



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Rosana Santos de Oliveira

**Influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional,  
compartilhamento de informações e no desempenho gerencial**

Florianópolis  
2023

Rosana Santos de Oliveira

**Influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional,  
compartilhamento de informações e no desempenho gerencial**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Contabilidade.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda,  
Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos de Oliveira, Rosana  
Influência da participação orçamentária no  
comprometimento organizacional, compartilhamento de  
informações e no desempenho gerencial / Rosana Santos de  
Oliveira ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2023.  
112 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Participação Orçamentária. 3.  
Compartilhamento de Informações. 4. Comprometimento  
Organizacional. 5. Desempenho Gerencial. I. Facin Lavarda,  
Carlos Eduardo. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.  
Título.

Rosana Santos de Oliveira

**Influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional,  
compartilhamento de informações e no desempenho gerencial**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 13 de fevereiro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Maria

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Contabilidade.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico à minha família, em especial aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Inicio com uma frase que escutei em um vídeo: “Eu sempre estive aqui, eu só queria ver você lutando”. Deus é tão maravilhoso, somos tão falhos com Ele. Ele nunca me deixou, apesar de tudo, e a finalização do mestrado é a prova disso. Nunca me imaginei estar aqui, mas Deus tem um plano na vida de todos nós. Muito obrigada, Deus, por me amar tanto assim.

Agradeço aos melhores pais do mundo, mamãe Elza Santos de Oliveira e papai José Figueira de Oliveira (*in memoriam*), muito obrigada por sempre acreditarem em mim, por me ajudarem em muitos momentos. Minha mamãe é uma mulher incrível, sempre gentil e acolhedora, me apoiando em tudo. E na distância, devido ao mestrado, mais ainda, não só financeiramente, mas também em orações. Sei que Deus cuidou muito mais de mim devido aos seus joelhos ao chão pedindo o cuidado por mim. Mamãe, espero retribuir de alguma forma tudo que já fez por mim, te amo infinitamente.

Falar de papai é mais difícil, ainda não tenho forças para falar desse ser humano, do qual tive a honra de ser filha. Meu papai desde criança teve que aprender a viver sozinho sem seus pais, mas ele nunca desistiu de nada, ele sempre me ensinou que a bondade e um sorriso no rosto podem melhorar a vida de muitas pessoas, e que apesar de estar passando por dificuldades sempre deveria agradecer. Meu pai sempre foi meu maior apoiador. Gosto muito de recordar quando eu chegava da faculdade. Ele estava na frente de casa umas 23 horas me esperando, e todas as noites ele me perguntava: “Minha filha, você não vê nada nessa rua? Você é tão corajosa!”. Como eu ia de bicicleta e ficava um pouco distante, ele sempre me fazia essas perguntas todos os dias, e eu sempre respondia: “Não, pai, eu não tenho medo, medo faz com que a gente não faça nada na vida”, e assim foi por 4 anos, e 1 ano depois ele me deixou. Busco em Deus consolo, mas sei que meu pai vai comigo para onde eu for, e sei que está muito feliz com tudo. Eu só tenho a agradecer por tudo e sempre lembrarei do senhor, pai, e contarei o quanto o senhor foi incrível.

Agradeço à minha família, a quem dedico toda essa minha trajetória, obrigada a todos, amo demais cada um.

Quando Deus nos coloca em um lugar, Ele também providencia as melhores pessoas para estarem conosco, em algum momento de nossa vida, e nesse

caminho, a primeira pessoa que guardo com maior carinho e gratidão é a Daniela Pirollo, mesmo sem me conhecer, ela me ajudou nessa caminhada para adentrar no mestrado, foi muito gentil e atenciosa, sempre serei grata a você.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas de mestrado, em especial a Caroline Cordeiro, Larissa Euzebio, Helen Gomes, Shaiane Kistner, Juliana Weber Márcia Cristina e Bruno Jorge, muito obrigada pela amizade de cada um e por toda a contribuição que tiveram comigo, vocês são especiais para mim.

Agradeço a Kátia Dalcerro, Anderson Frare, Rodrigo Rengel, Januário Monteiro, Eduardo Tramontin, Fabio Minatto, Daiana Pedersini, Neise Nascimento, Michel Teixeira, Arthur Lerner, Andréia Dulce, entre outros, que tiveram paciência comigo em compartilhar seus conhecimentos, gratidão eterna a cada um.

Nessa trajetória, também conheci dois meninos incríveis e que fizeram uma grande diferença nesse percurso, os meninos Luiz Fernando (UnB) e Lucas Ferreira (FURB). Vocês sabem o quanto admiro e o quanto sou feliz de ser amiga de vocês, obrigada de coração por tudo que me ensinaram, obrigada por torcerem por mim. Sou grata a Deus por ter a oportunidade de conhecê-los, e só pude conhecer por meio da disciplina do professor Dr. Emil Hoffmann, que é uma pessoa a quem admiro demais, muito obrigada por tudo, já falei para o senhor, mas vou repetir, o senhor foi muito importante, sou muito feliz em conhecê-lo.

No decorrer das aulas, Deus foi me presenteando com pessoas tão especiais, e dentre elas está a professora Dra. Valdirene Gasparetto. Como eu admiro essa mulher! Ela é uma super professora, além do mais, tem um coração tão generoso, obrigada por não desistir de mim no início do mestrado, a senhora foi essencial nesse caminho.

Agradeço de coração a todos os professores da UFSC, principalmente aqueles que me deram aula, o professor Dr. Rogério Lunkes, professor Dr. Hans Michael, professor Dr. José Alonso, professor Dr. Emil Hoffmann, professora Dra. Valdirene Gasparetto, professor Dr. Pedro Alberto Barbetta e professor Dr. Carlos Eduardo Lavarda. Muito obrigada por compartilharem seus conhecimentos! E aos professores Dr. Alcindo Cipriano e Dr. Sérgio Murilo Petri, que sempre foram muito gentis comigo.

Em especial gostaria de agradecer a Maura (secretária do PPGC) uma das mulheres mais gentil e ágil que conheço, além de ser muito prestativa sempre me

ajudou no que fosse do seu alcance, gratidão a senhora. Deus a abençoe grandemente.

Agradeço com muito carinho aos meus amigos da minha cidade Itaituba-PA e Região, por me ajudarem em todos os aspectos, bem como em pesquisas, muito obrigada pelo carinho, torcida e apoio. Dentre vários amigos, gostaria de externar minha gratidão à Raquel Reis, Natanael Aliziário, Vinícius Lima, Josiney Pereira, Professor Jorge Coelho, Professor Alex Bruno, Sr. Irineu Grigoletto, Sr. Samuel Piovesan, Sr. Tiago Gregorio, Sr. Ricardo Henrique, Sr. Fábio dos Anjos, entre outros, muito obrigada por tudo, tenho enorme carinho por cada um.

Gostaria de externar minha gratidão à Maiara Nascimento, Macilena Oliveira e à Crisiane Teixeira, minhas amigas nortistas e por quem tenho muito carinho. Obrigada pela amizade.

Agradeço muitas pessoas, que em algum momento passaram pela minha vida, pessoas especiais que conheci em congressos e em disciplinas, em especial Gustavo Pavão, Geiza Porto e Iana Pereira, muito obrigada pela amizade e carinho.

Agradeço aos professores que estiveram presentes na minha qualificação e na defesa da dissertação. Como eu falei no dia da qualificação, aquele dia foi muito importante para mim, e tão preocupante, mas graças a Deus e a cada um de vocês, foi um dia de muito aprendizado. Fiquei muito feliz por estarem presentes. Ao professor Dr. Rogério Lunkes, tenho enorme carinho, muito obrigada por tudo. À professora Dra. Ilse Beuren, como eu sempre falo para meus amigos, é a minha musa inspiradora. Esse início de mestrado, fase em que se começa a aprender a pesquisar e a escrever, acredito que não seja fácil para ninguém, mas sempre me apoiou nos estudos dessa professora, eles foram fundamentais. E sem falar que tenho enorme gratidão e carinho por ela, obrigada por tudo. E ao professor Dr. Vinícius Zonatto, nem tenho muito que falar, ele como os outros professores, é uma verdadeira inspiração para mim, sou grata e feliz em conhecê-lo, professor, muito obrigada por contribuir tanto com a minha trajetória.

Dentre essas pessoas especiais no meu caminho, gostaria de agradecer do fundo do meu coração ao meu orientador, professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda. Quando eu digo que Deus tem planos para nós e coloca pessoas incríveis para nos ajudar, eu não estou errada. O professor Lavarda é o melhor orientador que existe. O senhor sabe o quanto sou feliz por ser sua orientanda, e o quanto o senhor foi a peça-chave para que eu continuasse até aqui. Professor, sempre irei

lembrar do senhor e falar, onde eu tiver oportunidade, do quanto és uma pessoa incrível. Obrigada por não desistir de mim, obrigada por tudo, eterna gratidão ao senhor, dedico este momento também ao senhor.

Agradeço em especial, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante o mestrado. Destaco que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Agradeço aos respondentes dessa pesquisa, pela disponibilização. Sem a participação deles, essa dissertação não seria concretizada. Desejo sucesso a todos, bem como às empresas no qual estão inseridos. Obrigada a todos que de uma forma ou de outra, apoiaram, torceram e contribuíram para que esta jornada fosse finalizada com sucesso.

Enfim, agradeço muitas outras pessoas, das quais os nomes não estão escritos aqui, mas quero que saibam que são especiais para mim e que tenho eterna gratidão, muito obrigada a todos. Deus os abençoe!

O tempo e as circunstâncias separam o sonho da realidade.  
No entanto, os sonhos nutrem a esperança e cultivam a certeza de que  
aquilo que tanto almejamos um dia obteremos.

Roberto Borges

Porque andamos por fé e não por vista (2 Coríntios 5:7)

## RESUMO

A pesquisa avalia a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho gerencial. Um estudo de natureza descritiva e com abordagem quantitativa foi realizado a partir de uma *survey* com gestores de empresas do setor portuário brasileiro, em que obteve uma amostra de 109 respostas válidas. Para análise dos dados, foram utilizadas técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados do estudo demonstram influência positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações, assim como o comprometimento afetivo. Contudo, a participação orçamentária não apresentou influência direta significativa no comprometimento instrumental, no comprometimento normativo e no desempenho gerencial. Verifica-se, ainda, relação positiva do compartilhamento de informações no comprometimento organizacional, e no desempenho gerencial. Nas dimensões do comprometimento organizacional, apenas o comprometimento afetivo exerce influência positiva e significativa no desempenho gerencial. Foi observada mediação do compartilhamento de informações na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. O teste da análise adicional realizada demonstrou que os efeitos da participação no desempenho ocorrem de maneira indireta, quando mediados pelo comprometimento afetivo, assim como o compartilhamento de informações é antecedente das dimensões do comprometimento organizacional. Os resultados permitem concluir que o alto desempenho dos gestores da amostra analisada é influenciado por um conjunto de fatores: ambientais (participação orçamentária), cognitivos (compartilhamento de informações) e motivacionais (comprometimento organizacional), e esses fatores potencializam o desempenho gerencial. Assim, conclui-se que a configuração orçamentária participativa suscita aos gestores o estilo predominante do comprometimento afetivo e o compartilhamento de informações, que estimula o desempenho gerencial na amostra estudada. Esta pesquisa contribui ao preencher lacunas identificadas na literatura e apresenta implicações gerenciais adotadas no contexto orçamentário, bem como ao produzir seus efeitos no comportamento dos gestores, contribuindo com as empresas portuárias, de modo a repensar sobre as práticas adotadas no processo orçamentário, com a finalidade de permitir melhores condições para o desempenho dos gestores, conseqüentemente o melhor desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** participação orçamentária; compartilhamento de informações; comprometimento organizacional; desempenho gerencial.

