apontada como um meio para se melhorar o desempenho gerencial (LAVARDA; ALMEIDA, 2013; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; ZONATTO et al., 2020b). Contudo, seus efeitos no desempenho podem não ocorrer de maneira direta, mas influenciado por outros fatores intervenientes, presentes no contexto orçamentário, que interagem para determinar em que condições estes gestores são capazes de alcançar um melhor desempenho (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Uma vez que, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, é necessário que o gerente apresente um desempenho apropriado às necessidades das organizações (ZONATTO, 2014), é fundamental que os gestores que possuam responsabilidade orçamentária encontrem formas de aprimorar o desenvolvimento de suas tarefas. Sendo assim, pode-se inferir que a qualificação do desempenho gerencial é necessária para a eficácia da organização (KIHN, 2005).

Estudos desenvolvidos sob a abordagem comportamental da contabilidade, têm salientado a influência do orçamento sobre o desempenho individual no ambiente de trabalho, e também, como estes indivíduos afetam os orçamentos (DERFUSS, 2016; KIHN, 2010). Uma possível explicação aos resultados conflitantes encontrados sobre o tema (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; DANI; DIEHL; ZONATTO, 2017), pode estar relacionada as respostas cognitivas e motivacionais que diferem entre os indivíduos, do mesmo modo que suas percepções também podem diferir em relação ao ambiente (contexto) em que ele está inserido (ZONATTO et al., 2020b).

Sob a perspectiva da TSC de Bandura (1977a), há que se considerar que indivíduos diferem em suas capacidades psicobiológicas, bem como há aqueles que não conseguem se desenvolver, mesmo estando expostos aos mesmos estímulos de um determinado ambiente (BANDURA, 1977a). Visto que diferentes mecanismos cognitivos e motivacionais podem propiciar que a participação do subordinado no processo orçamentário apresente um efeito positivo no seu desempenho gerencial (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; PARKER; KYJ, 2006), é possível se admitir que são as interações existentes entre os fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que determinam como será o desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020b).

Neste prisma, entende-se que não existe um único fator capaz de influenciar o desempenho gerencial, mas um conjunto de fatores que, ao interagirem, atuam para determinar tal influência. Diante do exposto, reconhecendo-se a abordagem sociointeracionista proposta por Bandura (1977a), e considerando-se que as relações propostas para o estudo não foram avaliadas conjuntamente, sob a configuração proposta neste trabalho, torna-se oportuno investigar a influência das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, de forma que se possa melhor compreender suas interações e efeitos.

2.7 HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo fundamentar as hipóteses de pesquisa elaboradas para o estudo. De acordo com Gil (2019), a hipótese refere-se a uma proposição específica, clara e testável, apresentando-se como uma afirmação específica de previsão, descrevendo o que se espera que ocorra na pesquisa. A definição de hipóteses na pesquisa atua na condução da pesquisa quantitativa, orientando o pesquisador no teste das relações teóricas objeto de estudo (PORTON; BEUREN, 2003). No entanto, elas podem ser verdadeiras ou falsas, por isso precisam ser bem elaboradas e fundamentadas para conduzir a verificação empírica da problemática da pesquisa (GIL, 2019).

As hipóteses testadas nesta pesquisa foram elaboradas com base nas evidências revisitadas de estudos anteriores desenvolvidos sob o tema e na perspectiva sociointeracionista apoiada na Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977a). São utilizadas para avaliar as interações existentes entre as variáveis de pesquisa, e a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Tais proposições, são apresentadas a seguir.

2.7.1 Efeitos da Participação Orçamentária

A abordagem comportamental da contabilidade é utilizada neste estudo para investigar a participação orçamentária e seus efeitos nas variáveis investigadas. O orçamento, um dos instrumentos de planejamento e controle organizacional (DEVIE, 2013), é responsável pelo estabelecimento de metas e planos organizacionais, alocando recursos, motivando e avaliando subordinados (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007).

Neste sentido, o orçamento pode provocar comportamentos positivos ou negativos (KAHAR; ROHMAN; CHARIRI, 2016). Por esta razão, na configuração participativa dos processos orçamentários, são discutidas as propostas orçamentárias entre subordinado e seus superiores, de forma que os gerentes possam realizar o planejamento das suas áreas orçamentárias (ILYAS et al., 2021; MILANI, 1975), buscando oportunizar uma melhor alocação de recursos, bem como a definição de objetivos e metas adequadas, o que pode melhorar o desempenho dos indivíduos no trabalho (AMIR et al., 2021; NI et al., 2009). Assim, a participação orçamentária busca proporcionar efeitos positivos à organização (BERND et al., 2022; MONTEIRO et al., 2021b).

Um dos motivos de existência da participação do subordinado nos processos orçamentários é para que seja reduzida a assimetria da informação entre o subordinado e seu superior, com o objetivo de aumentar a troca de informações relevantes para o trabalho, pois esta participação possibilita um ambiente propício para a aquisição e uso de informações relacionadas às atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (HEATH; BROWN, 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). A participação do subordinado no processo orçamentário oportuniza que este, ao interagir com seus superiores, possa esclarecer os objetivos e estratégias, tenha maior disponibilidade de informações que pode dar suporte a tomada de decisão e oportunizar maior clareza do que é necessário realizar para alcançar melhores resultados (ISGIYARTA et al., 2019; KREN, 1992; LUNARDI et al., 2020; PARKER; KYJ, 2006).

Neste sentido, há evidências na literatura de que, ao possibilitar que tenham uma melhor compreensão das metas e objetivos, a participação do gestor subordinado neste processo, permite que estes profissionais apresentem mais informações privadas aos seus superiores, que auxiliam na elaboração de orçamentos mais adequados e na tomada de melhores decisões orçamentárias (ISGIYARTA et al., 2019; JERMIAS; YIGIT, 2013; LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Tendo em vista que, ao comunicar e compartilhar informações relevantes para o trabalho, que viabilizam o estabelecimento de metas e objetivos mais realistas e adequados, torna-se mais fácil alocar os recursos de forma que melhor atenda-se às necessidades da unidade sob a responsabilidade do subordinado, além de ampliar as opções que este dispõe para a tomada de decisões qualificada, diante das necessidades e demandas existentes no trabalho a ser realizado (GINTING, 2021; ISGIYARTA et al., 2019; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019), o que pode refletir em melhor desempenho gerencial (AMIR et al., 2021; JERMIAS; YIGIT; 2013; ZONATTO; LAVARDA, 2013).

Estudos desenvolvidos sobre o tema têm evidenciado que níveis mais elevados de participação orçamentária tendem a incentivar a aquisição de informações relevantes para o trabalho (AQMAL; SOEWARN, 2018; CHONG; JOHNSON 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; ISGIYARTA et al., 2019). Isto porque a participação orçamentária possibilita uma melhor comunicação e compreensão das atividades no trabalho, o que tende a aumentar a capacidade dos subordinados para obter informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões importantes (ISGIYARTA et al., 2019; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; KREN, 1992). Tais evidências oferecem suporte para a elaboração da primeira hipótese investigada nesta pesquisa, que propõe que: *H1. A participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho.*

A participação orçamentária, vista sob a perspectiva psicológica, é capaz de propiciar efeitos cognitivos e motivacionais no indivíduo, em seu ambiente de trabalho (CHONG; EGGLETON; LEONG 2005; ZONATTO et al., 2020a). Em virtude de proporcionar maior troca de informações privadas entre superiores e subordinados, amplia o conhecimento e domínio sobre as informações referentes ao processo orçamentário, o que permite que os subordinados se sintam mais importantes e capazes para integrar esse processo (DERFUSS, 2015; MILANI, 1975). Esta percepção de capacidade está relacionada com as crenças de autoeficácia (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), pois se refere ao quanto um indivíduo acredita na sua capacidade de alcançar um certo nível de desempenho, em uma determinada atividade a ser executada (HEATH; BROWN, 2007).

Desta forma, a participação orçamentária, ao facilitar o processo de aprendizagem, por meio de aquisição de informações relevantes para o trabalho, pode permitir que os gestores se sintam mais capazes de realizar suas tarefas orçamentárias, mais confiantes em assumir responsabilidades, favorecendo assim a manifestação da autoeficácia sobre suas atividades de trabalho (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017). Pesquisas desenvolvidas sobre o tema indicam uma relação positiva entre a participação orçamentária e as crenças de autoeficácia (HEATH; BROWN, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; NI et al., 2009).

Ao disponibilizar mais informações e qualificar os subordinados para que se sintam capazes de avaliar adequadamente os objetivos e metas orçamentárias estabelecidos (HEATH; BROWN, 2007; ZONATTO et al., 2020b), o orçamento participativo aprimora as capacidades psicológicas positivas dos gestores, que passam a acreditar que dispõem de conhecimentos e habilidades suficientes para realizar suas atividades de trabalho, assim como em cumprir missões e alcançar as metas determinadas (NI et al., 2009). Estas condições aumentam o seu senso de autoeficácia para a realização das suas atividades de trabalho e de responsabilidade orçamentária, pois melhoram a crença dos gestores na sua capacidade de realizá-las com sucesso (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; YULIANSYAH; KHAN, 2017).

Desta forma, estes gestores podem determinar com maior convicção o seu comportamento em relação ao que fazer com o seu conhecimento e habilidades, potencializando a autoeficácia destes gestores em relação às suas atividades de trabalho (BANDURA, 1997a; HEATH; BROWN, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). A partir destas evidências, a

segunda hipótese investigada nesta pesquisa estabelece que: *H2. A participação orçamentária influencia positivamente as crenças de autoeficácia.*

Além disso, a participação orçamentária permite que os gestores se sintam mais valorizados, por participarem do processo de elaboração do orçamento e tomada de decisão orçamentária, proporcionando maior sensação de envolvimento e controle sobre o orçamento, o que pode levar a um maior compromisso com as metas orçamentárias (CHONG; CHONG, 2002; MONTEIRO et al., 2021b; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Desta forma, tendo em vista que o compromisso com as metas orçamentárias está relacionado ao esforço empregado para atingir as metas estabelecidas no orçamento (LATHAM; STEELE, 1983), a participação dos gestores subordinados pode estimular maior compromisso para atingi-las (CHONG; CHONG, 2002; PARKER; KYJ, 2006; SHIELDS; SHIELDS, 1998).

Conforme explicam Chong e Johnson (2007), a participação orçamentária propicia um efeito motivacional nos gestores. Tais efeitos promovem atitudes gerenciais positivas, levando a maior aceitação e compromisso com o alcance das metas orçamentárias estabelecidas (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; LOCKE; LATHAM, 1990). Ao oportunizar que os subordinados se envolvam e influenciem o processo orçamentário, aumenta-se a clareza das metas e melhora-se o processo de planejamento (MYINT et al., 2019), o que favorece que os subordinados apresentem maior esforço para alcançar as metas estabelecidas no processo orçamentário (CHONG; CHONG, 2002; ILYAS et al., 2021). Neste sentido, sugere-se que a participação orçamentária influencia o comprometimento com as metas orçamentárias (DENARDO; SUDARWAN, 2020).

Estudos desenvolvidos sobre o tema têm evidenciado uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas orçamentárias (CHONG; CHONG, 2002; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; DENARDO; SUDARWAN, 2020; JERMIAS; YIGIT, 2012; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Estas evidências sugerem que a participação orçamentária aumenta o compromisso com as metas orçamentárias, pois ao participar da elaboração do orçamento, discutir a clareza e aceitar as metas definidas, permite que o gestor se sinta mais identificado com a organização e com mais compromisso com as metas estabelecidas (MILANI, 1975; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Assim, a partir de tais evidências, propõe-se a terceira hipótese investigada nesta pesquisa, que sugere que: *H3. A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

O orçamento é utilizado pelas organizações como uma das formas de se avaliar o desempenho dos gestores subordinados em atividades orçamentárias (COVALESKI et al.,

2007; DERFUSS, 2016). O desempenho dos gestores em suas atividades orçamentárias refere-se ao quanto se obtêm êxito na realização destas atividades (PARKER; KYJ, 2006). A participação destes subordinados no processo orçamentário permite que eles interajam com os seus superiores, esclarecendo os objetivos, estratégias e demais questões relacionadas ao seu trabalho, e isto pode impactar positivamente no seu desempenho (MAGNER; WELKER; CAMPBELL, 1996).

Assim, a participação orçamentária pode auxiliar os gestores a obter eficácia na realização das suas atividades no trabalho (ZONATTO et al., 2020b), pois permite a elaboração de orçamentos mais adequados (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Por isso, a participação orçamentária é apontada como um meio para se melhorar o desempenho gerencial (AMIR et al., 2021; JERMIAS; YIGIT; 2013; LAVARDA; ALMEIDA, 2013; ZONATTO; LAVARDA, 2013). Entretanto, estudos que investigam os efeitos participação orçamentária no desempenho gerencial apresentam resultados conflitantes e inconclusivos (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016), tendo em vista que o desempenho gerencial pode ser influenciado por outros fatores (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Baseado nas evidências encontradas na literatura, que têm indicado uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, sugere-se para a realização desta pesquisa que, quando os subordinados participam do processo orçamentário, podem melhorar o seu desempenho no trabalho (AMIR et al., 2021; DEGENHART; LUNARDI; ZONATTO, 2019; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; JERMIAS; YIGIT, 2013). Tais evidências oferecem suporte para a quarta hipótese investigada nesta pesquisa, que versa sobre: *H4: A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.2 Efeitos das Informações Relevantes para o Trabalho

As informações relevantes para o trabalho, por estarem relacionadas às atividades que os gestores desenvolvem, ampliam o leque de escolhas das ações necessárias para realizar suas atividades de forma bem-sucedida, auxiliando na tomada de melhores decisões (GINTING, 2021). Estas informações favorecem um melhor entendimento das metas orçamentárias (LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986). Gestores mais comprometidos agem para reduzir incertezas e proporcionar mais segurança para a realização de previsões orçamentárias mais realistas (ROMNEY; STEINBART, 2003), o que amplia as alternativas de avaliação na tomada de decisões orçamentárias (GINTING, 2021). Neste sentido, estas informações relevantes para

o trabalho podem apresentar um efeito positivo nas crenças de autoeficácia, ao aumentar a percepção dos gestores quanto a sua capacidade e habilidade de executar as atividades relacionadas ao orçamento e suas atribuições de trabalho (GALLAGHER, 2012; JONES, 1986; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO,2017), diante das condições de trabalho estabelecidas.

A obtenção e uso de informações que possam fornecer suporte para a elaboração do orçamento e a tomada de decisão, tendem a impactar de forma positiva na crença dos gestores quanto a sua capacidade de realizar as suas atividades orçamentárias, aumentando assim, a percepção quanto a sua autoeficácia (GALLAGHER, 2012). Desta maneira, a percepção dos gestores quanto as informações importantes que possui e utiliza para a tomada de decisões orçamentárias, pode influenciar no seu senso autoeficácia, ao proporcionar maior percepção das crenças em sua capacidade para participar de reuniões com seus superiores e contribuir com a estratégia empresarial (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO,2017). Do mesmo modo, em comunicar-se interna e externamente a empresa (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), defendendo seus interesses.

Heath e Brown (2007) utilizaram no mesmo modelo teórico de análise as variáveis de informações relevantes para o trabalho e crenças de autoeficácia como variáveis mediadoras para investigar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. As evidências encontradas por estes autores sugerem que estas variáveis podem auxiliar em uma melhor compreensão dos efeitos da participação orçamentária no desempenho. Apesar disto, os autores não avaliaram a relação entre estas duas variáveis, o que permitiria aprofundar tais observações. Uma vez que as informações relevantes favorecem o desempenho gerencial, é possível se admitir que seus efeitos nas crenças de autoeficácia também sejam positivos, o que oferece suporte para o teste da quinta hipótese investigada nesta pesquisa, que sugere: *H5. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente as crenças de autoeficácia.*

Quanto à relação entre as informações relevantes para o trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias, estas variáveis foram utilizadas por Chong e Chong (2002) e Chong e Johnson (2007), no mesmo modelo teórico de análise, para avaliar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. No entanto, no estudo de Chong e Chong (2002), as informações relevantes para o trabalho constituem-se em uma variável consequente do compromisso com as metas orçamentárias, enquanto que Chong e Johnson (2007) utilizam esta variável como uma preditora do compromisso com as metas orçamentárias, mesma abordagem utilizada neste trabalho.

Assume-se nesta pesquisa que os subordinados, ao participarem do processo orçamentário, tendem a buscar, usar e compartilhar mais informações relevantes para o

processo de definição de metas e objetivos e, conseqüentemente, melhoram a sua compreensão sobre as metas a serem alcançadas, o que pode lhes motivar a se esforçar mais para alcançá-las, apresentando assim maior compromisso com estas metas (CHONG; JOHNSON, 2007).

De acordo com Chong e Johnson (2007), a incerteza de tarefas motiva a participação dos subordinados no processo orçamentário, que por sua vez desempenha o seu papel cognitivo, ao oferecer a estes subordinados a oportunidade de adquirir, utilizar e compartilhar informações relevantes para o trabalho, proporcionando melhor compreensão dos objetivos e metas orçamentárias inicialmente definidos. Isto pode permitir que os subordinados apresentem esforço adicional para atingir seu objetivo (HIRST, 1987). Desta forma, baseando-se nestas evidências, a sexta hipótese investigada nesta pesquisa sugere que: *H6. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

Estas informações que são relevantes para o trabalho atuam como um mecanismo que potencializa e qualifica o processo de tomada de decisões, o que pode refletir positivamente no desempenho dos gestores (AQMAL; SOEWARNNO, 2018; EKER, 2008; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; KREN, 1992). Isto ocorre quando a disponibilidade de tais informações auxilia na otimização e aprimoramento das suas escolhas, adotando ações de forma mais precisa e assertiva, que podem ampliar as chances de alcançar as metas definidas no orçamento, o que pode levar a um melhor desempenho (GINTING, 2021; ISGIYARTA et al., 2019; LAU; TAN, 2003). Reduzir a incerteza, permite previsões mais precisas e apropriadas para as metas orçamentárias (ROMNEY; STEINBART; 2003), possibilitando melhor avaliação das ações que precisam ser desenvolvidas para que se possa atingir os objetivos desejados (GINTING, 2021; LOCKE; SCHWEIGER; LATHAM, 1986; KREN, 1992). Neste contexto, podem melhorar o desempenho gerencial (GINTING, 2021; KREN, 1992).

Estudos desenvolvidos sobre o tema indicam que há uma associação positiva e significativa entre informações relevantes para o trabalho e o desempenho no trabalho (AQMAL; SOEWARNNO, 2018; CHONG; CHONG, 2002; EKER, 2008; GINTING, 2021; HEATH; BROWN, 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021), sugerindo que tais informações proporcionam orçamentos mais precisos e realistas, pois possibilitam que os subordinados coloquem e troquem informações que auxiliam na análise de seu trabalho, resultando em escolhas de ações mais adequadas, que conseqüentemente, tendem a melhorar a sua capacidade de desempenho no trabalho (CHONG; CHONG, 2002; GINTING, 2021; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; KREN, 1992). Neste sentido, estas evidências oferecem suporte para a sétima

hipótese investigada nesta pesquisa: *H7. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.3 Efeitos das Crenças de Autoeficácia

De acordo com Heath e Brown (2007, p. 113), a “autoeficácia é a estimativa de um indivíduo de sua capacidade de atingir um certo nível de desempenho em uma tarefa específica”. A literatura revisitada sobre o tema tem indicado evidências de que tais crenças exercem influência positiva nas atitudes gerenciais, tendo em vista que ao se sentir capaz em relação as suas atividades gerenciais, os gestores podem convergir mais esforços para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, aumentando o seu compromisso com as metas orçamentárias e seu desempenho gerencial (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; NI et al., 2009; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Assim, indivíduos com níveis de autoeficácia elevados tendem a apresentar maior confiança em realizar suas atividades, esforçando-se o suficiente para executá-las com sucesso (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Desta forma, gerentes que acreditam ter a capacidade e os recursos necessários para executar suas tarefas gerenciais, são mais propensos a manifestar maior compromisso com as metas orçamentárias (BANDURA, 1997; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), refletindo também no seu desempenho gerencial (HEATH; BROWN, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; NI et al., 2009; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; YULIANSYAH; KHAN, 2017). Porém, nem sempre a alta autoeficácia apresenta efeitos benéficos no indivíduo, tendo em vista que pode provocar excesso de otimismo em relação ao alcance dos objetivos, o que pode resultar no emprego de menos esforços para alcançá-los (SCHMIDT; DESHON, 2010; VANCOUVER et al., 2002). Além disso, o fato de o indivíduo perceber a sua capacidade de realizar determinada atividade com sucesso, não significa dizer que irá executar as ações necessárias para realizá-las (BANDURA, 1977b; GALLAGHER, 2012).

Com base nos argumentos de Chong e Johnson (2007), observa-se que o compromisso com as metas orçamentária é considerado um comportamento relacionado ao esforço empregado pelos gestores para o atingimento das metas. Neste sentido, pode-se sugerir que este pode sofrer influência de outros fatores, como por exemplo, a crença de autoeficácia dos gestores. Isto acontece porque, ao acreditar na sua capacidade de realizar determinada tarefa,

os gestores tendem a ficar mais empenhados e comprometidos para desempenhá-las (BANDURA, 1977a; CHONG; JOHNSON, 2007).

Ni et al. (2009) encontraram associação positiva e significativa das crenças de autoeficácia com o compromisso organizacional. Estes autores argumentam que gestores com elevada autoeficácia acreditam que são capazes de realizar suas atividades no trabalho, por isso tendem a se envolver mais com estas atividades, apresentando maior compromisso. Tais evidências sugerem efeitos positivos da cognição humana (autoeficácia) no comportamento dos indivíduos que possuem responsabilidade orçamentária no ambiente de trabalho, no caso desta pesquisa, o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias (BANDURA, 1977a; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Assim, a oitava hipótese investigada nesta pesquisa estabelece que: *H8. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

Evidências encontradas na literatura também revelam que indivíduos com maiores níveis de crenças de autoeficácia, tendem a apresentar efeitos positivos no ambiente de trabalho (BANDURA, 1977a; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; NI et al., 2009). Entretanto, se os níveis de autoeficácia ficam aquém do necessário, podem comprometer o desenvolvimento bem-sucedido das atividades a serem desenvolvidas (SCHMIDT; DESHON, 2010). Crenças de autoeficácia elevadas podem despertar no indivíduo a propensão de dedicar mais tempo e esforço no trabalho para atingir as metas esperadas (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; STAJKOVIC; LUTHANS, 1998; SCHMIDT; DESHON, 2010), pois quando presentes, os indivíduos percebem uma maior probabilidade de alcançar o sucesso, refletindo na sua motivação e no seu desempenho gerencial e orçamentário (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017).

Neste sentido, gestores com alta autoeficácia tendem a apresentar comportamentos proativos e comprometidos com a organização (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Assim, quando promovidas, as crenças de autoeficácia podem estimular as habilidades dos indivíduos, para que busquem alcançar os objetivos propostos e assim apresentem um melhor desempenho no trabalho (STAJKOVIC, 2006).

Pesquisas sobre o tema têm apontado resultados com efeitos positivos e significativos da autoeficácia no desempenho gerencial (HEATH; BROWN, 2007; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017). Estes resultados sugerem que as crenças de autoeficácia motivam os gestores a aumentar o seu esforço e empenho para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, diante da sua percepção do sentimento de

competência e capacidade para executar suas tarefas gerenciais (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017). Diante destas evidências, a nona hipótese investigada nesta pesquisa propõe que: *H9. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.4 Efeitos do Compromisso com as Metas Orçamentárias

O envolvimento do gestor subordinado na definição e estabelecimento das metas orçamentárias (MILANI, 1975) tende a incentivar o seu compromisso para com o alcance das metas definidas, resultando em gestores mais eficazes no trabalho (CHONG; CHONG, 2002). Desta forma, no contexto orçamentário, a participação dos gestores na definição das metas tende a aumentar o compromisso para o seu alcance e influenciar no desempenho dos gestores (WENTZEL, 2002).

O compromisso com as metas orçamentárias diz respeito ao quão os gestores estão comprometidos para atingir as metas definidas no orçamento (LATHAM; STEELE, 1983; WENTZEL, 2002). Por isso impulsiona os esforços destes gestores, para o alcance dos objetivos e metas orçamentárias previamente determinados, o que pode resultar em maior motivação e, conseqüentemente, impactar positivamente no seu desempenho no trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007; KREN, 1992; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Neste sentido, sugere-se que gestores mais comprometidos com as metas orçamentárias, poderão apresentar maior esforço para alcançá-las (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; DENARDO; SUDARWAN, 2020). Ao potencializar tal esforço, torna-se mais oportuno o alcance das metas, refletindo positivamente no seu desempenho no trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007). Isto por que, de acordo com Denardo e Sudarwan (2020), quando um indivíduo estiver comprometido em alcançar determinados objetivos no trabalho, obterá um melhor desempenho de suas atividades.

