

“EFEITOS DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DA ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL”¹

“EFFECTS OF INFORMATION SHARING AND BUDGET ADEQUACY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET PARTICIPATION AND MANAGERIAL PERFORMANCE”

Hugo Micael de Oliveira Faria

Doutorando em Ciências Contábeis (UFES)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
hugomicael15@outlook.com

Caio Elias Eler Tozato

Mestre em Ciências Contábeis (UFES)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
caioelias_eler@hotmail.com

Vinicius Costa da Silva Zonato

Doutor em Ciências Contábeis (FURB)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
viniciuszonatto@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Esta pesquisa avalia os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil.

Fundamento: Estudos desenvolvidos sobre o tema não têm avaliado os antecedentes a adequação do orçamento, bem como os efeitos dos papéis informativos do orçamento e do compartilhamento de informações como aspectos determinantes da adequação orçamentária e do desempenho gerencial, lacuna teórica explorada neste trabalho.

Método: Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados (MEE), junto a uma amostra de 166 profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil.

Resultados: Os resultados evidenciam que nem todas as organizações adotam uma configuração orçamentária participativa. Do mesmo modo, verificou-se que algumas organizações apresentam dificuldade em promover o compartilhamento de informações entre gestores superiores e gestores subordinados, e adequar a alocação dos recursos orçamentários as necessidades apresentadas em suas diferentes áreas de responsabilidade. Os resultados revelaram que a participação orçamentária

¹ Artigo recebido em: 23/01/2024. Revisado por pares em: 09/01/2025. Reformulado em: 16/03/2025. Recomendado para publicação: 16/03/2025 por Iago Franca Lopes (Editor Adjunto). Publicado em: 04/11/2025. Organização responsável pelo periódico: UFPB

influencia positivamente o compartilhamento de informações e a adequação do orçamento. Porém, seus efeitos não ocorrem de maneira direta no desempenho gerencial. O compartilhamento de informações melhora o desempenho dos controllers, assim como a participação orçamentária melhora a alocação de recursos e a adequação do orçamento.

Contribuições: Estas evidências revelam que quando a organização adota uma configuração orçamentária participativa, e é capaz de promover o compartilhamento de informações entre gestores (superiores e subordinados), adequando o orçamento as suas necessidades de trabalho, profissionais controllers se tornam mais propensos a alcançar um desempenho gerencial elevado.

Palavras-chave: Participação orçamentária. Compartilhamento de informações. Adequação do orçamento. Desempenho gerencial.

ABSTRACT

Objective: This research evaluates the intervening effects of information sharing and budget adequacy in the relationship between budgetary participation and the managerial performance of professional controllers of industrial organizations operating in Brazil.

Background: Studies on the subject have not evaluated the antecedents to budget adequacy, as well as the effects of the informative roles of the budget and information sharing as determining aspects of budget adequacy and managerial performance, a theoretical gap explored in this work.

Method: Descriptive research was conducted through a survey and quantitative data approach (MEE), with a sample of 166 professional controllers from industrial organizations operating in Brazil.

Results: The results show that not all organizations adopt a participatory budget configuration. In the same way, it was found that some organizations have difficulty in promoting the sharing of information between senior managers and subordinates' managers, and in adjusting the allocation of budget resources to the needs presented in their different areas of responsibility. The results revealed that budget participation positively influences information sharing and budget adequacy. However, its effects do not occur directly on managerial performance. Information sharing improves controllers' performance, just as budget participation improves resource allocation and budget adequacy.

Contributions: This evidence shows that when the organization adopts a participatory budgeting configuration and is able to promote the sharing of information among managers (superiors and subordinates), adjusting the budget to their work needs, professional controllers become more likely to achieve a high managerial performance.

Keywords: Budgetary participation. Information sharing. Budget adequacy. Managerial performance.

1. Introdução

O orçamento é um importante instrumento de gestão utilizado pelas organizações para diferentes fins, dentre eles a avaliação de desempenho (Covaleski et al., 2007; Widiawati & Yanuar, 2019; Fuadah et al., 2020; Jatmiko et al., 2020). No contexto do uso do orçamento para avaliação do desempenho, gestores que possuem responsabilidade orçamentária são incentivados a participar ativamente dos processos orçamentários da organização, com o propósito de melhorar o seu desempenho gerencial (Nouri & Parker, 1998). Contudo, a participação por si só nos processos orçamentários pode não ser suficiente para eliminar os problemas de assimetria de informação existentes (Lavarda & Almeida, 2013), e assegurar o alcance de melhor desempenho gerencial, o que pode ser influenciado por outros fatores intervenientes (Zonatto et al., 2019).

Evidências encontradas na literatura sugerem que quando há um nível de envolvimento dos indivíduos nos processos orçamentários, que favorece o diálogo e a comunicação no trabalho

(Lunardi et al., 2020), torna-se possível promover o compartilhamento de informações entre gestores superiores e gestores subordinados (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2020), o que pode favorecer a alocação de recursos e a adequação do orçamento (Nouri & Parker, 1998; Zonatto et al., 2022). O compartilhamento de informações possibilita que gestores com responsabilidade orçamentária estejam cientes das demandas de trabalho, bem como dos objetivos e metas a serem alcançados (Parker & Kyj, 2006; Zainuddin & Isa, 2019; Nguyen et al., 2019; Apriwandi & Supriyono, 2021).

Maior disponibilidade de informações permite avaliar, além do que dele é esperado, o conjunto de alternativas existentes, diante da disponibilidade de recursos indicada e da definição de objetivos e metas a serem alcançadas (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020). Gestores que estão inseridos em determinada área podem possuir informações privadas de seus respectivos ambientes, que não sejam de conhecimento completo de seus superiores (Shields & Shields, 1998). Por esta razão, a importância de sua participação nos processos orçamentários da empresa. O compartilhamento de informações pode também favorecer a alocação de recursos e a adequação do orçamento. Deste modo, constitui-se um aliado dos gestores, na medida em que pode auxiliar em uma melhor gestão das demandas existentes.

A criação de uma conexão informacional entre diferentes setores de uma organização pode viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais (Battistelli et al., 2019; Rohman et al., 2020). Do mesmo modo, o recebimento de um orçamento adequado pode permitir aos gestores realizar tomadas de decisões mais adequadas à realidade empresarial, pois o orçamento estará condizente com as necessidades da mesma (Khaddafi et al., 2015). A adequação do orçamento é importante para que possíveis perdas sejam reduzidas (Nouri & Parker, 1998). O orçamento é um instrumento de auxílio ao gestor. Porém, a não adequação pode torná-lo ineficiente, de forma que não atenda seu objetivo, e não favoreça o desempenho dos gestores no trabalho (Zonatto et al., 2022). Assim, é necessário que seja definido e estruturado de modo que possa contribuir para o desenvolvimento das atividades de responsabilidade do gestor.

Embora a participação nos processos orçamentários seja apontada como um fator capaz de influenciar o desempenho gerencial, a literatura sobre o tema tem divergido sobre os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho (Derfuss, 2016). Do mesmo modo, não tem observado os possíveis efeitos intervenientes da adequação do orçamento, e da interação entre compartilhamento de informações e adequação do orçamento para a análise desta relação, lacuna teórica explorada neste trabalho. Neste contexto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais os efeitos do compartilhamento de informações e da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial? Diante deste questionamento, a pesquisa objetiva avaliar os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil.

A teoria do desempenho no trabalho explica que não há um único fator capaz de influenciar o desempenho dos indivíduos no trabalho. Isto porque o desempenho no trabalho é influenciado por diferentes fatores, que envolvem a (i) capacidade dos indivíduos para atuar na execução de suas atividades de trabalho, (ii) sua disposição (vontade) para atuar e desenvolver suas tarefas (atribuições de trabalho) e a (iii) oportunidade para atuar, que pode ser influenciada pelas estruturas de trabalho, o suporte adequado e as ações dos outros (Blumberg & Pringle, 1982). Nesta perspectiva, depreende-se que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, mas influenciados (indiretamente) a partir da interação existente entre esta participação e outras variáveis intervenientes, como proposto nesta pesquisa, a partir da análise dos efeitos intervenientes do compartilhamento de informações verticais e a adequação do orçamento.