## ABSTRACT

The research evaluates the influence of budget participation on information sharing, organizational commitment and management performance. A descriptive study with a quantitative approach was conducted from a survey with managers of companies from the Brazilian port sector, in which they obtained a sample of 109 valid answers. For data analysis, descriptive analysis techniques and structural equation modeling were used. The results of the study show a positive influence between budget participation and information sharing, as well as affective commitment. However, budget participation did not have a significant direct influence on instrumental commitment, regulatory commitment and managerial performance. There is also a positive relationship between information sharing in organizational commitment and managerial performance. In the dimensions of organizational commitment, only affective commitment has a positive and significant influence on managerial performance. Mediation of information sharing was observed in the relationship between budget participation and managerial performance. The test of the additional analysis showed that the effects of participation in performance occur indirectly, when mediated by affective commitment, as well as the sharing of information is antecedent of the dimensions of organizational commitment. The results allow us to conclude that the high performance of the managers of the analyzed sample is influenced by a set of factors: environmental (budget participation), cognitive (information sharing) and motivational (organizational commitment), and these factors enhance management performance. Thus, it is concluded that the participatory budget configuration raises managers the predominant style of affective commitment and information sharing, which stimulates managerial performance in the sample studied. This research contributes by filling gaps identified in the literature and has managerial implications adopted in the budgetary context, as well as by producing its effects on the behavior of managers, contributing to port companies, in order to rethink the practices adopted in the budget process, in order to allow better conditions for the performance of managers, consequently the best organizational performance.

**Keywords:** budget participation; information sharing; organizational commitment; management performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo teórico da pesquisa.....	46
<b>Figura 2.</b> Cargas externas dos construtos .....	70
<b>Figura 3.</b> Fórmulas de cálculo da AVE e CC .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Hipóteses de pesquisa.....	45
<b>Tabela 2.</b> Distribuição das empresas portuárias conforme as Regiões do Brasil .....	48
<b>Tabela 3.</b> Construtos da pesquisa .....	50
<b>Tabela 4.</b> Instrumento da Participação Orçamentária.....	52
<b>Tabela 5.</b> Instrumento do Compartilhamento de Informações .....	52
<b>Tabela 6.</b> Instrumento do Comprometimento Organizacional.....	53
<b>Tabela 7.</b> Instrumento do Desempenho Gerencial.....	53
<b>Tabela 8.</b> Síntese dos principais pressupostos do modelo de mensuração e estruturação .....	57
<b>Tabela 9.</b> Efeitos mediadores .....	58
<b>Tabela 10.</b> Desenho da pesquisa .....	60
<b>Tabela 11.</b> Perfil dos respondentes .....	62
<b>Tabela 12.</b> Estatística descritiva da Percepção dos gestores no contexto orçamentário .....	63
<b>Tabela 13.</b> Características das empresas.....	64
<b>Tabela 14.</b> Estatística descritiva da Participação Orçamentária .....	65
<b>Tabela 15.</b> Estatística descritiva do Comprometimento Organizacional .....	67
<b>Tabela 16.</b> Estatística descritiva do Compartilhamento de Informações.....	68
<b>Tabela 17.</b> Estatística descritiva do Desempenho Gerencial .....	68
<b>Tabela 18.</b> Cálculo da AVE e CC.....	71
<b>Tabela 19.</b> Modelo de mensuração.....	72
<b>Tabela 20.</b> Matriz de <i>Cross Loading</i> .....	73
<b>Tabela 21.</b> VIF dos construtos .....	74
<b>Tabela 22.</b> Modelo estrutural .....	75
<b>Tabela 23.</b> Análise do teste adicional .....	78
<b>Tabela 24.</b> Resumo das hipóteses de pesquisa .....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CB-SEM	Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância
CC	Confiabilidade Composta
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CI	Compartilhamento de Informações
CMB	<i>Common Method Bias</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CO	Comprometimento Organizacional
COA	Comprometimento Afetivo
COI	Comprometimento Instrumental
CON	Comprometimento Normativo
DG	Desempenho Gerencial
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i>
MGA	<i>Multigroup Analysis</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PLS	Modelagem de Equações Estruturais
PO	Participação Orçamentária
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais
RFB	Receita Federal do Brasil
SEM	Mínimos Quadrados Parciais
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	23
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	27
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
2.1	PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	29
2.2	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	31
2.3	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	32
2.4	DESEMPENHO GERENCIAL.....	36
2.5	HIPÓTESES DE PESQUISA .....	38
<b>2.5.1</b>	<b>Efeitos da Participação Orçamentária</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Efeitos do Compartilhamento de Informações</b> .....	<b>41</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Efeitos do Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Efeitos mediadores da relação entre a Participação Orçamentária e o Desempenho Gerencial</b> .....	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....	47
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	48
3.3	CONSTRUTOS DA PESQUISA.....	49
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	51
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	54
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
<b>3.6.1</b>	<b>Análise Descritiva</b> .....	<b>55</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Modelagem de Equações Estruturais</b> .....	<b>56</b>
<b>3.6.3</b>	<b>Teste de vieses</b> .....	<b>59</b>
3.7	DESENHO DE PESQUISA .....	60
3.8	LIMITAÇÕES DE ESTUDO .....	61
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>

4.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	62
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS .....	65
4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	69
<b>4.3.1</b>	<b>Modelo de mensuração .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Modelo estrutural .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Teste adicional .....</b>	<b>78</b>
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	79
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>87</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	87
5.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	88
5.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	90
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE C – TESTE DE FATOR ÚNICO DE HARMAN .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE D – TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES .....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC.....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento é um processo de elaboração, execução e controle, que permite que os gestores elaborem planejamentos, os quais atenuem gastos e esforços desnecessários (Kohlmeyer et al., 2014; Zonatto et al., 2019a). Sendo um instrumento de controle de gestão usado para garantir que as metas orçamentárias sejam alcançadas (Brownell, 2015; Dunk, 1989; Milani, 1975).

Os estudos pregressos na área da contabilidade gerencial têm dado atenção aos efeitos comportamentais dos gestores sobre a participação orçamentária (Rengel et al., 2020; Zonatto et al., 2020b). Assim, as pesquisas desenvolvidas e baseadas na psicologia concentram-se no nível individual de análise, pois os efeitos do orçamento variam entre os indivíduos (Covaleski et al., 2007). Essas pesquisas concentraram-se em observar como os gestores reagem à oportunidade de participar do processo orçamentário, pois esse processo pode afetar as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Macinati et al., 2016).

Assim, o orçamento, por meio da participação orçamentária, pode ser um determinante para influenciar na motivação, o comportamento e no desempenho dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária (Birnberg et al., 2006; Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016). Por isso, estudos entre a participação orçamentária e desempenho gerencial vêm evidenciando resultados discordantes (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016).

Estes resultados oportunizam novos estudos que abordem os fatores preditores para o desempenho gerencial no contexto orçamentário, sugerindo novas interações de análise, para fornecer evidências que compreendam as condições em que a participação orçamentária pode refletir o melhor desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2020b). Além do mais, a não relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial sugere que a participação, por si só, pode não ser suficiente para melhorar o desempenho do gestor em suas atribuições no trabalho (Zonatto et al., 2019b).

Dessa forma, esta pesquisa proporciona uma investigação sobre o tema, com o objetivo de avaliar a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho gerencial, no contexto de gestores de empresas do setor portuário brasileiro. É fundamental que esse tipo de empresa, por estar em constantes

decisões gerenciais, tenham gestores responsáveis por proporcionar tomada de decisões que contribuam com os objetivos da empresa, promovendo melhores resultados (Dias et al., 2012).

Para Lunardi et al. (2020), a participação orçamentária tem influência positiva no compartilhamento de informações, possibilitando o maior desempenho dos gestores. O compartilhamento de informações é definido como a troca de informações entre os membros de uma empresa sobre os assuntos relacionados a ela (Mahama, 2006). Lavarda et al. (2015) afirmam que o envolvimento gerado pela participação orçamentária possibilita que os gestores discutam as dificuldades da empresa com os superiores e busquem soluções para resolvê-los e, nessa troca de informações, permite a discussão de novas estratégias e medidas futuras.

Diante disso, a participação orçamentária propicia o compartilhamento de informações perceptíveis, tempestivas e confiáveis entre os participantes da elaboração do orçamento (Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020). Assim, o compartilhamento de informações nas empresas tornou-se um diferencial competitivo (Parker & Kyj, 2006).

Além do mais, a participação orçamentária tem um papel essencial para o fortalecimento do comprometimento organizacional dos gestores (Hariyanti et al., 2015; Kaveski et al., 2020). O comprometimento organizacional está relacionado à identificação e lealdade do indivíduo com a empresa em que trabalha (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974), sendo relevante para a compreensão do seu comportamento.

Nouri e Parker (1998) argumentam que o comprometimento organizacional envolve a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, e a participação no orçamento pode aumentar os níveis de comprometimento organizacional dos indivíduos. Segundo Chong e Johnson (2007), quando os gestores estão comprometidos com a empresa, tendem a exercer um esforço adicional para atingir os objetivos orçamentários, o que resulta em um melhor desempenho nas atividades orçamentárias.

De acordo com Meyer e Allen (1991), os indivíduos demonstram três dimensões do comprometimento organizacional que os unem às empresas: i) comprometimento afetivo, refere-se ao desejo de permanecer como membro da empresa; ii) comprometimento instrumental, refere-se ao reconhecimento de que sair

resultaria em alto custo; e iii) comprometimento normativo, refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer como membro da empresa.

Nesta pesquisa, utilizaram-se as três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), testadas e validadas no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Deste modo, as dimensões podem influenciar o comportamento dos gestores no contexto orçamentário por meio de três tipos de comprometimentos, já que na literatura poucos estudos observaram todas elas, principalmente no contexto orçamentário, o que pode indicar uma possível explicação a resultados conflitantes encontrados sobre o tema (Siallagan et al., 2017).

Sendo assim, é possível que a participação orçamentária não tenha relação direta com o desempenho gerencial, mas sim por mediação, uma vez que tanto o compartilhamento de informações, quanto o comprometimento organizacional são aspectos necessários para que se possa alcançar o melhor desempenho gerencial.

## 1.1 LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade orçamentária é uma das muitas atividades administrativas que podem desencadear certos tipos de reações humanas (Covaleski et al., 2007; Milani, 1975). Nesse sentido, a atividade orçamentária tem a capacidade de abranger e influenciar a participação de indivíduos na definição de objetivos orçamentários (Brownell & McInnes, 1986; Nouri & Parker, 1998).

Os gestores que utilizam o orçamento de forma participativa no planejamento da empresa têm impacto positivo no desempenho gerencial (Amir et al., 2021; Kaveski et al., 2020; Mulyanah & Puspanita, 2021). Deste modo, a participação orçamentária tem sido utilizada como importante ferramenta no processo de planejamento e controle, uma vez que os gestores podem determinar os objetivos da empresa, sendo utilizada como uma variável relevante para o alcance dos resultados (Kaveski et al., 2020; Lavarda et al., 2015).

Estudos pregressos em contabilidade gerencial vêm discutindo muito essa relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016). Entretanto, há que se considerar, ainda, que os resultados encontrados em estudos antecedentes têm divergido em relação aos efeitos da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial em pesquisas nacionais e internacionais (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016).

Assim, existem relações positivas (Degenhart et al., 2019; Monteiro et al., 2020; Hariyanti et al., 2020), negativas (Almasi et al., 2015; Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021; Milani, 1975) e sem significância (Dunk, 1989; Chong et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Macinati et al., 2016). Isto porque essa relação é complexa e pode ser influenciada por diversos fatores, como comportamentais, bem como os aspectos do ambiente em que estes gestores estão inseridos (Covaleski et al., 2007).

Deste modo, o tema precisa ser mais explorado pela literatura contábil (Derfuss, 2016), para que se possa melhor compreender como a configuração orçamentária reflete em atitudes, comportamentos e no desempenho dos gestores (Zonatto et al., 2020a). Derfuss (2016) ressalta a necessidade do desenvolvimento de mais pesquisas que investiguem esta relação, principalmente no que tange à inserção de variáveis intervenientes que possam proporcionar melhor compreensão dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial. Assim, foi inserido no estudo duas variáveis de mediação, o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional.

A esse respeito, a literatura comportamental tem preterido o compartilhamento de informações quando da análise dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial (Kyj & Parker, 2008). As evidências dos efeitos de mediação da participação orçamentária e compartilhamento de informações no desempenho gerencial também são controversas e conflitantes (Lunardi et al., 2019; Parker & Kyj, 2006). Assim, as evidências encontradas na literatura sobre seus efeitos intervenientes nessa relação são incipientes (Dani et al., 2017), lacuna teórica que estimula a realização deste estudo.