Algumas pesquisas desenvolvidas sobre o tema evidenciaram que o compromisso com as metas orçamentárias apresenta influência direta positiva no desempenho gerencial (CHONG; CHONG, 2002; DENARDO; SUDARWAN, 2020; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Estes resultados sugerem que quanto maior o nível de compromisso dos subordinados com as metas orçamentárias, maior é o nível do seu desempenho nas atividades gerenciais, pois quanto mais esforço é aplicado para alcance dos objetivos orçamentários, maior a chance de alcançá-lo, o que tende a refletir positivamente em melhor desempenho gerencial (CHONG; CHONG, 2002; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Diante de tais evidências, a

décima hipótese investigada nesta pesquisa preconiza que: *H10. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.5 Efeitos interativos conjuntos das variáveis estudadas

Diante das relações apresentadas, pode-se perceber que o desempenho dos gerentes nas atividades orçamentárias engloba o seu comportamento e os aspectos referentes aos resultados de suas ações (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008). A participação dos subordinados no processo orçamentário objetiva incentivar que estes profissionais apresentem um melhor desempenho no trabalho (AMIR et al., 2021; LUNARDI et al., 2020). Porém, os efeitos da participação orçamentária no desempenho, por ser uma relação complexa, podem não ocorrer de maneira direta (AMIR et al., 2021; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017), pois podem existir diversos fatores cognitivos e pessoais, comportamentais, bem como os aspectos do ambiente em que estes profissionais estão inseridos, que em conjunto, interagem e exercem alguma influência nesta relação (BANDURA, 1977a; BLUMBERG; PRINGLE, 1982; COVALESKI et al., 2007; ZONATTO et al., 2020b).

Isto ocorre porque não existe um único fator capaz de influenciar a ação e o desenvolvimento humano em um contexto de interação social (BANDURA, 1977a), como o contexto orçamentário (ZONATTO, 2014). Tal preposição converge com a abordagem teórica sociointeracionista proposta por Bandura (1977a), na qual o autor estabelece que indivíduos possuem um sistema cognitivo autorreferente, que também lhe permite observar o ambiente, julgar as informações existentes e fazer escolhas, as quais refletem diretamente no nível de esforço que os indivíduos estão dispostos a empreender para alcançar determinado objetivo. Para Bandura (1997a), há ainda que se considerar as condições do ambiente, e as ações dos outros, que também podem interferir no alcance de tais resultados.

Com base na abordagem sociointeracionista da Teoria Social Cognitiva, Blumberg e Pringle (1982) propuseram um modelo teórico de análise de desempenho no trabalho, no qual reconhecem esta possibilidade de influência interativa do conjunto desses fatores (cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais), sobre o desempenho do indivíduo no trabalho. A partir desta abordagem teórica, outros estudos desenvolvidos sobre o tema dedicaram-se a avaliar tais relacionamentos, sob uma perspectiva teórica de análise mais ampla, avaliando-se tais interações (AGBEJULE; SAARIKOSKI; 2006; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NOURI; PARKER, 1998; ZONATTO, 2014).

Os estudos desenvolvidos com esta abordagem na área contábil tem corroborado com esta proposição, indicando que, no contexto orçamentário, também existe um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que ao interagirem determinam o desempenho gerencial, e, portanto, como ocorre a influência da participação orçamentária no desempenho (AGBEJULE; SAARIKOSKI; 2006; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NOURI; PARKER, 1998; ZONATTO, 2014). Nesta perspectiva, sugere-se, neste estudo, que o desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil é influenciado por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais (crenças de autoeficácia), comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias) e ambientais (participação orçamentária e a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho).

Dentre os resultados encontrados para a análise desta relação (PO x DG), foram identificados estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, que indicam um possível efeito de variáveis intervenientes a relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016), o que pode explicar, ao menos em parte, os resultados conflitantes encontrados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). As evidências encontradas sobre as variáveis estudadas nesta pesquisa também sugerem a possibilidade de existir tais efeitos.

Isto porque a participação orçamentária, não necessariamente, pode ser suficiente para eliminar os problemas de assimetria informacional existentes entre superior e subordinados (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Deste modo, torna-se possível se admitir que, além de participar dos processos orçamentários, é necessário que haja disponibilidade de informações relevantes para o trabalho (EKER 2008; HEATH; BROWN, 2007), para que as crenças de autoeficácia possam ser promovidas e potencializadas (HEATH; BROWN, 2007; NI et al., 2009), bem como, para que gestores com responsabilidade orçamentária possam apresentar maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (DENARDO; SUDARWAN, 2020), e estejam dispostos a empreender maior esforço para alcançar melhor desempenho gerencial.

Assim sendo, pode-se inferir que os efeitos dos papéis informativos da participação orçamentária contribuem para que os gestores envolvidos no processo orçamentário adquiram, usem e compartilhem mais informações relevantes para o desenvolvimento de suas atividades orçamentárias, que refletem na eficácia do trabalho gerencial realizado (CHONG; JOHNSON 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Conseqüentemente, estes gestores tendem a acreditar mais na sua capacidade e habilidade para executar suas atribuições de trabalho. É por esta razão que se entende que a configuração orçamentária participativa é capaz de influenciar

positivamente as crenças de autoeficácia dos gestores, proporcionando assim maior senso de eficácia dos mesmos (GALLAGHER, 2012; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017), e também melhoram as atitudes gerenciais (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Tais interações, ao refletirem positivamente nas atitudes gerenciais, motivam estes profissionais, que ao se sentirem mais seguros e dispostos a comprometer-se com o alcance dos objetivos orçamentários, aumentam o seu compromisso com as metas orçamentárias (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012) e o seu nível de dedicação para a realização de suas tarefas, razão pela qual se tornam mais propensos a apresentar um melhor desempenho. Um desempenho gerencial adequado é alcançado quando gestores se encontram mais comprometidos com o trabalho a ser realizado e tendem a empenhar-se mais para atingir os resultados esperados (KREN, 1992).

Diante do exposto, considerando-se que à associação entre participação orçamentária e desempenho gerencial ainda não é consistente (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021), assim como a possibilidade de existência dos efeitos sociointeracionistas propostos por Bandura (1977a), presentes no contexto orçamentário, aspectos capazes de influenciar as percepções e respostas motoras (atitudes) dos indivíduos no trabalho (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; ZONATTO et al., 2020b), propõe-se na décima primeira hipótese de pesquisa que: *H11. As informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias influenciam positiva e conjuntamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.* O Quadro 1 apresenta a síntese das hipóteses testadas.

Quadro 1 - Hipóteses da pesquisa

(Continua)

Hipótese	Relação esperada	Suporte teórico
H1. A participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho.	+	Bandura (1977a); Chong e Johnson (2007); Aqmal e Soewarno (2018); Isgiyarta et al. (2019).
H2. A participação orçamentária influencia positivamente as crenças de autoeficácia.	+	Bandura (1977a); Heath e Brown (2007); Ni et al. (2009); Macinati, Bozzi e Rizzo (2016).
H3. A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.	+	Bandura (1977a); Chong e Chong (2002); Nguyen, Evangelista e Kieu (2019); Denardo e Sudarwan (2020); Degenhart, Zonatto e Lavarda, (2022).
H4: A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.	+	Bandura (1977a); Jermias e Yigit (2013); Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019); Amir et al. (2021); Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).
H5. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente as crenças de autoeficácia.	+	Bandura (1977a); Heath e Brown (2007); Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017).

Quadro 1 - Hipóteses da pesquisa

(Conclusão)

Hipótese	Relação esperada	Suporte teórico
H6. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.	+	Bandura (1977a); Chong e Johnson (2007)
H7. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o desempenho gerencial.	+	Bandura (1977a); Chong e Chong (2002); Heath e Brown (2007); Aqmal e Soewarno (2018); Isgiyarta et al. (2019).
H8. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.	+	Bandura (1977a); Ni et al. (2009); Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).
H9. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o desempenho gerencial.	+	Bandura (1977a); Heath e Brown (2007); Macinati, Bozzi e Rizzo (2016); Macinati, Cantaluppi e Rizzo, 2017).
H10. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.	+	Bandura (1977a); Chong e Chong (2002); Nguyen, Evangelista e Kieu (2019); Denardo e Sudarwan (2020).
H11. As informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias influenciam positiva e conjuntamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.	+	Bandura (1977a); Blumberg e Pringle, 1982; Zonatto et al. (2020b); Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme evidenciado no Quadro 1, espera-se encontrar evidências que permitam suportar relações positivas para todas as hipóteses investigadas no modelo teórico de análise estabelecido para o estudo. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. De acordo com Gil (2010), é neste capítulo que se descreve os procedimentos adotados para realização da pesquisa. Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa, seguido da definição da população e seleção da amostra. Na sequência, são descritos o constructo da pesquisa, os procedimentos utilizados para a coleta de dados e os métodos para o tratamento e análise dos dados. Por fim, são expostas algumas limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, que se refere a determinação de um plano para conduzir o estudo, está estruturado quanto aos objetivos, aos procedimentos da pesquisa e à abordagem do problema (RAUPP; BEUREN, 2006). Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. As pesquisas do tipo descritivas buscam descrever características de um fenômeno ou relação entre variáveis (GIL, 2019). A pesquisa é caracterizada como descritiva, por buscar apresentar uma descrição e análise da influência das informações relevantes para o trabalho, do compromisso com as metas orçamentárias e das crenças de autoeficácia na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial dos profissionais da área de controladoria de organizações industriais com atuação no País.

Quanto aos procedimentos (coleta dos dados), este estudo caracteriza-se como de levantamento ou *survey*. Este procedimento consiste em uma investigação direta por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário (GIL, 2019), que tem por objetivo “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON, 2014, p. 189). Desta forma, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento, pois as informações analisadas foram obtidas a partir da aplicação de um questionário aplicado junto à profissionais da área de controladoria de organizações industriais com atuação no País.

Em relação à abordagem, a pesquisa é de natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa é utilizada quando se utiliza instrumentos estatísticos para realizar a análise de dados (COLAUTO; BEUREN, 2008), em que os dados e as evidências coletadas são quantificados, mensurados, filtrados, organizados e tabulados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 108). A aplicação desta abordagem é mais frequente em estudos descritivos que buscam analisar as relações entre variáveis estudadas

(RICHARDSON, 2014) para que, assim, seja possível “explicar e prever o comportamento do objeto de estudo” (FOGAÇA, 2019, p. 51). Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois a investigação das relações propostas neste estudo é realizada a partir da técnica estatística de Modelagem por Equações Estruturais (MEE).

A seguir, apresenta-se caracterização da população e a amostra investigada na pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Um dos pontos fundamentais da proposta de pesquisa é verificar as características dos elementos do fenômeno a ser estudado (GIL, 2019). A população, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 148), “refere-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para propósitos de pesquisa”. Já a amostra consiste no conjunto de alguns itens do grupo que representa a população.

Nesta pesquisa, por ter como nível de análise o indivíduo, estabeleceu-se como população 1245 profissionais da área de controladoria de organizações industriais com atuação no Brasil, definida a partir de pesquisa realizada junto a rede de negócios *LinkedIn*®, no qual se identificou profissionais com tais características, com funções denominadas como: *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria. Optou-se por organizações industriais por se tratarem de organizações complexas, pois os seus processos de produção demandam práticas de gestão que auxiliem na geração de informações e tomada de decisão (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; REGINATO; DURSO, 2021).

Quanto à opção por profissionais da área de controladoria, a escolha se deu por duas razões. Primeiro, por se tratar de uma área que ganhou impulso no Brasil nos últimos anos, passando a demandar profissionais “*controllers*” (FREZATTI et al., 2009; LUNKES et al., 2009). Segundo, por estes profissionais configurarem uma peça estratégica nas organizações, pois são capazes de atuar diretamente na estrutura de controle gerencial nas empresas, assumindo diferentes atribuições no trabalho (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; PALOMINO; FREZATTI, 2016; SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001), com uma forte participação na preparação de planos orçamentários e estratégicos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; LUNKES; SCHNORRENBERGER; ROSA, 2013).

Tais argumentos são condizentes com a definição da população que compõe a amostra analisada em outros estudos realizados sobre o tema, como Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019) e Zonatto et al. (2020b). A amostra selecionada para a pesquisa é caracterizada como não-probabilística, obtida por acessibilidade, estabelecida a partir do retorno das respostas

obtidas, e contou com a participação de 261 profissionais que voluntariamente participaram da pesquisa.

Na amostra não probabilística a seleção da amostra não é necessariamente realizada com a finalidade de ser estatisticamente representativa da população (HAIR JR. et al., 2009). No que tange a amostra por acessibilidade, o pesquisador determina apenas os elementos em que tem maior facilidade de acesso, admitindo que estes elementos serão capazes de representar adequadamente a população (GIL, 2019), possibilitando assim a compreensão do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010). Quanto a definição do número mínimo de respondentes, por se utilizar a modelagem por equações estruturais para analisar as relações teóricas observadas nesta pesquisa, seguiu-se as recomendações de Hair Jr. et al. (2009), que estabelecem que para o uso das equações estruturais é necessário o número mínimo de cinco respondentes por indicador analisado no modelo. Este número foi alcançado nesta pesquisa. Considerando que se utilizou 29 indicadores, o número mínimo de respostas a serem obtidas é de 145 (29×5) respondentes. Neste caso, obteve-se 261 respostas válidas.

Na sequência, apresenta-se os constructos teóricos que sustentam a realização do estudo.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa consiste em um conjunto de conceitos, termos ou variáveis que são utilizados para definir a operacionalização do modelo teórico de análise (MARTINS; PELISSARO, 2005). Nesta pesquisa, considerando o objetivo proposto, o constructo está dividido em cinco blocos, que contemplam as variáveis investigadas referente a: participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial.

O Quadro 2 expõe o primeiro constructo elaborado para esta análise, que busca identificar a participação orçamentária dos *controllers* participantes desta investigação. O instrumento de pesquisa utilizado para medir a variável participação orçamentária, foi uma adaptação do instrumento de pesquisa de Milani (1975), que utilizou este instrumento para avaliar o envolvimento e a influência que um indivíduo possui nos processos orçamentários da organização em que atua.

Este instrumento tem sido amplamente utilizado em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade, como Chong e Chong (2002), Chong, Eggleton e Leong (2006), Chong e Johnson (2007), Ginting (2021), Heath e Brown (2007), Lunardi, Zonatto e

Nascimento (2019), Ni et al. (2009), Parker e Kyj (2006), Venkatesh e Blaskovich (2012), entre outros.

Quadro 2 - Constructo Participação Orçamentária

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Participação Orçamentária (PO)	PO_01	Envolvimento na elaboração do orçamento na unidade.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	PO_02	Fornecimento de informações quando da revisão do orçamento da unidade.	
	PO_03	Autonomia para emissão de opinião na elaboração da previsão orçamentária.	
	PO_04	Influência no orçamento final da unidade.	
	PO_05	Contribuição para o orçamento da unidade que atua.	
	PO_06	Frequência que o superior procura os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Milani (1975).

Observa-se que esse instrumento é composto por seis indicadores, que são utilizados para avaliar o nível de concordância dos indivíduos em relação a cada afirmativa apresentada, com escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

No Quadro 3 apresenta-se o constructo utilizado para avaliar a variável informações relevantes para o trabalho junto aos *controllers* participantes desta pesquisa.

Quadro 3 - Constructo Informação Relevante para o Trabalho

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Informação Relevante para o Trabalho (IRT)	IRT_01	Clareza sobre o que é necessário para a obtenção de um bom desempenho.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	IRT_02	Disponibilidade de informações suficientes para tomar decisões melhores para realizar os objetivos de desempenho esperado.	
	IRT_02	Capacidade para obtenção de informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões importantes.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kren (1992).

O constructo utilizado para medir a percepção dos *controllers* quanto a disponibilidade de informações para a tomada de decisões eficazes relacionadas ao trabalho e a avaliação de alternativas de decisão importantes, é composto por três indicadores com escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), que avalia o nível de concordância dos indivíduos em relação a cada afirmativa apresentada. Este instrumento foi adaptado do estudo de Kren (1992) e dentre os estudos que utilizaram o mesmo instrumento, destacam-se: Aqmal e Soewarnoe

(2018), Chong e Chong (2002), Chong e Johnson (2007), Eker (2008), Ginting (2021), Heath e Brown (2007) e Zonatto (2014). O Quadro 4 apresenta o constructo utilizado para avaliar as Crenças de Autoeficácia dos *controllers* participantes deste estudo.

Quadro 4 - Constructo Crenças de Autoeficácia

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Crenças de Autoeficácia (AE)	AE_01	Autoeficácia frente a um problema.	Escala de 6 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (6)
	AE_02	Autoeficácia junto a reuniões com superiores.	
	AE_03	Autoeficácia para contribuir com a estratégia empresarial.	
	AE_04	... as metas da área de responsabilidade.	
	AE_05	... comunicação com externos a empresa.	
	AE_06	... comunicação com colegas de trabalho.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Luthans, Youssef e Avolio (2007).

A partir do Quadro 4, é possível observar que o instrumento utilizado para avaliar a percepção dos *controllers* sobre o quanto se sentem capazes em realizar suas tarefas relacionadas ao trabalho (BANDURA, 1977a), é composto por seis questões com escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), utilizadas para avaliar o nível de concordância dos participantes do estudo, em relação as afirmativas apresentadas. Este instrumento foi extraído do estudo desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), que avalia o capital psicológico dos gestores. Para a elaboração deste instrumento de coleta de dados, Luthans, Youssef e Avolio (2007) utilizaram o constructo adaptado de Parker (1998).

Este instrumento foi aplicado sob a mesma configuração ao desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), porém traduzido para a língua portuguesa, uma vez que os autores não permitem a sua adaptação ou modificação. O instrumento utilizado foi disponibilizado e publicado por *Mind Garden Inc.*, e seu acesso está disponível para solicitação no endereço eletrônico: www.mindgarden.com. Para sua utilização é necessária a solicitação de autorização de uso, o que foi realizado. Uma cópia do documento de autorização recebido é apresentada no Anexo C. Este instrumento de coleta de dados tem sido utilizado em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como Venkatesh e Blaskovich (2012), Saithong-In e Ussahawanitchakit (2016), Nascimento (2017), Schlup (2018) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).

No Quadro 5 apresenta-se o constructo utilizado para avaliar o compromisso com as metas orçamentárias dos *controllers* participantes deste estudo.

Quadro 5 - Constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	CMO_01	Compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	CMO_02	Importância do atingimento do orçamento da área de responsabilidade.	
	CMO_03	Esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade.	
	CMO_04	Sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da área de responsabilidade.	
	CMO_05	Obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Latham e Steele (1983).

No Quadro 5 observa-se que o instrumento desenvolvido para medir o quão os *controllers* participantes desta pesquisa estão comprometidos em alcançar os objetivos e metas orçamentárias é composto por cinco indicadores com escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), que o nível de concordância dos participantes da pesquisa, em relação as afirmativas apresentadas. Este instrumento, adaptado a partir do estudo de Latham e Steele (1983), tem sido utilizado na área da contabilidade gerencial em estudos como Wentzel (2002), Maiga (2005), Jermias e Yigit (2013) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).

Por fim, no Quadro 6, apresenta-se o constructo utilizado para mensurar o desempenho gerencial dos *controllers* participantes deste estudo.

Quadro 6 - Constructo Desempenho Gerencial

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Desempenho Gerencial (DG)	DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) desempenho abaixo da média e desempenho acima da média (7)
	DG_02	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	
	DG_03	Troca de informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas.	
	DG_04	Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.	
	DG_05	Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.	
	DG_06	Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	
	DG_07	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços.	
	DG_08	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas à organização.	
	DG_09	Avaliar o seu desempenho global.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Mahoney, Jerde and Carroll (1963, 1965), adaptado por Zonatto (2014).

O instrumento desenvolvido para avaliar o desempenho gerencial foi proposto por Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), sendo composto por nove indicadores. A versão

utilizada é a adaptada por Zonatto (2014). Este constructo mensura a autoavaliação de desempenho gerencial dos *controllers* em atividades de trabalho desenvolvidas no contexto orçamentário. Este instrumento tem sido amplamente utilizado na pesquisa orçamentária, como por exemplo: Kren (1992); Latham, Winters e Locke (1994), Chong e Chong (2002), Parker e Kyj (2006), Chong e Johnson (2007), Ni et al. (2009), Venkatesh e Blaskovich (2012), Jermias e Yigit (2013), Santos, Lavarda e Marcello (2014), Zonatto (2014), Lunardi; Zonatto; Nascimento (2019; 2020), Zonatto et al. (2020a; 2020b), entre outros.

Um conjunto de questões complementares também foi inserida ao instrumento de coleta de dados, com o propósito de se compreender o perfil dos profissionais da área de controladoria que participaram da pesquisa, bem como o perfil das organizações em que esses profissionais atuam. Estas informações abrangem: a) perfil dos participantes: sexo, idade, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado, doutorado), tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, nível de conhecimentos orçamentários do gestor, e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização; e, b) perfil das organizações em que atuam: tipo de empresa (nacional/multinacional), forma de constituição (SA/Ltda.), tempo de existência da empresa, número de funcionários e porte (avaliado pelo faturamento da organização).

Além disso, foi inserido no início do questionário uma breve apresentação da pesquisa e dos pesquisadores, bem como informações e esclarecimentos sobre os procedimentos éticos adotados, na qual o respondente manifesta sua ciência e concordância em participar da pesquisa, quando decidir voluntariamente responder as questões apresentadas e enviar o questionário. Foi disponibilizado também um *link* para que os participantes da pesquisa pudessem acessar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e o Termo de Confidencialidade firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa, conforme descrito no Apêndice A.

Esta pesquisa está vinculada a dois projetos de pesquisa, os quais foram devidamente registrados no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sendo estes: “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 52940021.1.0000.5346 e Parecer de Aprovação nº 5.101.241, de 11 de novembro de 2021 (Anexo A), e “Efeitos do capital psicológico de *controllers* em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial no contexto orçamentário”, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de

número 38582620.0.0000.5346 e Parecer de Aprovação nº 4.335.415, de 13 de outubro de 2020 (Anexo B).

Neste contexto, a partir dos constructos apresentados, espera-se responder aos objetivos desta pesquisa, que versam sobre a avaliação da influência das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil.

Na sequência são descritos os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta seção apresenta-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados. Para Gil (2019), nas pesquisas do tipo levantamento, os dados são coletados a partir de técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário, que possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Nesta pesquisa, o instrumento utilizado para a coleta de dados junto aos *controllers* que atuam em empresas industriais operantes no Brasil ocorreu por meio de um questionário eletrônico estruturado. Este instrumento constitui uma série ordenada de perguntas, que possibilitam que seja respondido com ou sem a presença do pesquisador (COLAUTO; BEUREN, 2008).

Antes de ser aplicado, para a verificação da sua adequação a investigação da proposta, o instrumento foi submetido a validação por especialistas, sendo estes: dois docentes, Doutores em Ciências Contábeis, pesquisadores da área de Contabilidade Gerencial, e três gestores da área de controladoria de organizações industriais multinacionais que atuam no País. Este procedimento foi adotado para se verificar o entendimento dos participantes da pesquisa, em relação as afirmativas apresentadas e os conceitos aplicados em cada escala de mensuração (definições operacionais). Não foram indicadas necessidades de adequação aos questionamentos propostos.

Após esta avaliação, não foram realizados novos ajustes, razão pela qual procedeu-se a realização do pré-teste para se verificar se os questionamentos seriam compreendidos adequadamente pelos participantes da pesquisa. O instrumento foi submetido a um pré-teste com parte da amostra analisada na pesquisa (10 participantes), no período de 01 a 15 de novembro de 2021. O pré-teste visa garantir que o instrumento de coleta de dados seja capaz de medir exatamente o que se pretende medir (GIL, 2019), assim como, identificar possíveis erros ocorridos na elaboração do instrumento, que possam provocar respostas equivocadas

(LAKATOS, 2010). Como não foram relatados problemas no instrumento de pesquisa, procedeu-se à coleta dos dados.

A aplicação do instrumento de coleta de dados só iniciou após a devida aprovação no CEP, seguindo os princípios éticos de consentimento informados. Portanto, todos os convidados em participar da pesquisa foram comunicados de que a sua participação ocorre de maneira voluntária, anônima e confidencial. Do mesmo modo, assegurou-se a todos os participantes da pesquisa o direito de desistência de responder ao questionário aplicado, a qualquer momento, se assim desejar, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa. Também foi informado aos participantes que os dados coletados serão tratados de maneira consolidada, por meio de análise quantitativa, e utilizados para fins acadêmicos, e a produção desta dissertação e de artigos derivados deste trabalho. Assim, ao enviar voluntariamente sua resposta, o participante concorda com esta utilização.

A coleta de dados foi realizada a partir da utilização da rede de negócios *LinkedIn*® e ocorreu no período entre o mês de novembro de 2021 e o mês de março de 2022. A priori, filtrou-se a população da pesquisa, buscando-se por profissionais com cargos de *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria de empresas industriais.

Na sequência, enviou-se um convite aos profissionais selecionados, apresentando os pesquisadores, identificando os objetivos da pesquisa e convidando-os a participar do estudo proposto, encaminhando-se o *link* do questionário a ser respondido, elaborado no *Google Docs Formulário*, garantindo a obrigatoriedade de resposta em todas as questões, o anonimato dos participantes e a manifestação do aceite em participar da pesquisa de forma voluntária. Foram enviados 1245 convites, sendo que se obteve o aceite de 755 profissionais, obtendo-se o retorno de 261 respostas válidas, que representam uma taxa de retorno de 20,96% dos convites enviados. Uma vez enviado o *link* de acesso ao instrumento de pesquisa, não se realizou um segundo contato com reenvio ou com solicitação de respostas, ficando a disponibilidade do respondente a decisão de participar ou não do estudo.

Após a realização da coleta dos dados, realizou-se a tabulação e análise dos dados. Os procedimentos utilizados para esta análise são apresentados a seguir.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção apresentam-se os procedimentos realizados para a análise e interpretação dos dados. Nesta fase, são tratados todos os dados coletados na investigação envolvendo procedimentos como, preparação dos dados (codificação das respostas, tabulação dos dados) e

análise dos dados (cálculos estatísticos), para que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema da pesquisa (GIL, 2019).