O *controller* exerce uma importante função no contexto organizacional, que oferece apoio e suporte informacional ao desenvolvimento das atividades da empresa. Contudo, este profissional também possui gestores superiores, aos quais ele precisa se reportar. Portanto, compreender a qualificação da comunicação estabelecida entre o *controller* e seus superiores pode indicar um importante fator de influência do seu desempenho gerencial. Da mesma forma, o suporte orçamentário adequado estabelecido para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, na sua unidade de responsabilidade, o qual pode ser suficiente ou não para o desenvolvimento eficaz de suas atribuições de trabalho. Portanto, um importante elemento também capaz de influenciar o seu desempenho gerencial. Tal abordagem oferece suporte as relações teóricas investigadas nesta pesquisa.

Assim, a pesquisa justifica-se pela relevância da análise das relações teóricas investigadas neste estudo. Acredita-se que a comunicação estabelecida nos processos orçamentários possa melhorar o compartilhamento de informações, o que favorece a definição do orçamento. Isto porque o compartilhamento de informações permite um melhor relacionamento empresarial, favorecendo a adequação do orçamento (Nouri & Parker, 1998), pois permite que o orçamento seja feito de forma a atender setores divisionais e a empresa em sua totalidade (Parker & Kyj, 2006). Assim, compreender os efeitos da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial pode revelar os efeitos das decisões orçamentárias tomadas por gestores superiores, no desempenho de gestores de nível médio que possuem responsabilidade orçamentária. Do mesmo modo, permite compreender os efeitos de suas decisões na propensão de gestores subordinados ao compartilhamento de informações privadas.

O orçamento é um instrumento de gestão que orienta gestores a melhores tomadas de decisões, a partir da definição de objetivos, metas e a alocação de recursos. Portanto, possibilita a criação e alcance de metas empresariais (Lenz & Feil, 2016). Organizações industriais estão presentes no território brasileiro e são importantes para o desenvolvimento econômico e social do país, visto que geram empregos, possibilitam melhoras estruturais na região que se encontram, além de auxiliar no desenvolvimento de tecnologias. Profissionais *controllers* representam uma função em crescente utilização em estudos na área gerencial contábil, visto que são profissionais com responsabilidade de conexão entre diferentes setores da organização e podem possuir diversas funções perante a empresa, seja orçamentária, financeira ou até mesmo contábil, gerando diversas oportunidades de estudo (Calijuri et al., 2005).

Na perspectiva teórica, a análise proposta nesta pesquisa reduz a lacuna existente, ao revelar novas evidências dos efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. No contexto prático, revela os efeitos da configuração orçamentária adotada pelas empresas no desempenho gerencial, bem como os efeitos de decisores orçamentários no desempenho de gestores subordinados. A pesquisa também contribui para que outros delineadores do sistema de controle orçamentário possam compreender os efeitos da adoção e uso de tais práticas de gestão no compartilhamento de informações, e seus efeitos consequentes na adequação do orçamento, visto que este instrumento de gestão é capaz de contribuir para o direcionamento de esforços, com vistas ao alcance dos objetivos, metas e resultados organizacionais desejados.

2. Hipóteses da Pesquisa

2.1 Participação orçamentária e desempenho gerencial

As empresas possuem diferentes maneiras de gerir o orçamento. Tais diferenças são devidas aos recursos que as mesmas possuem e podem se mostrar como reguladores de um orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004). O processo de criação do orçamento irá influenciar no modo como a organização utiliza seus recursos (Tuan & Rajagopal, 2022), sejam eles monetários ou capital humano. Dessa forma, o orçamento se torna um importante instrumento de gestão, em que a

organização de recursos deve ser uma aliada dos gestores, com o objetivo de alcançar um melhor desempenho (Mia & Patiar, 2002; Tuan & Rajagopal, 2022).

Uma prática organizacional que tem por objetivo gerar benefícios na gestão destes recursos é a estruturação de uma configuração orçamentária participativa (Derfuss, 2016; Zonatto et al., 2020). A participação orçamentária constitui-se um modo de gestão de recursos orçamentários estabelecida mediante o diálogo e o envolvimento dos indivíduos na gestão orçamentária da empresa, em que gestores subordinados possuem a chance de se envolverem e contribuir para as definições do orçamento, exercendo certa influência e contribuindo com o processo orçamentário (Shields & Shields, 1998; Milani, 1975).

Esta participação promove a adequação do orçamento, a destinação de recursos e a definição de objetivos e metas realistas, considerando-se as necessidades organizacionais existentes e a disponibilidade de recursos (Lunardi et al., 2020). Dessa forma, a participação orçamentária visa a busca da gestão eficiente dos recursos organizacionais existentes, a fim de atingir seus objetivos perante a organização (Derfuss, 2009).

Evidências encontradas na literatura constataam que maiores níveis de participação orçamentária possuem relação positiva com o desempenho gerencial (Chong et al., 2006; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006; Widiawati & Yanuar RS, 2019; Jatmiko et al., 2020). Porém, é necessário comprometimento e participação dos gestores durante todo o processo orçamentário, de forma a possibilitar uma maior credibilidade de informações (Parker & Kyj, 2006). Nesta condição, é possível a promoção de melhores atitudes gerenciais em relação ao orçamento e o alcance de melhor desempenho gerencial (Zonatto et al., 2020).

Diante de tais evidências na relação gestores superiores e gestores subordinados, a primeira hipótese a ser testada nesse estudo estabelece que a participação orçamentária exerce influência positiva no desempenho gerencial de *controllers*: **H1. A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de controllers.**

2.2 Participação orçamentária, compartilhamento de informações e adequação do orçamento

O orçamento é utilizado pelas empresas como uma forma de planejar suas atividades que serão exercidas por certo período futuro (Hansen & Otley, 2003; Mulyanah & Puspanita, 2021). Isso evidencia sua importância para a gestão. A existência do orçamento faz com que gestores subordinados desempenhem papel participativo junto da gestão principal, o que ocorre por meio da participação orçamentária (Milani, 1975), que busca melhorar o ambiente empresarial na relação superior e subordinado, de modo a reduzir à possibilidade de conflitos internos (Zonatto & Lavarda, 2013) e direcionar esforços na busca pelo alcance dos resultados desejados.

A participação orçamentária promove o envolvimento de gestores que possuem responsabilidade orçamentária, na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade (Milani, 1975). Desta forma, possibilita que exista um relacionamento e diálogo entre as partes envolvidas, incentivando o compartilhamento de conhecimentos (Parker & Kyj, 2006; Shields & Shields, 1998). O compartilhamento de conhecimentos, que é gerado a partir da participação orçamentária, é possibilitado pelo melhor relacionamento estabelecido, que gera motivação dos profissionais (Mia & Patiar, 2002) e aumenta seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Nguyen et al., 2019; Bernd et al., 2022). Portanto, facilita o processo informacional (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020).

Sendo assim, a participação orçamentária constitui-se um importante mecanismo de incentivo à comunicação entre superior e subordinado (Parker & Kyj, 2006). Contudo, há que se considerar que mesmo existindo o diálogo, ainda podem existir barreiras que dificultam que toda a informação seja passada nessa relação (Mia & Patiar, 2002). Deste modo, é importante que sejam buscadas formas de fortalecimento das relações estabelecidas entre gestores superiores e gestores subordinados, de maneira que a adequação do orçamento seja favorável para alcançar as metas e objetivos

orçamentários estabelecidos, considerando-se que, mesmo diante da participação orçamentária, informações privadas de gestores divisionais podem não ser totalmente compartilhadas (Parker & Kyj, 2006; Lavarda & Almeida, 2013).

Assim sendo, no contexto de relação entre gestores superiores e gestores subordinados, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que a participação orçamentária possui influência positiva no compartilhamento das informações verticais: **H2. A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações verticais.**

A participação orçamentária possibilita que gestores subordinados sejam mais influentes dentro de uma organização, o que ocorre a partir do seu envolvimento com o orçamento (Chong & Chong, 2002; Macinati, Bozzi, & Rizzo, 2016). Isto porque, ao participar dos processos orçamentários, se promove o compartilhamento de informações e um melhor relacionamento entre superior e subordinado. A melhoria na comunicação organizacional favorece o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (Kren, 1992), que qualificam as discussões orçamentárias estabelecidas, melhoram a comunicação organizacional (Lunardi et al., 2020) e contribuem para o aumento do compromisso destes gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (Nguyen et al., 2019; Bernd et al., 2022).