Além do mais, a partir de estudos anteriores, notaram-se poucas evidências de pesquisas no contexto orçamentário que utilizaram as dimensões do comprometimento organizacional (Siallagan et al., 2017). Diante disso, observa-se a relevância de entender a relação da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

Assim, o estudo pode indicar uma possível explicação nos resultados encontrados na relação entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, pois nesses estudos pregressos essa relação é mais comumente relacionada com a variável do comprometimento afetivo. Deste modo, observa-se a relação de outros comprometimentos. Entende-se que, à medida que os gestores

recebem maior responsabilidade e participam do estabelecimento das metas orçamentárias, aumenta seu comprometimento com a empresa (Monteiro et al., 2021).

Além disso, os estudos precedentes não evidenciaram relação das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial, apenas com o comprometimento organizacional construto único ou o comprometimento organizacional afetivo (Monteiro et al., 2021). Deste modo, o estudo preenche essa lacuna evidenciando outros tipos de comprometimentos que podem impactar no desempenho dos gestores. Assim, os gestores comprometidos com a empresa são mais propensos a desenvolver melhor suas tarefas, apresentando desempenho gerencial superior em comparação aos demais gestores, podendo o comportamento dos gestores ter outros comprometimentos (Kaveski et al., 2020).

Desta forma, considerando-se que tais relações não foram analisadas sob a configuração proposta neste estudo, em que a análise de tais relações e a compreensão de uso de mecanismos de controle gerenciais em empresas do setor portuário, como o controle orçamentário, pode qualificar o processo de gestão e potencializar a comunicação organizacional por meio do compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional nas atitudes dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária, de modo a refletir positivamente no desempenho gerencial.

Além disso, estudos realizados no campo do setor portuário no contexto orçamentário evidenciaram aspectos organizacionais (Codesso & Lunkes, 2016). Entretanto, este estudo demonstrou a participação do indivíduo nesse ambiente, olhando o aspecto do indivíduo participando do processo orçamentário, buscando entender a inferência no desempenho desses gestores, através do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações.

Diante do contexto apresentado, o problema que norteia o desenvolvimento deste estudo é: *qual a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho gerencial dos gestores de empresas do setor portuário brasileiro?*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos são tidos como guias para que o pesquisador possa desenvolver seu estudo (Sampieri et al., 2013). Os objetivos específicos funcionam como delineadores para atingir o objetivo geral e adotar as particularidades do contexto em estudo (Marconi & Lakatos, 2009). Assim, a partir da problemática e contextualização apresentadas anteriormente, a seguir, apresentam-se os objetivos que esta pesquisa pretende alcançar.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho gerencial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a influência direta da participação orçamentária no compartilhamento de informações, nas dimensões do comprometimento organizacional e no desempenho gerencial;
- b) Analisar a influência direta do compartilhamento de informações no comprometimento organizacional e no desempenho gerencial;
- c) Identificar a influência direta das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial; e
- d) Analisar a mediação do compartilhamento de informações e comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A justificativa desta pesquisa respalda-se na importância, originalidade, relevância e contribuições teóricas, gerenciais e sociais. As pesquisas sob a

abordagem comportamental na contabilidade gerencial podem propiciar conclusões que permitam que as empresas compreendam fatores que podem apresentar inferências positivas ou negativas no desempenho dos indivíduos nas atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016). Sob essa perspectiva, o orçamento é capaz de influenciar a mente e o comportamento dos gestores (Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016), o que torna relevante a realização de novas pesquisas com o propósito de investigar tais relações entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Além do mais, a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de forma direta, logo, é necessário que se possa compreender quais são os fatores que interferem nesta relação (Derfuss, 2016), o que motiva a realização desta pesquisa e justifica a inclusão de variáveis cognitiva e motivacional como fatores que podem influenciar nesta relação. A compreensão dos efeitos indiretos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial, a partir das variáveis compartilhamento de informações e comprometimento organizacional, tem o potencial de demonstrar o quanto esses fatores, de forma integrada, contribuem para o alcance do melhor desempenho gerencial.

Do ponto de vista teórico, o estudo justifica-se na medida em que contribui com estudos da área da contabilidade gerencial com elementos de análise do indivíduo (Covaleski et al., 2007), ao avaliar a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial. 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 da participação orçamentária.

Outra contribuição teórica deste estudo é a compreensão das dimensões do comprometimento organizacional, visto que há escassez de estudos utilizando essa variável multidimensional no contexto orçamentário (Siallagan et al., 2017). Deste

modo, o estudo investigou a influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional, bem como, as dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial.

No que concerne às contribuições gerenciais e sociais, espera-se que os resultados deste estudo contribuam, a partir das variáveis investigadas (participação orçamentária, compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho gerencial), para a compreensão das implicações dos sistemas de controles gerenciais no desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, fornecendo direcionamento às empresas quanto às melhores práticas de gestão orçamentária, que possam proporcionar atitudes gerenciais proativas e melhores desempenhos de seus gestores.

Posto que indivíduos com capacidade cognitiva, atitudes e comportamentos gerenciais potencializados, tendem a melhorar seu desempenho no trabalho (Degenhart et al., 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 empresa como um todo, que refletirão no resultado organizacional alcançado.

A presente pesquisa também busca avançar na compreensão do campo das empresas do setor portuário, visto que, os estudos antecedentes demonstraram os aspectos organizacionais no contexto orçamentário (Codesso & Lunkes, 2016; Lunkes et al., 2014) e este estudo avalia os aspectos individuais desses gestores nesse ambiente. As empresas do setor portuário necessitam de informações gerenciais, para estarem mais competitivas. Nesse sentido, a participação orçamentária dos gestores é relevante para a adequação de metas e objetivos, bem como para a melhor condução das estratégias das empresas (Codesso & Lunkes, 2016; Lunkes et al., 2014). Destaca-se que o setor portuário nacional (pública e privada) movimentou, de janeiro a outubro (2021), 1,010 bilhão de toneladas. O número representa crescimento de 5,5% em relação a igual período de 2020 conforme dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2021).

Além disso, espera-se que esta pesquisa contribua no campo social, para o aprimoramento de profissionais que atuam na área de gestão. Ao possibilitar a identificação e compreensão dos fatores que influenciam o desempenho dos gestores, 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 empresas podem fomentar o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, os quais podem contribuir para o aprimoramento das capacidades psicológicas positivas dos gestores, bem como de atitudes gerenciais proativas, que resultem em um melhor desempenho no alcance das metas. Estes aspectos podem favorecer o alcance de melhor desempenho gerencial, tornando estes profissionais melhores gestores. Melhores desempenhos também oportunizam o fortalecimento das empresas, o que aumenta o desempenho organizacional e refletem em melhores condições de empregabilidade profissional, o que amplia as oportunidades de geração de emprego e renda.

Além do mais, a pesquisa contribui para os estudos e discussões desenvolvidas sobre Planejamento e Controle Organizacional no Grupo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFSC, assim como atende aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), especialmente ao Objetivo 9 - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Desta forma, este estudo mostra-se relevante ao analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos gestores de empresas do setor portuário brasileiro, agregando valor tanto para estas empresas, como para os indivíduos que nela atuam, e também para qualificação de profissionais que almejam ingressar no mercado de trabalho, somando-se aos benefícios a partir de entendimento desta relação e do uso de uma configuração orçamentária adequada. Essas ações potencializam atuação dos seus gestores que poderia refletir positivamente no desenvolvimento da empresa.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, delimita-se o estudo em relação a cada variável investigada e ao campo de pesquisa abrangido nesta dissertação. Considerando o exposto, este estudo busca contribuir com entendimentos quanto às relações entre quatro construtos: Participação Orçamentária, Comprometimento Organizacional, Compartilhamento de Informações e Desempenho Gerencial. No que tange aos construtos, vale ressaltar a relevância de cada um para atingir os objetivos da pesquisa.

**Participação Orçamentária:** esse construto foi baseado no instrumento de pesquisa de Milani (1975). Acredita-se que a participação orçamentária contribuirá na comunicação entre os envolvidos e produzirá mais informações pertinentes para a tomada de decisão.

**Compartilhamento de Informações:** esse construto teve como base o estudo de Ahmad e Huvila (2019). Entende-se que o compartilhamento de informações garante que todos os envolvidos no processo orçamentário obtenham informações fidedignas. Deste modo, permite uma compreensão mútua, propiciando a construção de um ambiente de confiança.

**Comprometimento Organizacional:** adotou-se o modelo teórico de Meyer e Allen (1991), que abrange três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) sendo uma dimensão comportamental que pode ser usada para avaliar a tendência dos gestores de permanecerem como membros da empresa, com a finalidade de alcançar os objetivos e metas orçamentárias.

**Desempenho Gerencial:** esse construto foi baseado no instrumento de pesquisa de Lau e Lim (2002) e Santos et al. (2021). Pretende-se avaliar o desempenho dos gestores nas atividades gerenciais que podem estar vinculadas aos construtos anteriores.

**Empresas Pesquisadas:** o campo da pesquisa compreende empresas públicas e privadas do setor portuário brasileiro.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções. A primeira seção apresenta a contextualização do tema, a problemática, o objetivo geral e os objetivos

específicos e a justificativa e contribuições do estudo, evidenciando os motivos teóricos, práticos e sociais para a realização da pesquisa e, por fim, a delimitação da pesquisa.

Na segunda seção, tem-se a fundamentação teórica e a elaboração das hipóteses. No primeiro tópico, aborda-se a participação orçamentária; em seguida, o compartilhamento de informações; nos próximos tópicos, o comprometimento organizacional e suas dimensões e o desempenho gerencial. Em seguida, os tópicos referentes às hipóteses da pesquisa a serem testadas e o modelo teórico da pesquisa.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos para a concretização da pesquisa. Com a seguinte estrutura: delineamento metodológico, população e amostra, construtos da pesquisa, instrumentos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, testes de vieses, desenho de pesquisa e limitações do estudo.

Na quarta seção, são abordados os resultados do estudo. A seção inicia-se com a análise do perfil da amostra. Em sequência a análise das assertivas que visam responder os objetivos, com a realização da análise descritiva e o teste de hipótese por meio da Modelagem de Equações Estruturais, em seguida, tem-se a discussão dos resultados. As considerações finais são abordadas na quinta seção evidenciando as conclusões, as implicações do estudo, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas. Finaliza com as referências, apêndices e anexo da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a base teórica que embasa o tema desta pesquisa, sendo subdividida em: i) participação orçamentária; ii) compartilhamento de informações; iii) comprometimento organizacional; iv) desempenho gerencial; e v) hipóteses de pesquisa.

### 2.1 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento é um instrumento de avaliação de desempenho dos gestores (Hariyanti et al., 2015) que pode auxiliar no melhor desempenho (Lavarda & Almeida, 2013), e fornece dois papéis relevantes, o de planejamento e controle (Bandiyono, 2020). Além disso, o orçamento é a base para o controle gerencial (Schiff & Lewin, 1970), pois utiliza das informações da contabilidade gerencial para estabelecer os planos e metas na alocação dos recursos (Hansen & Van Der Stede, 2004), de modo a auxiliar nas práticas de gestão implementadas (Covaleski et al., 2007; Milani, 1975).

Frezatti et al. (2007) aponta que o orçamento vai muito além de estimativas, pois deve ser basear no comprometimento dos gestores em manter as metas estimadas. Assim, caracteriza-se como uma estratégia utilizada para influenciar os comportamentos dos gestores para o alcance dos objetivos da empresa (Abernethy & Stoelwinder, 1991). Hopwood (1972) define que o orçamento pode ser utilizado como um controle para regular o comportamento, com intuito de medir o desempenho dos gestores.

O orçamento, a partir de uma perspectiva psicológica pode ser utilizada para explicar as causas e os efeitos do comportamento dos indivíduos (Covaleski et al., 2007). 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 et al., 2007), por isto tem sido amplamente discutido em estudos sobre a temática no âmbito da contabilidade gerencial (Derfuss, 2016).