Os dados coletados nesta investigação foram revisados e organizados a fim de facilitar o seu uso. Na primeira análise desta fase, os dados foram submetidos a testes relacionados à estatística descritiva, para se verificar a frequência dos dados, realizando-se a identificação do valor de intervalo real (mínimo e máximo), média e desvio das respostas obtidas a partir da escala utilizada. Na sequência, procedeu-se a Análise Fatorial, que de forma geral, busca sintetizar todas as informações referentes às diversas variáveis analisadas em um agrupamento menor, evitando-se perdas significativas de informações (HAIR JR. et al., 2009).

Tendo em vista que nesta pesquisa todos os constructos já foram utilizados por diversos pesquisadores, procedeu-se com a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que consiste na “maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de construtos” (HAIR JR. et al., 2009, p. 589). Esta fase tem como objetivo averiguar a confiabilidade e a validade dos constructos que compõem o modelo teórico de análise desta pesquisa (GARVER; MENTZER, 1999). A validade de constructo refere-se a “extensão em que um conjunto de variáveis medidas realmente representa o construto latente teórico que elas são projetadas para medir” (HAIR JR. et al., 2009, 543).

A análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada por meio do *software* AMOS[®] 19. Os critérios adotados para analisar a validação dos modelos de mensuração e as relações investigadas na pesquisa são apresentados no Quadro 7.

Inicialmente a AFC foi desenvolvida a partir da análise dos índices de ajuste de cada modelo de mensuração e a avaliação de sua significância estatística. Os critérios utilizados para as medidas de ajuste global dos modelos de mensuração, apresentados no Quadro 7, correspondem aos valores esperados com a análise dos dados. Estes critérios são parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2009). Segundo este autor, as medidas de ajuste global são divididas em três categorias: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental e medidas de ajuste parcimonioso. Estes procedimentos são convergentes aos adotados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como por Lunardi; Zonatto; Nascimento (2019; 2020), Zonatto et al. (2020a; 2020b), Schlup, Beck e Zonatto (2021), entre outros.

Quadro 7 - Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC

(Continua)

Indicador	Vlr. Recomendado	Referência	Vlr. Esperado
Qui ² /Grau de Liberdade (GL)	<5	Hair Jr. et al. (2009)	<5
Significância estatística (P)	p < 0,05		p < 0,05

Quadro 7 - Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC

Indicador	Vlr. Recomendado	Referência	Vlr. Esperado
Índice de adequação comparativo (CFI)	>0 e <1 (melhor mais próximo de 1)	Hair Jr. et al. (2009)	> 0,90
Índice Tucker-Lewis (TLI)			> 0,90
Índice de adequação normado (NFI)			> 0,90
Erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	< 0,10	Hair Jr. et al. (2009)	< 0,10
Alfa de Cronbach (constructo)	> 0,70		> 0,70
Cargas Fatoriais (indicadores)	> 0,35		> 0,40
Confiabilidade Composta (CC)	> 0,70		> 0,50
Variância Média Extraída (AVE)	> 0,50		> 0,50

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009) adaptado de Lunardi; Zonatto; Nascimento (2020).

A medida de ajuste absoluto busca avaliar de forma direta o “quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados” (HAIR JR. *et al.*, 2009, 543). Para tal medida, foi utilizada o Quociente Qui-Quadrado (χ^2)/Graus de Liberdade (GL), que indica as discrepâncias que existem entre as matrizes estimadas e as observadas, devendo o indicar alcançar um valor absoluto abaixo de 5, observando-se a sensibilidade quanto ao tamanho da amostra (HAIR JR. *et al.*, 2009).

As medidas de ajuste incremental “avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 570). Neste caso, tal ajuste foi avaliado pelas medidas de *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Normed Fit Index* (NFI). A medida CFI, tem como propósito comparar, de forma geral, o modelo estimado e o modelo nulo, sendo que seus valores variam entre 0 e 1, e quanto mais próximos de 1, melhor o ajuste do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Por sua vez a medida TLI, apesar de também comparar o modelo estimado e o modelo nulo, assume que os seus valores encontrados podem ser inferiores a 0 ou superiores a 1, sendo que quanto mais próximos 1, melhor o ajuste (HAIR JR. *et al.*, 2009). No que se refere a medida NFI, assim como na CFI, essa também compara o modelo estimado com o modelo nulo, com seus valores variando entre 0 a 1, diferenciando-se no que se refere ao ajuste do modelo, onde considera-se ajuste perfeito quando indica valores de 1 (HAIR *et al.*, 2009).

Para tentar corrigir a tendência da estatística apresentada pelo Qui-Quadrado (χ^2) e rejeitar modelos com amostras grandes ou com muitos indicadores, de acordo com o recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009), utilizou-se também o indicador *Root Mean Square Residual* (RMSEA), pois este indica “o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 569). Para este índice, os valores menores evidenciam um melhor ajuste do modelo, sendo observados frequentemente valores inferiores a 0,10 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Após a validação da composição final dos constructos de mensuração, realizada por meio da AFC, procedeu-se ainda o teste de viés de método (*Common Method Bias - CMB*), como o propósito de se avaliar a existência de viés de método, em decorrência das respostas analisadas na pesquisa terem sido obtidas a partir de uma única fonte. Tal análise foi realizada por meio do Teste de Harman, em que se avalia novamente a análise fatorial com todos os indicadores em conjunto, desprezando-se os constructos de mensuração originais, de modo que se possa avaliar o quanto da variância total é explicada pelo primeiro conjunto de fatores agrupados, sendo que um menor valor de AVE ($<0,50$) sugere a inexistência de viés de método (BIDO; MANTOVANI; COHEN, 2018). De acordo com Podsakoff et al. (2003), considera-se que existe viés de método quando o primeiro fator explicar mais de 50% da variância.

Considerando-se o tamanho da amostra investigada nesta pesquisa, avaliou-se ainda para determinação da permanência de um indicador no seu respectivo constructo, o valor das cargas fatoriais, sendo que estas, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2009), devem alcançar valores superiores a 0,35, quando a amostra investigada é igual ou superior a 250 casos. No entanto, de maneira geral, para avaliação do modelo teórico de análise proposto em uma pesquisa, Hair Jr. et al. (2009) recomendam que seja realizada uma avaliação conjunta das medidas utilizadas pelo pesquisador, uma vez que nenhuma medida emerge como determinante para a avaliação de modelos estruturais.

Neste sentido, para que se possa verificar a qualidade do constructo de mensuração de cada variável objeto de análise, avaliou-se também os valores dos indicadores Alfa de Cronbach (que mede a confiabilidade dos constructos), Confiabilidade Composta (CC) (que mede a consistência interna dos indicadores de cada constructo) e Variância Média Extraída (Average Variance Extracted - AVE) (que avalia o quanto os dados serão explicados pelos constructos formados) (HAIR JR. et al., 2009). Os valores recomendados para as cargas padronizadas de cada indicador são: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, valores superiores a 0,7, e, AVE, valores maiores que 0,50. Este conjunto de informações indicam a confiabilidade dos constructos (HAIR JR. et al., 2009). Em seguida, analisou-se a validade discriminante destes constructos. Este procedimento refere-se ao grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais, indicando a singularidade de cada constructo de mensuração, para explicar o constructo (HAIR JR. et al., 2009). Nesta pesquisa, a validade discriminante foi realizada por meio do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que tem por finalidade comparar as raízes quadradas das AVE's com as correlações existentes, em que as raízes quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações entre os demais constructos (FORNELL; LARCKER, 1981).

Assim, após a validação dos constructos de mensuração e da análise de sua validade discriminante, torna-se possível se proceder à avaliação das relações entre variáveis objeto de estudo (GIL, 2019), os quais foram avaliados nesta pesquisa por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando-se o software AMOS® 19.0. Esta técnica, combina análise fatorial e regressão múltipla para inferir sobre as relações propostas, que são consideradas estatisticamente significativas com valores de *p-value* de 0,05 (HAIR JR. et al., 2009). Por se tratar da análise de um conjunto de interações existentes entre as variáveis objeto de estudo, tal técnica de análise se constitui adequada aos propósitos desta pesquisa.

Por fim, de forma complementar, para que se possa avaliar a existência de eventuais diferenças entre as respostas obtidas diante da amostra analisada nesta pesquisa, procedeu-se ainda uma análise adicional, por meio de regressão linear múltipla, para que se possa apontar relações entre as características dos respondentes (sexo, idade, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado, doutorado), tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, nível de conhecimentos orçamentários do gestor, e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização); e das empresas em que estes profissionais atuam (tipo de empresa (nacional/multinacional), forma de constituição (SA/Ltda.), tempo de existência da empresa, número de funcionários e porte (avaliado pelo faturamento da organização) e as variáveis investigadas neste trabalho (participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial).

O Quadro 8 sintetiza a trajetória metodológica da pesquisa.

Quadro 8 - Síntese da Trajetória Metodológica da Pesquisa

(Continua)

Trajetória Metodológica da Pesquisa		
1ª Etapa	Problema de Pesquisa Qual a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial?	Objetivo Geral Avaliar a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas que atuam no Brasil.
2ª Etapa	Referencial Teórico 2.1 Teoria Social Cognitiva 2.2 Participação Orçamentária 2.3 Informações Relevantes para o Trabalho 2.4 Crenças de Autoeficácia Compromisso com as Metas Orçamentárias 2.7 Hipóteses da Pesquisa	Hipóteses da Pesquisa A participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho (H1); as crenças de autoeficácia (H2); o compromisso com as metas orçamentárias (H3) e o desempenho gerencial (H4).

Quadro 8 - Síntese da Trajetória Metodológica da Pesquisa

(Conclusão)

Trajetória Metodológica da Pesquisa	
2ª Etapa	<p>Hipóteses da Pesquisa</p> <p>As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente as crenças de autoeficácia (H5); o compromisso com as metas orçamentárias (H6) e o desempenho gerencial (H7).</p> <p>As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias (H8) e o desempenho gerencial (H9). O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial (H10).</p> <p>As informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias influenciam positiva e conjuntamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (H11).</p>
3ª Etapa	<p>Delineamento da Pesquisa Pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa.</p> <p>População e Amostra <i>Controllers</i>, gerentes ou coordenadores de controladoria de empresas industriais atuantes no Brasil.</p> <p>Variáveis de Pesquisa Participação Orçamentária: Milani (1975); Informações Relevantes para o Trabalho: Kren (1992); Crenças de Autoeficácia: Luthans, Youssef e Avolio (2007); Compromisso com as Metas Orçamentária: Latham e Steele (1983); Desempenho Gerencial: Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965), na versão de Zonatto (2014).</p> <p>Coleta de Dados Todas as variáveis foram coletadas por meio de questionário eletrônico, com auxílio da rede de negócios LinkedIn®.</p> <p>Análise dos Dados Estatística Descritiva; Análise Fatorial Confirmatória; Teste de Viés de Método; Validade Discriminante; Modelagem de Equações Estruturais; Regressão Linear Múltipla (análise complementar).</p> <p>Limitações da Pesquisa Amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade; A amostra é composta apenas por <i>Controller</i> com perfil no <i>LinkedIn</i>®; pesquisa exclusivamente de abordagem quantitativa; existência de outras variáveis intervenientes e outros métodos para se medir as variáveis analisadas.</p>
4ª Etapa	<p>Resultados da Pesquisa Caracterização da amostra analisada; análise descritiva dos dados; validação dos constructos de mensuração: análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, teste de viés de método; validade discriminante dos constructos de mensuração; resultados da pesquisa: influência direta da PO nas IRT, AE, CMO e no DG, influência das IRT na AE, CMO e no DG, influência das crenças de AE no DG, influência do CMO no DG, influência interativa conjunta das variáveis investigadas na pesquisa na relação entre PO e DG; análise complementar; discussão dos resultados da pesquisa.</p>
5ª Etapa	<p>Conclusões e Recomendações Conclusões sobre a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas industriais que atuam no Brasil. Recomendações para estudos futuros.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante das informações apresentadas no Quadro 8, é possível observar as etapas metodológicas seguidas para a realização desta pesquisa, que compreendeu desde a etapa de definição do problema de pesquisa, até as conclusões e recomendações para estudos futuros.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se algumas limitações da pesquisa, que devem ser consideradas quando da análise, interpretação e comparação destes resultados. A primeira limitação refere-se a amostra analisada, considerando essa ser não probabilística, selecionada por acessibilidade. Portanto, os resultados não podem ser generalizados (GIL, 2019). Além disso, a amostra foi definida a partir dos perfis dos profissionais participantes da rede de negócios *LinkedIn*®, o que assim limita a participação de outros profissionais que não possuem um perfil na referida rede.

Outra limitação do estudo pode estar relacionada as respostas dos *controllers* obtidas por meio do instrumento de pesquisa (questionário), tendo em vista, as escalas utilizadas são de autopercepção, assim como a variável de desempenho gerencial que é medida a partir da percepção do próprio participante. Neste sentido, a compreensão do questionário depende da percepção dos participantes da pesquisa, o que pode limitar os resultados desta investigação. Tais medidas podem também apresentar eventual viés de respostas.

Esta pesquisa também apresentou limitações referentes à metodologia adotada. Por se tratar de uma pesquisa com abordagem exclusivamente quantitativa, as relações teóricas analisadas podem não refletir, em profundidade, todos os fatores que podem influenciar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial dos *controllers* investigados.

A literatura aponta a existência de outras variáveis, pertinentes ao contexto orçamentário, que poderiam ser utilizadas para realizar a análise dos efeitos de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, na relação proposta nesta pesquisa, as quais não foram consideradas. Portanto, constituem-se oportunidade para a realização de novos estudos. A definição da metodologia utilizada para se avaliar os constructos de mensuração utilizados para esta investigação, em detrimento de outras metodologias existentes, também requer cuidados quando da análise comparativa dos resultados deste estudo.

Mesmo reconhecendo-se a existência destas limitações, entende-se que o rigor metodológico adotado, mediante ao conjunto de procedimentos metodológicos estabelecidos para a realização desta pesquisa, asseguram confiabilidade as análises a serem realizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente realiza-se a caracterização da amostra analisada. Após, são descritos os resultados da análise descritiva dos dados, da análise fatorial confirmatória e do teste de validade discriminante, procedimentos adotados para a validação dos constructos de mensuração. Na sequência, analisa-se as relações testadas, por meio de modelagem de equações estruturais. Por fim, são apresentados os resultados da análise adicional e a discussão dos resultados encontrados no estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA

Nesta seção é apresentada a caracterização da amostra analisada, que compreendeu a participação voluntária de 261 *controllers* de diferentes organizações industriais. Na Tabela 1 são descritas as principais características utilizadas para estabelecer o perfil dos *controllers*.

Tabela 1 - Caracterização dos *Controllers* participantes da pesquisa

Sexo	FR	FR%	Tempo de Trabalho na Empresa	FR	FR%
Masculino	228	87,36%	Até 5 anos	170	65,13%
Feminino	33	12,64%	De 6 a 10 anos	50	19,16%
Total	261	100,00%	De 11 a 20 anos	29	11,11%
			A partir de 21 anos	12	4,60%
			Total	261	100,00%
Idade	FR	FR%	Tempo de Trabalho na Função	FR	FR%
Até 30 anos	28	10,73%	Até 5 anos	164	62,84%
De 31 a 40 anos	116	44,44%	De 6 a 10 anos	54	20,69%
De 41 a 50 anos	79	30,27%	De 11 a 20 anos	32	12,26%
A partir de 51 anos	38	14,56%	A partir de 21 anos	11	4,21%
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%
Formação Acad.	FR	FR%	Tempo que possui Resp. Orçam.	FR	FR%
Ensino Superior	37	14,18%	Até 5 anos	163	62,45%
Especialização	179	68,58%	De 6 a 10 anos	65	24,90%
Mestrado	41	15,71%	De 11 a 20 anos	26	9,96%
Doutorado	4	1,53%	A partir de 21 anos	7	2,68%
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%

Legenda: FR. Frequência Absoluta; FR%. Frequência Relativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que 228 profissionais são do sexo masculino (87,36%). Tais resultados são condizentes aos apresentados em outros estudos como Rengel et al. (2020) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022). Essa predominância masculina pode estar pautada em questões

históricas, que indica que ainda existem desigualdades de gênero percebida na profissão de *controller* nas empresas brasileiras (SILVA; AMES; GIORDANI, 2020).

Em relação a faixa etária, observa-se que 89,27% dos participantes deste estudo apresentam idade superior a 30 anos, apresentando predominância na faixa etária entre 31 a 40 anos (44,44%). Tal resultado assemelha-se aos achados de Zonatto et al. (2020b) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022). Podem estar relacionados com o tempo mínimo de experiência exigido pelas empresas para que se ocupe um cargo de gestão (SANTOS; ANZILAGO; LUNKES, 2017), o que demandaria mais tempo para que os profissionais mais jovens alcancem a experiência exigida para ocupar essa função.

No que se refere a formação acadêmica dos respondentes, verificou-se predominância de profissionais com pós-graduação, com destaque para especialização (nível *lato sensu*), representando um total de 179 profissionais (68,58%), o que indica a disposição das empresas em buscar profissionais qualificados (RENGEL et al., 2020). A qualificação profissional é um dos requisitos necessários para atuar na função de *controller* (FIIRST et al., 2018).

Observa-se também, a partir da Tabela 1, a predominância de profissionais com tempo de serviço na empresa de até 5 anos (65,13%), sendo que apenas 12 dos respondentes estão há mais de 21 anos (4,60%) trabalhando na empresa. Além disso, destaca-se que 62,84% destes profissionais possuem até 5 anos de atuação na função de *controller* e apenas 4,21% exercem esta função há mais de 21 anos. Identificou-se ainda, que dos 261 participantes da pesquisa, 163 apresentam responsabilidade no processo orçamentário de até 5 anos (62,45%) e apenas 7 possuem responsabilidade orçamentária há mais de 21 anos (2,68%).

Depreende-se destes resultados que as empresas participantes desta pesquisa têm optado por contratar profissionais para atuar diretamente na função de *controller*, em detrimento de proporcionar a ascensão profissional com programas de planos de cargos e carreiras dentro da organização, diferentemente do que foi observado por Rengel et al. (2020), no setor hoteleiro. Tais resultados estão parcialmente em desacordo também com as evidências anteriores encontradas nesta pesquisa, relacionadas a idade destes profissionais, pois embora se tenha observado características de profissionais com idade acima de 30 anos, a experiência exigida para ocupar a função não demonstrou ser um critério da inserção destes profissionais na empresa, conforme sugerido por Santos, Anzilago e Lunkes (2017), tendo em vista a predominância de profissionais com tempo de trabalho de até 5 anos na empresa, na função e com responsabilidade orçamentária.

Uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada a menção por parte destes respondentes apenas de sua experiência profissional na organização em que atuam.

Assim, é possível se admitir, pela faixa etária dos respondentes, que talvez estes profissionais já possuam experiência anterior na função em outras organizações, motivos pelos quais foram contratados para desempenhar esta função na organização atual de trabalho. Conforme explicam Fiirst et al. (2018), profissionais com maior qualificação e experiência profissional alcançam maior condição de empregabilidade no mercado de trabalho.

Com o intuito de melhor compreender a atuação destes profissionais no contexto orçamentário nas organizações em que atuam, buscou-se ainda verificar o nível hierárquico da função (NHF) dos respondentes, o nível de utilização do orçamento para fins de avaliação do seu desempenho (NUOAD), bem como o seu nível de conhecimentos em relação ao orçamento (NCrO) e as rotinas e processos orçamentários da organização (NCRPO). Os resultados são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Estatística descritiva do constructo Participação Orçamentária

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nível hierárquico da função (NHF)	2,00	7,00	5,82	0,97
Nível de utilização do orçamento para fins de avaliação do seu desempenho (NUOAD),	1,00	7,00	5,84	1,33
Nível de utilização do orçamento para fins de avaliação do seu desempenho (NUOAD)	2,00	7,00	6,50	0,77
Nível de conhecimentos em relação ao orçamento (NCrO)	2,00	7,00	6,49	0,81

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da estatística descritiva das respostas obtidas para o questionamento relacionado ao NHF indicam que a maior parte dos respondentes ocupam um nível hierárquico elevado nas organizações em que atuam, tendo em vista que a média das respostas obtidas para este questionamento foi de 5,82, em uma escala de 7 pontos. O mesmo se observa em relação ao NUOAD, em que a média obtida nas respostas alcançadas foi de 5,84, o que indica um alto nível de utilização do orçamento para fins de avaliação do desempenho, na maioria das organizações pesquisadas.

Em relação a análise dos conhecimentos dos profissionais participantes da pesquisa sobre o orçamento e as rotinas e processos orçamentários de sua organização, a maioria relatou possuir altos níveis de conhecimentos sobre estes temas (médias de NCrO 6,50 e NCRPO 6,49). Tais conhecimentos eram esperados, tendo em vista que um dos requisitos para participar desta pesquisa é atuar no cargo de *controller* e possuir responsabilidade orçamentária na sua unidade de gestão. As principais características das empresas industriais em que os *controllers* participantes deste estudo trabalham, são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização das organizações em que os *Controllers* participantes da pesquisa atuam

Empresa	FR	FR%	Nº de Funcionários	FR	FR%
Nacional	162	62,07%	Até 500	109	41,76%
Multinacional	99	37,93%	De 501 a 1000	29	11,11%
Total	261	100,00%	De 1001 a 5000	33	12,64%
Constituição	FR	FR%			
S.A. Capital Aberto	45	17,24%	De 5001 a 10000	20	7,66%
S.A. Capital Fechado	123	47,13%	Acima de 10000	28	10,73%
Sociedade Limitada	93	35,63%	Não informaram	42	16,09%
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%
Tempo de Existência	FR	FR%	Porte (Faturamento)	FR	FR%
Até 10 anos	52	19,92%	Pequena (de 2,4 milhões até 12 milhões)	35	13,41%
Entre 10 e 50 anos	136	52,11%	Média (de 13 milhões até 25 milhões)	38	14,56%
A partir de 51 anos	73	27,97%	Média-Grande (de 26 até 40 milhões)	22	8,43%
Total	261	100,00%	Grande (maior que 40 milhões)	166	63,60%
			Total	261	100,00%

Legenda: FR. Frequência Absoluta; FR%. Frequência Relativa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as 261 empresas industriais que compõe a amostra analisada, observa-se que 162 são nacionais (62,07%), 123 são empresas constituídas sob a forma de Sociedade Anônima - S.A. de Capital Fechado (47,13%) e 136 possuem tempo de existência entre 10 a 50 anos (52,11%). Observa-se também, que 109 destas empresas possuem até 500 funcionários (41,76%). Entre as demais, 62 empresas possuem de 501 até 5.000, 20 possuem de 5001 a 10000 e 28 empresas mais de 10.000 funcionários. Não se obteve a informação do número de funcionários de 42 empresas, que optaram por não reportar esta informação.

Em relação a classificação do porte das empresas que compõem a amostra, avaliada pelo seu faturamento, conforme critério estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), observa-se, a partir da Tabela 3, predominância de empresas que apresentaram faturamento anual maior que 40 milhões de reais, classificadas como de grande porte (63,60%). Dentre as demais, destaca-se as que se encontram em menor quantidade aquelas que obtiveram um faturamento entre 26 milhões a 40 milhões de reais, sendo estas classificadas como de média-grande porte (8,43%). Os resultados da análise descritiva dos dados são apresentados a seguir.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Para a análise estatística descritiva dos dados, procedeu-se a avaliação do intervalo real (mínimo e máximo), da média e desvio padrão de cada resposta obtida. A Tabela 4 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de participação orçamentária.

Tabela 4 - Estatística descritiva do constructo Participação Orçamentária

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PO1. Envolvimento na elaboração do orçamento da unidade.	1,00	7,00	6,49	1,07
PO2. Fornecimento de informações pelos superiores quando o orçamento da unidade é revisado.	1,00	7,00	5,97	1,15
PO3. Autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para o superior, mesmo quando não for solicitada sua opinião.	1,00	7,00	6,47	0,98
PO4. Influência no orçamento final da unidade.	1,00	7,00	6,08	1,25
PO5. Contribuição para o processo orçamentário da unidade que atua.	1,00	7,00	6,39	0,99
PO6. Frequência que o superior procura os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	1,00	7,00	5,94	1,34

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise descritiva deste constructo demonstra que os níveis de participação orçamentária diferem entre as organizações pesquisadas, tendo em vista que todos os indicadores apresentaram respostas mínimas e máximas na escala de intervalo real, o que indica um grau de discordância (1) ou concordância (7) total em relação aos questionamentos apresentados neste constructo. As médias identificadas nos questionamentos realizados mostram-se elevadas, tendo em vista que a maioria dos indicadores apresentaram valores superiores a 6 ou próximos a este valor, em uma escala de 7 pontos. Estas evidências indicam uma alta concordância na média das respostas obtidas.

As menores médias entre os indicadores deste constructo encontram-se nos indicadores PO6 (5,94) e PO2 (5,97), indicando que em algumas organizações os superiores não procuram os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas, assim como nem todos os superiores fornecem informações quando o orçamento da unidade de responsabilidade do *controller* é revisado. Estes resultados revelam que organizações industriais que atuam no Brasil, empregam configurações orçamentárias diferentes, indicando que algumas são menos propensas a proporcionar a participação ativa destes gestores no processo orçamentário, o que faz com que alguns profissionais *controllers* não percebam a sua participação e influência nos processos orçamentários da organização em que atuam.