O orçamento é um dos principais mecanismos de gestão (Bornia & Lunkes, 2007; Fuadah et al., 2020; Jatmiko et al., 2020; Tuan & Rajagopal, 2022). Com isso, é necessário que o mesmo seja feito de forma correta, visto que um orçamento inadequado pode gerar inconstâncias no gerenciamento e na tomada de decisões. A adequação do orçamento é necessária para que o mesmo represente os recursos que a empresa possui e a forma como serão organizados. Um orçamento adequado promove a gestão orçamentária e essa se torna eficaz (Khaddafi et al., 2015)). O termo adequação do orçamento compreende a definição dos recursos necessários para que seja possível alcançar metas e objetivos de gestão (Nouri & Parker, 1998).

Sendo assim, pode-se inferir que a participação orçamentária contribui para a acurácia das previsões orçamentárias estabelecidas. Do mesmo modo, se torna um fator de eficiência para o planejamento e a obtenção de maiores níveis de envolvimento de gestores com responsabilidade orçamentária, com os objetivos e metas orçamentários da organização (Nguyen et al., 2019; Lunardi et al., 2020; Bernd et al., 2022). Portanto, favorece a adequação do orçamento (Nouri e Parker, 1998). Dessa forma, no contexto da participação de gestores subordinados no processo orçamentário, a terceira hipótese de pesquisa estabelece que: **H3. A participação orçamentária influencia positivamente a adequação do orçamento.**

2.3 Compartilhamento de informações, adequação do orçamento e desempenho gerencial

O compartilhamento de informações integra os processos de geração de informações, processos de gestão evidenciados e a tomada de decisões (Hsu et al., 2008). Refere-se a toda troca de informações existente entre diferentes setores dentro de uma organização, ou entre gestores que exercem diferentes funções no ambiente organizacional, de forma com que os superiores possuam acesso a informações que são de posse de gestores que ocupam cargos mais baixos dentro da hierarquia organizacional (Parker & Kyj, 2006; Lavarda & Almeida, 2013).

Constitui-se um importante mecanismo de auxílio à gestão organizacional, de forma a possibilitar maior engajamento entre quem a compõe. A existência de compartilhamento de informações favorece não só o relacionamento entre gestores em diferentes níveis, mas também a satisfação individual, devido ao fato de que permite que os indivíduos possam compreender seu papel perante a organização (Zonatto et al., 2019). Em contrapartida, a falta de compartilhamento de informações pode prejudicar a atuação destes gestores, uma vez que os os profissionais podem não dispor de informações adequadas a tomada de decisões. A falta de informações adequadas também pode

contribuir para a possibilidade de ocorrência de “conflitos” internos na organização, devido à falta de comunicação entre setores, superiores e subordinados.

A participação orçamentária tem sido apontada como um eficiente mecanismo promotor do compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2020). Dada sua importância para o orçamento, é necessária que seja estimulada e ocorra durante o processo orçamentário. Isto porque, a partir de tal comunicação, torna-se possível o alinhamento de interesses, objetivos e metas orçamentárias, bem como a definição de recursos adequados às necessidades dos gestores (Nguyen et al., 2019). Desta forma, possibilita melhores tomadas de decisões, capazes de gerar benefícios tanto para organização quanto para os indivíduos que usam o orçamento em suas atividades de trabalho (Shields & Shields, 1998).

Informações compartilhadas a partir da comunicação estabelecida entre subordinado e superior auxiliam no planejamento. Porém, a adequação do orçamento é necessária para influenciar os resultados organizacionais desejados. É por esta razão que a literatura sugere que a adequação do orçamento exerce um papel mediador na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Nouri & Parker, 1998), sendo capaz de influenciar em todo processo orçamentário. Dessa forma, acredita-se que o compartilhamento de informações é um modo de aprimorar a alocação de recursos, promovendo a adequação do orçamento, buscando melhores formas de viabilizar o alcance dos objetivos e metas pré-determinadas (Dunk, 1993; Nouri & Parker, 1998; Mat et al., 2022).

Neste contexto de relação entre gestores superiores e gestores subordinados, a quarta hipótese de pesquisa estabelece que o compartilhamento de informações verticais exerce uma influência positiva na adequação do orçamento: **H4. O compartilhamento de informações verticais influencia positivamente a adequação do orçamento.**

O compartilhamento de informações é uma importante forma de auxílio à gestão, tendo influência na efetividade das ações do gestor. O compartilhamento de informações possibilita o entendimento dos gestores subordinados quanto aos objetivos que a organização espera que sejam alcançados (Mia & Patiar, 2002). Dessa forma, o compartilhamento de informações possibilita a redução da assimetria informacional, mediante o fortalecimento das relações de trabalho, com vistas a promoção de melhor desempenho gerencial (Nouri & Parker, 1998; Zonatto & Lavarda, 2013).

Evidências encontradas na literatura sugerem que o compartilhamento de informações verticais potencializa o desempenho gerencial. Porém, em condições de maior nível de participação orçamentária e propensão de gestores subordinados ao compartilhamento de informações. Parker e Kyj (2006) e Lunardi et al. (2020) evidenciaram que o compartilhamento de informações possibilita elevado nível de desempenho gerencial. Contudo, seus efeitos no desempenho podem não ocorrer de maneira direta (Lunardi et al., 2019), o que sugere a necessidade de interação entre tais variáveis, para que isto ocorra. Assim sendo, no contexto de troca de informações verticais entre gestores superiores e gestores subordinados, a quinta hipótese a ser testada nesta pesquisa estabelece que: **H5. O compartilhamento de informações verticais influencia positivamente à relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de controllers.**

A adequação do orçamento é destacada como o grau de percepção que o gestor possui a respeito do orçamento e entendimento do mesmo, para que a partir de seu julgamento saiba se é o necessário para o alcance das metas e resultados empresariais (Khaddafi et al., 2015)). Nouri & Parker (1998) citam a adequação do orçamento como o entendimento de que os recursos propostos serão suficientes para a realização do trabalho. Quando isto ocorre, o mesmo tende a apresentar um efeito positivo no desempenho gerencial. Isto porque o gestor passa a acreditar que possui recursos e condições necessárias ao alcance de melhor desempenho.

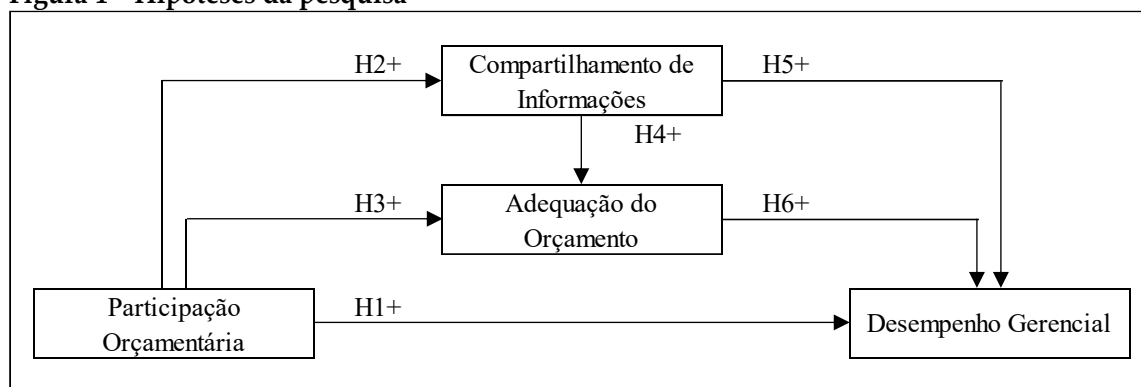
A partir da adequação do orçamento, o mesmo passa a ser verificável perante a organização. Após sua adequação, passa a representar a realidade empresarial, de forma com que os recursos ali identificados como necessários, representem o que é necessário para utilização (aplicação) em suas

atividades de trabalho. Porém, é importante considerar que esta percepção de adequação do orçamento pode facilitar ou interferir no desempenho gerencial (Khaddafi & Raza, 2015), uma vez que reflete a percepção dos gestores envolvidos neste processo. As evidências encontradas por Nouri & Parker (1998) sugerem que com o orçamento adequado, profissionais tendem a realizar melhor sua função.