Deste modo, a forma como as empresas realizam o seu orçamento é denominada como processo orçamentário (Lavarda & Almeida, 2013). As empresas podem utilizá-lo de distintas formas, seja como uma configuração orçamentária

participativa, em que permite que os gestores participem dos processos de gestão orçamentária da empresa (Shields et al., 2000; Zonatto et al., 2019), ou quando imposto de cima para baixo (*top down*), sob uma configuração orçamentária não participativa, em que tal influência não ocorre, e os participantes são apenas comunicados das decisões orçamentárias tomadas na empresa (Covaleski et al., 2007; Shields et al., 2000).

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).

Deste modo, 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, gestores com responsabilidade orçamentária, que são inclusos nos processos de discussão orçamentária de suas empresas, estão envolvidos e têm 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; Zonatto, 2014), bem como os participantes do processo orçamentário são positivos para a empresa, pois esse envolvimento possibilita um maior conhecimento sobre a definição das metas orçamentárias (Bernd et al., 2022).

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. Milani (1975) desenvolveu um instrumento de avaliação amplamente utilizado em pesquisas para mensurar o nível em que a participação orçamentária propicia aos gestores maior envolvimento no orçamento, amplas informações, autonomia nas decisões orçamentárias, contribuições no orçamento, que proporcionam aos gestores oportunidades de trocarem informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas do orçamento da sua responsabilidade.

Neste contexto, torna-se oportuna a realização desta pesquisa, desenvolvida sob a perspectiva da contabilidade comportamental, com o propósito de se avaliar os efeitos da configuração orçamentária participativa, como elementos que potencializam o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional. 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 orçamentária e o desempenho gerencial.

## 2.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Um dos benefícios mais importantes do processo orçamentário é o compartilhamento de informações entre os membros da empresa (Hopwood, 1976; Lunardi et al., 2020). As trocas de informações entre subordinados e superiores durante as discussões orçamentárias têm sua relevância para o bom funcionamento da empresa e a confiança entre os indivíduos em partilhar as informações (Shields & Shields, 1998).

O compartilhamento de informações pode aumentar o desempenho individual, permitindo ao superior ajudar a desenvolver melhores estratégias para o subordinado (Murray, 1990) e assegurar que este receba apoio do orçamento adequado (Lunardi et al., 2020; Nouri & Parker, 1998). Assim, pode aumentar o desempenho individual de várias maneiras, incluindo: i) permitir que o superior ajude a desenvolver melhores estratégias para o subordinado (Murray, 1990); e ii) garantir que o subordinado receba suporte orçamentário adequado (Nouri & Parker, 1998).

Nouri e Parker (1998) destacam que a divulgação de informações privadas mantidas pelo subordinado pode permitir que o superior ajude a desenvolver melhores estratégias em relação ao orçamento. As evidências encontradas por Parker e Kyj (2006) sugerem que o compartilhamento vertical de informações está associado positivamente ao desempenho gerencial.

Parker e Kyj (2006) afirmam que o compartilhamento vertical de informações envolve a revelação de informações privadas por subordinado ao superior. Assim, a participação no orçamento pode permitir que os subordinados comuniquem suas informações privadas a seus superiores, resultando em melhores orçamentos e tomada de decisão (Nouri & Parker, 1998; Shields & Shields, 1998).

A busca pelo alcance dos objetivos organizacionais demanda que haja maior compartilhamento de informações no ambiente de trabalho, de modo que se possa melhor compreender o que é necessário ser realizado para alcançar os resultados desejados (Lunardi et al., 2019; Mahama, 2006; Parker & Kyj, 2006).

Ahmad e Huvila (2019) revelam que para o compartilhamento de informações seja eficiente é pertinente que os gestores compartilhem informações relacionadas ao trabalho com seus colegas e superiores. Assim, o compartilhamento de informações permite melhorar a colaboração entre os indivíduos, a responsabilidade pelos resultados e, conseqüentemente, a minimização de riscos organizacionais. Assim, os gestores compartilham mais informações relacionadas ao seu trabalho com os colegas e seus superiores, tal como, os colegas compartilham mais informações aos gestores, e os seus superiores também compartilham informações relacionados ao trabalho (Ahmad & Huvila, 2019), para que os gestores tenham um melhor desempenho gerencial.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Embora o comprometimento organizacional seja um dos construtos mais investigados dentro do campo organizacional, especificamente no campo do comportamento, a complexidade de sua definição e mensuração desencadeou o desenvolvimento de um conjunto de abordagens e concepções teóricas que buscam explicá-lo de distintas formas (Ketchand & Strawser, 2001; Menezes & Bastos, 2009).

As duas principais abordagens de investigação do comprometimento são a atitudinal, que estuda o construto a partir de atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à empresa, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes; e a comportamental, que busca investigar o comprometimento a partir de ações que representam tal fenômeno, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos (Menezes & Bastos, 2009; Mowday et al., 1982).

O comprometimento organizacional é o poder relativo do indivíduo de se identificar e se envolver na empresa (Mowday et al., 1979). Wiener (1982) define o comprometimento organizacional como motivação interna para fazer algo que sustente o sucesso da empresa de acordo com os objetivos e colocar os interesses

da empresa antes dos pessoais. De acordo com esta visão, indivíduos que têm maior comprometimento priorizarão os interesses organizacionais do que os pessoais, mesmo dos grupos. O comprometimento permite que a empresa seja mais produtiva e lucrativa (Luthans, 2002).

Mowday et al. (1979) definiram o comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada empresa. Eles sugerem que funcionários com alto comprometimento organizacional resultariam no aumento do desempenho no trabalho (Mowday et al., 1979). Meyer et al. (2002) definiram como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores de uma empresa; uma vontade de exercer um esforço considerável e um forte desejo de permanecer na empresa.

Porter et al. (1974) afirmam que para os indivíduos com alto comprometimento organizacional, o alcance das metas organizacionais é importante. Por outro lado, para indivíduos com menor comprometimento organizacional, a conquista de ganhos pessoais é mais importante do que a conquista de metas organizacionais. Assim, um forte comprometimento organizacional motivará os indivíduos a realizar o seu melhor para alcançar os objetivos organizacionais (Porter et al., 1974).

Assim, o comprometimento organizacional não é unidimensional porque os indivíduos desenvolvem comprometimento em várias dimensões (Meyer & Allen, 1991). Deste modo, este estudo adota a abordagem atitudinal. O foco da abordagem atitudinal está na dimensionalidade do comprometimento com a empresa, isto é, quais seriam as dimensões que constituem o comportamento dos indivíduos (Menezes & Bastos, 2009). Dentro da abordagem atitudinal, os estudos de Meyer e Allen são predominantes. Meyer e Allen (1991) definiram três dimensões constituintes do comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

O comprometimento afetivo é descrito como o desejo de estar emocionalmente envolvido em uma determinada empresa (Meyer & Allen, 1991). Assim, envolve sentimentos de longo prazo dos funcionários na empresa (Meyer e Allen, 1991; Zefeiti & Mohamad, 2017). De acordo com esses autores, o comprometimento do funcionário com a empresa aumentará a probabilidade de retenção, frequência consistente e aumentará a produtividade.

Deste modo, os gestores têm um sentimento de pertencer à empresa e se empenham para alcançar as metas estabelecidas (Meyer et al., 1989; Siallagan et al., 2017). De tal modo, que os indivíduos desenvolvem um profundo comprometimento afetivo, conforme as oportunidades que a empresa proporciona, como por exemplo, participação na tomada de decisão (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Além disso, os esforços dos gestores comprometidos ultrapassam as expectativas da empresa, pois seu desempenho será superior (Nouri & Parker, 1998; Zatzick et al., 2015).

Meyer e Allen (1991) descreveram o comprometimento instrumental como custos percebidos associados à saída da empresa. Isso indica que quando os funcionários arcam com custos mais altos de deixar a empresa, eles estão mais comprometidos com suas empresas não porque querem, mas porque precisam.

Além disso, eles acreditam que a ameaça de perder benefícios atraentes é um dos custos percebidos de deixar uma empresa (Meyer et al., 2002). Os funcionários que têm uma posição de destaque na empresa não querem perder devido ao alto salário que recebem, portanto, não saem facilmente da empresa devido ao maior valor de benefício que perdem em caso de demissão (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

Além do mais, os funcionários que têm oportunidades limitadas de emprego alternativo que oferecem melhores pacotes, certamente, permanecem na empresa atual porque precisam permanecer (Sukanebari & Konya, 2020). No entanto, o comprometimento instrumental pode ser aumentado quando a empresa tem uma raiz clara para uma promoção (Abdelmoula & Boudabbous, 2021) um bom sistema de recompensas, um plano óbvio para o desenvolvimento de carreira (Razzaq et al., 2019).

O comprometimento normativo no campo da gestão tem sido descrito como a obrigação de permanecer em uma determinada empresa (Meyer & Allen, 1991; Razzaq et al., 2019). Os funcionários, nesse tipo de comprometimento, permanecem na empresa porque sentem que devem fazê-lo por razões morais, não porque querem ou precisam (Meyer & Allen, 1991).

Embora alguns funcionários intencionalmente deixem as empresas, outros não aceitam sair principalmente se as empresas dependerem deles para o bom funcionamento (Razzaq et al., 2019). Da mesma forma, Dunham et al. (1994) veem

que os funcionários são menos propensos a deixar uma empresa se seus valores indicarem que é inadequado fazê-lo.

Além do mais, o comprometimento normativo surge quando a empresa impõe mais responsabilidades aos gestores, e com isso eles se sentem comprometidos a cumprir essas exigências (Folorunso et al., 2014; Meyer & Allen, 1997). Assim, é um sentimento que o gestor tem enraizado por motivos de benefícios recebidos e se sente comprometido com a empresa (Chen & Francesco, 2003).

A literatura carece de estudos que explorem essas dimensões do comprometimento organizacional no contexto orçamentário (Siallagan et al., 2017) como elementos antecedentes e precedentes do desempenho gerencial e da participação orçamentária. Estudos anteriores trouxeram evidências das dimensões do comprometimento organizacional em outras variáveis e contextos. Abdelmoula e Boudabbous (2021) examinaram o impacto do comprometimento organizacional no desempenho do trabalho com profissionais de escritórios de contabilidade na Tunísia. Os resultados mostram que as dimensões afetiva e instrumental têm um impacto positivo e significativo no desempenho, enquanto o comprometimento normativo tem um efeito negativo, mas não significativo.

Em outro estudo, Siallagan et al. (2017) examinaram empiricamente o papel das dimensões do comprometimento organizacional na relação entre participação orçamentária e folga orçamentária. Os resultados demonstraram que as três dimensões de comprometimento não têm efeito significativo na relação entre participação orçamentária e folga orçamentária em gestores de uma Unidade de Trabalho Administrativo na Indonésia.

Al Zeifiti e Mohamad (2017) estudaram a influência do comprometimento organizacional com o desempenho de trabalho dos funcionários públicos de Omã. Eles encontraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo dos executivos e o desempenho, porém uma relação negativa entre o normativo e o instrumental.

Certamente, o comprometimento organizacional dos gestores é uma das atitudes que podem levar ao alto desempenho (Al Zeifiti & Mohamad, 2017). Os gestores comprometidos com sua empresa são mais propensos a ter melhor desempenho do que os gestores menos comprometidos, pois exercem mais esforço em nome da empresa em direção ao seu sucesso e se esforçam para alcançar seus

objetivos e metas (Jafri & Lhamo, 2013). Espera-se que os gestores com alto comprometimento sejam mais motivados e com maiores níveis de desempenho (Berberoglu, 2015).

## 2.4 DESEMPENHO GERENCIAL

Os gestores de uma empresa podem ter diversos papéis, incluindo: i) ser um exemplo para os funcionários; ii) ser formulador de estratégias; iii) estar atento aos novos acontecimentos; iv) solucionar os problemas; e v) contribuir para a geração de receitas da empresa, com o objetivo de proporcionar a sustentabilidade e o crescimento (Christina & Brahmana, 2021; Lau & Lim, 2002).

Deste modo, o gestor é um facilitador que ajuda todos a se alinharem com os objetivos da empresa, treina para alcançar novos níveis e novas metas todos os dias, trata os funcionários com respeito, garante que eles tenham experiência enquanto trabalham na empresa (Christina & Brahmana, 2021). Portanto, o desempenho gerencial decorre do alcance do objetivo da empresa (Otley, 1999). Para que o gestor tenha êxito, é imprescindível a relação com o planejamento, decisão, ação e resultados alcançados (Ferreira & Otley, 2009; Hall, 2011).