Quando isso ocorre, estes profissionais podem apresentar resultados indesejados no trabalho realizado (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019), uma vez que o *controller* pode não possuir informações suficientes para a tomada de decisões adequadas (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO 2020). Tendo

em vista que o orçamento pode provocar comportamentos que refletem de forma positiva ou negativa no desempenho do indivíduo nas suas atribuições de trabalho (KAHAR; ROHMAN; CHARIRI, 2016), a sua participação no processo orçamentário é relevante para melhorar a comunicação na organização (KREN, 1992; KYJ; PARKER, 2008) e a confiança entre superior e subordinado, de modo que se possa reduzir os efeitos disfuncionais que podem refletir negativamente no desempenho gerencial (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a).

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que quando os gestores não percebem esta participação, são mais propensos a apresentar menor desempenho gerencial (KYJ; PARKER, 2008). Contudo, também revelam que a participação orçamentária, por si só, pode não ser suficiente para eliminar os problemas de assimetrias informacionais existentes (LAVARDA; ALMEIDA, 2013; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2013), o que reforça a importância da análise proposta nesta pesquisa, que busca avançar na discussão de como as interações existentes entre as variáveis investigadas influenciam a relação existente entre a participação orçamentária e desempenho gerencial.

A Tabela 5 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de informações relevantes para o trabalho.

Tabela 5 - Estatística descritiva do constructo Informações Relevantes para o Trabalho

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IRT1. Clareza sobre o que é necessário para a obtenção de um bom desempenho.	1,00	7,00	5,58	1,17
IRT2. Disponibilidade de informações suficientes para tomar decisões melhores para realizar os objetivos de desempenho esperado.	1,00	7,00	5,37	1,09
IRT3. Capacidade para obtenção de informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões importantes.	1,00	7,00	5,52	1,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise do intervalo real referente ao constructo de informações relevantes para o trabalho também indicam que todos os indicadores apresentaram respostas mínimas e máximas na escala utilizada. As médias identificadas nos questionamentos para este constructo apresentaram-se aproximadas. A maior média entre os indicadores deste constructo encontra-se na variável IRT1 (5,58), que investiga a percepção dos gestores em relação a clareza sobre o que é necessário para a obtenção de um bom desempenho. No entanto, esta variável também apresenta maior dispersão entre as respostas obtidas (desvio padrão de 1,17). As

evidências encontradas nesta análise também revelam que nem todos os gestores percebem (IRT2) a disponibilidade de informações suficientes para tomar decisões melhores, para alcançar os objetivos de desempenho esperado.

Estes resultados revelam que nem todos os *Controllers* participantes da pesquisa demonstram-se propensos ou não são estimulados a compartilhar informações relevantes para o trabalho (GINTING, 2021; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019; 2020). Do mesmo modo, que alguns profissionais podem não ser capazes de obtê-las (KREN, 1992), de modo que possam dispor de melhores condições para a tomada de decisões em suas atividades gerenciais (ISGIYARTA et al., 2019).

A participação orçamentária é um ambiente adequado para estimular a comunicação organizacional. Por meio desta, pode-se criar um ambiente favorável ao compartilhamento de informações necessárias a elaboração do orçamento, que podem proporcionar aos gestores subordinados ampliar as opções de escolha dentre as alternativas existentes. Assim, torna-se possível uma tomada de decisão adequada, capaz de refletir positivamente no desempenho gerencial (GINTING, 2021; ISGIYARTA et al., 2019).

Nestas condições, estas informações relevantes para o trabalho também podem contribuir para que os gestores fiquem mais envolvidos, motivados e comprometidos para realizar suas tarefas orçamentárias (SHIELDS; SHIELDS, 1998; BERND et al., 2022), o que pode estimular o sentimento de maior capacidade para participar do orçamento (MILANI, 1975). Isto também pode refletir de forma positiva nas atividades gerenciais desenvolvidas pelos *controllers* em seu ambiente de trabalho (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), conjunto de aspectos que refletem no desempenho organizacional (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020).

Estas evidências também reforçam a oportunidade de se investigar em que condições a participação orçamentária exerce influência nas informações relevantes para o trabalho, e quais os efeitos cognitivos dessas variáveis nas crenças de autoeficácia, no compromisso com as metas orçamentária e na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

A Tabela 6 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de autoeficácia. Os indicadores que compõem o constructo de autoeficácia também revelaram respostas que indicam um forte grau de discordância (1, 2) ou concordância (6) em relação aos questionamentos apresentados. As respostas obtidas apresentaram médias elevadas, considerando-se que o valor máximo é 6. O indicador AE2, que investiga a autoeficácia do indivíduo junto a reuniões com superiores apresentou maior média (5,66), e AE1, que busca medir a autoeficácia do indivíduo frente a um problema, o menor valor (média de 5,51).

Tabela 6 - Estatística descritiva do constructo Autoeficácia

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AE1. Autoeficácia frente a um problema.	1,00	6,00	5,51	0,67
AE2. Autoeficácia junto a reuniões com superiores.	1,00	6,00	5,66	0,64
AE3. Autoeficácia para contribuir com a estratégia empresarial.	2,00	6,00	5,61	0,66
AE4. ... com as metas da área de responsabilidade.	1,00	6,00	5,65	0,63
AE5. ... comunicação com externos a empresa.	2,00	6,00	5,53	0,75
AE6. ... comunicação com colegas de trabalho.	1,00	6,00	5,62	0,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes resultados revelam diferenças entre a autoeficácia dos *controllers* participantes da pesquisa, indicando que nem todos sentem-se seguros para resolver os problemas atualmente enfrentados, bem como para participar de reuniões com superiores, contribuir com as metas e ou comunicar-se com os colegas de trabalho. A autoeficácia, por constituir as percepções do indivíduo sobre a sua capacidade para executar de forma bem-sucedida as atividades que lhe foram designadas (GALLAGHER, 2012), é uma capacidade psicológica positiva necessária para que o indivíduo esteja disposto e consiga mobilizar os recursos cognitivos e motivacionais necessários ao alcance dos objetivos, metas e resultados desejados (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Evidências encontradas na literatura sugerem que maiores níveis de autoeficácia, motivam os gestores a aumentar o seu esforço e empenho para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), razão pela qual precisa ser estimulada. A Tabela 7 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo compromisso com as metas orçamentárias.

Tabela 7 - Estatística descritiva do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CMO1. Compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.	2,00	7,00	6,00	1,02
CMO2. Importância do atingimento do orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,00	1,05
CMO3. Esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,11	0,98
CMO4. Sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da área de responsabilidade.	1,00	7,00	5,98	1,02
CMO5. Obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.	2,00	7,00	5,83	1,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber, a partir da análise do intervalo real referente ao constructo de compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas em sua organização, o grau mínimo de discordância (1 ou 2) e máximo de concordância (7) aos questionamentos realizados. Estes achados indicam que nem todos os profissionais concordam que a participação orçamentária permite empregar maior esforço para o alcance das metas orçamentárias existentes, assim como nem todos percebem como importante alcançá-las.

As médias das respostas obtidas são similares e elevadas, todas próximas ou superiores a 6, em uma escala de 7 pontos. A maior média (6,11) observada entre os indicadores deste constructo encontra-se no indicador CMO3, que investiga o esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade. Em contrapartida, o menor valor encontrado está relacionado ao indicador CMO5, relacionado a obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias (menor média 5,58 e maior desvio padrão 1,07).

Estes resultados demonstram diferentes percepções entre os profissionais pesquisados, indicando que nem todos apresentam o mesmo nível de compromisso com as metas orçamentárias, sejam por não estarem dispostos a empregar maior esforço para atingir os objetivos e metas orçamentárias previamente definidos, ou por não perceberem a importância e/ou necessidade de se atingir tais objetivos. O compromisso com as metas orçamentárias é alcançado quando os indivíduos atribuem maior importância a isso (MACINATI; RIZZO, 2014).

Há ainda que se considerar que os possíveis efeitos do período pandêmico ainda são percebidos em algumas organizações (DIAS JR. 2022; MOTA et al., 2022), e podem refletir na importância atribuída ao cumprimento do orçamento inicialmente designado, ou resultando na flexibilidade existente para sua adequação nas organizações. Indústrias foram mais afetadas em sua cadeia de produção, experimentando problemas como dificuldades de acesso a matérias primas, canais de comercialização e distribuição, aumento dos custos de produção, entre outros fatores que afetam a produtividade, a competitividade e a rentabilidade das empresas (AVELAR et al., 2021; QUINZANI, 2021; ROSA; MATTEI, 2021). Logo, são aspectos que também podem refletir em âmbito interno nas organizações, nas condições de uso do orçamento.

A participação dos gestores subordinados no processo orçamentário permite que os gestores tenham melhor compreensão desta importância, o que pode desencadear comportamento que demonstre mais motivação e esforço para alcançar os objetivos, o que também pode influenciar positivamente no seu desempenho (BERND et al., 2022; CHONG; JOHNSON, 2007; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Evidências encontradas na

literatura apontam que o compromisso com as metas orçamentárias pode ser desencadeado por diversos fatores (CHONG; JOHNSON, 2007; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Por esta razão, torna-se oportuno avaliar como as diferenças identificadas nestes resultados refletem na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos *controllers*. Do mesmo modo, como é possível inferir sobre os fatores antecedentes (participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho e autoeficácia) que podem impulsionar níveis mais elevados de compromisso com as metas orçamentárias, assumidas por estes profissionais. A Tabela 8 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de desempenho gerencial.

Tabela 8 - Estatística descritiva do constructo Desempenho Gerencial

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DG1. Determinar metas, políticas e linhas de ação.	1,00	7,00	5,91	0,96
DG2. Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	2,00	7,00	5,91	0,95
DG3. Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.	1,00	7,00	5,99	0,95
DG4. Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.	2,00	7,00	5,74	1,01
DG5. Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.	1,00	7,00	6,04	1,01
DG6. Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	1,00	7,00	5,80	1,12
DG7. Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.	1,00	7,00	5,59	1,16
DG8. Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas à organização.	1,00	7,00	5,25	1,44
DG9. Avaliação do desempenho global.	2,00	7,00	5,84	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao intervalo real, observa-se na Tabela 8 que todos os indicadores deste constructo também alcançaram níveis elevados de discordância (1, 2) ou concordância (7) com as afirmativas apresentadas. Estes resultados revelam que alguns gestores apresentam desempenho gerencial abaixo do desempenho médio de outros gestores com responsabilidade orçamentária na organização em que atuam.

As atividades em que estes profissionais apresentam melhor desempenho gerencial estão relacionadas a (DG5) orientação, liderança e desenvolvimento dos subordinados; (DG3) a troca de informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos; (DG1) a determinação de metas, políticas e linhas de ação; e (DG2) a coleta e preparo de informações, geralmente sob a forma de registros, relatórios e contas. Estas evidências convergem aos achados encontrados na literatura,

que indicam o perfil de atividades desenvolvidas pelo *controller*, relacionadas ao apoio a gestão e a qualificação do sistema de controle, que apoia o processo decisório de outros gestores (BORINELLI, 2006; FIIRST et al., 2018).

Em contrapartida, as atividades em que os *controllers* reportam apresentar menor desempenho, estão relacionadas a (DG8) alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas à organização; e (DG7) adquirir, alienar ou contratar bens e serviços. Dentre as demais atividades realizadas, importante observar que nem todos os profissionais da área de controladoria reportam apresentar um desempenho adequado em atividades relacionadas a (DG4) avaliação e apreciação de propostas de desempenho (real e futuro).

Estas evidências reforçam os indícios encontrados em outros estudos de que não necessariamente é uma prerrogativa do *controller* a elaboração de sistemas de medição de desempenho ou sua execução. Enquanto órgão de *staff*, cabe ao *controller* assessorar a organização e outros gestores, não cabendo ao mesmo a deliberação sobre atribuições desenvolvidas por gestores de outras áreas de responsabilidade (BORINELLI, 2006). As funções de um *controller* são diversas, e diferem entre as organizações (BORINELLI, 2006; FIIRST et al., 2018). Assim, não se pode inferir que um profissional que exerce esta função irá desempenhar a mesma atividade em diferentes empresas.

De modo geral, considerando-se todos os resultados identificados na análise estatística descritiva dos dados, e as diferenças apontadas, percebe-se a relevância da análise proposta nesta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre as variáveis estudadas, e a influência interativa conjunta das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

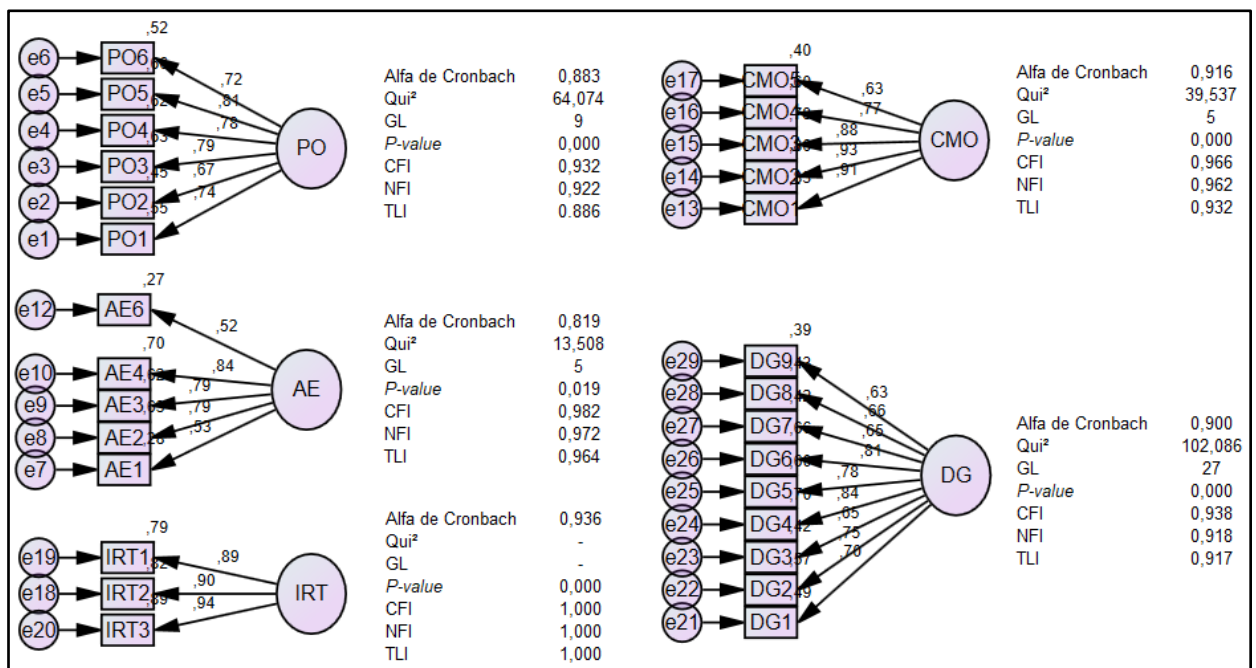
4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são apresentados os procedimentos realizados para a validação dos constructos de mensuração utilizados na pesquisa. Inicialmente apresenta-se a análise fatorial confirmatória dos constructos e, na sequência, os resultados do teste de viés de método. Por fim, são apresentados os resultados dos indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração e sua validade discriminante.

4.3.1 Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração

A análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração foi realizada a fim de inferir sobre a qualidade do constructo e o agrupamento dos seus indicadores, realizando-se a exclusão, quando necessário, daqueles que alcançaram baixas cargas fatoriais (HAIR JR. et al., 2009), de modo a se obter os índices adequados de validação. A Figura 2 apresenta a síntese dos resultados da análise realizada para a definição da composição final dos constructos de mensuração da participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

Figura 2 - Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração



Legenda: PO. Participação Orçamentária; AE. Autoeficácia; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Figura 2 que todos os indicadores dos constructos de participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,60 em todos os casos analisados, sendo mantidos no respectivo modelo de mensuração, considerando que o mínimo recomendado por Hair Jr. et al. (2009) para a amostra analisada nesta pesquisa é de 0,35. No constructo de autoeficácia, o indicador AE5, referente a comunicação com externos a empresa, apesar de ter apresentado carga fatorial de 0,52, embora seja superior ao mínimo

(0,35) recomendado por Hair Jr. et al. (2009), foi excluído do modelo de mensuração, para que fosse possível o alcance do valor mínimo da variância extraída (0,50) neste constructo. Os demais indicadores analisados também alcançaram valores de cargas fatoriais adequados, sendo mantidos no modelo. Assim, o constructo final de autoeficácia é composto por cinco indicadores.

Todos os modelos de mensuração apresentaram índices de ajuste adequados, com significância estatística dos modelos (P) ($p < 0,05$), demonstrando-se adequados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Em relação ao constructo de informações relevantes para o trabalho, por este ser composto de apenas três indicadores, não é possível individualmente se realizar o teste de ajuste do modelo, pois o constructo apresenta um número idêntico de graus de liberdade ao número de estimativas a serem calculadas no mesmo (HAIR JR. et al., 2009). Por fim, observa-se que os valores do Alfa de *Cronbach* destes constructos também se mostraram adequados, sendo superiores a 0,8 em todos os casos analisados, confirmando-se assim a qualidade preditiva da composição final estabelecida para cada um destes modelos de mensuração.

Com o objetivo de verificar se há viés de método comum (*common method bias*) entre as respostas analisadas neste estudo, procedeu-se a seguir a elaboração do Teste de Harman (*one factor test*), no qual foram desprezados os constructos de mensuração de origem e foram testados, por meio de análise fatorial exploratória, o conjunto de todos indicadores, a fim de se identificar a variância total explicada pelo primeiro fator. A Tabela 9 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Tabela 9 - Resultados do teste de viés de método comum

(Continua)

Compo- nentes	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,476	33,842	33,842	9,476	33,842	33,842	5,235	18,697	18,697
2	2,779	9,924	43,766	2,779	9,924	43,766	3,936	14,058	32,755
3	2,475	8,840	52,606	2,475	8,840	52,606	3,864	13,802	46,557
4	2,310	8,250	60,856	2,310	8,250	60,856	3,078	10,994	57,551
5	1,568	5,599	66,454	1,568	5,599	66,454	2,493	8,903	66,454
6	,915	3,269	69,724						
7	,802	2,865	72,588						
8	,678	2,420	75,008						
9	,663	2,367	77,375						
10	,585	2,089	79,464						
11	,566	2,021	81,485						
12	,544	1,942	83,427						
13	,521	1,862	85,289						

Tabela 9 - Resultados do teste de viés de método comum

Compo- nentes	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
	14	,470	1,677	86,966					
15	,437	1,560	88,526						
16	,399	1,427	89,953						
17	,363	1,297	91,250						
18	,341	1,219	92,469						
19	,320	1,143	93,611						
20	,300	1,072	94,683						
21	,269	,960	95,643						
22	,246	,879	96,522						
23	,235	,838	97,359						
24	,207	,738	98,097						
25	,165	,589	98,686						
26	,145	,518	99,205						
27	,122	,434	99,639						
28	,101	,361	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados do teste realizado demonstram que todos os indicadores foram agrupados em 5 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 33,84% da variância total explicada, o que indica a não existência de viés de método.

4.3.2 Validade discriminante dos constructos de mensuração

De posse da composição final dos constructos de mensuração, a seguir, procedeu-se a análise dos indicadores de confiabilidade destes constructos e sua validade discriminante. A Tabela 10 apresenta os resultados da análise realizada para os indicadores de confiabilidade *Alfa de Cronbach* (AC), Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE).

Tabela 10 - Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Constructos	AC	CC	AVE
Valores Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,50
Participação Orçamentária (PO)	0,883	0,888	0,570
Informações Relevantes para o Trabalho (IRT)	0,936	0,938	0,833
Autoeficácia (AE)	0,819	0,828	0,501
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	0,916	0,918	0,694
Desempenho Gerencial (DG)	0,900	0,906	0,521

Legenda: AC. Alfa de *Cronbach*; CC. Confiabilidade Composta; AVE. Variância Média Extraída.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que o constructo de autoeficácia é o que apresenta o menor valor entre todos os indicadores de confiabilidade utilizados, sendo o Alfa de *Cronbach* 0,819, a Confiabilidade Composta 0,828 e a Variância Média Extraída 0,501. Estes resultados revelam que os indicadores de confiabilidade dos constructos selecionados para a investigação são superiores aos parâmetros mínimos esperados, de acordo com o recomendado por Hair Jr. et al. (2009), indicando a confiabilidade dos construtos. Assim, pode-se inferir que as escalas de mensuração propostas para esta pesquisa apresentam confiabilidade, o que permite sua validação e adequação para a avaliação do modelo estrutural testado neste estudo.

Após a análise de confiabilidade, promoveu-se a avaliação da validade discriminante destes constructos, a fim de se verificar a singularidade de cada constructo de mensuração para explicar o respectivo constructo. Neste estudo, a validade discriminante foi realizada a partir do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que objetiva comparar as raízes quadradas das AVE's com as correlações existentes, em que as raízes quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações existentes entre os demais constructos, para que se possa inferir pela validade discriminante do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados desta análise podem ser observados na Tabela 11.

Tabela 11 - Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração

Validade Discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)					
CORRELATIONS AND AVE					
Variáveis de Pesquisa	PO	IRT	AE	CMO	DG
PO. Participação Orçamentária	0,570				
IRT. Informações Relevantes para o Trabalho	0,454	0,833			
AE. Autoeficácia	0,356	0,446	0,501		
CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias	0,340	0,371	0,291	0,694	
DG. Desempenho Gerencial	0,451	0,429	0,380	0,451	0,521
SQUARED CORRELATIONS AND AVE					
Variáveis de Pesquisa	PO	IRT	AE	CMO	DG
PO. Participação Orçamentária	0,570				
IRT. Informações Relevantes para o Trabalho	0,206	0,833			
AE. Autoeficácia	0,127	0,199	0,501		
CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias	0,116	0,138	0,085	0,694	
DG. Desempenho Gerencial	0,203	0,184	0,144	0,203	0,521

Fonte: Dados da pesquisa.

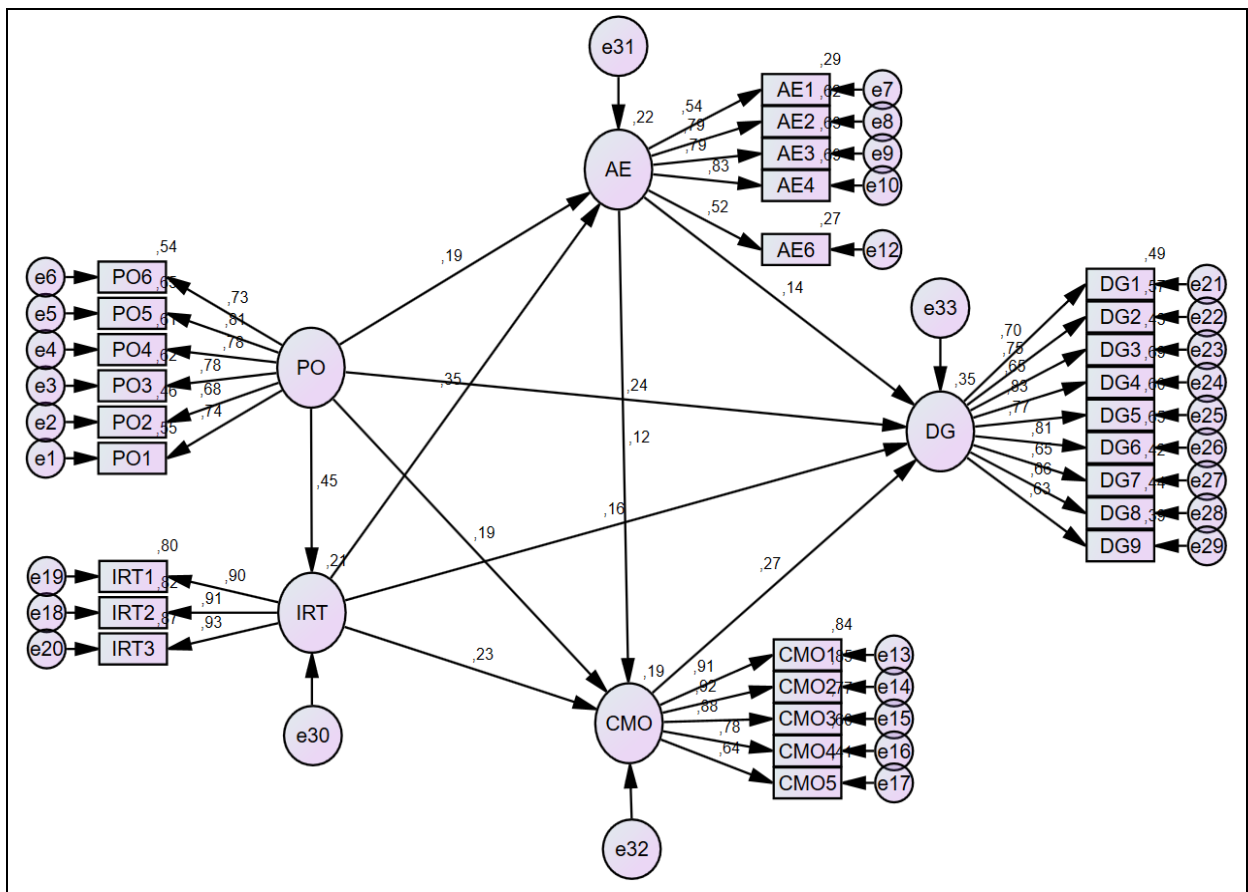
Os resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração, sugeridos por Fornell e Larcker (1981), demonstram que a variância extraída das variáveis analisadas é superior a variância compartilhada em todos os constructos analisados, o que sugere a validade discriminante dos constructos de mensuração selecionados para a realização

deste estudo. Desta forma, torna-se possível a análise das relações teóricas investigadas, por meio de modelagem de equações estruturais.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Figura 3 apresenta os resultados das estimativas de caminhos do modelo estrutural testado.