Os achados de Zonatto et al. (2022) também relevam que a favorabilidade orçamentária é capaz de potencializar o desempenho gerencial. Portanto, pode-se admitir que em um ambiente de elevada participação orçamentária e adequação do orçamento, é possível se alcançar melhor desempenho gerencial. Deste modo, no contexto entre gestores superiores e gestores subordinados, a última hipótese estabelecida para esta pesquisa, assume que: **H6. A adequação do orçamento influencia positivamente à relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de controllers.**

A seguir é apresentada à figura 1 com o modelo teórico das hipóteses testadas nessa pesquisa.

Figura 1 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Método e Procedimentos da Pesquisa

A metodologia adotada neste estudo é caracterizada como pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa para análise dos dados (modelagem de equações estruturais). A população do estudo foi definida a partir da busca por organizações industriais com atuação no país, que possuem gestores com função de *controllers* ou responsáveis pela área de controladoria. A amostra analisada são 166 profissionais *controllers*, com responsabilidade orçamentária, que atuam nestas organizações. A coleta de dados foi realizada com auxílio da rede social de negócios LinkedIn®, a partir do envio de 832 convites para profissionais que se enquadram no perfil estabelecido, sendo realizada entre abril e junho de 2022.

A escolha de tal população se deve ao papel desses profissionais no processo orçamentário, tendo conhecimento das informações geradas na organização e possuindo funções de gestão, estando a parte de todo o processo (Palomino & Frezatti, 2016). O instrumento de coleta de dados abrange questões objetivas, de múltipla escolha, com uso de escala Likert de 7 pontos, que avalia o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação as afirmativas apresentadas, em que o profissional participante da pesquisa irá responder de acordo com sua própria função e unidade de atuação na organização em que atua.

A Tabela 1 apresenta o constructo da pesquisa, suas definições operacionais, escalas utilizadas e os autores que são referenciados para embasamento teórico.

Tabela 1 - Constructo e definições operacionais.

Variáveis	Definições operacionais	Escalas	Autores
Participação orçamentária (PO)	Revela o envolvimento dos indivíduos no processo orçamentário empresarial.	Seis indicadores Likert 7 pontos	Milani (1975)
Compartilhamento de informações (CI)	Revela o nível em que as informações são entregues aos superiores por diferentes setores.	Três indicadores Likert 7 pontos	Parker e Kyj (2006)
Adequação do orçamento (AO)	Revela o grau de percepção dos indivíduos de que o orçamento estabelecido irá atender aos requisitos de trabalho.	Três indicadores Likert 7 pontos	Nouri e Parker (1998)
Desempenho gerencial (DG)	Revela a eficiência dos gestores na realização das atividades relacionadas ao processo orçamentário.	Nove indicadores Likert 7 pontos	Mahoney et al. (1965)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais indicadores foram definidos por abrangerem diferentes aspectos do processo orçamentário, diante dos objetivos definidos para este trabalho. A participação orçamentária possibilita visualizar se a organização promove a participação de gestores de diferentes níveis organizacionais nos processos orçamentários da entidade, fortalecendo os processos de gestão orçamentária. O compartilhamento de informações evidencia a troca de informações verticais, demonstrando indiretamente a realidade organizacional, sendo possível analisar o quão gestores subordinados estão adeptos ao fortalecimento dos processos de gestão, a partir do fornecimento de informações privadas que dispõe, e em que medida a organização incentiva tal partilha.

A adequação do orçamento é evidenciada na medida em que o gestor subordinado tem voz as definições e sugestões do orçamento destinado à sua área de responsabilidade. Indica o quão adequando é a realidade setorial e oferece suporte ao desenvolvimento das atividades setoriais de trabalho de responsabilidade do gestor. O desempenho gerencial se torna o ponto final para análise proposta na pesquisa, e reflete o desempenho do gestor em suas atribuições de trabalho (diante de suas funções gerenciais exercidas). Do mesmo modo, é utilizado para investigar os efeitos das variáveis intervenientes que interferem na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho. Portanto, auxiliam na compreensão de como tais variáveis fortalecem os processos de gestão vinculados ao uso do orçamento e a busca pela promoção de um desempenho gerencial elevado.

Além dos principais constructos operacionais utilizados na pesquisa, também foram adicionadas variáveis de controle, considerando aspectos que podem influenciar as respostas obtidas, diante do contexto de atuação do *controller* em cada organização. Nesta pesquisa, abrangem a observância do uso do orçamento para avaliação do seu desempenho, a necessidade de explicações sobre variações orçamentárias, e a percepção de justiça orçamentária (diante dos recursos recebidos para o desenvolvimento das atividades de trabalho em sua unidade de responsabilidade). Tais variáveis denotam a forma como a organização classifica e utiliza as informações relacionadas a execução do orçamento, diante da atuação de trabalho do *controller*.

De posse da definição do instrumento de coleta de dados elaborado para esta pesquisa, inicialmente procedeu-se sua validação por especialistas, sendo estes dois pesquisadores, doutores em ciências contábeis, e dois profissionais *controllers* de organizações industriais de grande porte, onde foi buscado inferir sobre a clareza e compreensibilidade dos questionários, diante dos objetivos da pesquisa, e se este pode ser considerado adequado aos propósitos da pesquisa e de fácil entendimento. Não foram solicitadas alterações na redação das assertivas apresentadas. Assim, a seguir, de posse do instrumento validado, procedeu-se seu registro junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição em que os pesquisadores atuam.

Para a coleta de dados, foram adotados os procedimentos éticos relacionados: (i) ao consentimento informado; (ii) a não identificação de respondentes e organizações, possibilitando o anonimato em relação aos dados coletados e analisados; (iii) o tratamento dos dados de maneira consolidada, por meio de abordagem quantitativa; e, (iv) o direito de desistência dos participantes a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa. Os participantes também foram informados de que, ao enviar voluntariamente sua resposta, concordam com o uso das informações coletadas para a elaboração deste trabalho e sua publicação.

A análise de dados foi realizada por meio de abordagem quantitativa. Inicialmente procedeu-se a análise estatística descritiva dos dados. A seguir, procedeu-se a análise de confiabilidade dos constructos de mensuração, sua validade discriminante, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), e o teste de viés de método (Bido et al., 2018). Como indicado por Hair Jr. et al. (2009), para análise de confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e variância média extraída. Por fim, para a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa e análise conjunta com variáveis de controle, procedeu-se o uso de modelagem de equações estruturais, com auxílio do software *SmarthPLS*® (Ringle et al., 2014). Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

4. Resultados da Pesquisa

4.1 Estatística descritiva e validação dos constructos de mensuração

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados da análise estatística descritiva e dos indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração.

Tabela 2 - Estatística descritiva e indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Resultados à Indicadores/ Constructos	Estatística Descritiva				Indicadores de Confiabilidade					
	Alcance Teórico	Alcance Observado	Média	Desvio Padrão	AVE	CC	AC	R ²	Q ²	f ²
PO	1-7	1-7	6,19	1,16	0.621	0.908	0.878			0.444
CI	1-7	1-7	5,92	1,27	0.799	0.923	0.874	0.432	0.333	0.573
AO	1-7	1-7	5,87	1,15	0.684	0.866	0.772	0.032	0.018	0.370
DG	1-7	1-7	5,77	1,08	0.545	0.914	0.894	0.384	0.202	0.429

Legenda: AVE. Variância Média Extraída; CC. Confiabilidade Composta; AC. Alfa de *Cronbach*; Q². Relevância Preditiva; f². Tamanho do Efeito; PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; AO. Adequação do Orçamento; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise estatística descritiva revelam que todos os indicadores dos constructos analisados receberam respostas mínimas e máximas na escala observada, o que indica níveis de discordância ou concordância totais em relação às afirmativas apresentadas. A participação orçamentária é o constructo que apresenta maior média, o que indica maior convergência nas percepções dos participantes da pesquisa. Esses resultados sugerem que na maioria dos casos analisados a participação orçamentária é elevada. De acordo com Milani (1975), a participação orçamentária é importante pois auxilia no planejamento organizacional, além de influenciar no compartilhamento de informações entre superior e subordinado, e suas atitudes gerenciais relacionadas ao orçamento e a tomadas de decisões orçamentárias.