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). Mahoney et al. (1965) definem como sendo o desempenho alcançado pelos gestores na realização de tarefas gerenciais, para a qual o profissional foi designado. Porém, as atividades desenvolvidas pelos gestores em uma empresa são diversificadas e envolvem aspectos como atividades de: i) planejar, ii) coordenar, iii) avaliar, iv) investigar, v) supervisionar, vi) obter e manter o pessoal adequado, vii) negociar, viii) ter interesses na área de responsabilidade, e xi) cumprir as metas orçamentárias estabelecidas (Lau & Lim, 2002). Assim, os gestores alcançaram as metas e objetivos com maior aceitabilidade.

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 obtém êxito na realização de suas tarefas no trabalho (Parker & Kyj, 2006). De modo geral, está relacionado à eficácia da realização das atividades no trabalho

desenvolvido por um gestor (Zonatto et al., 2020b). Kaplan e Atkinson (1998) argumentam que os gestores 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), e é utilizada pelas empresas para motivar os gestores, uma vez que engloba seu comportamento e os aspectos referentes aos resultados de suas ações.

Dentre os mecanismos utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho dos gestores, tem-se o orçamento (Birnberg et al., 2007; Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016; Hansen & Van Der Stede, 2004). Assim, o desempenho dos gestores nos processos orçamentários refere-se ao seu desempenho especificamente nas atividades orçamentárias (Parker & Kyj, 2006), relacionando-se, também, ao cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas pela empresa (Lau & Lim, 2002).

A relação entre a participação dos gestores nos processos orçamentários de uma empresa e o seu desempenho gerencial constitui-se um dos principais temas de estudo na contabilidade gerencial (Derfuss, 2016). Isso porque a participação orçamentária é apontada como um meio para se melhorar o desempenho gerencial (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 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 et al., 2019).

Uma vez que, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, é necessário que o gestor apresente um desempenho apropriado às necessidades das empresas (Lau & Lim, 2002; Santos et al., 2021), é fundamental que os gestores que possuam responsabilidade orçamentária encontrem formas de aprimorar o desenvolvimento de suas tarefas (Lunardi et al., 2020).

Estudos desenvolvidos sob a abordagem comportamental da contabilidade, têm salientado a influência do orçamento sobre o desempenho individual no ambiente de trabalho, e, como esses indivíduos afetam os orçamentos (Derfuss,

2016). Uma possível explicação aos resultados conflitantes encontrados sobre o tema (Birnberg et al., 2007; Dani et al., 2017), pode estar relacionada às 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). Nesta perspectiva, 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.

Assim, Lau e Lim (2002) e Santos et al. (2021) afirmaram que o desempenho gerencial é o reflexo da relação das atividades de planejamento, de coordenação, avaliação das atividades dos subordinados, investigação dos problemas, supervisão da equipe, manutenção do controle do pessoal, negociação, responsabilidades da área de atuação, cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas na área de responsabilidade dos gestores, assim como, o desempenho gerencial na empresa.

## 2.5 HIPÓTESES DE 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 do 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).

### 2.5.1 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 (Lavarda et al., 2015), é responsável pelo estabelecimento de metas e planos

organizacionais, alocando recursos, motivando e avaliando subordinados (Birnberg et al., 2007; Covaleski et al., 2007).

Deste modo, na configuração participativa dos processos orçamentários, são discutidas as propostas orçamentárias entre subordinado e seus superiores, de forma que os gestores 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). Assim, a participação orçamentária busca proporcionar efeitos positivos à empresa, e um desses efeitos é o maior compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional (Isgiyarta et al., 2019; Lunardi et al., 2020; Monteiro et al., 2021).

Na literatura, há amplo consenso de que o compartilhamento de informações é importante para as empresas (Ahmad & Huvilla, 2019), e ao participar do processo orçamentário os gestores impulsionam para o maior compartilhamento de informações entre os membros da empresa (Hopwood, 1976; Shields & Shields, 1998). Além disso, a participação orçamentária pode permitir que os gestores subordinados comuniquem suas informações privadas a seus superiores, resultando em melhores orçamentos e tomada de decisão (Nouri & Parker, 1998; Shields & Shields, 1998). Os estudos de Parker et al. (2014) e Zonatto et al. (2019) evidenciaram que a participação orçamentária tem efeito positivo sobre o compartilhamento de informações.

Lunardi et al. (2020) evidenciaram que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento vertical de informações. A pesquisa de Ngo (2021) observou que a relação entre a participação orçamentária e compartilhamento de informações tem efeito significativo e positivo. Tais evidências oferecem suporte para a elaboração da primeira hipótese desta pesquisa:

**H<sub>1</sub>: A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações.**

A literatura sobre controle gerencial evidencia que o orçamento tem diversas finalidades, entre as quais, destaca-se a influência sobre o comportamento dos indivíduos (Chong et al., 2006; Covaleski et al., 2003; Zonatto et al., 2019). Assim, a participação orçamentária, visa o alinhamento do comportamento dos gestores aos objetivos da empresa (Covaleski et al., 2003; Chong et al., 2006; Monteiro et al., 2021).

Por isso, o orçamento incorpora o processo de planejamento e controle, pelo qual os gestores definem as metas organizacionais, bem como o consideram uma variável relevante para melhorar os resultados relacionados ao trabalho como o comprometimento organizacional (Guidini et al., 2020; Noor & Othman, 2012).

Nouri e Parker (1998) verificaram que a participação no orçamento leva a uma alta adequação do orçamento que, por sua vez, aumenta o desempenho no trabalho de forma direta e indireta por meio do comprometimento organizacional. Chong e Johnson (2007) encontram associação positiva da participação orçamentária e do comprometimento, principalmente com as metas orçamentárias. Da mesma forma, Noor e Othman (2012) apontam que a participação orçamentária tem um efeito positivo significativo no desempenho gerencial, aumentando o comprometimento organizacional. Isgiyarta et al. (2019) também verificaram um efeito positivo da participação orçamentária no comprometimento organizacional.

Inúmeros estudos encontraram uma relação positiva entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional (Chong et al., 2006; Chong & Johnson, 2007; Guidini et al., 2020; Isgiyarta et al., 2019; Monteiro et al., 2021; Noor & Othman, 2012; Nouri & Parker, 1998), negativa ou sem significância (Parker & Kyj, 2006; Zonatto et al., 2019). A partir dos pressupostos apresentados pela literatura sobre a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, apresentam-se as hipóteses de pesquisa, visando investigar a influência da participação orçamentária em cada dimensão do comprometimento organizacional:

**H<sub>2</sub>:** *A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento afetivo (H<sub>2a</sub>), instrumental (H<sub>2b</sub>) e normativo (H<sub>2c</sub>).*

O orçamento é utilizado pelas empresas como uma das formas de se avaliar o desempenho dos gestores 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). 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 (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019).

Entretanto, estudos que investigam os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial apresentam resultados conflitantes (Dani et al., 2017;

Derfuss, 2016), tendo em vista que o desempenho gerencial pode ser influenciado por outros fatores (Zonatto et al., 2019). Assim, a literatura tem evidenciado relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Guidini et al., 2020; Monteiro et al., 2020; Mulyanah & Puspanita, 2021), relação negativa ou sem significância (Degenhart et al., 2022; Dunk, 1989; Ingga, 2016; Lunardi et al., 2020).

Sugere-se para a realização desta pesquisa que, quando os gestores participam do processo orçamentário, podem melhorar o seu desempenho gerencial. Tais evidências oferecem suporte para a terceira hipótese desta pesquisa:

**H<sub>3</sub>:** *A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.*

### **2.5.2 Efeitos do Compartilhamento de Informações**

O compartilhamento de informações é definido como a troca de informações entre os membros de uma empresa, sobre os assuntos relacionados à empresa. Trata-se da comunicação estabelecida entre gestores e subordinados, e demais membros da empresa, com o propósito de promover a cooperação, pela conscientização das expectativas e capacidades das partes (Mahama, 2006).

A busca pelo alcance dos objetivos organizacionais demanda que haja maior compartilhamento de informações no ambiente de trabalho, de modo que se possa melhor compreender o que é necessário ser realizado para alcançar os resultados desejados (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). Chen et al. (2006) também constataram que a comunicação (compartilhamento de informações) se relaciona com o comprometimento organizacional, sendo este um fator relacionado ao gestor. Tais evidências oferecem suporte para a quarta hipótese desta pesquisa:

**H<sub>4</sub>:** *O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional.*

O processo orçamentário oportuniza que haja o maior compartilhamento de informações entre os gestores da empresa (Hopwood, 1976). E essa troca recíproca de informações entre os gestores subordinados e superiores no decorrer das discussões orçamentárias, é imprescindível para as decisões gerenciais mais coesivos (Shields & Shields, 1998).

Além do mais, compartilhar as informações contribui para o aumento do desempenho individual do gestor, e permite que o compartilhamento de informações

ao superior possa interferir nas decisões das melhores estratégias em conjuntos (Murray, 1990), e, por consequência, o planejamento orçamentário mais adequado (Nouri & Parker, 1998).

Nouri e Parker (1998) afirmam a relevância de se compartilhar as informações privadas mantidas pelo subordinado, pois proporciona que o superior elaborem seus planejamentos com melhores estratégias no processo orçamentário. Assim, as evidências encontradas por Lunardi et al. (2020) e Parker e Kyj (2006) sugerem que o compartilhamento vertical de informações está associado positivamente ao desempenho gerencial.

Todavia, Lunardi et al. (2020) observaram que mesmo ocorrendo o compartilhamento de informações entre superior e subordinado, isso pode acarretar a redução da assimetria de informação, e essa partilha de informações pode não influenciar diretamente o desempenho do gestor. Sendo assim, nesta pesquisa, acredita-se que o compartilhamento de informações seja capaz de influenciar positivamente o desempenho gerencial. Tais evidências oferecem suporte para a quinta hipótese desta pesquisa:

*H<sub>5</sub>: O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial.*

### **2.5.3 Efeitos do Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é uma preocupação constante das empresas. Os gestores são fundamentais para alcançar um melhor desempenho (Guidini et al., 2020; Nouri & Parker, 1998). Meyer et al. (1989) apontaram a relevância da construção de um relacionamento com comprometimento organizacional, pois quando essa construção é reconhecida, a empresa se adapta às mudanças do ambiente.

Os estudos têm evidenciado uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial, o que mostra que os gestores fortemente comprometidos com a empresa aceitam as metas estabelecidas e se esforçam mais para atingir os objetivos, o que melhora seu desempenho gerencial (Kaveski et al., 2020; Guidini et al., 2020; Nouri & Parker, 1998).

Parker e Kyj (2006) apontaram que o comprometimento organizacional contribui para que os gestores sejam leais às empresas nas quais trabalham. Além

do mais, em estudos de desempenho e autoavaliação, é predominante a premissa de que gestores com maior comprometimento organizacional ultrapassam o desempenho dos que têm menor comprometimento (Meyer et al., 1989; Nouri & Parker, 1998).

Meyer et al. (2002) afirmaram que o comprometimento dos gestores com a empresa faz com que exista um senso de pertencimento e empenho para alcançar as metas. Nesse sentido, os esforços de gestores comprometidos superam as expectativas da empresa, pois seu desempenho será maior (Nouri & Parker, 1998). Os gestores comprometidos tendem a desenvolver melhor suas atividades, mostrando um maior desempenho em comparação a outros gestores (Kaveski et al., 2021). Os autores afirmaram que o comprometimento organizacional é relevante para o desempenho gerencial, pois os gestores que se sentem pertencentes à empresa irão se esforçar mais para desenvolver suas atividades.

Com base nessa relação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho gerencial, Noor e Othman (2012) destacaram que essa associação determina que o comprometimento organizacional contribui significativamente para a melhoria do desempenho gerencial. Desta forma, quanto mais comprometidos os gestores estiverem com a empresa, mais motivados e dedicados estarão para exercerem suas atividades (Noor & Othman, 2012).