Figura 3 - Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado



PO. Participação Orçamentária; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; AE. Autoeficácia; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. Índices de Ajuste do Modelo: Qui²: 611,374; GL: 340; Sig.: 0,000; Qui²/GL: 1,798; CFI: 0,940; TLI: 0,933; NFI: 0,875; RMSEA: 0,055.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciados para os índices de ajuste do modelo de mensuração mostram-se adequados, conforme parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2009), o que revela sua validade preditiva. O modelo é significativo e apresentou índice de ajustamento Qui²/GL no valor de 1,798, dentro do valor esperado. O mesmo se observa em relação aos

índices de ajuste comparativo (CFI 0,940) e Tucker-Lewis (TLI 0,933). O índice de adequação normalizado (NFI) ficou próximo a 0,9, com o valor de 0,875.

Tais resultados indicam uma boa qualidade de ajuste do modelo, pois de acordo com Hair Jr. et al. (2009), valores aceitáveis encontram-se entre o intervalo de > 0 e < 1 , sendo que valores mais próximos de 1 indicam um melhor ajuste do modelo. Além disso, as cargas padronizadas dos indicadores de todos os constructos de mensuração alcançaram valores superiores a 0,5, valores superiores aos valores mínimos recomendados por Hair Jr. et al. (2009), conforme o tamanho da amostra analisada nesta pesquisa (CF de 0,35 para amostras superiores a 250 respondentes).

Neste sentido, pode-se confirmar a validação do modelo estrutural de mensuração e se proceder a análise das relações teóricas avaliadas, pois estes indicadores revelam alta qualidade preditiva do modelo. A Tabela 12 apresenta os coeficientes padronizados e a significância estatística das relações investigadas na pesquisa. A partir dos resultados apresentados, observa-se por meio do coeficiente de determinação (R^2), que todas as variáveis analisadas podem ser explicadas dentro do modelo estrutural determinado, em que valores acima de 13% são considerados médios e acima de 26% são considerados altos (COHEN, 1988). Estes resultados revelam que as interações do modelo apresentam elevado poder de explicação do desempenho gerencial dos *controllers* participantes do estudo. Pode-se verificar também, a partir dos coeficientes padronizados, a importância relativa entre variáveis, que indica a força da relação existente entre as variáveis investigadas no modelo (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 12 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado na pesquisa

Hip.	Caminhos Estruturais		Estimates	Erro Padrão	t-values	ρ	Coeficientes Padronizados	R ²	Resultado	
H1	IRT	←	PO	0,599	0,089	6,749	***	0,454	0,207	Suportada
H2	AE	←	PO	0,088	0,035	2,524	0,012	0,194	0,224	Suportada
H3	CMO	←	PO	0,228	0,087	2,632	0,008	0,194	0,185	Suportada
H4	DG	←	PO	0,202	0,061	3,316	***	0,238	0,349	Suportada
H5	AE	←	IRT	0,121	0,028	4,336	***	0,352	0,224	Suportada
H6	CMO	←	IRT	0,206	0,067	3,092	0,002	0,231	0,185	Suportada
H7	DG	←	IRT	0,102	0,046	2,238	0,025	0,159	0,349	Suportada
H8	CMO	←	AE	0,301	0,194	1,553	0,120 ^{ns}	0,116	0,185	Não Sup.
H9	DG	←	AE	0,260	0,132	1,973	0,048	0,139	0,349	Suportada
H10	DG	←	CMO	0,196	0,047	4,168	***	0,271	0,349	Suportada

PO. Participação Orçamentária; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; AE. Autoeficácia; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

***Significância ao nível de 0,001. ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que sejam aceitos os relacionamentos investigados nesta pesquisa, por meio do teste de hipóteses, deve-se atingir os valores mínimos indicados por Hair Jr. et al. (2009), em que o valor do teste t (*t-values*) precisa ser superior a 1,96, valor de aceitação tolerável, para que se possa alcançar a significância estatística apropriada de 0,05 (valor $p < 0,05$). Estes parâmetros, quando alcançados, demonstram a existência de relação estatisticamente significativa entre os constructos avaliados no modelo de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009).

Desta forma, a partir dos resultados apresentados na Tabela 12, pode-se inferir que as relações teóricas investigadas nesta pesquisa apresentam relação positiva e estatisticamente significativa, à exceção do caminho estrutural existente entre $AE \rightarrow CMO$, que apresentou *t-values* abaixo do valor aceitável e *p-value* superior a 0,05. Portanto, na amostra analisada, pode-se inferir que estes constructos não apresentam relação estatisticamente significativa.

As evidências encontradas demonstram a influência positiva e significativa da participação orçamentária nas informações relevantes para o trabalho, o que permite confirmar a primeira hipótese investigada: H1. *A participação orçamentária influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho*. Estes achados revelam que os *controllers* que compõem a amostra analisada, por participarem das atividades relacionadas ao orçamento, são mais propensos a buscar e utilizar mais informações relevantes para o trabalho, para auxiliar na tomada de decisões relacionadas as suas atividades de trabalho. Estes resultados estão de acordo com os achados de Chong e Johnson (2007), Aqmal e Soewarno (2018) e Isgiyarta et al. (2019).

A participação do subordinado no processo orçamentário objetiva reduzir a assimetria de informação existente. Torna o ambiente mais propício para promover maior troca de informações privadas relacionadas as atividades orçamentárias (HEATH; BROWN, 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Nestas condições, o subordinado tende a buscar por informações mais claras, adequadas e estratégicas, que possam oferecer suporte na elaboração do orçamento, auxiliando à tomada de decisões necessárias durante o processo orçamentário (ISGIYARTA et al., 2019; KREN, 1992).

Assim, pode-se inferir que as organizações indústrias que atuam no Brasil, participantes desta pesquisa, ao promoverem o envolvimento e a influência dos gestores nas atividades orçamentárias, mais especificamente na elaboração e definição do orçamento, proporcionam uma melhora na comunicação organizacional, promovendo uma melhor disponibilização de informações relevantes para o trabalho dos profissionais *controllers*.

A segunda hipótese investigada nesta pesquisa sugere que: H2. *A participação orçamentária influencia positivamente as crenças de autoeficácia*. As evidências encontradas confirmam a influência significativa, direta e positiva da participação orçamentária sobre as

crenças de autoeficácia dos *controllers* participantes desta pesquisa, o que permite suportar H2. Estes resultados revelam que estes profissionais, quando estão envolvidos no processo orçamentário, tendem a aumentar a crença na sua capacidade de obter êxito ao realizar as atividades orçamentárias. Tais resultados corroboram os achados de Heath e Brown (2007), Ni et al. (2009) e Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017).

De acordo com Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017), a participação orçamentária oportuniza um ambiente mais propício para que se tenha maior busca, comunicação, integração, disseminação e interpretação de informações relacionadas as atividades orçamentárias, o que tende a aumentar as crenças sobre a capacidade dos indivíduos de realizar suas atividades de trabalho com sucesso. Conforme Bandura (1977a), o desenvolvimento da autoeficácia acontece de forma gradativa. Assim, ao adquirir informações durante o processo de aprendizagem, o indivíduo promove suas crenças de autoeficácia.

Neste sentido, pode-se inferir que quando o subordinado participa das atividades orçamentárias, este tende a aprimorar as suas capacidades cognitivas, o que pode potencializar a sua crença de que possui conhecimento e habilidades suficientes para realizar com sucesso as atividades de sua responsabilidade (NI et al., 2009). A partir destas evidências, é possível inferir que as crenças de autoeficácia destes profissionais tem maior propensão de serem potencializadas, quando os *controllers* estão envolvidos no processo orçamentário, pois o envolvimento nas atividades orçamentárias permite que estes profissionais adquiram mais informações e conhecimentos, o que pode instigar o sentimento de segurança sobre a sua capacidade em realizar as atividades relacionadas ao orçamento.

A terceira hipótese investigada neste estudo versa sobre: *H3. A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.* Os resultados evidenciaram uma influência significativa, direta e positiva da participação orçamentária sobre o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas, permitindo suportar H3. Estes resultados sugerem que, no contexto investigado, aqueles gestores que participam das discussões sobre a clareza e definição das metas orçamentárias são mais propensos a empregar maior esforço para alcançar as metas estabelecidas, demonstrando nível mais elevado de compromisso com as metas orçamentárias (LATHAM; STEELE, 1983; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Estes achados convergem com os resultados dos estudos de Chong e Chong (2002), Nguyen, Evangelista e Kieu (2019) e Denardo e Sudarwan (2020).

A sensação de envolvimento e controle sobre o orçamento, proporcionada pela participação na elaboração do orçamento, atua de forma que os subordinados se sintam mais

valorizados e identificados com a organização (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; PARKER; KYJ, 2006), o que pode levar a maior aceitação e compromisso com o alcance das metas orçamentárias nas quais ajudou a estabelecer (ILYAS et al., 2021; LOCKE; LATHAM, 1990; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Neste sentido, quando o subordinado participa das atividades orçamentárias, este tende a aumentar o seu esforço para o alcance das metas estabelecidas, demonstrando assim maior compromisso para atingi-las (MILANI, 1975; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Diante destas evidências, é possível inferir que quando os gestores estão envolvidos no processo orçamentário, são mais propensos a comprometer-se com as metas orçamentárias, empregando maior esforço para alcançá-las, tendo em vista que a participação orçamentária promove um ambiente mais propício para que haja maior interação e discussão durante a elaboração do orçamento, permitindo que estes gestores tenham maior liberdade para inferir sobre as necessidades das suas áreas de responsabilidades. Tais aspectos oportunizam a elaboração de orçamentos mais precisos, que refletem o compromisso para com o alcance das metas definidas.

Do mesmo modo, os resultados apresentados na Tabela 11 evidenciam a influência significativa, direta e positiva da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial dos *controllers* que participaram da pesquisa, o que permite suportar a quarta hipótese investigada: *H4: A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial*. Estes resultados indicam que maiores níveis de participação orçamentária promovem um melhor desempenho dos *controllers* que compõem a amostra analisada.

Pesquisas nacionais e internacionais também encontraram resultados significativos nesta relação, a exemplo: Isgiyarta et al. (2019), Amir et al. (2021) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022). Contudo, estes resultados não estão de acordo com os achados de outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como: Milani (1975), Heath e Brown (2007), Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) e Ginting (2021), que encontraram evidências de que a participação orçamentária pode não exercer influência direta significativa no desempenho gerencial. Estas evidências corroboram as reflexões propostas por Birnberg, Luft e Shields (2007), Covaleski et al. (2007) e Derfuss (2016), que enfatizam a necessidade de realização de novos estudos, para que se possa melhor compreender em que condições ocorrem os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial.

No caso desta pesquisa, indicam que níveis mais elevados de participação orçamentária podem refletir diretamente no desempenho. Considerando que a participação orçamentária se refere ao envolvimento dos gestores na “elaboração, execução e controle do orçamento” (MONTEIRO et al., 2021a, p. 208), é capaz de proporcionar uma melhor alocação de recursos

e uma definição de objetivos e metas apropriadas, levando a previsões mais precisas, o que tende a favorecer a sua concretização, condições que contribuem para que gestores com responsabilidade orçamentária possam alcançar um melhor desempenho (AMIR et al., 2021; NI et al., 2009).

Além disso, o envolvimento do gestor subordinado no processo orçamentário tem potencial de aumentar a sua motivação para cumprir as metas orçamentárias (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Estes efeitos motivacionais tendem a desencadear uma convergência de esforços para que o indivíduo possa alcançar de melhor desempenho no trabalho (JERMIAS; YIGIT, 2012). Por esta razão, a literatura tem indicado que a participação orçamentária é capaz de produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização nos gestores (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a).

Neste sentido, pode-se inferir, no que se refere a amostra analisada, que os *controllers* que percebem o seu envolvimento e influência na elaboração e definição do orçamento, são mais propensos a obter êxito nas suas atividades orçamentárias e se sentem mais motivados para orientar e liderar as atividades de trabalho desenvolvidas em sua unidade de responsabilidade, para que possam atingir as metas orçamentárias estabelecidas e assim alcançar um melhor desempenho gerencial. Desta forma, sugere-se que as organizações industriais que promovem a participação ativa de seus gestores nas atividades orçamentárias, no processo de elaboração e execução do orçamento, criam condições mais favoráveis para que os gestores possam apresentar melhor desempenho no trabalho.

Quando verificada a influência das informações relevantes para o trabalho sobre as crenças de autoeficácia dos gestores, os resultados encontrados confirmaram uma influência significativa, direta e positiva, permitindo assim, suportar a quinta hipótese desta investigação: *H5. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente as crenças de autoeficácia.* Estes resultados indicam que os gestores que adquirem e usam mais informações relevantes para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho tendem a aumentar a crença na sua capacidade de realizar tais atividades com sucesso.

Estes achados corroboram a literatura ao confirmar empiricamente que indivíduos com níveis mais elevados de informações relevantes para o trabalho tendem a apresentar maior senso de autoeficácia no contexto orçamentário. De acordo com Bandura (1977a), as informações oportunas e precisas são fundamentais para os benefícios da autoeficácia. Assim, entende-se que as percepções do indivíduo sobre a sua capacidade para executar de forma bem-sucedida as atividades que lhe foram designadas (GALLAGHER, 2012), pode ser potencializada pela aquisição e uso das informações necessárias para a tomada de melhores

decisões durante o processo orçamentário, pois estas informações tendem a deixar o indivíduo mais seguro e preparado para enfrentar os desafios que lhe são apresentados, durante a execução de suas atividades no trabalho, o que aumenta o sentimento de que possui capacidade suficiente para realizar as atividades com êxito (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017).

Nestas condições, na amostra analisada, pode-se inferir que os *controllers* que conseguem acessar e dispor de informações relevantes para o trabalho, apresentam maiores níveis de autoeficácia. Isso porque, a partir da percepção de que possuem informações claras e suficientes para a obtenção de um bom desempenho, estes profissionais passam a se sentir mais preparados para desenvolver suas atribuições de trabalho.

Os resultados encontrados nesta pesquisa também suportam a influência direta e positiva das informações relevantes para o trabalho no compromisso com as metas orçamentárias, possibilitando a aceitação da sexta hipótese do estudo: *H6. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.* Estes resultados revelam que os gestores com responsabilidade orçamentária que apresentam maiores níveis de informações relevantes para o trabalho são mais propensos a esforçar-se mais para o alcance das metas orçamentárias. Estes achados estão de acordo com os resultados do estudo de Chong e Johnson (2007), que encontraram relação positiva e estatisticamente significativa entre a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho e o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias.

Os papéis informativos do orçamento produzem efeitos cognitivos, potencializados pela participação orçamentária. A melhoria na comunicação organizacional estabelecida, favorece o compartilhamento de informações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2017) e a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007; KREN, 1992). Gestores que participam do processo orçamentário são mais propensos a buscar, fazer uso e compartilhar mais informações relevantes para o trabalho, o que oferecerá suporte para o desenvolvimento de suas atividades orçamentárias (CHONG; JOHNSON, 2007; KREN, 1992).

Estas informações proporcionam uma melhor compreensão das metas orçamentárias estabelecidas (CHONG; JOHNSON, 2007), possibilitando assim que estes gestores fiquem mais envolvidos, motivados e comprometidos para realizar suas atividades de trabalho, relacionadas ao alcance destes resultados (SHIELDS; SHIELDS, 1998). Por esta razão, quando há aceitação das metas orçamentárias, estes gestores se tornam mais propensos a empreender maior esforço para atingir os objetivos inicialmente delimitados (HIRST, 1987). Desta forma, na amostra analisada, pode-se sugerir que quando os *controllers* apresentam maior percepção de clareza e disponibilidade de informações relevantes para o seu trabalho, estes profissionais

tendem a empregar maior esforço para atingir os objetivos e metas estabelecidas para a sua área de responsabilidade.

Além disso, os resultados encontrados também evidenciam que às informações relevantes para o trabalho apresentam influência direta, positiva e significativa sobre o desempenho gerencial dos *controllers*, o que permite suportar a sétima hipótese desta investigação: *H7. As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o desempenho gerencial.* Estes resultados revelam que maiores níveis de informações relevantes para o trabalho elevam o desempenho gerencial dos *controllers*. Estas evidências convergem com os resultados encontrados por Kren (1992), Chong e Chong (2002), Heath e Brown (2007), Aqmal e Soewarno (2018), Isgiyarta et al. (2019) e Ginting (2021).

As informações relevantes para o trabalho podem proporcionar melhor desempenho no trabalho, pois quanto mais informações o indivíduo possui para auxiliar nas suas tarefas, mais possibilidades de se alcançar os seus objetivos e obter um melhor desempenho ele possui, tendo em vista que são informações importantes para se tomar decisões mais assertivas, diante das alternativas identificadas (AQMAL; SOEWARNO, 2018; ISGIYARTA et al., 2019; KREN, 1992). No contexto orçamentário, tais informações tendem a proporcionar a elaboração de orçamentos mais precisos e realistas (GINTING, 2021; ISGIYARTA et al., 2019; LAU; TAN, 2003).

Uma avaliação adequada das condições necessárias ao desenvolvimento das atividades de trabalho, promove a identificação das necessidades de trabalho e o planejamento de ações adequadas, de forma mais precisa, de modo que se possa aumentar a possibilidade de se obter sucesso no trabalho a ser realizado, condições estas que refletem em melhor desempenho gerencial (GINTING, 2021; ISGIYARTA et al., 2019; LAU; TAN, 2003). Estes resultados permitem inferir que quanto mais informações os *controllers* adquirem e usam para o desenvolvimento de suas atividades orçamentárias, maior tende a ser a sua propensão de alcançar um melhor desempenho.

Em relação a influência direta da autoeficácia sobre o compromisso com as metas orçamentárias, as evidências encontradas nesta pesquisa revelaram uma relação positiva, porém não significativa, resultado que não permite suportar a oitava hipótese de pesquisa: *H8. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.* Estes resultados revelam que, apesar de haver indicativos na literatura sobre os efeitos positivos da autoeficácia no comportamento e atitudes do indivíduo no trabalho (BANDURA, 1977a; NI et al., 2009), não necessariamente maiores níveis de autoeficácia resultam em maior compromisso com as metas orçamentárias, o que pode estar relacionado a

existência de outros condicionantes, como a participação dos gestores nos processos orçamentários e a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho.

Importante considerar que, embora nesta pesquisa a relação direta entre autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias não foi suportada, há evidências encontradas na literatura que indicam a confirmação de tal relação. Ni et al. (2009) encontraram associação positiva e significativa da autoeficácia com o compromisso organizacional. Para estes autores, quando os gestores acreditam na sua capacidade de obter êxito ao realizar determinada tarefa, tendem a ser mais comprometidos com os objetivos organizacionais. Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017) identificaram junto a gestores médicos que profissionais que visualizam maior probabilidade de sucesso em suas atividades gerenciais, são aqueles que apresentam maior senso de autoeficácia. Nestas condições, estes gestores demonstram maior disponibilidade para investir mais tempo e esforço para atingir as metas definidas (MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017). Portanto, é importante considerar a análise dessa relação, quando da realização de novos estudos.

Na investigação sobre a influência direta e positiva da autoeficácia sobre o desempenho gerencial, os resultados encontrados apresentaram influência significativa, permitindo suportar a nona hipótese investigada neste estudo: *H9. As crenças de autoeficácia influenciam positivamente o desempenho gerencial.* Estes resultados são convergentes com os achados de Heath e Brown (2007), Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) e Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017), que também encontraram associação positiva e significativa entre estas variáveis.

Estas evidências sugerem que gestores que tem maior percepção em relação a sua capacidade de ser bem-sucedido na realização de uma tarefa gerencial, e tem mais propensão a sentirem-se mais motivados a emprenhar-se mais para alcançar os objetivos determinados, são profissionais mais propensos a alcançar melhor desempenho gerencial (BANDURA, 1977a; MACINATI; CANTALUPPI; RIZZO, 2017). De acordo com Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), a autoeficácia motiva comportamentos que direcionam, seja de forma direta ou indireta, para um melhor desempenho gerencial e orçamentário. Neste sentido, na amostra analisada nesta pesquisa, pode-se inferir que *controllers* que apresentam níveis mais elevados de autoeficácia, são profissionais mais propensos a apresentarem melhor desempenho gerencial.

A décima hipótese de pesquisa também pode ser suportada, indicando que: *H10. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.* Estes resultados corroboram os achados de Chong, Chong (2002), Nguyen, Evangelista e Kieu (2019), Denardo e Sudarwan (2020) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022). Revelam que *controllers* que participam dos processos orçamentários e são mais comprometidos com o

alcançe das metas definidas, são mais propensos a alcançar melhor desempenho gerencial. Isto ocorre porque profissionais comprometidos com as metas orçamentárias tendem a potencializar o seu esforço para alcançá-las, o que amplia as chances de se obter êxito no desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (CHONG; JOHNSON, 2007; DENARDO; SUDARWAN, 2020). Portanto, resultando em melhor desempenho gerencial.

Por fim, para responder a última hipótese de pesquisa, procedeu-se a análise das interações existentes no modelo estrutural, mediante a avaliação dos coeficientes estruturais e da significância estatística dos efeitos indiretos das variáveis analisadas. Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Resultados dos coeficientes estruturais dos efeitos indiretos

Hip.	Caminhos Estruturais	Coefficiente Estrutural	Significância	Erro Padrão	Resultado
H11	PO → IRT → AE	0,160	0,044*	0,000	Suportada
	PO → IRT → AE → CMO	0,146	0,049*	0,001	Suportada
	PO → IRT → AE → CMO → DG	0,214	0,044*	0,000	Suportada
	IRT → AE → CMO	0,041	0,035*	0,182	Suportada
	IRT → AE → CMO → DG	0,123	0,045*	0,003	Suportada
	AE → CMO → DG	0,031	0,031*	0,177	Suportada

PO. Participação Orçamentária; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; AE. Autoeficácia; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. *Significância ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para testar as interações do modelo estrutural, executou-se o módulo de análise *Bootstrap* do AMOS, com 5.000 subamostras e intervalo de confiança *Bias-Corrected* de 95%, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2014). Como pode-se verificar, todas as interações analisadas revelaram efeitos indiretos positivos e significativos, o que corrobora a existência, em alguma medida, de efeitos interativos e conjuntos das variáveis analisadas, na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial. Desta forma, torna-se possível suportar a décima primeira hipótese do estudo: *H11. As informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias influenciam positiva e conjuntamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.*

Estes resultados convergem com a abordagem da Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 1977a), que preconiza que o desenvolvimento e a ação humana são influenciados por um efeito interacionista existente entre um conjunto de fatores (cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais), e não um único. Fornecem uma explicação aos achados conflitantes encontrados na literatura, que buscam explicar determinados relacionamentos, a partir de uma relação causal direta. Blumberg e Pringle (1982) desenvolveram um modelo teórico de análise de desempenho

no trabalho, suportado na abordagem teórica proposta por Bandura (1977a), reconhecendo a influência desta interação conjunta.

Segundo estes autores, o desempenho no trabalho é resultado da interação existente entre um conjunto de fatores, que envolvem a (1) capacidade do indivíduo para a realização de suas tarefas, (2) sua vontade para mobilizar recursos cognitivos e motivacionais para fazê-la, e (3) a oportunidade concedida, compreendida pelas condições de trabalho e as ações dos outros. Esta abordagem, embora ainda incipiente no campo de estudos da contabilidade gerencial (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; NOURI; PARKER, 1998; ZONATTO, 2014), oferece suporte para uma análise mais abrangente de relações teóricas complexas que envolvem mecanismos de controle gerencial, como o orçamento, e aspectos cognitivos e motivacionais que envolvem os gestores (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Estas evidências são confirmadas por este estudo. Estes resultados também são convergentes aos achados de estudos como Nouri e Parker (1998), Agbejule e Saarikoski (2006), Venkatesh e Blaskovich (2012), Zonatto (2014), Schlup, Becker e Zonatto (2021) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), que pautados por esta abordagem teórica, também confirmaram os efeitos interativos conjuntos da participação orçamentária com as informações relevantes para o trabalho (ZONATTO, 2014), as crenças de autoeficácia (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; SCHLUP; BECKER; ZONATTO, 2021) e o compromisso com as metas orçamentárias (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), como elementos capazes de influenciar a relação existente entre a participação e o desempenho gerencial.

Estes resultados sugerem que quando ocorre a participação orçamentária, há disponibilidade de informações relevantes para o trabalho e os gestores conseguem desenvolver suas crenças de autoeficácia, estes profissionais se tornam mais propensos a comprometerem-se com as metas orçamentárias estabelecidas na organização tendo em vista que a interação conjunta entre as variáveis reflete em uma influência positiva, estatisticamente significativa, indicando tal condição ($PO \rightarrow IRT \rightarrow AE \rightarrow CMO$ coeficiente padronizado de 0,146 e p-value de 0,049).

De acordo com Gallagher (2012), as crenças de autoeficácia não necessariamente vão refletir a intenção ou motivação de um indivíduo para alcançar um determinado objetivo. Representam uma avaliação da capacidade percebida pelo indivíduo em poder ou ser capaz de executar as ações necessárias para alcançar um objetivo específico, mas não a sua vontade em realizar essas ações (BANDURA, 1977a; GALLAGHER, 2012). Portanto, a disponibilidade de informações é necessária para que se possa acreditar ser capaz de alcançar tais resultados.

Contudo, também é necessário mobilizar recursos (cognitivos e motivacionais) para assim o fazer.