A partir desta, torna-se importante a comunicação estabelecida entre os diferentes setores da empresa, de forma a possibilitar que o compartilhamento de informações e conhecimentos, possa refletir em decisões orçamentárias mais adequadas. Considerando que gestores de nível médio possuem informações privadas sobre sua área de responsabilidade, a partilha dessa informação favorece a alocação de recursos, e o alinhamento de objetos e metas (Parker & Kyj, 2006; Zainuddin &

Isa, 2019; Nguyen et al., 2019; Lunardi et al., 2020). Portanto, a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho pode gerar efeitos positivos na gestão organizacional, visto que permite uma qualificação dos processos de gestão, como as práticas de gestão orçamentária. Por isto sua importância.

Os resultados da estatística descritiva revelam ainda que o compartilhamento de informações também alcançou elevada média, indicando que, na amostra analisada, parte dos participantes percebe a configuração orçamentária como participativa, e a existência de compartilhamento de informações. De acordo com Lunardi et al. (2020), o compartilhamento de informações é importante para potencializar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, pois tal variável age de forma interveniente dentre elas, potencializando a identificação de oportunidades de melhoria, que refletem positivamente no ambiente organizacional.

Embora estes resultados sejam identificados, as evidências apresentadas na Tabela 2 revelam que nem todos os gestores percebem o orçamento como adequado às suas necessidades de trabalho. Do mesmo modo, nem todos os gestores reportam alcançar um desempenho gerencial elevado. Estes resultados reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, uma vez que permite compreender em que condições as interações existentes entre a participação orçamentária, o compartilhamento de informações e a adequação do orçamento refletem em melhor desempenho gerencial. A adequação do orçamento é necessária para reduzir as tensões do ambiente e viabilizar o alcance dos resultados organizacionais desejados. A definição de um orçamento adequado é capaz de promover a eficácia da gestão orçamentária (Khaddafi et al., 2015), o que tende a refletir positivamente no desempenho gerencial (Nouri & Parker, 1998).

Procurando-se avaliar a qualidade preditiva dos constructos de mensuração, procedeu-se sua validação. Os resultados dos indicadores de confiabilidade avaliados indicam que todos os constructos de mensuração alcançaram valores superiores aos valores mínimos recomendados por Hair Jr. et al. (2009), para sua validação. A AVE alcançou valor superior a 0,5 em todos os constructos analisados, assim como o valor de confiabilidade composta e do coeficiente Alfa de *Crombach* também foi superior a 0,7 em todos os casos. As cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo também são superiores a 0,7 em todos os casos, sendo mantidos todos os indicadores em seus respectivos constructos de mensuração. Estes resultados sugerem alta confiabilidade dos constructos de mensuração.

A Tabela 3 apresenta a síntese dos resultados do teste de validade discriminante, de acordo com o critério de análise proposto por Fornell & Larcker (1981).

Tabela 3 - Validade discriminante

Constructos	PO	CI	AO	DG
Participação Orçamentária. PO	0.788			
Compartilhamento de Informações. CI	0.657	0.894		
Adequação do Orçamento. AO	0.176	0.088	0.827	
Desempenho Gerencial. DG	0.434	0.578	0.268	0.738

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que o valor da raiz quadrada da AVE é superior ao valor das correlações existentes em todos os casos analisados, indicando a validade discriminante do modelo de mensuração (Fornell & Larcker, 1981). Do mesmo modo, o teste de viés de método realizado, como recomendado por Bido, Mantovani & Cohen (2018), revelou que o conjunto de indicadores analisados na pesquisa se agrupam em quatro diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 37,349% da variância total. Assim, pode-se inferir que não há problemas

de viés de método na análise realizada, sendo possível a avaliação das relações teóricas objetos de estudo, por meio de modelagem de equações estruturais.

4.2 Resultados e discussão

Para análise dos dados, dois modelos estruturais foram avaliados. No primeiro modelo estrutural, procurou-se investigar as relações teóricas testadas na pesquisa a partir de suas relações diretas (sem o uso de variáveis de controle). No segundo modelo estrutural testado, procedeu-se esta mesma avaliação, acrescentando-se a análise proposta a observância dos possíveis efeitos de três variáveis de controle, na percepção dos gestores sobre o compartilhamento de informações verticais, a adequação do orçamento e o desempenho gerencial. As variáveis de controle utilizadas foram: (VC1) o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho do gestor; (VC2) a medida em que o gestor necessita apresentar explicações sobre a variação do orçamento de sua unidade de responsabilidade; e, (VC3) a percepção de justiça orçamentária do gestor, em relação ao orçamento designado para sua área de responsabilidade. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados do Teste de Hipóteses

Caminho Estrutural	Modelo sem variáveis de controle						Modelo com variáveis de controle					
	Coef. Cam.	Erro Padr.	T-va-lues	P-va-lues	R ²	VIF	Coef. Cam.	Erro Padr.	T-va-lues	P-va-lues	R ²	VIF
PO à DG	0,052	0,110	0,466	0,641 ^{ns}	0,384	1,804	0,054	0,120	0,448	0,654 ^{ns}	0,418	1,811
PO à CI	0,657	0,082	7,981	0,000*	0,432	1,000	0,659	0,087	7,569	0,000*	0,439	1,015
PO à AO	0,208	0,105	1,985	0,048*	0,032	1,760	0,120	0,097	1,239	0,216 ^{ns}	0,343	1,789
CI à AO	-					1,760	-0,025	0,088	0,280	0,780 ^{ns}	0,343	1,782
CI à DG	0,526	0,094	5,597	0,000*	0,384	1,762	0,527	0,098	5,404	0,000*	0,418	1,783
AO à DG	0,213	0,080	2,659	0,008*	0,384	1,033	0,285	0,102	2,809	0,005*	0,418	1,522
VC1 à DG							0,264	0,118	2,226	0,026*	0,418	4,236
VC1 à CI							0,062	0,101	0,615	0,539 ^{ns}	0,439	4,224
VC1 à AO							0,054	0,115	0,472	0,637 ^{ns}	0,343	4,231
VC2 à DG							-0,409	0,146	2,800	0,005*	0,418	4,736
VC2 à CI							0,005	0,111	0,043	0,966 ^{ns}	0,439	4,566
VC2 à AO							0,334	0,136	2,453	0,015*	0,343	4,566
VC3 à DG							0,014	0,082	0,166	0,868 ^{ns}	0,418	2,001
VC3 à CI							-0,111	0,065	1,716	0,087 ^{ns}	0,439	1,901
VC3 à AO							0,227	0,094	2,408	0,016*	0,343	1,923

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; AO. Adequação do Orçamento; DG. Desempenho Gerencial; VC1. Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho; VC2. Explicações sobre Variações Orçamentárias; VC3. Percepção de Justiça Orçamentária.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados no primeiro modelo estrutural avaliado permitem responder as hipóteses testadas nesta pesquisa. Sugerem que a participação orçamentária exerce influência direta e positiva no compartilhamento de informações verticais (H2⁺) e na adequação do orçamento (H3⁺), confirmando tais hipóteses de estudo. Contudo, o mesmo não ocorre em relação ao desempenho gerencial de *controllers* (H1^{ns}). Este é alcançado apenas quando estas variáveis (compartilhamento de informações verticais (H5⁺) e adequação do orçamento (H6⁺) estão presentes e são capazes de potencializar o desempenho gerencial dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária,

resultados que permitem suportar tais hipóteses de pesquisa. As evidências encontradas também sugerem que não necessariamente o fato de haver partilha de informações, irá refletir direta e positivamente na designação de um orçamento mais adequado (H4^{ns}) as expectativas do gestor.

Estes resultados indicam que maiores níveis de participação orçamentária potencializam a comunicação organizacional, promovendo o compartilhamento de informações e a adequação do orçamento. A configuração orçamentária participativa está suportada na participação efetiva dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária, a partir da qual os gestores superiores buscam acesso a informações privadas que gestores subordinados dispõem (Nguyen et al., 2019; Lunardi et al., 2020; Bernd et al., 2022). Organizações que promovem a participação e o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, se tornam mais propensas a identificarem em seu corpo gerencial, profissionais com desempenho elevado (Astuty et al., 2022;).