Portanto, em vista dos pressupostos apresentados pela literatura e dos achados empíricos, que constataram possível associação entre o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial, apresentam-se as hipóteses de pesquisa, visando identificar a influência das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial, haja vista que a literatura vem evidenciando apenas o comprometimento como unidimensional. Tais evidências oferecem suporte para a sexta hipótese desta pesquisa:

**H<sub>6</sub>: O comprometimento afetivo (H<sub>6a</sub>), instrumental (H<sub>6b</sub>) e normativo (H<sub>6c</sub>) influencia positivamente o desempenho gerencial.**

#### **2.5.4 Efeitos mediadores da relação entre a Participação Orçamentária e o Desempenho Gerencial**

A relação da participação orçamentária no desempenho dos indivíduos tem sido objeto de consideráveis investigações na área da contabilidade gerencial

(Chong et al., 2006; Mulyanah & Puspanita, 2021). Entretanto, ainda existem resultados contraditórios entre essas duas variáveis, oportunizando o desenvolvimento de novas pesquisas (Derfuss, 2016; Guidini et al., 2020). Dani et al. (2017) e Derfuss (2016) afirmam que isso decorre porque seus efeitos podem não ser percebidos de forma direta, mas indireta, por meio de variáveis intervenientes.

Assim, é necessário investigar seus efeitos sobre desempenho em uma perspectiva mais ampla, observando os efeitos mediadores (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016). Desta forma, entre essas variáveis potenciadoras, destacam-se o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional que podem impactar o desempenho, por meio do comportamento dos indivíduos (Almasi et al., 2015; Nouri & Parker, 1998).

Lunardi et al. (2020) evidenciaram que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento vertical de informações, apresentando influência positiva no desempenho gerencial. Os autores mencionam que o compartilhamento vertical de informações resulta de efeitos cognitivos na participação orçamentária. Para Nguyen et al. (2019), tanto o compartilhamento vertical de informações quanto o comprometimento com as metas orçamentárias medeiam parcialmente os efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho.

Ngo (2021) mostrou que apenas o compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. A influência positiva do compartilhamento vertical de informações revelou condição determinante para um melhor desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019). Tais evidências oferecem suporte para a sétima hipótese desta pesquisa:

**H7:** *O compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.*

Os resultados da pesquisa de Almasi et al. (2015); Chong et al. (2006); Guidini et al. (2020); Gunawan e Santioso (2017); Ingga (2016); Mulyanah e Puspanita (2021); Nouri e Parker (1998), afirmam que o comprometimento organizacional tem efeito mediador da participação orçamentária no desempenho gerencial. Por outro lado, Yogantara e Wirakusuma (2013) afirmam que o comprometimento organizacional não teve significância da participação orçamentária no desempenho gerencial.

Nouri e Parker (1998) evidenciaram que a participação no orçamento leva a uma alta adequação orçamentária, aumentando o desempenho de forma

direta e indireta por meio do comprometimento organizacional. Guidini et al. (2020) revelaram que a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de duas maneiras: diretamente, como resultado do envolvimento e influência dos gestores no processo orçamentário, e indiretamente, quando o comprometimento dos gestores com a empresa aumenta devido à sua participação e envolvimento nas definições orçamentárias.

Gunawan e Santioso (2017) observaram que o comprometimento organizacional como variável interveniente influencia a participação dos gestores na composição do orçamento e no desempenho gerencial. Ingga (2016) observou que o comprometimento organizacional tem efeito na relação entre a participação orçamentária e participação no controle orçamentário no desempenho gerencial. Tais evidências oferecem suporte para a última hipótese desta pesquisa:

**H<sub>8</sub>:** *O comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.*

A Tabela 1 apresenta a síntese das hipóteses a serem testadas na pesquisa.

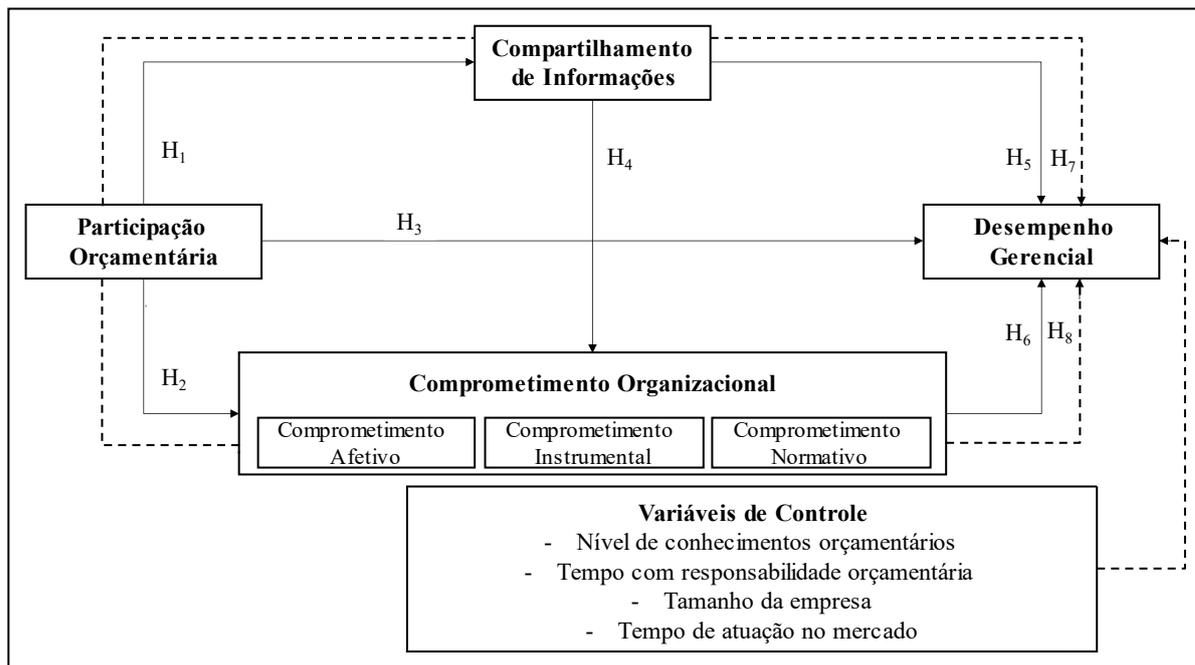
**Tabela 1.** Hipóteses de pesquisa

<b>Hipóteses</b>	<b>Suporte teórico</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações.	(Lunardi et al., 2020; Ngo, 2021; Nouri & Parker, 1998; Parker et al., 2014; Shields & Shields, 1998; Zonatto et al., 2019a)
<b>H<sub>2</sub>:</b> A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento afetivo (H <sub>2a</sub> ), instrumental (H <sub>2b</sub> ) e normativo (H <sub>2c</sub> ).	(Chong et al., 2006; Chong & Johnson, 2007; Guidini et al., 2020; Isgiyarta et al., 2019; Monteiro et al., 2021; Noor & Othman, 2012; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006; Zonatto et al., 2020a)
<b>H<sub>3</sub>:</b> A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.	(Degenhart et al., 2022; Dunk, 1989; Guidini et al., 2020; Hariyanti et al., 2020; Ingga, 2016; Lunardi et al., 2020; Monteiro et al., 2020; Mulyanah & Puspanita, 2021)
<b>H<sub>4</sub>:</b> O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional.	(Chen et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006)
<b>H<sub>5</sub>:</b> O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial.	(Lunardi et al., 2019; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006)
<b>H<sub>6</sub>:</b> O comprometimento afetivo (H <sub>6a</sub> ), instrumental (H <sub>6b</sub> ) e normativo (H <sub>6c</sub> ) influencia positivamente o desempenho gerencial.	(Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020; Meyer et al., 1989; Noor & Othman, 2012; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006)
<b>H<sub>7</sub>:</b> O compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	(Lunardi et al., 2020; Ngo, 2021; Nguyen et al., 2019; Zonatto et al., 2019a)
<b>H<sub>8</sub>:</b> O comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	(Almasi et al., 2015; Chong et al., 2006; Guidini et al., 2020; Gunawan & Santioso, 2017; Ingga, 2016; Mulyanah & Puspanita, 2021; Nouri & Parker, 1998; Yogantara & Wirakusuma, 2013)

Fonte: Elaboração própria.

Com a definição das hipóteses da pesquisa, propõe-se o modelo teórico da pesquisa. O modelo foi criado com o objetivo de avaliar a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho gerencial. A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses.

**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa



Nota: As linhas pontilhadas (Hipóteses H<sub>7</sub> e H<sub>8</sub>) indicam efeito de mediação do compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Fonte: Elaboração própria.

No modelo teórico, foram adicionadas variáveis de controle (nível de conhecimentos orçamentários, tempo com responsabilidade orçamentária, tamanho da empresa e tempo de atuação no mercado) em relação ao desempenho gerencial. A justificativa para a inserção dessas variáveis é devido à relevância dessas em estudos com construtos similares, como de Bedford (2015) e Zonatto et al. (2019b).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos caracterizam-se por procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por finalidade encontrar soluções para os problemas propostos mediante métodos científicos (Andrade, 2002).

Esta seção se subdivide em: i) delineamento metodológico; ii) população e amostra; iii) construtos da pesquisa; iv) instrumentos da pesquisa; v) procedimentos de coleta de dados; vi) procedimentos de análise de dados; vii) testes de vieses; e viii) limitações do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O delineamento metodológico em uma pesquisa é definido como o método ou percurso, com o intuito de se chegar a um determinado objetivo (Bryman, 2012). Conforme Raupp e Beuren (2006), a pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos, procedimentos técnicos e a abordagem do problema.

No que se refere aos objetivos, se caracteriza como descritiva, visando descrever as relações entre a participação orçamentária, comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e o desempenho gerencial na população estudada. O objetivo da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (Creswell & Creswell, 2021).

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é caracterizada como sendo uma *survey*. Gray (2012) afirma que a *survey* é recomendada quando há interesse de produzir descrições quantitativas de uma população e quando o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse. Deste modo, a *survey* consiste na coleta de dados de uma determinada população, neste estudo foram aplicados questionários junto a gestores de empresas do setor portuário brasileiro.

Quanto à abordagem do problema, o estudo se caracteriza como quantitativo. De acordo com Sampieri et al. (2013), estudos quantitativos utilizam-se de coleta de dados para confirmar as hipóteses, por meio da análise numérica e estatística para comprovar as teorias. Nesse sentido, Creswell (2010) aponta que a

pesquisa quantitativa tem a possibilidade de examinar a relação entre as variáveis do estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é caracterizada como um conjunto de elementos com determinadas características (Richardson, 2017). Ao considerar que o nível de análise desta pesquisa é o indivíduo, definiu-se como população 1.698 gestores sem delimitação da unidade organizacional no qual atuam, com funções denominadas como: gerente, coordenador, supervisor e diretor de empresas do setor portuário brasileiro (públicas e privadas). A opção pelas empresas portuárias decorre do fato de constituírem um relevante campo a ser explorado em pesquisas (Codesso & Lunkes, 2016).

As empresas do setor portuário promoveram mudanças nas exigências do mercado, propiciando a necessidade do acelerado desenvolvimento na gestão da empresa (Pipas, 2015). Nesse contexto, novas práticas estratégicas de gerenciamento necessitam ser introduzidas na gestão portuária, a fim de melhorar a eficiência e a sua competitividade (Codesso & Lunkes, 2016; Dias et al., 2012).

De acordo com os dados da Receita Federal do Brasil (RFB), até agosto de 2022 foi identificado um total de 566 empresas do setor portuário brasileiro (públicas e privadas e de médio/grande porte). A escolha das empresas de médio/grande porte é justificada por presumir que há a prática do processo orçamentário. Apresentam-se, na Tabela 2, as empresas do setor portuário conforme a localização geográfica.

**Tabela 2.** Distribuição das empresas portuárias conforme as Regiões do Brasil

<b>Regiões</b>	<b>Privada</b>	<b>Pública</b>	<b>Total</b>
Região Norte	63	19	82
Região Nordeste	98	5	103
Região Centro-Oeste	8	-	8
Região Sudeste	224	16	240
Região Sul	132	1	133
<b>Total</b>	<b>525</b>	<b>41</b>	<b>566</b>

Fonte: Receita Federal do Brasil (2022).