Estas evidências corroboram a importância da análise proposta nesta pesquisa, alicerçada na abordagem sociointeracionista da Teoria Social Cognitiva. De acordo com Bandura (1977a), as ações e o desenvolvimentos humano são melhor explicados por meio da influência mútua e bidirecional de fatores cognitivos e pessoais, fatores comportamentais e fatores ambientais (BANDURA, 1986). Neste sentido, em um contexto de interação social, como o ambiente organizacional e o contexto orçamentário, é possível inferir que o comportamento humano pode ser influenciado por diferentes fatores, com intensidades distintas (BANDURA, 1986; 1997).

Baseados nestes argumentos e nos resultados evidenciados neste estudo, depreende-se que os níveis de autoeficácia percebidos pelos *controllers* que participaram deste estudo, só serão capazes de influenciar o seu compromisso com as metas orçamentárias, em condições de maiores níveis de participação orçamentária e de disponibilidade de informações relevantes para o trabalho. Tais evidências sugerem que o fato destes gestores acreditarem na sua capacidade em resolver problemas no trabalho ou realizar suas atividades orçamentárias, será capaz de influenciar o seu esforço para realizar ou atuar de forma mais ativa para o cumprimento das metas orçamentárias, quando há participação ativa nas discussões sobre o orçamento, bem como, quando há disponibilidade de informações relevantes para o seu trabalho.

Diante do exposto, a partir dos resultados encontrados, pode-se inferir que, na amostra analisada junto a 261 organizações industriais que atuam no Brasil, o desempenho gerencial de *controllers* que possuem responsabilidade orçamentária é influenciado por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais (autoeficácia), comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias) e ambientais (participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho). Do mesmo modo, que a interação existente entre estes fatores (autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e informações relevantes para o trabalho), quando presentes no contexto orçamentário, refletem positivamente nos efeitos cognitivos e motivacionais da participação orçamentária, que potencializam o desempenho gerencial.

4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

A fim de investigar se as variáveis de caracterização utilizadas nesta pesquisa são capazes de explicar eventuais diferenças entre as respostas obtidas junto a amostra analisada,

procedeu-se a seguir uma análise complementar. Os resultados desta análise estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Resultados da análise adicional

Legenda	PO	IRT	AE	CMO	DG
Sexo	,109**	-,019	,090	-,075	-,197*
Idade	-,112**	-,125**	-,067	,044	-,007
Formação Acadêmica	,052	,110**	-,014	-,071	,093
Tempo de Trabalho na Empresa	,015	,030	-,032	-,059	-,029
Tempo de Trabalho na Função	-,048	-,003	,020	,028	,037
Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária	,011	-,030	-,020	,060	-,040
Nível Hierárquico da Função	,075	,136*	,213*	,012	,123*
Nível de Uso do Orçamento para Aval. de Desempenho	,215*	,090	-,007	,176*	,326*
Nível de Conhecimentos Orçamentários	,234*	-,205*	,110	-,101	-,108
Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçam.	,090	,354*	,035	,267*	,221*
R ²	,240	,129	,087	,115	,259
Erro Padrão	4,827	3,029	2,893	4,280	6,247
Z	7,858	3,696	2,384	3,228	8,708
Sig.	,000 ^b	,000 ^b	,010 ^b	,001 ^b	,000 ^b

Legenda: PO. Participação Orçamentária; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; AE. Autoeficácia; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial; * Significância ao nível de 5%.

** Significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente verificou-se os possíveis efeitos das características demográficas (idade, sexo e formação acadêmica dos respondentes). Há evidências na literatura que indicam a existência de relação entre estas características e a participação orçamentária (RENGEL et al., 2020). Em relação a estas variáveis, os resultados encontrados revelam que em uma configuração orçamentária participativa, a variável sexo dos respondentes apresenta relação positiva com a participação orçamentária, e relação negativa com o desempenho gerencial. O que sugere que gestores do sexo masculino apresentam níveis mais altos de participação orçamentária, enquanto gestoras do sexo feminino apresentam maiores níveis de desempenho gerencial.

A variável idade apresentou associação negativa com a participação orçamentária e informações relevantes para o trabalho, e não apresentou relação significativa com as demais variáveis investigadas. Estas evidências permitem sugerir que gestores mais jovens são mais propensos a perceberem o seu envolvimento e influência nos processos orçamentários da organização em que atuam, assim como são aqueles que conseguem mobilizar mais recursos para aquisição e uso de informações relevantes para o trabalho.

Estes resultados assemelham-se com os achados de Zonatto et al. (2020b) que, em relação ao sexo dos respondentes, encontraram relação positiva com a participação

orçamentárias e negativa com o desempenho gerencial. Quanto a variável idade, também encontraram relação negativa com a participação orçamentária. Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017) também encontraram associação negativa entre o sexo dos respondentes e o desempenho gerencial. Porém, Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) não identificaram relação significativa desta característica demográfica com a participação orçamentária, a autoeficácia e o desempenho. O mesmo foi identificado na pesquisa desenvolvida por Schlup, Beck e Zonatto (2021), que também não encontram influência destas características dos gestores no nível de participação orçamentária, desenvolvimento do capital psicológico e no seu desempenho gerencial.

Estas evidências corroboram a abordagem teórica sociointeracionista proposta por Bandura (1977a). Conforme explica o autor, indivíduos diferem em suas capacidades psicobiológicas e respostas motoras. Assim, quando da realização de novos estudos, é necessário se observar as possíveis influências de tais fatores, de modo que se possa melhor compreender, como um grupo específico de indivíduos pesquisados, neste caso, 261 profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil, tem suas características demográficas associadas com aspectos cognitivos, motivacionais e ambientais, preconizados por esta teoria.

Em relação a formação acadêmica dos gestores, os resultados encontrados revelaram relação positiva com a variável informações relevantes para o trabalho. Estas evidências sugerem que gestores com grau de instrução mais elevados tendem a apresentar maior nível de uso de informações relevantes para o trabalho. Zor, Linder e Endenich (2018), ao analisarem a relação das características demográficas dos gestores com as práticas orçamentárias, identificaram que níveis mais altos de instrução influencia positivamente o uso das práticas orçamentárias. Portanto, é possível inferir que, ao aprofundar seus conhecimentos, por meio da qualificação profissional, os *controllers* se tornam mais propensos a buscar e conseguir acessar informações relevantes para o trabalho, que possam qualificar as decisões orçamentárias tomadas, bem como as decisões necessárias ao melhor desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Em relação as características relacionadas à experiência dos gestores, verificou-se que o tempo de trabalho dos gestores na empresa em que atuam e na função atual desempenhada, assim como o tempo em possuem responsabilidade orçamentária, são variáveis que, na amostra analisada, não apresentaram influência significativa sobre as demais variáveis analisadas, corroborando os resultados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019) e Schlup, Beck e Zonatto (2021), que também não encontraram efeitos do tempo de trabalho na empresa e na função, na participação orçamentária e no desempenho gerencial. Em âmbito internacional, Macinati,

Cantaluppi e Rizzo (2017), que analisaram a relação de tempo de serviço dos gestores médicos com a participação orçamentária, as crenças de autoeficácia e o desempenho gerencial, também não encontraram significância estatística em nenhuma destas relações.

Contudo, às evidências promovidas por Leach-López, Stammerjohan e Mcnair (2008) não convergem com estes resultados. Em seu estudo, estes autores encontraram evidências de que o tempo de trabalho na função é capaz de influenciar positivamente o seu desempenho nas atividades orçamentárias. Estes resultados são corroborados por Schlup, Beck e Zonatto (2021), que também identificaram relação positiva e significativa do tempo em que o gestor possui responsabilidade orçamentária com a participação orçamentária, o que também diverge dos resultados encontrados neste estudo. Uma possível explicação a estes resultados pode estar relacionada ao pouco tempo de trabalho destes gestores nas organizações em que atuam. Porém, apesar disto, é importante considerar que pela sua idade e características da função, estes profissionais já possuam experiência anterior na função e em atividades orçamentárias, o que corrobora tais evidências.

Em relação ao nível hierárquico da função, os resultados revelaram que esta variável não se relaciona com a participação orçamentária e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. No entanto, o NHF apresentou influência positiva nas informações relevantes para o trabalho, na autoeficácia dos gestores e no seu desempenho gerencial. Estes resultados sugerem que quanto maior é o nível hierárquico da função, mais propensos são estes gestores de utilizarem informações relevantes para o trabalho, o que auxilia no aumento de suas crenças na capacidade de realizar suas atividades de trabalho com sucesso e contribui para que estes profissionais obtenham êxito nas suas tarefas orçamentárias, apresentando assim um melhor desempenho gerencial. Os achados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019) são parcialmente convergentes com estes resultados, pois estes autores não encontraram efeitos do nível hierárquico na participação orçamentária e no desempenho gerencial. Entretanto, Zonatto et al. (2020b) identificaram uma associação positiva do nível hierárquico da função com as atitudes gerenciais, a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial de profissionais *controllers*.

Os resultados indicam também que a variável nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho apresentou relação positiva com participação orçamentária, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. No entanto, não se identificou relação desta variável com as informações relevantes para o trabalho e as crenças de autoeficácia. Estes resultados sugerem que quanto maior o nível de uso do orçamento para fins de avaliar o desempenho, maior é a propensão dos gestores a participar do processo orçamentário,

aumentando o seu compromisso com as metas definidas, e sua propensão para obter melhor desempenho gerencial. Isso porque, quando os gestores percebem que serão avaliados a partir do orçamento, buscam se envolver mais no processo orçamentário, o que pode refletir no seu desempenho gerencial (LAU; BUCKLAND, 2001). Tais resultados estão de acordo com os encontrados por Zonatto et al. (2020b), que também identificaram uma relação positiva entre o uso do orçamento para avaliação de desempenho e a participação orçamentária, as atitudes gerenciais, a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial dos gestores.

Quanto a variáveis nível de conhecimento orçamentários, os resultados encontrados indicam relação positiva desta variável com a participação orçamentária e negativa com a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho. Com as demais variáveis, não foram constatadas relações significativas. Neste sentido, sugere-se que gestores com maiores níveis de conhecimento orçamentários tendem a se envolver mais com os processos orçamentários. Porém, não necessariamente são os gestores que conseguem alcançar maiores níveis de informações relevantes para o trabalho.

Os conhecimentos orçamentários dizem respeito aos conhecimentos técnicos dos gestores sobre as atividades orçamentárias utilizadas para o planejamento, coordenação, avaliação e supervisão (GAGO-RODRÍGUEZ; PURDY, 2014; REBER; LEWIS, 1977). Para Dearman e Shields (2005), estes conhecimentos são utilizados pelos gestores para a tomada de decisões. Agbejule e Saarikoski (2006) sugerem que o nível de conhecimento de gestão de custos pode afetar as decisões orçamentárias, o que pode refletir no desempenho dos gestores. Zonatto et al. (2020b) identificaram associação positiva dos níveis de conhecimento dos sobre o orçamento com a participação orçamentária, porém, assim como neste estudo, não encontraram relação desta variável com o desempenho dos gestores.

Ao verificar se o nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização em que atua, tem alguma influência nas variáveis estudadas, os resultados encontrados demonstraram influência positiva desta variável sobre as informações relevantes para o trabalho, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Estes resultados permitem sugerir que gestores com maiores níveis de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários utilizados em sua organização, são mais propensos a apresentar maiores níveis de informações relevantes para o trabalho. Do mesmo modo, são mais propensos a aumentar o seu compromisso com as metas orçamentárias e alcançar melhor desempenho gerencial.

Agbejule e Saarikoski (2006) sugerem que o nível de conhecimentos que os gestores possuem sobre as rotinas e processos orçamentários, auxilia no desenvolvimento das suas

atividades orçamentárias, o que tende a influenciar o seu desempenho gerencial. Estes resultados divergem dos achados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019), que em outro grupo de gestores, identificaram associação positiva desta variável com a participação orçamentária. Porém, não encontraram relação significativa com o desempenho gerencial.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos efeitos cognitivos e motivacionais da participação orçamentária no desempenho gerencial de *controllers* de indústrias que atuam no Brasil, foi realizada por meio da interação de um conjunto de três variáveis: informações relevantes para o trabalho, autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias. Esta análise está pautada na abordagem sociointeracionista da Teoria Social Cognitiva, preconizada por Bandura (1977a).

No contexto investigado, os resultados encontrados evidenciaram que a interação do conjunto de fatores cognitivos e pessoais (autoeficácia), fatores comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias) e fatores ambientais (participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho) estudados, potencializam o desempenho gerencial dos *controllers* em atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação dos interesses de sua área de responsabilidade. Estas evidências revelam que quando empresas industriais oportunizam maior participação dos seus gestores nas atividades relacionadas ao orçamento, impulsionam resultados positivos.

De acordo com os resultados encontrados nesta investigação, gestores que se envolvem nas atividades relacionadas ao planejamento, elaboração e execução do orçamento, são mais propensos a buscar, utilizar e compartilhar informações relevantes para o desenvolvimento de tais atividades. Quando isto ocorre, estes profissionais sentem-se mais capazes de executá-las com sucesso, desencadeando um maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas e um melhor desempenho gerencial. Assim, pode-se afirmar que a interação existente entre os fatores investigados é determinante para o desempenho dos gestores, pois cada um com a sua intensidade contribui para impulsionar melhores resultados no desempenho dos *controllers*.

Segundo Bandura (1977a), alguns fatores podem influenciar com maior ou menor impacto, a depender do ambiente em que o indivíduo está inserido. Contudo, há que se considerar que nem todos os indivíduos conseguem se desenvolver, ainda que estejam expostos aos mesmos impulsos de um ambiente de aprendizagem. Isto ocorre porque o funcionamento humano é complexo, e os indivíduos diferem em aspectos físicos, cognitivos, biológicos e

comportamentais. Do mesmo modo, são propensos a responder de maneira distinta aos impulsos do ambiente (BANDURA, 1986).

Estas evidências são corroboradas os resultados desta investigação. Verificou-se que nem todos os indivíduos percebem sua influência nos processos orçamentários das organizações em que atuam. Estas evidências sugerem que a configuração orçamentária adotada em organizações industriais que atuam no Brasil pode diferir, em relação aos níveis de permissão para participação orçamentária. Verificou-se que nem todos os gestores conseguem obter acesso a informações relevantes para o trabalho, o que reflete diretamente em sua capacidade de julgamento e tomada de decisões para o desenvolvimento de suas atividades de responsabilidade.

Do mesmo modo, verificou-se que nem todos os *controllers* mostram-se comprometidos com as metas orçamentárias estabelecidas, e que alguns profissionais não alcançam um desempenho gerencial adequado. O desempenho gerencial prediz o desempenho organizacional (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO 2020). Por isto precisa ser potencializado. Profissionais que não conseguem melhorar o seu desempenho podem acabar impactando negativamente no desempenho organizacional. Por esta razão, é importante a compreensão das condições em que um melhor desempenho gerencial no contexto orçamentário é alcançado por profissionais *controllers* (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Os resultados encontrados nesta pesquisa revelam que a configuração orçamentária participativa pode contribuir para que isto ocorra. Dentre os objetivos da participação do gestor subordinado no processo orçamentário, destaca-se a possibilidade de redução de assimetrias de informação, proporcionada por um maior compartilhamento de informações relevantes entre o subordinado e seu superior (HEATH; BROWN, 2007; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Estas informações atuam para produzir efeitos positivos (MONTEIRO et al., 2021b), tendo em vista a sua capacidade de proporcionar efeitos cognitivos e motivacionais que afetam as crenças de autoeficácia e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas (CHONG; EGGLETON; LEONG 2005; ZONATTO et al., 2020a).

Por isso, tem potencial para aumentar o senso de autoeficácia dos gestores em relação as atividades orçamentárias (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Da mesma forma, o fato de se envolver e influenciar no processo orçamentário, amplia a clareza das metas (MYINT et al., 2019), proporcionado ao gestor maior possibilidade de dedicar mais esforços para alcançá-las (ILYAS et al., 2021). Esta condição é favorável para que este possa melhorar o seu

desempenho gerencial (AMIR et al., 2021; JERMIAS; YIGIT; 2013), o que reflete positivamente no desempenho organizacional.

Neste contexto, a partir dos resultados encontrados nesta investigação, é possível inferir que a participação orçamentária é um importante determinante para incentivar maior aquisição, uso e compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, para aumentar a crença de autoeficácia dos gestores e o compromisso com as metas orçamentárias, conjunto de fatores que também atuam para influenciar positivamente o seu desempenho gerencial.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresenta-se neste capítulo as conclusões do estudo, assim como algumas recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de 261 *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Para esta investigação, apoiou-se na Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977a), sob a premissa da interação social, em que o comportamento humano é resultado da influência recíproca de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais. Esta abordagem teórica tem sido empregada em pesquisas na área da contabilidade gerencial, especificamente em estudos referentes a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Sob a abordagem comportamental, há evidências de que a participação orçamentária é capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, mas que nem sempre é suficiente para promover efeitos positivos diretos no desempenho gerencial, pois este pode sofrer influência de diversos fatores (DERFUSS, 2016). Tais indicativos tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas na área (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Os resultados desta pesquisa corroboram estes indicativos, pois identificou-se que os efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorrem de maneira direta e indireta, sendo potencializados pela interação de um conjunto de fatores relacionados à disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas.

Além da influência direta e positiva da participação orçamentária em todas as variáveis investigadas, evidenciou-se também que as informações relevantes para o trabalho promovem as crenças de autoeficácia, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Assim como o compromisso com as metas orçamentárias, as crenças de autoeficácia também exercem influência positiva e significativa no desempenho gerencial. Contudo, a relação entre autoeficácia e compromisso com as metas orçamentária não apresentou relação significativa. A análise da influência interativa conjunta da participação orçamentária com as

informações relevantes para o trabalho, as crenças de autoeficácia e o compromisso com as metas orçamentárias demonstrou ser capaz de potencializar o desempenho gerencial.

A partir destes resultados, que respondem aos objetivos desta pesquisa, pode-se inferir que, na amostra analisada, o desempenho gerencial de *controllers* que possuem responsabilidade orçamentária é influenciado por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais (autoeficácia), comportamentais (compromisso com as metas orçamentárias) e ambientais (participação orçamentária e informações relevantes para o trabalho). Do mesmo modo, que a interação existente entre estes fatores (autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e informações relevantes para o trabalho), quando presentes no contexto orçamentário, refletem positivamente nos efeitos cognitivos e motivacionais da participação orçamentária, que potencializam o desempenho gerencial. Deste modo, pode-se concluir que a configuração orçamentária participativa promove a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, melhorando as crenças de autoeficácia e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas, interações que potencializam o desempenho gerencial.

Os resultados deste estudo permitem afirmar que a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial não é determinada por um único fator, mas sim por um conjunto de fatores que podem interagir e influenciar esta relação. Tais evidências são convergentes aos efeitos interacionistas destacados pela Teoria Social Cognitiva, pois revelam que, sob o contexto orçamentário, um conjunto de fatores interagem influenciando o desempenho gerencial. Tais resultados fornecem uma explicação, ao menos em parte, para as evidências conflitantes encontradas na literatura. Alguns estudos têm procurado entender a relação causal direta entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, não observando suas interações.

Indivíduos são seres complexos, moldados por suas cognições, crenças, pensamentos e avaliações, que em alguma medida, exercem influência na definição do nível de esforço que este profissional está disposto a empreender para executar suas atribuições de trabalho (BANDURA, 1977a). Portanto, é necessário se compreender como os processos orçamentários exercem tal influência. Os papéis informativos do orçamento, são capazes de produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização, os quais, ao interagirem, determinam o desempenho gerencial (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a).

Mas há aqueles que possuem dificuldades para compreender estes processos, promover julgamentos adequados e tomar decisões mais assertivas. Isto reflete na dificuldade do gestor em alcançar melhor desempenho (ZONATTO, 2014). As evidências encontradas nesta investigação denotam que além de participar dos processos orçamentários, é necessário que os

gestores sejam capazes de acessar, obter e utilizar informações relevantes para o trabalho, para melhorar suas avaliações (ISGIYARTA et al., 2019; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Quando isto ocorre, seus julgamentos e decisões tomadas permitem entender o que precisa ser realizado, para se alcançar o sucesso no trabalho a ser executado.

É por essa razão que as crenças de autoeficácia promovem atitudes gerenciais proativas (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), que refletem no desempenho gerencial (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Gestores motivados, mostram-se mais comprometidos e engajados. Portanto, tais características são necessárias para o alcance de comportamentos gerenciais proativos, que potencializem o desempenho gerencial no contexto orçamentário (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Os achados desta pesquisa revelam importantes implicações ao campo de estudos. Ampliam os conhecimentos existentes sobre os efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária. Proporcionam uma melhor compreensão dos efeitos de práticas gerenciais adotadas no contexto orçamentário, e seus efeitos nas cognições e comportamentos dos *controllers* no trabalho, contribuindo para que organizações e gestores possam repensar práticas de gestão orçamentárias adotadas, com vistas a criação de melhores condições para o alcance de um desempenho gerencial elevado.

As contribuições teóricas deste estudo, emergem do conjunto de evidências produzidas a partir da análise empírica realizada para a compreensão dos relacionamentos entre as variáveis de participação orçamentária, informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial. Permitem compreender como estas interações ocorrem. Do mesmo modo, revelam a compreensão dos fatores que são capazes de influenciar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Desse modo, esta pesquisa contribui para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema e estende a pesquisa sobre participação orçamentária e o desempenho gerencial, suprimindo uma lacuna existente.

No que diz respeito às contribuições práticas e sociais, esta pesquisa fornece direcionamentos às organizações quanto às melhores práticas de gestão orçamentária e de configuração de sistemas de controle gerencial que são capazes de refletir positivamente em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial de *controllers*. Possibilita a compreensão de como as variáveis investigadas podem influenciar no comportamento de seus gestores, de forma que possibilitem atitudes gerenciais proativas e melhore os resultados organizacionais, por meio de um desempenho gerencial elevado.

Organizações industriais podem promover ações que fomentem o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, que possam melhorar as capacidades psicológicas dos *controllers* que possuem responsabilidade orçamentária, o que pode refletir também no seu compromisso com as metas organizacionais estabelecidas. O conjunto de atitudes gerenciais proativas habilita estes profissionais a empreenderem maior esforço para o alcance dos resultados desejados. Além de tornar os gestores mais resilientes e persistentes para o trabalho, canalizam esforços para o alcance de objetivos específicos, condições que melhoram resultados individuais e organizacionais.

Ao oportunizar o fortalecimento dos *controllers* enquanto gestores chaves na organização, capazes de apoiar a qualificação dos sistemas de controle adotados, bem como o processo decisório de outros gestores, melhora-se a condição competitiva das empresas. Do mesmo modo, a condição de trabalho de gestores que possuem tais responsabilidades. A melhora na condição competitiva da organização pode ampliar as oportunidades de geração de emprego e renda, e de crescimento da organização. Na perspectiva individual, estes resultados indicam a outros profissionais interessados em atuar nesta função, informações que lhes permitem avaliar fatores determinantes para o alcance de um desempenho gerencial elevado. Do mesmo modo, para se identificar o tipo de organização que oferece condições mais adequadas para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho.

Por fim, é importante destacar que os resultados deste estudo se relacionam com alguns Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, contribuindo assim para sua promoção. No que tange ao objetivo 4, pode-se afirmar que esta pesquisa oportuniza a aprendizagem e a identificação de competências técnicas e profissionais que servem a gestores que atuam nas funções de controladoria, contribuindo para a qualificação de profissionais que já atuam ou que almejam ingressar no mercado de trabalho, para atuar nesta área. Quanto ao objetivo 8, esta pesquisa contribui com o desenvolvimento econômicos das empresas, ao permitir um direcionamento quanto às melhores práticas de gestão orçamentária, que revelam ser úteis para a promoção de atitudes gerenciais proativas e elevado desempenho gerencial, o que contribui para o fortalecimento das organizações e, conseqüentemente, para a geração de emprego e renda.

No que se refere ao objetivo 9, que trata de temas como o fortalecimento da pesquisa científica, este estudo contribui para o desenvolvimento da linha de pesquisa de Controladoria, do Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), bem como para a consolidação do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, e para o desenvolvimento

dos projetos de pesquisa sobre os efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária e do capital psicológico de *controllers*, que também contribuem para a formação de novos profissionais e a produção de novos conhecimentos sobre o tema. Além disso, este objetivo trata de temas como sustentabilidade de organizações industriais, e condições para a melhora das capacidades tecnológicas e de produtividade. Neste aspecto, esta pesquisa contribui ao analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos profissionais *Controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil, agregando valor para estas organizações, ao revelar em que condições tais efeitos promovem um melhor desempenho gerencial.

5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

A partir da realização desta pesquisa, verificou-se algumas oportunidades para a elaboração de novos estudos sobre o tema, que envolvem a investigação de aspectos relacionados ao contexto orçamentário. No que se refere à abordagem comportamental da contabilidade, constatou-se que embora existem vários estudos na temática, não foram identificadas evidências anteriores objetivando avaliar a influência conjunta das informações relevantes para o trabalho, das crenças de autoeficácia e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, o que enfatiza a oportunidade de realização de novas pesquisas nessa área.

Assim, uma oportunidade para a realização de novos estudos está relacionada a compreensão dos efeitos interativos conjuntos de outras capacidades psicológicas dos gestores como preditores desta relação. Aspectos como resiliência individual, resistência psicológica e segurança psicológica constituem-se novos elementos de análise que podem revelar resultados relevantes ao campo de estudos. Do mesmo modo, outras atitudes e comportamentos gerenciais podem ser investigadas. Aspectos como motivação, comprometimento e envolvimento no trabalho também podem ser incorporados a esta discussão.