Isto ocorre quando os papéis informativos do orçamento atuam como uma oportunidade de diálogo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão orçamentária adotadas, a partir das quais, se alinham os objetivos, metas e os resultados organizacionais (Astuty et al., 2022; Lenz & Feil, 2016; Zonatto et al., 2020). Estas condições também se mostram favoráveis a adequação do orçamento designado a cada área de responsabilidade (Khaddafi et al., 2015). Isto porque as discussões orçamentárias melhoram as condições estabelecidas para a avaliação das demandas existentes em cada unidade organizacional, o que também oportuniza uma melhor avaliação dos objetivos e metas definidas, bem como a necessidade de recursos a serem alocados para se viabilizar o alcance de tais resultados (Nouri & Parker, 1998; Khaddafi et al., 2015; Zonatto et al., 2022).

Tais interações refletem em atitudes gerenciais proativas nos processos orçamentários da organização (Milani, 1975), melhorando, além da comunicação organizacional, o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (Parker & Kyj, 2006; Nguyen et al., 2019; Bernd et al., 2022). Quando isto ocorre, estes gestores se tornam mais propensos a empreenderem maior esforço para alcançar um desempenho gerencial elevado (Zonatto et al., 2020). Embora tais comportamentos são observados, as evidências encontradas não revelaram um efeito direto do compartilhamento de informações na adequação do orçamento, resultados que revelam que nem todos os gestores mostram-se satisfeitos com as designações orçamentárias atribuídas a sua unidade de responsabilidade.

Estes resultados são corroborados pela análise realizada no segundo modelo estrutural testado. As evidências encontradas para a análise de tais interações revelam que o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho do gestor está positivamente relacionado com o seu desempenho gerencial. Estes achados revelam que quando os gestores participam dos processos orçamentários, compartilham informações e recebem um orçamento considerado adequado, se tornam mais propensos a apresentar um desempenho gerencial elevado.

Conforme explicam Arnold & Artz (2019), o uso do orçamento para avaliação de desempenho está diretamente ligado a visão de que o orçamento possui credibilidade. Dessa forma, o gestor possui a certeza de que o orçamento está condizente com a realidade vivenciada, possibilitando maior motivação ao alcance de metas. A utilização do orçamento para avaliação de desempenho possui importância na medida que são identificadas possibilidades de alcance de metas e entendimento de sua formulação (Piccoli et al., 2014; Arnold & Artz, 2019), o que tende a refletir positivamente em seu desempenho.

As evidências encontradas nesta etapa da pesquisa também revelam uma relação negativa e significativa entre a medida em que o gestor necessita apresentar explicações sobre a variação do orçamento de sua unidade de responsabilidade e o desempenho gerencial. Estes resultados mostram que alguns gestores apresentam dificuldade em cumprir o que dele é esperado, considerando as atribuições que lhe são designadas e a quantidade de recursos que lhe foi disponibilizado. Estes

resultados são corroborados pela análise estatística descritiva do desempenho gerencial, que revelou que parte da amostra analisada não apresenta um desempenho gerencial elevado.

Estes resultados sugerem que o uso de controle orçamentário rígido não necessariamente resulta em melhor desempenho gerencial. De acordo com Van der Stede (2001), na visão do gestor, o controle orçamentário rígido pode influenciar em um ambiente não adequado para a realização das ações necessárias ao alcance de melhor desempenho. Isto porque, nesta condição, o orçamento é percebido como um controle voltado diretamente ao controle dos custos estimados em seu início (fase de elaboração). Porém, estabelecido para certo nível de atividade, não sendo possíveis alterações quanto a variabilidade de volume, por exemplo. Neste caso, serve para o cumprimento de metas orçamentárias que estejam ligadas aos objetivos organizacionais inicialmente definidos, tendo custos pré-definidos fixamente, o que resulta em pouca autonomia para os gestores (Bakker et al., 2012; Ferreira & Oliveira, 2022).

Assim, o controle orçamentário rígido busca fazer com que gestores estejam vinculados a agir de acordo com os interesses da organização, com níveis reduzidos de tolerância a mudanças no orçamento (Mazzei et al., 2019). Desta forma, pode ser benéfico quanto ao atingimento de metas e entendimento da visão organizacional. Porém, pode resultar em menor dinamismo dos gestores, refletindo em aspectos negativos ao esperado quanto ao desempenho gerencial.

Em contrapartida, a adoção de uma estrutura de controle orçamentário flexível pode ocasionar em maior participação dos indivíduos no processo orçamentário, pois o mesmo age, diferente do controle rígido, estimulando o compartilhamento de informações e o alinhamento de objetivos, metas e resultados, onde existem maiores possibilidades de alterações, conforme as necessidades existentes e acontecimentos no ambiente organizacional. Isso se dá ao fato da vinculação com diversos níveis de atividades empresariais, possibilitando maior autonomia do gestor em decisões necessárias momentaneamente (Troczyński et al., 2021).

Quando a organização se utiliza do modelo de controle flexível, propicia a realização de projeções para diferentes níveis de atividade, auxiliando na tomada de decisões do gestor, mas sendo necessária atenção às metas que o mesmo necessita alcançar (Soares et al., 2019), o que favorece seu compromisso para o alcance de melhor desempenho. Por esta razão, é necessário se promover a participação nos processos orçamentários, de modo que seja possível se qualificar as práticas de gestão orçamentárias adotadas, considerando-se as necessidades organizacionais existentes.

No que se refere à adequação do orçamento, duas variáveis de controle analisadas apresentaram-se positivamente relacionadas a esta variável. A primeira refere-se à necessidade de apresentar explicações sobre as variações do orçamento de sua unidade de responsabilidade. Já a segunda refere-se à percepção de justiça orçamentária (atribuída pelo gestor), em relação ao orçamento designado para sua área de responsabilidade. Estes resultados revelam que quando os gestores precisam apresentar explicações sobre as variações do orçamento de sua unidade de responsabilidade, maior tende a ser sua percepção de adequação do orçamento. Do mesmo modo, nesta condição, maior tende a ser sua percepção de justiça com os processos orçamentários, ainda que seu desempenho gerencial não seja elevado.

Estes resultados revelam que explicações das variações do orçamento possibilitam maior adequação, devido a possíveis necessidades de se promover mudanças, de acordo com as novas informações obtidas de diferentes unidades da organização. Assim, alterações são necessárias para que o valor orçado represente a realidade dos recursos necessários à viabilização das atividades de determinada unidade, ou ainda, para que se possa impedir o desperdício de recursos aplicados. Do mesmo modo, a percepção de justiça orçamentária se torna um requisito necessário para que o gestor da unidade e gestores subordinados estejam em conformidade com as metas organizacionais estabelecidas. Isto porque a percepção de justiça dos processos orçamentários melhora o compromisso dos gestores com os objetivos, metas e a busca pelo alcance dos resultados desejados.

Por esta razão, pode-se inferir que a necessidade de explicar as variações encontradas, bem como a percepção de justiça dos processos orçamentários, possuem influência direta sobre a adequação do orçamento, pois são fatores que agem de forma a possibilitar maior percepção dos valores orçados e a verificação de sua aplicação em relação a realidade experimentada em determinado momento (e condições vivenciadas). Sendo assim, sua incidência implica na qualificação dos processos de gestão orçamentária, visto que atuam para alinhar as demandas existentes, aos interesses da organização. Portanto, aspectos preditores do desempenho gerencial.

De acordo com Mello & Gerhardt (2022), as variações do orçamento devem ser reportadas para que ocorra um melhor acompanhamento durante o processo orçamentário. Medidas corretivas a serem tomadas, sejam elas positivas ou negativas, são necessárias, de forma a possibilitar a adequação do orçamento, na busca pelo alcance dos objetivos desejados. A partir do valor orçado, são criadas projeções para a organização, tidas como planejamento futuro, mas que podem gerar possíveis variações a serem registradas e analisadas de forma a compreender os motivos que levaram a tais variações, possibilitando, assim, novas estratégias e ações (Dal Magro & Lavarda, 2015; Mello & Gerhardt, 2022).