Nesta pesquisa, a amostra é caracterizada como amostragem não probabilística, obtida por acessibilidade, estabelecida a partir do retorno das

respostas. Deste modo, atenção foi dada para não haver concentração de respondentes de uma única empresa, por isso, delimitaram-se no máximo três respondentes por empresa ( $566 \times 3 = 1.698$ ). Ao final, obteve-se um total de 109 respostas, no período de 17 de outubro de 2022 a 27 de dezembro de 2022, o que corresponde aos gestores de 81 empresas.

Quanto à definição do número mínimo de respondentes, por se utilizar a modelagem por equações estruturais para analisar as relações teóricas observadas nesta pesquisa, seguiram-se as recomendações e critérios delineados por Faul et al. (2009), foi determinado pelo *software G\*Power 3.1*. Com base no modelo, com três preditores para a variável dependente, e quatro variáveis de controle que também podem influenciar o modelo, necessita-se no mínimo de 85 respostas válidas, com confiança de 0,80 e erro de 0,05. Dessa forma, as 109 respostas possibilitam realizar os procedimentos de análise estatística prevista.

### 3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, considerando o objetivo proposto, os construtos estão divididos em quatro blocos, que contemplam as variáveis investigadas referente a: i) participação orçamentária; ii) compartilhamento de informações; iii) comprometimento organizacional e iv) desempenho gerencial. A Tabela 3 apresenta os construtos/variáveis da pesquisa, definições e seus respectivos autores.

Foi utilizado para mensurar a participação orçamentária o instrumento de seis indicadores de Milani (1975). Esse instrumento visa avaliar o envolvimento e a influência do indivíduo no processo orçamentário por meio de uma escala que varia de [1] discordo totalmente a [7] concordo totalmente. Nas pesquisas gerenciais, esse instrumento foi utilizado por diversos estudos (Chong et al., 2006; Guidini et al., 2020; Lunardi et al., 2020; Monteiro et al., 2021; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006).

No construto do compartilhamento de informações, foi utilizado o questionário de seis indicadores de Ahmad e Huvila (2019). Esse instrumento visa avaliar o compartilhamento de informações dos indivíduos no processo orçamentário por meio de uma escala que varia de [1] pouca ou nenhuma extensão a [7] extensão muito grande.

Para mensurar o comprometimento organizacional, foi utilizado o instrumento de 13 indicadores de Meyer e Allen (1991). Essa escala foi validada na versão brasileira por Medeiros e Enders (1998). Esse instrumento visa avaliar o comprometimento organizacional dos indivíduos no processo orçamentário por meio de uma escala que varia de [1] discordo totalmente a [7] concordo totalmente. Esse instrumento foi utilizado em estudos realizados por Lizote et al. (2019) e Santos e Damke (2021).

**Tabela 3.** Construtos da pesquisa

Construtos	Variáveis	Definições	Autores
Participação Orçamentária		O processo de participação orçamentária é aquele em que o gestor participa na elaboração do planejamento orçamentário e tem influência na definição do orçamento.	Milani (1975)
Comprometimento Organizacional	Afetivo	Refere-se ao desejo de permanecer como membro da empresa.	Meyer e Allen (1991) Medeiros e Enders (1998)
	Instrumental	Refere-se ao reconhecimento de que sair resultaria em alto custo.	
	Normativo	Refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer como membro da empresa.	
Compartilhamento de Informações		Refere-se ao compartilhamento de informações entre subordinados e superiores durante as discussões orçamentárias.	Ahmad e Huvila (2019)
Desempenho Gerencial		Refere-se ao desempenho alcançado nas atividades desenvolvidas pelos gestores.	Lau e Lim (2002) e Santos et al. (2021)
Variáveis de Controle		Nível de conhecimentos orçamentários. Tempo com responsabilidade orçamentária. Tamanho da empresa. Tempo de atuação no mercado.	Bedford (2015) e Zonatto et al. (2019b)

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, para mensurar o desempenho gerencial, foi utilizado o questionário de nove indicadores de Lau e Lim (2002) e um indicador de Santos et al. (2021). Esse instrumento visa avaliar o desempenho gerencial dos indivíduos no processo orçamentário por meio de uma escala que varia de [1] muito baixo a [7] muito alto. Esse instrumento foi utilizado pelos autores Mazzioni et al. (2014) e Santos et al. (2021).

Adicionalmente, foi considerada a influência das variáveis de controle (nível de conhecimentos orçamentários; tempo com responsabilidade orçamentária; tamanho da empresa; e tempo de atuação no mercado) em relação ao desempenho gerencial. As variáveis de controle podem auxiliar na interpretação dos resultados obtidos por meio das análises estatísticas (Carlson & Wu, 2012). O nível de

conhecimentos orçamentários foi mensurado na escala *Likert* de 7 pontos, em que “1” baixo a “7” alto, e para o tempo com responsabilidade orçamentária foi mensurado como variável contínua pelo tempo (em anos), como realizado na pesquisa de Zonatto et al. (2019b).

O tamanho da empresa foi mensurado como variável contínua, conforme o número de funcionários que a empresa possui, como realizado na pesquisa de Bedford (2015). O tempo de atuação no mercado foi mensurado como variável contínua pelo tempo (em anos) que a empresa exerce suas atividades. Essas informações foram coletadas por meio de questões abertas aos respondentes, apresentadas no bloco destinado à caracterização do respondente e da empresa. A justificativa para tais variáveis consiste na utilização da literatura relacionada por estudos correlatos, como nos estudos de Bedford (2015) e Zonatto et al. (2019b).

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

No presente estudo, o instrumento de pesquisa é um questionário. O questionário é entendido como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que envolvem as variáveis da pesquisa (Bryman, 2012; Gray, 2012).

O questionário foi elaborado em blocos, visando cumprir o objetivo do estudo. O primeiro bloco é composto pelas perguntas de caracterização do respondente e da empresa: i) caracterização do respondente: gênero, idade, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado, doutorado), função na empresa, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, unidade organizacional em que está vinculado, tempo com responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de conhecimentos orçamentários; e ii) caracterização da empresa: a Região do país em que a empresa situa, tempo de atuação no mercado, número de funcionários e o status da empresa (pública, privada e outros).

Além disso, foi inserida 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 voluntariamente. Foi disponibilizado também

um *link* para que os participantes da pesquisa pudessem acessar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme descrito no Apêndice A.

No segundo bloco (Tabela 4), estão dispostas questões relacionadas à participação orçamentária, utilizando o instrumento de Milani (1975).

**Tabela 4.** Instrumento da Participação Orçamentária

<b>Painel A – Participação Orçamentária</b>	
O processo de participação orçamentária é aquele em que o gestor participa na elaboração do planejamento orçamentário e tem influência na definição do seu próprio orçamento.	
<b>Assertivas</b>	<b>Autores</b>
1. Me envolvo totalmente quando o orçamento da minha unidade está sendo definido. 2. Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado. 3. Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado. 4. Posso grande influência no orçamento final de minha unidade. 5. Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento. 6. Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurado pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	Milani (1975)

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro bloco (Tabela 5) visa fornecer informações sobre o envolvimento do processo orçamentário no compartilhamento de informações, buscando evidências de que essa relação é benéfica para a tomada de decisões gerenciais, em que foi utilizado o questionário de Ahmad e Huvila (2019).

**Tabela 5.** Instrumento do Compartilhamento de Informações

<b>Painel C – Compartilhamento de Informações</b>	
Avalia o compartilhamento de informações dos gestores referente as questões orçamentárias.	
<b>Assertivas</b>	<b>Autores</b>
1. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas dentro da organização. 2. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus superiores. 3. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas juniores dentro da organização. 4. Meus colegas na organização compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo. 5. Meus colegas juniores na organização compartilham muitas informações comigo. 6. Meus superiores compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.	Ahmad e Huvila (2019)

Fonte: Elaboração própria.

O quarto bloco (Tabela 6) visa captar o comprometimento organizacional, a partir dos pressupostos de Meyer e Allen (1991) em suas três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

**Tabela 6.** Instrumento do Comprometimento Organizacional

<b>Painel B – Comprometimento Organizacional</b>	
É o estado psicológico caracterizado pela relação entre gestor e empresa e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta empresa.	
<b>Assertivas</b>	<b>Autores</b>
<b>Comprometimento afetivo</b> 1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. 2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. 3. Esta organização merece minha lealdade. 4. Na situação atual, ficar na organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. 5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	Meyer e Allen (1991) Medeiros e Enders (1998)
<b>Comprometimento instrumental</b> 6. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. 7. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. 8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a organização agora. 9. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
<b>Comprometimento normativo</b> 10. Eu não deixaria a organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. 11. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora. 12. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a organização agora. 13. Eu devo muito a organização.	

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, no quinto bloco (Tabela 7) foi mensurado o desempenho gerencial em relação ao processo orçamentário, ou seja, como esses gestores avaliam seu desempenho na realização de suas atividades. As questões são pertinentes ao estudo de Lau e Lim (2002) e Santos et al. (2021).

**Tabela 7.** Instrumento do Desempenho Gerencial

<b>Painel D – Desempenho Gerencial</b>	
Este instrumento avalia o desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária em relação as atividades desenvolvidas.	
<b>Assertivas</b>	<b>Autores</b>
1. Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade. 2. Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade. 3. Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados. 4. Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área. 5. Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe. 6. Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado. 7. Meu desempenho em relação às atividades de negociação. 8. Meu desempenho em relação às atividades representa os interesses da minha área de responsabilidade. 9. Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas. 10. Meu desempenho geral.*	Lau e Lim (2002) e *Santos et al. (2021)

Fonte: Elaboração própria.

Pondera-se que todos os instrumentos de pesquisa mencionados já foram traduzidos em estudos anteriores. Nesse caso, não foi necessário realizar validação dos instrumentos. Todavia, foi realizado um pré-teste com dois profissionais que atuam em empresas do setor portuário e que não fizeram parte da amostra final. Este procedimento foi adotado para se verificar o entendimento dos participantes da pesquisa, em relação às afirmativas apresentadas e os conceitos aplicados em cada escala de mensuração. Não foram indicadas necessidades de adequação aos questionamentos propostos. Ressalta-se ainda que este estudo está vinculado a um projeto de pesquisa, devidamente registrado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 60415522.3.0000.0121 e Parecer de Aprovação nº 5.643.768, de 14 de setembro de 2022 (Anexo A).

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é feita a partir de um planejamento detalhado de procedimentos que visam alcançar os objetivos (Sampieri et al., 2013). Nesta pesquisa, para a coleta de dados junto aos gestores que atuam em empresas do setor portuário brasileiro foi utilizado um questionário *online* estruturado, desenvolvido na ferramenta *Google Forms*.

A aplicação do instrumento de coleta de dados iniciou após a devida aprovação no CEP, seguindo os princípios éticos de consentimento. Deste modo, os participantes foram informados dos procedimentos éticos de modo a assegurar o direito de escolha do convidado em participar ou não da pesquisa. Do mesmo modo, assegurou-se que o preenchimento do instrumento não representa qualquer risco de ordem física para o respondente. Também foi informado ao respondente que poderia deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, bastava suspender o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Assim como ele poderia entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Além disso, as informações fornecidas terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável.

A coleta de dados foi realizada a partir da utilização da rede social profissional *LinkedIn*. Além disso, das empresas que não foram encontradas na rede

profissional *LinkedIn*, partiu-se para envio de *e-mails*. No processo de busca da população desta pesquisa, foram utilizados os seguintes termos: “gerente”, “coordenador”, “supervisor” e “diretor”. Nesse período, os gestores receberam o convite para a conexão informando a finalidade do estudo e o termo de consentimento. Após a manifestação de interesse na pesquisa, foi encaminhado o *link* do questionário. Foram enviados 1.326 convites. Desses, 534 aceitaram a conexão. No caso dos *e-mails*, foram encaminhados para os contatos disponíveis no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e no *site* das empresas, ao todo foram enviados para 372 empresas, obtendo-se o retorno de quatro respondentes. Ao final, obteve um total de 109 respondentes de 81 empresas.

Uma vez enviado o *link* de acesso ao instrumento de pesquisa, foi realizado um contato com um lembrete para o preenchimento da pesquisa, depois de cinco dias do primeiro envio do questionário, no período entre o mês de outubro de 2022 e o mês de dezembro de 2022. A partir disso, realizou-se a tabulação e análise dos dados. Os procedimentos utilizados para esta análise são apresentados a seguir.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta e tabulação dos dados, realizou-se a análise dos resultados, a partir dos seguintes procedimentos: i) Análise Descritiva; e ii) Modelagem de Equações Estruturais (SEM), estimada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Para execução e apresentação dessa etapa foram utilizados os *softwares*: *Microsoft Office Excel*, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 29) e *SmartPLS 4* (Ringle et al., 2022).