Há que se considerar que os aspectos organizacionais também se constituem elementos de análises capazes de explicar o desempenho gerencial no contexto orçamentário. Assim, a atuação do líder, o suporte organizacional, as condições de trabalho e os impedimentos organizacionais constituem-se outros elementos capazes de contribuir para o entendimento de tal relação (PO x DG). Nesta pesquisa investigou-se especificamente a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho. Porém, a propensão de gestores (superiores e subordinados) em compartilhar tais informações pode se constituir uma relevante oportunidade de estudo.

Diante das evidências encontradas nesta pesquisa, verifica-se que além de relações diretas e causais, há possibilidade de realização de novos estudos que investiguem outros fatores (cognitivos, pessoais e ambientais) com potencial capacidade de influenciar o desempenho gerencial no contexto orçamentário, a partir de uma abordagem interativa conjunta, como proposto nesta investigação. Estudos de caso e levantamentos internos também podem contribuir para o entendimento dos preditores do desempenho gerencial, bem como dos efeitos da configuração orçamentária adotada em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial.

Ademais, a realização de novos estudos sobre o tema também pode se dedicar a avaliar os efeitos da participação orçamentária e de outros preditores (individuais e organizacionais) em outras variáveis, que não apenas o desempenho gerencial. Compreender os efeitos de tais aspectos no compromisso com as metas orçamentárias, nas atitudes gerenciais em relação ao orçamento e na satisfação destes profissionais com o trabalho realizado por revelar condicionantes a sua intenção de permanência na organização. Tais aspectos constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; STOELWINDER, J. U. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the ‘fit’ hypothesis in not-for-profit hospitals. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 2, p. 105-120, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90008-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90008-3). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368291900083>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 427-440, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083890600076X>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- AMIR, A.; RIDWAN, R.; DIN, M.; YAMIN, N.; ZAHRA, F.; FIRMAN, M. The role of budget participation in improving managerial performance. **Accounting**, v. 7, n. 2, p. 269-280, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>. Disponível em: <http://growingscience.com/beta/ac/4466-the-role-of-budget-participation-in-improving-managerial-performance.html>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AQMAL, I. U.; SOEWARNNO, N. The mediating impact of psychological capital and job relevant information on the influence of budget participation against job performance. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 6, n. 11, p. 1-14, 2018. Disponível em: <https://www.arcjournals.org/international-journal-of-managerial-studies-and-research/volume-6-issue-11/1>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- ARGYRIS, C. **The impact of budgets on people**. Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University, 1952.
- AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R. D.; FERREIRA, C. O. Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico/financeira de empresas brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5724>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5724>. Acesso em: 05 ago. 2022.
- AVEY, J. B.; REICHARD, R. J.; LUTHANS, F.; MHATRE, K. H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127-152, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20070>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- AZZI, R. G.; BANDURA, A.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva—conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BALDVINSOTTIR, G.; MITCHELL, F.; NORREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 79-82, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500510000247>. Acesso em: 03 mar. 2022.

BAIMAN, S.; DEMSKI, J. S. Economically optimal performance evaluation and control systems. **Journal of Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 184-220, 1980. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490338>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2490338>. Acesso em: 03 mar. 2022.

BANDURA, A. **Social learning theory**. New York: General Learning Press, 1971.

BANDURA, A.; WALTERS, R. H. **Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad**. Madrid: Alianza Editorial, 1974.

BANDURA, A. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977a.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977b. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1977-25733-001>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. On paradigms and recycled ideologies. **Cognitive Therapy and Research**, v. 2, n. 1, p. 79-103, 1978. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01172518>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01172518>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency. **American Psychologist**, v. 37, n. 2, p. 122-147, 1982. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.37.2.122>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1982-25814-001>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BANDURA, A. Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. **Developmental Psychology**, v. 25, n. 5, p. 729-735, 1989. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0012-1649.25.5.729>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1990-04116-001>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n.2, p. 248-287, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190022L>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. Self-efficacy. In VS Ramachaudran (Ed.) **Encyclopedia of Human Behavior**, v.4, p.71-81. 1994.

BANDURA, A. **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: Freeman, 1997.

BANDURA, A. Self-Efficacy: The foundation of agency. In: PERRIG, W. J.; GROB A. (Ed.). **Control of human behavior, mental processes and consciousness**, Cap. 2, p. 17-33. Mahwah, NJ: Earlbaum, 2000.

BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 01-26, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2008.

BANDURA, A. A social cognitive perspective on positive psychology. **Revista de Psicologia Social**, v. 26, n. 1, p. 7-20, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347411794078444>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BANDURA, A.; LOCKE, E. A. Negative self-efficacy and goal effects revisited. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 87-99, 2003. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.1.87>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.88.1.87> Acesso em: 30 nov. 2021.

BASUKI, F. H. Participatory budgeting and managerial performance in conditions of information asymmetry. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 13, n. 6, p. 4529-4555, 2015. DOI: Disponível em: Acesso em: 30 nov. 2021.

BENBASAT, I.; DEXTER A. S. Value and Event Approaches to Accounting: An Experimental. Evaluation. **The Accounting Review**, v. 54, n. 4, p.735-749, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/245629>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, p. 1-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.por>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/B786RcrjnyFk3JmF9WJpcdM/abstract/?lang=pt> . Acesso em: 20 fev. 2022.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e das práxis**. 2006, 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BIDO, D. S.; MANTOVANI, D. M. N.; COHEN, E. D. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. **Revista Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/gJjWDhbDKKpfpXJLW4FGNz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 1, cap. 4, p. 113-135, 2007.

BLUMBERG, M.; PRINGLE, C. D. The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 4, p. 560-569, 1982. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1982.4285240>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BRYAN, J. F.; LOCKE, E. A. Goal setting as a means of increasing motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 51, n. 3, p. 274-277, 1967. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0024566>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1967-09780-001>. Acesso em: 23 nov. 2021.

BREAUX, K. T.; FINN, D. W.; JONES III, A. Budgetary commitment as a mediating influence. **Journal of Managerial Issues**, v. 23, n. 4, p. 426-446, 2011. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23209108>. Acesso em: 29 nov. 2021.

BROWNELL, P. Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 4, p. 307-321, 1983. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90046-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368283900466>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BROWNELL, P.; MCINNES, M. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. **The Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 587-600, 1986. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247359>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BURNEY, L. L.; HENLE, C. A.; WIDENER, S. K. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3, p. 305-321, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368208000925>. Acesso em: 25 nov. 2021.

DAVILA, T; WOUTERS, M. Managing Budget Emphasis Through the Explicit Design of Conditional Budgetary Slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n.7/8, p. 587-608, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368204000479>. Acesso em: 23 nov. 2021.

CAMPBELL, D. J.; GINGRICH, K. F. The interactive effects of task complexity and participation on task performance: A field experiment. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 38, n. 2, p. 162-180, 1986. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90014-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90014-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0749597886900142>. Acesso em: 30 nov. 2021.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: E. SCHMITT; W. C. BORMAN, & Associates (Eds.), **Personnel Selection in Organizations** (p. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

CHENHALL, R. H.; BROWNELL, P. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 225-233, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1016/>

0361- 3682(88)90001-3. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368288900013>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CHERRINGTON, D. J.; CHERRINGTON, J. O. Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process. **Journal of Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 225-253, 1973. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490043>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2490043>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CHONG, V. K. Job-relevant information and its role with task uncertainty and management accounting systems on managerial performance. **Pacific Accounting Review**, v. 16, n. 2, p. 1-22, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01140580410818496>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01140580410818496/full/html>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CHONG, V. K.; CHONG, K. M. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, n. 1, p. 65-86, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/bria/article-abstract/14/1/65/66916/Budget-Goal-Commitment-and-Informational-Effects>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 1, p. 115-133, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838904000721>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. The multiple roles of participative budgeting on job performance. **Advances in Accounting**, v. 22, n. 1, p. 67-95, 2006. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611006220042>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CHONG, V. K.; JOHNSON, D. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. **Accounting and Business Research**, v. 37, n. 1, p. 03-19, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2007.9730055>. Acesso em: 23 nov. 2021.

CHONG, V. K.; TAK-WING, S. L. Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: a goal setting theory analysis. **Asian Review of Accounting**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb060760>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060760/full/html>. Acesso em: 23 nov. 2021.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 118-143.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 03-49, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324306020062>. Acesso em: 23 nov. 2021.

COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In. CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2, Cap. 6, p. 587-624, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DANI, A. C.; ZONATTO, V. C. D. S.; DIEHL, C. A. 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**, v. 10, n. 1, p. 54-72, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/307/177>. Acesso em: 23 nov. 2021.

DEARMAN, D. T.; SHIELDS, M. D. Avoiding accounting fixation: Determinants of cognitive adaptation to differences in accounting method. **Contemporary Accounting Research**, v. 22, n. 2, p. 351-384, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1506/RQ40-UR50-5CRL-YU8A>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1506/RQ40-UR50-5CRL-YU8A>. Acesso em: 23 nov. 2021.

DEGENHART, L.; LUNARDI, M. A. ZONATTO, V. C. D. S. Antecedentes que determinam os níveis de Participação Orçamentária e seus efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 22-51, 2019. DOI: 10.22561/cvr.v30i2.4742. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4742>. Acesso em: 25 nov. 2021.

DEGENHART, L.; ZONATTO, V. C. D. S.; LAVARDA, C. E. F. Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 89, p. 216-231, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/ncyWpbGDggXYRK4bVvWMzKc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2022.

DENARDO, D.; SUDARWAN, S. The influence of budgetary participation on managerial performance with distributive fairness, procedural fairness, and budget goal commitment as mediating variables. **Journal of Multidisciplinary Academic**, v. 3, n. 5, p. 182-188, 2020. Disponível em: <http://kernalpublisher.com/index.php/JoMA/article/view/418>. Acesso em: 23 nov. 2021.

DEMSKI, J. S.; FELTHAM, G. A. **Cost determination: A conceptual approach**. Iowa State Press, 1976.

DERFUSS, K. Relating context variables to participative budgeting and evaluative use of performance measures: a meta-analysis. **Abacus**, v. 51, n. 2, p. 238-278, 2015. DOI:

<https://doi.org/10.1111/abac.12046>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/abac.12046>. Acesso em: 23 nov. 2021.

DERFUSS, K. 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**, v. 48, n. 1, p. 17-37, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838915000347>. Acesso em: 20 dez. 2021.

DEVIE, D. S. d. Pengaruh budgeting participation terhadap managerial performance pada sektor manufaktur. **Business Accounting Review**, v. 1, n. 2, p. 151-160, 2013. Disponível em: <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/847>. Acesso em: 20 dez. 2021.

DIAS JUNIOR, E. **Crise financeira e sanitária da Covid-19: análise de impacto financeiro nas indústrias brasileiras**. 2022. Dissertação (mestrado profissional MPFE) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Economia de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32061> Acesso em: 15 ago. 2022.

DUNK, A. S. Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. **Accounting Organizations and Society**, v. 14, n. 4, p. 321-324, 1989. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90002-0). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368289900020>. Acesso em: 20 dez. 2021.

EKER, M. The affect of the relationship between budget participation and job-relevant information on managerial performance. **Ege Academic Review**, v. 10, n. 1, p. 183-198, 2008. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39875/473162>. Acesso em: 20 fev. 2022.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. Is the annual budget really dead? **The European Accounting Review**, v. 9, n. 4, p. 519-539, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180020024007>. Acesso em: 10 fev. 2022.

ETEMADI, H.; DILAMI, Z. D.; BAZAZ, M. S.; PARAMESWARAN, R. Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran. **Advances in Accounting**, v. 25, n. 2, p. 216-225, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2009.08.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611009000327>. Acesso em: 20 dez. 2021.

FERRIS, K. R., A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment. **The Accounting Review**, v. 52, n. 3, p. 605- 615, 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/246080>. Acesso em: 19 dez. 2021.

FERRIS, K. R.; HASKINS, M. E. Perspectives on accounting systems and human behaviour. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 1, n. 2, p. 3-18, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004621>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000004621/full/html>. Acesso em: 19 dez. 2021.

FIIRST, C.; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. DA S. Perfil do *controller* e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 01-20, 22 jun. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49796/perfil-do--controller--e-a-evolucao-historica-da-profissao-no-contexto-brasileiro>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FOGAÇA, L. T. F. B. **A influência da autoeficácia nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho**: estudo sob a ótica da teoria social cognitiva. 2019. 90 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, 2019.

FREZATTI, F. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123017745004.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B. D.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 33-54, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000600003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/3qF9c67JpRDzKDR8HKBFmWs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2022.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. do; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800313>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GAGO-RODRÍGUEZ, S.; PURDY, D. E. The effects of budgetary knowledge and extrinsic motivation on the importance that managers attribute to their budgets. **Spanish Journal of Finance and Accounting**, v. 44, n. 1, p. 47-71, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.987446>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02102412.2014.987446>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GALLAGHER, M. W. Self-Efficacy. In: RAMACHANDRAN, V. S. (Ed). **Encyclopedia of Human Behavior**. Academic Press, v. 3, p. 314-320, 2012.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a778d630df6747e2918f1527a34cbd76/1?cbl=36584&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 20 mar. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GINTING, W. A. Analysis of the effect of participation in budget development, budget clarity, job relevant information, and conflicts of interest on managerial performance with job satisfaction as a moderating variables (empirical study on hospitals). **International Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance**, v. 4, n. 1, p. 1-13, 2021. Disponível em: <http://ijpbaf.net/index.php/ijpbaf/article/view/270/245>. Acesso em: 10 mai. 2022.

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C. D. S.; DEGENHART, L.; SCHLUP, D. Evidências da relação entre participação orçamentária, ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 21, n. 0, p. 18, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7722664>. Acesso em: 15 mar. 2022.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost Management: Accounting and Control**. Cincinnati: South Western, 1996.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500504000538>. Acesso em: 10 jan. 2022.

HARIYANTI, W.; PURNAMASARI, P.; LESTIRA O, M. Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on Indonesian Stock Exchange). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 211, sn, p. 836-843, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815054506>. Acesso em: 10 jan. 2022.

HASHIM, A. W.; HANAFLI, I.; FITRIANTO, A.; DARWISH, H. Roles of budgetary participation on leader's performance: a study case in Ternate. **Asian Social Science**, v. 10, n. 12, p. 35-40, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n12p35>. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/37275>. Acesso em: 10 jan. 2022.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12031>. Acesso em: 15 abr. 2022.

HEATH, R. S.; BROWN, J. F. A re-examination of the effect of job-relevant information on the budgetary participation-job performance relation during an age of employee empowerment. **Journal of Applied Business Research**, v. 23, n. 1, p. 111, 2007. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v23i1.1412>. Disponível em: <https://www.clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/1412>. Acesso em: 12 nov. 2021.

HIRST, M. K. The effects of setting budget goals and task uncertainty on performance: A theoretical analysis. **Accounting Review**, v. 64, n. 4, p. 774-784, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247784>. Acesso em: 10 jan. 2022.

HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. empirical research in accounting: selected studies. **Journal of Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 156-182, 1972. DOI: <https://doi.org/10.2307/2489870>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2489870>. Acesso em: 10 jan. 2022.

HUSSEIN, S. S.; MAJI, S. G.; PANDA, N. M. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance: Evidence from Manufacturing Firms of Iraq. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 18, n. 3, p. 28-38, 2021. Disponível em: https://www.scms.edu.in/past_issues/article?journal_id=79. Acesso em: 10 jan. 2022.

ILYAS, S.; DZAKY T.H.; ABDUROHMAN, M. Z.; CHRISTIAN, J.; SUKMA, R. A. R. A review: The influence of participation budgeting toward organization behavior factors. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, v. 12, n. 4, p. 734-739, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.557>. Disponível em: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmate/article/view/557>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ISGIYARTA, J.; NUGROHO, D. A.; RATMONO, D.; HELMINA, M. R. A.; PAMUNGKAS, I. D. Budgetary participation on managerial performance: commitment organization, innovation perception, and job relevant information as mediating variable. **Calitatea**, v. 20, n. 173, p. 48-53, 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2317015187?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Acesso em: 10 jan. 2022.

JERMIAS, J.; YIGIT, F. Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. **Journal of International Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 29-54, 2013. DOI: <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jiar/article-abstract/12/1/29/139201/Budgetary-Participation-in-Turkey-The-Effects-of>. Acesso em: 10 jan. 2022.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986. DOI: <https://doi.org/10.5465/256188>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256188>. Acesso em: 10 jan. 2022.

JUSOH, R.; SABBAH, Y. L. S.; ZAINUDDIN, S. Budget Participation and Budget Goal Commitment: Does Religiosity Play a Role? **Asian Journal of Accounting Perspectives**, v. 15, n. 1, p. 67-87, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol15no1.4>. Disponível em: <http://jice.um.edu.my/index.php/AJAP/article/view/30216>. Acesso em: 11 mai. 2022.

KAHAR, S. H.; ROHMAN, A.; CHARIRI, A. Participative budgeting, budgetary slack and job satisfaction in the public sector. **Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 6, p. 1663-1674, 2016. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>. Disponível em: <https://www.clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9814>. Acesso em: 10 jan. 2022.

KAPLAN; R. ATKINSON, A. A. **Advanced Management Accounting**. 3. ed. Prentice-Hall Inc, 1998.

KENIS, I. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. **The Accounting Review**, v. 54, n. 4, p. 707-721, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/245627>. Acesso em: 10 jan. 2022.

KIHN, L.-A. Comparing performance measurement approaches in accounting research. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 1, n. 2, p. 143-184, 2005. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1315404>. Acesso em: 10 jan. 2022.

KIHN, L.-A. Performance outcomes in empirical management accounting research: recent developments and implications for future research. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 5, p. 468-492, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410401011052896>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401011052896/full/html>. Acesso em: 10 jan. 2022.

KREN, L. Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility. **The Accounting Review**, v. 67, n. 3, p. 511-526, 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247975>. Acesso em: 05 fev. 2022.

KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **A Journal of Accounting, Finance and Business Studies - Abacus**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. Acesso em: 10 jan. 2022.

LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARSON, M.; LUTHANS, F. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, n. 2, p. 75-92, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10717919070130020601>. Acesso em: 10 jan. 2022.

LATHAM, G. P.; STEELE, T. P. The motivational effects of participation versus goal setting on performance. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 406-417, 1983. DOI: <https://doi.org/10.5465/256253>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256253>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LATHAM, G. P.; WINTERS, D. C.; LOCKE, E. A. Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 49-63, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150106>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150106>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LAU, C.; BUCKLAND, C. Budgeting - the role of trust and participation: a research note. **Abacus**, v. 37, n. 3, p. 369-388, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00092>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00092>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LAU, C.; TAN, S. The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 21, n. 1, p. 17-34, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1024803621137>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024803621137>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>. Disponível em: <https://www.bbbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/211>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LEACH-LÓPEZ, M. A.; STAMMERJOHAN, W. W.; MCNAIR, F. M. 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**, v. 19, n. 1, p. 105-136, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/19/1/105/80640/Differences-in-the-Role-of-Job-Relevant>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LEACH-LÓPEZ, M. A.; STAMMERJOHAN, W. W.; MCNAIR, F. M. Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, v. 24, n. 1, p. 49-64, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611008000114>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LEACH-LÓPEZ, M. A.; STAMMERJOHAN, W. W.; LEE, K. S. Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. **Management Research News**, v. 32, n. 3, p. 220-238, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170910943093>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170910943093/full/html>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LEFCOURT, H. M. **Locus of Control**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1982.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.; EREZ, M. The determinants of goal commitment. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 23-39, 1988. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1988.4306771>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting & task performance**. Prentice-Hall, Inc, 1990.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.57.9.705>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.57.9.705>. Acesso em: 10 nov. 2021.

LOCKE, E. A.; SCHWEIGER, D. M.; LATHAM, G. P. Participation in decision making: When should it be used? **Organizational Dynamics**, v. 14, n. 3, p. 65-79, 1986. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90032-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026168690032X>. Acesso em: 30 nov. 2021.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.

Revista Universo Contábil, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20095>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/995>. Acesso em: 30 nov. 2021.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. da. Controllership Functions: an analysis in the Brazilian scenario. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.1185>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qpNkP9SLzSCWfrZLKMxt45s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 nov. 2021.

LUNARDI, M. A. **Efeitos cognitivos da participação orçamentária no desempenho gerencial de controllers**. 2017. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2017. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_7b86357f7bca44a8964abae8108b3535. Acesso em: 30 nov. 2021.

LUNARDI, M.; ZONATTO, V. C. D. S.; NASCIMENTO. 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**, v. 21, n.3, p. 540-562, 2019. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/nYtfxPY8XXBLK8FzccHXm6v/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 30 nov. 2021.

LUNARDI, M.; ZONATTO, V. C. D. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 14-32, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/4HBYdB3FC9x7QvNF3mNwSWy/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological Capital**: developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press, 2007.

MACINATI, M. S.; RIZZO, M. G. Budget goal commitment, clinical managers “use of budget information and performance”. **Health Policy**, v. 117, n. 2, p. 228-238, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.05.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851014001328>. Acesso em: 15 dez. 2021.

MACINATI, M. S.; BOZZI, S.; RIZZO, M. G. Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers’ job engagement and self-efficacy. **Health Policy**, v. 120, n. 9, p. 1017-1028, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>. Disponível em: https://journals.scholarsportal.info/details/01688510/v120i0009/1017_bpapmtmmjeas.xml&sub=all. Acesso em: 30 nov. 2021.

MACINATI, M. S.; CANTALUPPI, G.; RIZZO, M. G. Medical managers’ managerial self-efficacy and role clarity: How do they bridge the budgetary participation–performance link?. **Health Services Management Research**, v. 30, n. 1, p. 47-60, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0951484816682398>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0951484816682398>. Acesso em: 25 nov. 2021.

- MAGNER, N.; WELKER, R. B.; CAMPBELL, T. L. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. **Accounting and Business Research**, v. 27, n. 1, p. 41-50, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.1996.9729530>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. **Development of managerial performance**: a research approach. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1963.
- MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. The job(s) of management. **Industrial Relations**, v. 4, n. 2, p. 97-110, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- MAIGA, A. S. Antecedents and consequences of budget participation. **Advances in Management Accounting**, v. 14, n. 1, p. 211-231, 2005. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14010-6). Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1474-7871%2805%2914010-6/full/html>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 5, p. 435-456, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368204000406>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- MARTINS, G. de A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228656003>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.
- MCDONALD, T.; SIEGALL, M. The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. **The Journal of Psychology**, v. 126, n. 5, p. 465-475, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.1992.10543380>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1992.10543380>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **The Accounting Review**, v. 56, n. 4, p. 813-829, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247203>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- MERCHANT, K. A. O Modelo do Sistema de Orçamento Corporativo: Influências no Comportamento e no Desempenho Gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 2007. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34700>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, n. 1, p. 785-802, 2006. DOI:

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S175132430602013X> . Acesso em: 30 nov. 2021.

MIA, L.; PATIAR, A. 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**, v. 26, n. 3, p. 235-257, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348002026003003>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MIA, L. The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 14, n. 1, p. 347-358, 1989. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90005-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368289900056>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 50, n. 2, p. 274-284, 1975. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/244709>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MONTEIRO, J. J.; RENGEL, R.; LUNKES, R. J.; LAVARDA, C. E. F. Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 1, n. 1, p. 206-226, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/727>. Acesso em: 30 mar. 2022.

MONTEIRO, J. J.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; DA ROSA, F. S. Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. e174754-e174754, 2021b. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/174754>. Acesso em: 30 mar. 2022.

MOTA, R. D. O.; BUENO, A.; GONELLA, J. D. S. L.; GANGA, G. M. D.; GODINHO FILHO, M. E.; LATAN, H. The effects of the COVID-19 crisis on startups' performance: the role of resilience. **Management Decision**, v. 60, n. 12, p. 3388-3415, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0998>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2021-0998/full/html>. Acesso em: 10 ago. 2022.

MYINT, Y. Y.; MITHUNCHAKRAVARTHY, D.; RAJU, V.; BHAUMIK, A. Budget participation and employees' motivation in myanmar private commercial banks. **Int J Innov Technol Explor Eng**, v. 8, n. 8S2, p. 573-578, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Divya-Midhunchakkaravarthy/publication/335176134_Budget_Participation_and_Employees'_Motivation_in_Myanmar_Private_Commercial_Banks/links/5d92fe16299bf10cff1cd76a/Budget-Participation-and-Employees-Motivation-in-Myanmar-Private-Commercial-Banks.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

NASCIMENTO, J. C. **Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências

Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2017. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_694c1819f95b56041df8392c1ebec71b. Acesso em: 15 nov. 2021.

NGUYEN, N. P.; EVANGELISTA, F.; KIEU, T. A. The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, v. 26, n. 1, p. 98-116, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABES-06-2018-0026/full/html>. Acesso em: 20 mai. 2022.

NI, F.-Y.; SU, C. C.; CHUNG, S.-H.; CHENG, K.-C. Budgetary participation's effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. **NTU Management**, v. 19, n. 2, p. 321-347, 2009. Disponível em: <https://review.management.ntu.edu.tw/paper/1430-P.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5/6, p. 467-483, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368297000366>. Acesso em: 30 nov. 2021.

ONU. Organização das nações unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 02 jun. de 2022.

PAJARES, F. **Overview of social cognitive theory and of selfefficacy**. Lexington: University of Kentucky (edição digital). 2002. Disponível em: <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html>. Acesso em: 13 mar. 2022.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-114, 2008.