Segundo Santos et al. (2021), a percepção de justiça orçamentária dos indivíduos em uma organização, reflete em maior entendimento em relação ao sistema de controle gerencial utilizado pela mesma, pois o entendimento inicial das ações auxilia em uma maior compreensão das metas organizacionais, possibilitando também maior participação orçamentária e, com isso, adequação do orçamento. No momento em que tal sistema é aplicado, os indivíduos tendem a ter diferentes entendimentos sobre o controle orçamentário adotado e sua utilidade. Assim, a percepção de justiça orçamentária gera uma reação natural, que induz a uma autoavaliação sobre se o orçamento designado é justo e quais seus efeitos (consequências) diante de determinados resultados alcançados (Cugueró-Escofet et al., 2019; Santos et al., 2021).

Nesse sentido, pode-se inferir que as atitudes do *controller* no trabalho tendem a ser influenciadas pela forma como é realizada a gestão orçamentária na entidade. O direcionamento de sua participação no processo orçamentário fortalece as relações existentes e possibilita que o *controller* seja influente neste processo. Dessa forma, o *controller*, embora ainda responda pelos resultados de sua unidade de trabalho a seus superiores, possui certa influência na tomada de decisões relacionadas a elaboração do orçamento e a definição de objetivos, metas e a alocação de recursos de sua unidade de responsabilidade. Contudo, a execução de suas funções está atrelada a realização eficaz de suas funções gerenciais, e a diferentes fatores contextuais que podem influenciar o seu desempenho no trabalho, como preconizado pela teoria do desempenho no trabalho (Blumberg & Pringle, 1982).

Por esta razão, a experiência profissional do *controller* se torna relevante, pois irá moldar a execução de suas funções, sugerindo sua capacidade para atuar de maneira eficaz diante dos desafios apresentados. O uso do orçamento para avaliação do seu desempenho e a necessidade de apresentação de explicações sobre as variações orçamentárias identificadas corroboram para tais afirmações. Ambas estão positivamente relacionadas com o desempenho gerencial, o que sugere que quando ocorre o uso do orçamento para esta avaliação, o *controller* se torna mais comprometido com os objetivos, metas e resultados orçamentários desejados. Do mesmo modo, atua de forma mais eficaz para aplicar os recursos e alcançar um desempenho gerencial elevado.

A experiência prévia na função de *controller* o auxilia de forma a executar o orçamento de sua área de responsabilidade com direcionamento correto e tomadas de decisões adequadas, diante da realidade organizacional enfrentada (Santos et al., 2014; Widodo, 2021). Da mesma forma, fatores que motivam o profissional a executar sua função e buscar sempre maiores entregas estão vinculadas a sua percepção de que o *controller* é um profissional valorizado na organização. Assim, profissionais motivados possuem maior disposição para atuar em suas funções de trabalho, e estão mais

propensos a elevar o seu desempenho gerencial (Dewi, 2020; Nguyen et al., 2020; Sandi et al., 2021; Constantinescu & Stegăroiu, 2023).

Além disso, como preconizado pela teoria do desempenho no trabalho, o ambiente organizacional se torna influente na execução da função dos *controllers*, onde existe a oportunidade adequada para este atuar. Isto porque o suporte orçamentário e organizacional, adequados, representam importantes mecanismos de apoio disponibilizados pela organização e necessários ao cumprimento de suas funções gerenciais, visando o alcance dos resultados desejados. Por esta razão, nestas condições, o *controller* tende a atuar para entregar informações privadas de sua área de responsabilidade aos seus superiores, de modo a qualificar as discussões orçamentárias estabelecidas na entidade, fortalecendo os processos de gestão orçamentária, bem como o orçamento final da organização (Zonatto et al., 2020; Astuty et al., 2022).

5. Considerações Finais

Esse estudo teve por objetivo avaliar os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações e da adequação do orçamento na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil. Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, foi realizada com a participação de 166 profissionais.

Os resultados evidenciam que nem todas as organizações adotam uma configuração orçamentária participativa. Do mesmo modo, verificou-se que algumas organizações apresentam dificuldade em promover o compartilhamento de informações entre gestores superiores e gestores subordinados, e adequar a alocação dos recursos orçamentários as necessidades apresentadas em suas diferentes áreas de responsabilidade, razão pela qual alguns profissionais reportam não apresentar um desempenho gerencial elevado.

Os resultados dos testes de hipóteses revelaram que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações verticais e a adequação do orçamento. Porém, seus efeitos não ocorrem de maneira direta no desempenho gerencial. O compartilhamento de informações verticais melhora o desempenho dos *controllers* em suas atribuições de trabalho, assim como a participação orçamentária melhora a alocação de recursos e a adequação do orçamento. Estas evidências revelam que quando a organização adota uma configuração orçamentária participativa, e é capaz de promover o compartilhamento de informações entre seus gestores (superiores e subordinados), adequando o orçamento as suas necessidades de trabalho, profissionais *controllers* se tornam mais propensos a alcançar um desempenho gerencial elevado.

Indicam que quando as organizações promovem a participação orçamentária dos *controllers*, possibilitando sua inclusão nos processos de discussão e elaboração do orçamento de sua unidade de responsabilidade, tornam-se mais propensas a alcançar informações relevantes para a definição dos processos de gestão orçamentária, considerados como os mais adequados as necessidades organizacionais. Assim, se tornam mais propensas a atender as expectativas de seus gestores, em relação as necessidades de recursos diante das expectativas de trabalho e os resultados esperados. Tal participação também promove a clareza de objetivos e metas, que suportarão sua posterior avaliação de desempenho.

A partilha de informações e a adequação do orçamento promovem a aceitação e o compromisso dos gestores para com as premissas orçamentárias estabelecidas. Este reconhecimento, aliado a apresentação de informações sobre as variações orçamentárias ocorridas, corroboram para estes objetivos, que contribuem para a atuação dos *controllers*, de forma mais efetiva, na busca por alcançar um melhor desempenho no trabalho a ser realizado. Portanto, quando o orçamento recebido se torna adequado e possibilita o cumprimento de seu objetivo final, este é percebido como um importante instrumento de auxílio a gestão, capaz de atender e contribuir para a gestão das especificidades setoriais e da organização como um todo.

Estes achados confirmam que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorrem de maneira indireta, mediados pelo compartilhamento de informações verticais e a adequação do orçamento. Isto porque maiores níveis de participação orçamentária potencializam a comunicação organizacional, melhorando a eficácia do uso do orçamento como prática gerencial. Os achados desta pesquisa corroboram com outros estudos desenvolvidos sobre o tema, que se dedicaram a avaliar a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (Widiawati & Yanuar, 2019; Jatmiko et al., 2020; Zonatto et al., 2020), avançando na identificação dos fatores intervenientes que determinam como ocorre os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial.

A pesquisa também avança ao fornecer novas evidências dos efeitos positivos do nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho. Profissionais que são avaliados por meio do orçamento mostram-se mais preocupados em cumprir os objetivos e metas previamente determinados, de modo que consigam alcançar um desempenho gerencial elevado. Do mesmo modo, os resultados encontrados indicam os efeitos da necessidade de se explicar as variações orçamentárias encontradas, na adequação do orçamento e no desempenho gerencial. Estes fatores sugerem que não necessariamente a disponibilidade de informações resultará em adequação do orçamento. Do mesmo modo, em um desempenho gerencial elevado.

A percepção de justiça orçamentária é necessária para que o orçamento seja percebido como uma importante prática de gestão, capaz de potencializar o desenvolvimento das atividades de responsabilidade dos *controller*, bem como, importante para melhorar o seu desempenho nas tarefas realizadas. Esses resultados revelam importantes implicações ao campo de estudo. Mostram em que condições a participação orçamentária é capaz de refletir positivamente em melhor desempenho gerencial. Do mesmo modo, evidencia como o compartilhamento de informações e a adequação do orçamento são capazes de potencializar o desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Outra implicação teórica e prática desta pesquisa é a apresentação de novas informações a respeito da adequação do orçamento, compreendendo e assumindo sua importância nos processos de gestão. Controles orçamentários rígidos não necessariamente refletem em maior desempenho gerencial. Por outro lado, controles orçamentários flexíveis requerem diálogo e compromisso com a adequação do orçamento, diante do contexto observado e das necessidades apresentadas. Sendo assim, constituem-se fatores capazes de influenciar o desempenho gerencial quando as práticas de controle orçamentários são julgadas como adequadas, justas e capazes de potencializar as atitudes gerenciais no ambiente de trabalho, refletindo, assim, em melhor desempenho.