PALOMINO, M. N.; FREZATTI, F. Conflito de papel, ambigüidade de função e satisfação no trabalho: Percepções dos controladores brasileiros. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 165-181, 2016. DOI: 10.5700/rausp1232. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41552/conflito--ambigüidade-de-funcao-e-satisfacao-no-trabalho--percepcoes-dos-controllers-brasileiros-/i/pt-br>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368204000686>. Acesso em: 30 nov. 2021.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., & PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14516251/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

PORTON, R. A. B.; BEUREN, I. M. Formulação de Hipóteses e Caracterização de Variáveis em Pesquisa Contábil. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

QUINZANI, M. A. D. Perspectivas de uma nova agenda de política industrial: os desafios da indústria brasileira no pós-pandemia da Covid-19. **Sapienza - International Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 2, n. 2, p. 153-171, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i2.51>. Disponível em: <http://dspace.unila.edu.br/123456789/6224>. Acesso em: 25 ago. 2022.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In.: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REBER, A. S.; LEWIS, S. Implicit learning: An analysis of the form and structure of a body of tacit knowledge. **Cognition**, v. 5, n. 4, p. 333-361, 1977. DOI: [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(77\)90020-8](https://doi.org/10.1016/0010-0277(77)90020-8). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/001002777900208>. Acesso em: 30 nov. 2021.

REGINATO, L.; DURSO, S. D. O. Perfil comportamental dos *Controllers* no Brasil: como estão os nossos profissionais? **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 2, p. 289-316, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.27160>. Disponível em: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/149/1492691007/1492691007.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J.; LAVARDA, C. E. F.; SCHNORRENBERGER, D. Efeito das características dos gestores na participação orçamentária mediado pela percepção de justiça processual. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23, n. 2, p. 256-275, 2020. DOI: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2260>. Acesso em: 15 jun. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2014.

RÍOS-SALDAÑA, M. R.; DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. A importância da teoria da aprendizagem social na constituição da área do Treinamento de Habilidades Sociais. Em H. J. Guilhardi, M. B. B. Madi, P. P. Queiroz, & M. C. Scoz (Orgs.), **Comportamento e Cognição: contribuições para a construção da teoria do comportamento** (p. 269-283). Santo André, SP: ESETEC, 2002.

ROMNEY, M. B.; STEINBART, P. J. **Accounting Information Systems**. Ninth Edition, New Jersey: Pearson Education International, Inc, 2003.

ROSA, M.; MATTEI, L. A indústria catarinense diante da pandemia: fragilidade setorial e tendência de retração produtiva. **Revista NECAT-Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, v. 10, n. 20, p. 9-42, 2021. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/revistanecat/article/view/5341>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SANTOS, V. D.; BEUREN, I.; MARQUES, L. Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 85, p.

29-45, 2021. Disponível em: <http://rebacc.crcrj.org.br/handle/123456789/7393>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SANTOS, E. A. D.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R. J. Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: Um estudo de suas relações. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 3, p. 143-161, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20173%25p>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5705>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SANTOS, A. C. D.; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. The relationship between cost management knowledge and budgetary participation with managers' performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 124-142, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083890600076X>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SAITHONG-IN, S.; USSAHAWANITCHAKIT, P. Psychological capital and job performance: an empirical research of certified public accountants (CPAs) in Thailand. **The Business & Management Review**, v. 7, n. 5, p. 499-506, 2016. Disponível em: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_27802.pdf. Acesso em: 28 jan. 2022.

SCHIFF, M; LEWIN, A. Y. The Impact of Budgets on People. **The Accounting Review**, v. 45, n. 2, p. 259-268, 1970. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/244377>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SCHLUP, D. **Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial**. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2018. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_1464780adb650f9e67c01d2087d31990. Acesso em: 28 nov. 2021.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. D. S. Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 14, n. 1, p. 297-314, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/757>. Acesso em: 28 jan. 2022.

SCHMIDT, A. M.; DESHON, R. P. The moderating effects of performance ambiguity on the relationship between self-efficacy and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 3, p. 572, 2010. DOI: 10.1037/a0018289. Disponível em: https://web.archive.org/web/20190308013526id_/http://pdfs.semanticscholar.org/ea34/dfe838ff118c674d5a25b495715f66b69e89.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

SILVA, M. Z.; AMES, A. C.; GIORDANI, M. S. Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de *controller*. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 19, n. 1, p. 10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220202908>. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2908>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers use innovative systems to drive strategic renewal.** Harvard Business School Press, 1995.

SINEN, K. Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Prosedural dan Goal Commitment Sebagai Variabel Moderasi. **Bongaya Journal for Research in Accounting**, v. 3, n. 2, p. 122-130, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37888/bjra.v3i2.233>. Disponível em: <http://www.ojs.stiem-bongaya.ac.id/BJRA/article/view/233>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SIQUEIRA, J. R. M. de; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34062>. Acesso em: 30 jan. 2022.

SHIELDS, M. D.; DENG, F. J.; KATO, Y. The design and effects of control systems: Tests of direct and indirect effects models. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 2, p. 185-202, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368299000410>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SHIELDS, J.; SHIELDS, M. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368297000147>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. *In*: SONNENTAG, S.(ed). **Psychological management of individual performance**. New York: Wiley, 2002, p. 3-25. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Frese/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory/links/59f30e8daca272607e270163/Performance-Concepts-and-Performance-Theory.pdf. Acesso em: 28 nov. 2021.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. Job performance. *In*: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Behavior**. Londres: Sage, 2008, p. 427-447. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-121834>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SORIA, M. S.; MARTÍNEZ, I. M. M. Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. **Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos**, v. 1, n. 279, p. 175-202, 2006. Disponível em: <http://www.want.uji.es/download/autoeficacia-en-el-trabajo-el-poder-de-creer-que-tu-puedes/>. Acesso em: 12 nov. 2021.

STAJKOVIC, A. D. Development of a core confidence-higher order construct. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1208-1224, 2006. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1208>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-20695-002>. Acesso em: 12 nov. 2021.

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. S. Cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 4, p.

62-74, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261698900067>. Acesso em: 12 nov. 2021.

TIESSEN, P.; WATERHOUSE, J. H. Towards a descriptive theory of management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 2-3, p. 251-267, 1983. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90033-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90033-8). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368283900338>. Acesso em: 10 fev. 2022.

VANCOUVER, J. B.; THOMPSON, C. M.; TISCHNER, E. C.; PUTKA, D. J. Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 506-516, 2002. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.3.506>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.3.506>. Acesso em: 18 fev. 2022.

VENKATESH, R.; BLASKOVICH, J. The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. **Journal of Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 159-175, 2012. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/24/1/159/80717/The-Mediating-Effect-of-Psychological-Capital-on>. Acesso em: 10 mar. 2022.

WAGNER, J.; PETERA, P.; POPESKO, B.; NOVÁK, P.; ŠAFR, K. Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. **Baltic Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 602-620, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BJM-02-2020-0049/full/html>. Acesso em: 29 jun. 2022.

WENTZEL, K. The Influence of fairness perceptions and goal commitment on managers performance in a budget setting. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, n. 1, p. 247-271, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/bria/article-abstract/14/1/247/66907/The-Influence-of-Fairness-Perceptions-and-Goal>. Acesso em: 29 jun. 2022.

YOUNG, S. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **Journal of Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 829-842, 1985. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490840>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2490840>. Acesso em: 28 nov. 2021.

YOUSSEF, C., LUTHANS, F. Psychological capital: Meaning, findings and future directions. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, England: Oxford University Press. 2012, p. 17-27. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0002> Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/28366/chapter-abstract/215214933?redirectedFrom=fulltext&login=false>. Acesso em: 28 nov. 2021.

YULIANSYAH, Y.; KHAN, A. A. A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. **International Review of Public Administration**, v. 22, n. 3, p. 213-230, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2017.1325584>. Acesso em: 28 nov. 2021.

ZAINUDDIN, Y.; YAHYA, S.; KADER ALI, N. N.; ABUENNIRAN, A. S. The consequences of information asymmetry, task and environmental uncertainty on budget participation: evidence from Malaysian managers. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 1, n. 1, p. 97-114, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2008.020464>. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMFA.2008.020464>. Acesso em: 18 dez. 2021.

ZMUD, R. W. Individual differences and MIS success: A review of the empirical literature. **Management Science**, v. 25, n. 10, p. 966-979, 1979. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.10.966>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.25.10.966>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ZONATTO, V. C. D. S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 2014. 411 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_87783d6de441b27a752a40802f7ec250. Acesso em: 28 nov. 2021.

ZONATTO, V. C. D. S.; BAUER, L.; DEGENHART, L.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 133-150, 2020a. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/46835>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ZONATTO, V. C. D. S.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MPqykVQYgKHHL9jr9h4kDmq/abstract/?lang=en>. Acesso em: 28 nov. 2021.

ZONATTO, V. C. D. S.; WEBER, A.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 67-91, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/f3sLYnshLbBKjvfyQcqNRjh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 nov. 2021.

ZOR, U.; LINDER, S.; ENDENICH, C. CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 658-678, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12438>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/jsbm.12438>. Acesso em: 28 nov. 2021.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de Pesquisa para elaboração da Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis (UFSM)

Mestranda: Raimunda Macilena da Silva de Oliveira

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonato, Dr.

Título da Pesquisa: Influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial

Prezado(a) gestor(a). Meu nome é Raimunda Macilena da Silva de Oliveira. Sou aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM). Estou realizando uma pesquisa para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonato, cujo objetivo é avaliar a influência das informações relevantes para o trabalho, crenças de autoeficácia e compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil, com base na percepção dos gestores. Assim, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões objetivas de múltipla escolha abaixo apresentadas. O tempo necessário para sua participação é estimado entre 10 (dez) e (no máximo) 15 (quinze) minutos.

Informamos que em momento algum será necessária sua identificação ou a identificação da empresa em que atua. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais, sendo utilizados apenas para fins científicos e acadêmicos. Importante destacar que após iniciar o preenchimento de suas respostas, se assim desejar, você ainda poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, não concluindo o envio do formulário de respostas, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa. Ao concluir voluntariamente o envio de suas respostas, você concorda com a utilização destes dados para a produção e publicação da Dissertação de Mestrado e artigos científicos dela derivados.

Esta pesquisa foi cadastrada no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (Pareceres de Aprovação nº 4.335.415 e 5.101.241). Por esta razão, informamos como possível desconforto que você poderá experimentar ao participar desta pesquisa, um eventual cansaço em relação ao tempo despendido para responder as questões objetivas de múltipla escolha apresentadas. Informações adicionais sobre este registro podem ser obtidas pelo e-mail “cep.ufsm@gmail.com” ou pelo telefone “(55) 3220-8213”.

Para acessar o documento integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informado (TCLE) e o Termo de Confidencialidade firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa, clique no link: <https://drive.google.com/drive/folders/1LSMs5NBUI7mt0ERx8ZvftwV6UVBdwoR?usp=sharing>

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa, fique à vontade para entrar em contato com os pesquisadores pelos e-mails “macilena27@hotmail.com” ou “viniciuszonato@gmail.com”, ou pelo telefone (WhatsApp) (55) 99988-2698 (com o Prof. Zonato).

Desde já agradecemos imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que possamos concluir nossa pesquisa. Muito obrigado!

Bloco 1 – Participação Orçamentária

Delimitação da Pesquisa: A participação orçamentária avaliada nesta pesquisa refere-se ao seu envolvimento na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade. Portanto, não se trata da definição do orçamento organizacional, mas o orçamento de sua unidade de responsabilidade, a qual você responde.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e sua “Participação Orçamentária” na empresa em que atua. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Participação Orçamentária	DT ← → CT		
		1	...	7
PO_01	Estou totalmente envolvido na elaboração do orçamento da minha unidade.			
PO_02	Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.			
PO_03	Na elaboração do orçamento da minha unidade tenho autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.			
PO_04	Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.			
PO_05	Acredito ser grande a minha contribuição para o processo orçamentário em minha unidade.			
PO_06	Ao definir o orçamento da minha unidade sou procurado com frequência pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.			

Bloco 2 – Informações Relevantes para o Trabalho

Delimitação da Pesquisa: A informação relevante para o trabalho avaliada neste estudo refere-se as informações relacionadas as suas atividades orçamentárias, que auxiliam e facilitam a sua tomada de decisão, especificamente as decisões relacionadas ao orçamento de sua área de responsabilidade.

As afirmativas abaixo estão relacionadas as “Informações Relevantes para o Trabalho” na empresa em que atua. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente. No processo de orçamento:

N.	Afirmativas sobre Informações Relevantes para o Trabalho	DT ↔ CT		
		1	...	7
IRT_01	Sempre tenho clareza sobre o que é necessário para ter um bom desempenho no meu trabalho.			
IRT_02	Eu tenho informações suficientes para tomar decisões melhores para realizar meus objetivos de desempenho.			
IRT_02	Sou capaz de obter as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisão importantes.			

Bloco 3 – Crenças de Autoeficácia

Delimitação da Pesquisa: A autoeficácia avaliada neste estudo refere-se a crença em relação a sua capacidade de realizar com sucesso as atividades orçamentárias, de sua área de responsabilidade.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e suas “Crenças de Autoeficácia”. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (6) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Crenças de Autoeficácia	DT ↔ CT		
		1	...	6
AE_01	Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução.			
AE_02	Sinto-me seguro em representar minha área em reuniões com a gerência.			
AE_03	Sinto-me seguro em contribuir nas discussões sobre a estratégia da organização.			

OBS.: Os autores autorizaram a divulgação de apenas três questões deste instrumento de pesquisa, a título de exemplificação. O acesso ao instrumento original utilizado para a coleta de dados encontra-se disponível a partir da solicitação formal de autorização para o seu uso. As demais questões de pesquisa foram devidamente apresentadas no Quadro 4, que descreve o constructo de mensuração das Crenças de Autoeficácia.

Bloco 4 – Compromisso com as Metas Orçamentárias

Delimitação da Pesquisa: O compromisso com as metas orçamentárias avaliado nesta pesquisa refere-se ao seu envolvimento no processo de definição de metas orçamentárias e ao seu esforço empregado para atingir estas metas da sua área de responsabilidade. Portanto não se trata do seu compromisso com a organização como um todo.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e seu “Compromisso com as Metas Orçamentárias”. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Compromisso com as Metas Orçamentárias	DT ↔ CT		
		1	...	7
CMO_01	A participação orçamentária proporciona maior compromisso para o alcance do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CMO_02	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância.			
CMO_03	A participação orçamentária permite empregar maior esforço para o atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CMO_04	A participação orçamentária me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.			
CMO_05	A participação orçamentária é um meio para eu conseguir informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.			

Bloco 5 – Desempenho Gerencial no Trabalho

Delimitação da Pesquisa: O desempenho gerencial avaliado nesta pesquisa refere-se a sua avaliação sobre o seu desempenho gerencial em atividades de trabalho relacionadas ao planejamento, a investigação, a coordenação, a avaliação, a supervisão, a seleção, a negociação e a representação dos interesses de sua área de responsabilidade. Portanto não se trata do seu desempenho geral ou do desempenho organizacional.

As afirmativas abaixo estão relacionadas à identificação do “desempenho gerencial nas atividades de trabalho” dos *controllers* participantes da pesquisa. Por favor, auto avalie seu desempenho comparativamente ao de seus colegas, com base em cada uma das atividades (tarefas) especificadas a seguir. A escala de auto avaliação varia entre [1] desempenho abaixo da média [7] desempenho acima da média.

N.	Afirmativas sobre Desempenho Gerencial no Trabalho	DT ↔ CT		
		1	...	7
DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação (por exemplo, agendamento de trabalho, orçamento, programação).			
DG_02	Coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas (por exemplo, medir a produção, manutenção de registros, análise de trabalho).			
DG_03	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam seus subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas (por exemplo, expedição, ligação com outros gestores, organizando reuniões).			
DG_04	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos/desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).			
DG_05	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.			
DG_06	Manter a força de trabalho de sua unidade (por exemplo, seleção e promoção de empregados).			
DG_07	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços (por exemplo, negociações fiscais, contratação de fornecedores, negociação coletiva, publicidade).			
DG_08	Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.			
DG_09	Como você avalia o seu desempenho global.			

Bloco 6 – Dados para Caracterização da Empresa em que o Participante da Pesquisa atua

Empresa: Nacional Multinacional

Capital: Aberto Fechado Sociedade Limitada

Tempo de existência da empresa: até 10 anos entre 10 a 50 anos mais que 50 anos

Número de funcionários: até 100 entre 100 a 500 mais que 500

Porte da empresa pelo faturamento anual, segundo BNDES:

pequena empresa - maior que 2,4 milhões até 12 milhões

média empresa - maior que 13 milhões até 25 milhões

médio-grande empresa - maior que 26 até 40 milhões

grande empresa - maior que 40 milhões

Bloco 7 – Dados para Caracterização do Respondente da Pesquisa

Sexo: Masculino Feminino

Idade: até 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos a partir de 51 anos

Maior Formação Acadêmica (concluída): Ensino Superior Especialização Mestrado Doutorado Outro

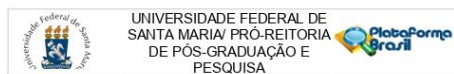
Tempo que você trabalha na empresa: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos a partir de 21 anos

Tempo que você trabalha na função: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos a partir de 21 anos

Tempo que você possui responsabilidade orçamentária: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos a partir de 21 anos

N.	Considerando a escala apresentada:	Baixo	...	Alto
7.7	Assinale o nível hierárquico de sua função na organização	[1]	...	[7]
7.8	Assinale o nível de utilização do orçamento para fins de avaliação de desempenho na organização	[1]	...	[7]
N.	Considerando a escala apresentada:	Abaixo da Média	...	Acima da Média
7.9	Assinale o seu nível de conhecimentos gerais em relação ao orçamento	[1]	...	[7]
7.10	Assinale o seu nível de conhecimento em relação a rotinas e processos orçamentários da organização em que atua	[1]	...	[7]

ANEXO A - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Efeitos Cognitivos Habitantes da Configuração Orçamentária

Pesquisador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52940021.1.0000.5346

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO-CNPQ

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.101.241

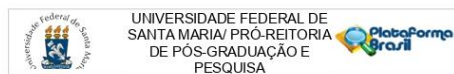
Apresentação do Projeto:

Projeto inscrito CAAE_52940021.1.0000.5346, intitulado "Efeitos Cognitivos Habitantes da Configuração Orçamentária nas Capacidades Psicológicas, Atitudes Gerenciais e no Desempenho de Tarefas de Gestores com Responsabilidade Orçamentária" coordenado por docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, do CESH/UFSM, com participação de discentes desse Programa. Projeto Financiado pelo CNPq.

A literatura comportamental na área contábil tem divergido sobre os efeitos cognitivos habitantes da configuração orçamentária no desempenho gerencial. Do mesmo modo, as evidências encontradas têm indicado que as organizações fazem uso do orçamento de diferentes formas nos processos de gestão, quer seja de maneira impositiva, com a fixação prévia de metas, objetivos e a alocação de recursos, ou permitindo a participação dos gestores com responsabilidade orçamentária, para discutir tais aspectos. Contudo, os resultados encontrados têm sido conflitantes e o tema ainda pode ser considerado pouco explorado na literatura contábil. Evidências encontradas nessa literatura revelam que é possível haver variáveis intervenientes nessa relação que podem influenciar os efeitos cognitivos habitantes da participação no desempenho. Aspectos relacionados às capacidades psicológicas têm sido negligenciados nestas investigações, assim como importantes atitudes gerenciais. Considerando-se que a participação orçamentária

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Piedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 UF: RS Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 02 de 04



Continuação do Parecer: 5.101.241

pode afetar a cognição e o desempenho dos indivíduos no trabalho, é relevante a análise das práticas de gestão orçamentária adotadas pelas organizações e a análise de seus efeitos produzidos nos indivíduos com responsabilidade orçamentária.

O nível de análise proposto para esta pesquisa são os indivíduos, e não as organizações. Espera-se contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes entre as temáticas centrais abordadas neste projeto de pesquisa, fornecendo evidências consistentes dos fenômenos selecionados para a realização dos estudos. Como produtos do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação de artigos científicos em conferências e periódicos especializados da área de Contabilidade, Gestão e Negócios."

Tem como hipóteses:

H1: A configuração orçamentária habitante exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

H2: A configuração orçamentária participativa exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do projeto é promover investigações a fim de analisar os efeitos cognitivos habitantes da configuração orçamentária nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

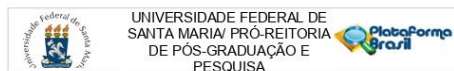
Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Tendo em vista as características do projeto a descrição de riscos e benefícios pode ser considerada suficiente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Piedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 UF: RS Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 02 de 04



Continuação do Parecer: 5.101.241

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1852823.pdf	11/11/2021 10:28:12		Aceito
Outros	Dados do Proponente e Alunos Participantes.pdf	20/10/2021 14:28:12	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoAssinadaCEP.pdf	20/10/2021 14:21:20	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo de Confidencialidade.pdf	20/10/2021 13:24:54	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/10/2021 13:24:10	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_050931_GAP_GEATC_CESH.pdf	20/10/2021 13:22:38	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Cronograma	Cronograma de Execução após Aprovação CEP.pdf	20/10/2021 13:21:45	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo de Outorga CNPq.pdf	20/10/2021 13:19:53	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Comp_Sum_Proposta_949044883115_0911_09.pdf	20/10/2021 13:19:25	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2020_Proj_Pesq_CNPQ_Ed_PQ_Vrs_Final_Tram_CEP.pdf	20/10/2021 12:00:45	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito

Situação do Parecer:

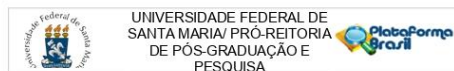
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Piedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 UF: RS Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 03 de 04



Continuação do Parecer: 5.101.241

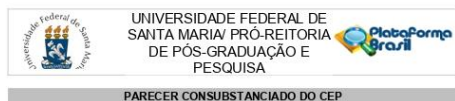
SANTA MARIA, 11 de Novembro de 2021

Assinado por:
 CLAUDEMIR DE QUADROS
 (Coordenador(a))

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Piedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 UF: RS Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 04 de 04

ANEXO B - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EFEITOS DO CAPITAL PSICOLÓGICO DE CONTROLLERS EM ATITUDES, COMPORTAMENTOS E NO DESEMPENHO GERENCIAL NO CONTEXTO ORÇAMENTÁRIO

Pesquisador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 38582620.0.0000.5348

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.335.415

Apresentação do Projeto:

Pesquisa voltada ao uso de sistemas de gestão e instrumentos de controles gerenciais desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Um destes instrumentos refere-se ao Orçamento Empresarial. O orçamento é um importante instrumento de controle gerencial utilizado para fins de planejamento, comunicação, motivação e avaliação de desempenho junto a gestores e unidades divisionais. Por se tratar de um instrumento utilizado para tal fim, tende a influenciar as cognições e o comportamento humano no trabalho. Apesar de sua importância no contexto gerencial, pouca atenção tem sido dada no Brasil à análise dos efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação dos indivíduos nos processos orçamentários. Em especial, em aspectos cognitivos, como o capital psicológico, que reflete diretamente em aspectos comportamentais dos indivíduos no trabalho, como suas atitudes, comportamentos e desempenho gerencial.

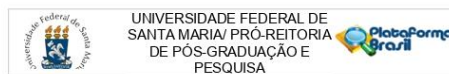
Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar os efeitos do capital psicológico em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial de profissionais controllers no contexto orçamentário.

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Reloaria - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9382

Página 01 de 02



Continuação do Parecer: 4.335.415

Objetivos Secundários:

- identificar a configuração orçamentária adotada no trabalho de profissionais controllers;
- avaliar os níveis de participação orçamentária no trabalho de profissionais controllers;
- investigar o capital psicológico de profissionais controllers;
- avaliar a influência da participação orçamentária sobre o desenvolvimento do capital psicológico dos controllers participantes do estudo e no seu desempenho gerencial;
- averiguar a influência direta da participação orçamentária em atitudes e comportamentos e no desempenho gerencial de controllers no trabalho;
- analisar os efeitos do capital psicológico dos controllers estudados sobre atitudes, comportamentos e o seu desempenho gerencial.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Considera-se como risco do estudo o possível desconforto do participante no momento do preenchimento do questionário, ocasionado pelo tamanho do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados necessários a realização deste trabalho.

Benefícios:

A pesquisa possibilitará um maior conhecimento sobre a percepção dos controllers em relação aos efeitos do capital psicológico em atitudes, comportamentos e no seu desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos estão claros e de fácil entendimento atendendo as necessidades do comitê.

Recomendações:

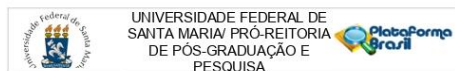
Por se tratar de uma pesquisa que envolve equações estruturais sugiro aumentar o tamanho da amostra.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Reloaria - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9382

Página 02 de 02



Continuação do Parecer: 4.335.415

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_P	27/09/2020		Aceito
Folha de Rosto	ROSTRO_1008001.pdf	20.37.28		
	FolhaDeRostroAssin.pdf	27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Dedicação de Pesquisadores	TermoConfidencialidade.pdf	20.35.49		
		27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TGLE.pdf	14.08.54		
		27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_GAP.pdf	14.08.04		
		27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_Outorga_Zonatto_FAPERGS.pdf	14.07.03		
		27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Proj_Pesq_Zonatto_FAPERGS.pdf	14.06.35		
		27/09/2020	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SANTA MARIA, 13 de Outubro de 2020

Assinado por:
CLAUDEMIR DE QUADROS
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Reloaria - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9382

Página 03 de 02

ANEXO C - PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO

For use by VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO only. Received from Mind Garden,
Inc. on February 17, 2022
Permission for VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO to reproduce 5 copies within three
years of February 17, 2022

Psychological Capital Questionnaire

***English: Self-Rater Form, Other Rater Form,
Scoring Key***

Brazilian Portuguese: Self-Rater Form only

By Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey

Research Permission

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com

www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE

If you have purchased the Research Permission to reproduce or administer an existing Mind Garden instrument, you agree that it is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use the instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has agreed to grant research permission to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com