O estudo apresenta algumas limitações, que não permitem a generalização dos seus resultados. A amostra analisada é não probabilística, além de ter analisado apenas profissionais *controllers* vinculados ao setor industrial. Outras variáveis (cognitivas e pessoais, comportamentais e ambientais) foram preteridas e também podem ser utilizadas em novos estudos sobre o tema, para compreender a relação entre a adoção e uso de práticas de controle gerencial, como o orçamento e a configuração orçamentária participação, as variáveis intervenientes e o desempenho gerencial.

Embora apresente algumas limitações, os resultados do estudo realizado apresentam importantes *insights* que estimulam a realização de novas investigações sobre o tema. A pesquisa diminui a lacuna existente na área gerencial no estudo das variáveis em foco. Porém, são necessários mais estudos para novas abordagens das relações em questão, de forma que se possa melhor compreender suas interações e fatores de influência. Dessa forma, torna-se possível verificar a extensão e aplicabilidade destes achados, bem como se promover análises comparativas e a identificação de outros fatores de influência.

A inclusão da variável de adequação orçamentária na interação com outras atitudes gerenciais (como motivação para participação orçamentária, compromisso organizacional, compromisso com as metas orçamentárias, engajamento no trabalho), e suas implicações decorrentes no

desempenho gerencial, ainda consiste como uma lacuna de pesquisa existente na literatura contábil gerencial. Compreender tais interações pode revelar como a adequação do orçamento interage e afeta atitudes gerenciais necessárias ao alcance de melhor desempenho.

Estudos futuros também podem abordar maiores interações entre as variáveis utilizadas como base deste estudo, e relacioná-las com outras variáveis contextuais (como a incerteza ambiental, a incerteza das tarefas, conflitos de papéis de trabalho), que afetam o desempenho de profissionais da área gerencial. O entendimento da adequação do orçamento neste contexto também possibilitará a identificação de novas abordagens temáticas para o campo de estudo, na medida em que incentiva maior utilização do termo e revela quando é capaz de potencializar ou não o desempenho gerencial no contexto orçamentário. Tais aspectos se constituem novas oportunidades de pesquisa sobre o tema.

Referências

- Apriwandi, & Supriyono, R. A. (2021). Actual participation: the effects of information sharing and familiarity team on budget decision quality. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 14(2), 188-195. <https://doi.org/10.1504/IJMEF.2021.114025>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I., & Rahayu, S. (2022). Utilization of Accounting Information and Budget Participation as Antecedent of Managerial Performance: Exploring the Moderating Role of Organizational Commitment, Leadership Style, Environmental Uncertainty and Business Strategy in Indonesia. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 188-200. doi:1019255/JMPM029012
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361-381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2021). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26.
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destrução de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 37-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014737003>
- Calijuri, M. S. S., Santos, N. M. B. F., & Dos Santos, R. F. (2005). Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14:65-86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>

- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: A research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- Constantinescu, A., & Stegăroiu, I. (2023). The Influence of the Motivational Factors on Work Performance. *Postmodern Openings*, 14(1), 26-45. <https://doi.org/10.18662/po/14.1/602>
- Cugueró-Escofet, N., Bertran, A. F., & Rosanas, J. M. (2019). Is justice more important than would be expected? The role of justice in management control systems to generate goal congruence, trust in managers and fairness perceptions. *Social Justice Research*, 32(1), 26-54. <https://doi.org/10.1007/s11211-019-00324-w>
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 039-062. <https://doi.org/10.14392/asaa.201581039-062>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: meta-análise das relações encontradas em pesquisas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. <http://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- de Mello, A. G. M., & Gerhardt, A. R. (2022). O orçamento empresarial e seu papel na pandemia: Um estudo de caso. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 10(1), 63-77.
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216-231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Derfuss K. (2009). The relationship of budget participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-240. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Dewi, M. S. (2020). Motivation moderates the effect of internal control systems and budgetary participation on individual performance. *International Journal of Social Science and Business*, 4(1), 32-39. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i1.24341>
- Eker, M., Dr. (2007). “The Impact of Budget Participation on Managerial Performance; Via Organization Commitmen : A study on the top 500 firms in turkey”, *Journal Ankara Universitesi SB Fer-gisi*
- Francis-Gladney, L., Welker, R. B., & Maganer, N. (2008). An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudo-participation perceptions. *Advances in Management Accounting*, 17, 217-245. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(08\)17008-3](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(08)17008-3)
- Fuadah, L. L., Safitri, R. H., Yuliani, Y., & Arisman, A. (2020). Determinant factors' impact on managerial performance through management accounting systems in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 109-117. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.109>
- Goretzki, L., Lukka, K., & Messner, M. (2018). Controllers' use of informational tactics. *Accounting and Business Research*, 48(6), 700-726. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.410544>

- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C. & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: a multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296-310. <https://dx.doi.org/10.1108/09600030810875391>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379-390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Khaddafi M., Raza, H., & Heikal, M. (2015). Effect Of Budgetary Participation And Budget Adequacy On Individual Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-15.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Lenz, E. & Feil, A.A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Revista Gestão de Desenvolvimento*, 13(2), 112-127. <https://doi.org/10.25112/rgd.v13i2.408>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
- Mah'd, O., Al-Khadash, H., Idris, M., & Ramadan, A. (2013). The impact of budgetary participation on managerial performance: Evidence from Jordanian university executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), 133-156.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Mat, T. Z. T., Saad, N. A. M., Arshad, R., Roni, S. M., & Urus, S. T. (2022). Accountability through budget performance: a study on budget adequacy and participation of Malaysian local government. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 14(1), 86-105. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2022.119426>
- Mazzei, A., Butera, A., & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23-32. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>
- Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Mulyanah, & Puspanita, I. (2021). Budget Participation and Managerial Performance with Organizational Commitment and Leadership Style as a Moderation. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 14(1), 16-38. <http://dx.doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>

- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). 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*, 26(1), 98-116. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting Organizations and Society*, 23(5/6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181. <https://doi.org/10.5700/rausp1232>
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. D. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71. <https://doi.org/10.5585/re-mark.v13i2.2717>
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Santos, A. C. D., Lavarda, C. E. F., & Marcello, I. E. (2014). Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 16(50), 124-142. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1236>
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2020). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Sandi, H., Afni Yunita, N., Heikal, M., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2021). Relationship Between Budget Participation, Job Characteristics, Emotional Intelligence and Work Motivation As Mediator Variables to Strengthening User Power Performance: An Emperical Evidence From Indonesia Government. *Morfai Journal*, 1(1), 36-48.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Soares, T. C., Schneider, J., Lima, C. M., & Soares, S. V. (2019). Orçamento e estratégia: Beyond Budgeting como ferramenta de planejamento e controle orçamentário em um curso de graduação. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(1), 126-138. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2646>
- Troc, P. O., Klein, S. B., Toigo, L. A., & Wrubel, F. (2021). Relações entre tipos de sistemas orçamentários e fatores contingenciais no setor industrial. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 92-112. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i1.4164>
- Tuan, V. K., & Rajagopal, P. (2022). The mediating effect of the budget process on the performance of small and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(1), 65-92. <https://doi.org/10.7341/20221813>
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>

- Widiawati, D., & RS, T. Y. (2019). Effect of budget participation on managerial performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Studies*, 4(1), 54-66
- Widodo, D. S. (2021). Influence of managerial performance: work motivation, leadership style and work experience (literature review study). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 1079-1089. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i6.1297>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 465-494. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421>
- Zainuddin, S., & Isa, C. R. (2019). The role of workplace fairness and information sharing in a budget setting process: An empirical study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 135-158. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.31133>
- Zonatto, V. C. da S., Bauer, L., Degenhart, L., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 133-150. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>
- Zonatto, V. C. S., Jacomossi, F. A., Schlup, D., & Machado, F. S. (2022). Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 161-178. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>
- Zonatto, V. C. S., Jacomossi, F. A., Schlup, D., & Machado, F. S. (2022). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(3), 391-409. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>