#### 3.6.1 Análise Descritiva

A primeira etapa consiste na análise descritiva apresentando os dados de forma sintetizada e compreensível (Anderson et al., 2007). Fávero e Belfiore (2017) acrescentam que a demonstração sintética permite observar com clareza o comportamento dos dados. Nesta etapa, realizou-se a descrição das características dos respondentes da pesquisa, em que são apresentadas informações como: i) gênero; ii) idade; iii) nível de escolaridade; iv) função na empresa; v) tempo de trabalho na empresa; vi) tempo de trabalho na função; vii) unidade organizacional

em que está vinculado; viii) tempo com responsabilidade orçamentária; ix) nível hierárquico da função; e x) nível de conhecimentos orçamentários. Na sequência apresenta-se a caracterização das empresas: i) a Região do país em que a empresa situa; ii) tempo de atuação no mercado; iii) número atual de funcionários; e iv) status da empresa (pública, privada e outros). Por fim, conforme recomendação de Fávero e Belfiore (2017), foram apresentadas as estatísticas descritivas (mínimo, média, máximo e desvio padrão), das variáveis teóricas estabelecidas para a pesquisa

### **3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais**

Na segunda etapa foram analisadas as hipóteses propostas por meio da SEM. Para Bido e Silva (2019), o crescimento do uso desta técnica se explica em parte por meio de: i) viabilidade de pequenas amostras ( $n \leq 100$ ); ii) adequação de modelos complexos; iii) utilização de relações causais com caráter exploratório; entre outros. A SEM pode ser realizada por meio de duas técnicas: i) baseada em covariância (CB-SEM), que busca minimizar as diferenças entre as matrizes de covariâncias observadas e esperadas; e ii) pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizada como forma de desenvolver teorias e a busca da maximização da variância explicada dos construtos endógenos (Hair et al., 2016).

Neste estudo, os dados coletados foram tratados por meio dos mínimos quadrados parciais que, de acordo com Ringle et al. (2014), é indicado para desenhos teóricos pouco explorados. Desta forma, a modelagem de equações estruturais envolve a avaliação conjunta de múltiplas variáveis, determinadas após a análise fatorial e suas relações (Hair et al., 2016; Ringle et al., 2014). Inicialmente são calculadas as correlações entre os construtos e suas variáveis e posteriormente realizadas as regressões lineares entre os construtos (Hair et al., 2016; Ringle et al., 2014).

A PLS-SEM vem ganhando destaque na investigação no campo das ciências sociais e comportamentais, uma vez que se demonstra pertinente para compreensão da relação de diversos construtos (Nascimento & Macedo, 2016; Nitzl, 2016; Nitzl & Chin, 2017). Ela tem sido utilizada por oferecer maior flexibilidade na modelagem, permitir o uso dos múltiplos preditores e variáveis dependentes, trabalhar com variáveis latentes, testar a mediação e moderar relações em um único modelo (Nitzl, 2016). Antes da aplicação do modelo PLS-SEM alguns pressupostos

devem ser atendidos para o modelo de mensuração. Os testes estatísticos devem ser realizados para verificar a confiabilidade e validade dos modelos de mensuração e estruturação (Hair et al., 2019). Na Tabela 8 apresenta-se uma síntese dos principais pressupostos do modelo de mensuração e estruturação.

**Tabela 8.** Síntese dos principais pressupostos do modelo de mensuração e estruturação

Pressupostos	Procedimentos	Descrição
<b>Painel A. Modelo de Mensuração Reflexivo</b>		
<b>Validade Convergente</b>	Cargas Externas	Representa a contribuição absoluta de um indicador para seu respectivo construto, em que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que <b>0,70</b> . Por outro lado, as cargas que apresentarem valores entre <b>0,40</b> e <b>0,70</b> , só devem ser removidas quando a sua exclusão levar a um aumento da AVE acima do valor recomendável.
	Confiabilidade dos Indicadores	É o quadrado da carga externa de um indicador. Representa quanto da variação em um item é explicada pelo construto e é referida como a variação extraída do item.
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Verifica quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos, em que os valores de AVE de <b>0,50</b> ou superior indica que, em média, o construto explica mais da metade da variância de seus indicadores.
<b>Confiabilidade da Consistência Interna</b>	Confiabilidade Composta	Avalia se a amostra da pesquisa está livre de vieses, ou se as respostas em seu conjunto são confiáveis, em que os valores devem ser maiores que <b>0,70</b> para uma escala aceitável e <b>0,60</b> para uma escala para fins exploratórios.
	Alfa de Cronbach	Fornecer uma estimativa da confiabilidade da consistência interna, por meio das intercorrelações das assertivas analisadas, em que os valores devem ser maiores que <b>0,70</b> para uma escala aceitável e <b>0,60</b> para uma escala para fins exploratórios.
<b>Validade Discriminante</b>	<i>Heterotrait-Monotrait (HTMT)</i>	Calcula a verdadeira correlação entre dois construtos, também conhecida como correlação desatenuada, em que o valor deve ser menor que <b>1,00</b> .
Pressupostos	Procedimentos	Descrição
<b>Painel B. Modelo de Estruturação</b>		
<b>Colinearidade</b>	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	Quantifica a gravidade da colinearidade entre os indicadores em um modelo de medição formativa, em que os níveis de tolerância abaixo de <b>0,20</b> (VIF acima de <b>5,00</b> ) nos construtos exógenos como indicativos de colinearidade.
<b>Avaliação das Relações Causais entre os Construtos</b>	Coeficiente de Caminho (T)	Interpretação dos valores conforme a teoria.
<b>Coeficiente de Determinação</b>	R <sup>2</sup>	Representa a quantidade de variância nos construtos endógenos por todos os construtos exógenos ligados a ele, em que os resultados são geralmente interpretados com valores de <b>0,25</b> , <b>0,50</b> e <b>0,75</b> , representam efeitos: fraco, moderado e substancial, respectivamente.
<b>Relevância Preditiva</b>	Q <sup>2</sup>	Prediz com precisão os pontos de indicadores nos modelos de mensuração reflexivos endógenos e construtos de um único item endógeno, em que os valores devem ser maiores que 0.
<b>Tamanho do Efeito</b>	f <sup>2</sup>	Verifica o impacto de um construto exógeno no valor do R <sup>2</sup> de um construto endógeno, em que valores de <b>0,02</b> , <b>0,15</b> e <b>0,35</b> , representam efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente.

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2019).

No âmbito da abordagem da PLS-SEM, os construtos teóricos podem ser reflexivos ou formativos. Naqueles, os construtos são vistos como causas das medidas, enquanto nesses as variáveis mensuradas formam um construto (Hair et al., 2019). Para esta pesquisa o modelo utilizado para a explicação do PLS-SEM é o reflexivo. Os indicadores de forma reflexiva permitem que o construto latente infere a causa aos itens observáveis, de maneira a existir correlação entre os itens (Hair et al., 2019).

Em relação aos construtos latentes, estes podem ser de 1ª ordem, 2ª ordem ou seguindo essa hierarquia (Bido & Silva, 2019). No caso da presente pesquisa, o construto Comprometimento organizacional, em algumas hipóteses, foi um construto latente de 2ª ordem; e em outros o Comprometimento organizacional foi mensurado a partir de três construtos latentes de 1ª ordem, que são o Comprometimento afetivo, Comprometimento instrumental e o Comprometimento normativo. Deste modo, nas hipóteses (H<sub>1</sub> e H<sub>4</sub>), o construto Comprometimento organizacional foi de 1ª ordem; e, nas hipóteses (H<sub>5</sub> e H<sub>7</sub>), de 2ª ordem. Além disso, as hipóteses (H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub>) de mediação são avaliados os efeitos diretos, indiretos e totais (Bido & Silva, 2019), conforme estabelecido na Tabela 9. Consideraram-se significantes relações ao nível de 1% ( $p < 0,01$ ), 5% ( $p < 0,05$ ) e 10% ( $p < 0,10$ ), comum na área das Ciências Sociais Aplicadas (Bido & Silva, 2019).

**Tabela 9.** Efeitos mediadores

<b>Efeito Direto</b>	<b>Efeito Indireto</b>	<b>Mediação</b>
Significante	Não Significante	Não há mediação
Significante	Significante	Mediação parcial
Não Significante	Significante	Mediação total

Fonte: Adaptado de Bido e Silva (2019).

A partir do uso do *software* SmartPLS 4, três ferramentas foram utilizadas para realizar a análise do modelo: i) algoritmo PLS; ii) *bootstrapping* para a análise da mediação; e iii) *blindfolding*. O algoritmo PLS estima os coeficientes de caminho e outros parâmetros do modelo de uma maneira que maximiza a variância explicada do construto dependente (Hair et al., 2019).

O *Bootstrapping* é utilizado para o teste de hipóteses e análise de significância das relações entre as variáveis propostas (Ringle et al., 2014). Por fim, o *Blindfolding* é uma técnica de reutilização de amostras que omite parte da matriz

de dados e usa as estimativas do modelo para prever a parte omitida (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2022).

### 3.6.3 Teste de vieses

Para avaliar a existência dos vieses do método, algumas medidas foram tomadas. A literatura sugere que sejam utilizados mais de um teste para analisar a existência de vieses (Chang et al., 2010). Deste modo, os seguintes testes foram utilizados.

O primeiro teste foi do viés do método comum (*Common Method Bias - CMB*), característico dos estudos de recorte transversal, no qual as respostas são coletadas em um mesmo período e por uma mesma fonte (Podsakoff et al., 2003). No intuito de minimizar estes efeitos foram adotadas as seguintes medidas: i) assegurado o anonimato dos respondentes; ii) fornecido orientação de que não há respostas certas ou erradas; iii) utilizadas semânticas diferentes no questionamento dos construtos; e iv) realizado a PLS-SEM (Podsakoff et al., 2003).

Além do mais, foi aplicado o teste de fator único de Harman (Abernethy et al., 2017; Gomez-Conde et al., 2019), que verifica se os dados não possuem representativas limitações de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003). Os resultados do teste indicaram que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50% da variância, conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003). O primeiro fator explicou 46,89% da variância total, o que sugere que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum, conforme detalhado no Apêndice C.

No teste de viés de não resposta (*non-response bias*), é possível verificar possíveis distorções na amostra estudada (Wählberg & Poom, 2015). Estudos que se utilizam de *survey* para a coleta de dados e que não possuem controle sobre seus respondentes, como no caso desta investigação, podem utilizar métodos estatísticos para mensurar possíveis vieses de não respondentes. Portanto, foi utilizado o critério de comparação *firts-lasts*, devido à impossibilidade de identificar aqueles que optaram por não responder o questionário (Mahama & Cheng, 2013).

Para tal análise, foi aplicado o teste t para amostras independentes como forma de comparar as respostas das assertivas do estudo dos 10% primeiros respondentes com os 10% últimos, considerando o nível de significância de 5%

(Mahama & Cheng, 2013). Neste sentido, constatou-se que não há diferenças significativas, indicando que não há viés de não resposta nos dados deste estudo, conforme exposto no Apêndice D.

### 3.7 DESENHO DE PESQUISA

Foi elaborado o desenho de pesquisa, que conforme Sampieri et al. (2013, p. 140), “se refere ao plano de ação ou estratégia criado para obter a informação desejada”. Na Tabela 10 apresenta-se o desenho desta pesquisa.

**Tabela 10.** Desenho da pesquisa

<b>Etapas:</b>	<b>Problema de Pesquisa:</b>	<b>Objetivo Geral:</b>
<b>1</b>	Qual a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial dos gestores de empresas do setor portuário brasileiro?	Avaliar a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial.
<b>2</b>	<p><b>Fundamentação Teórica</b> Participação Orçamentária Comprometimento Organizacional Compartilhamento de Informações Desempenho Gerencial</p> <p><b>Hipóteses de Pesquisa</b> A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento afetivo (H<sub>1a</sub>); comprometimento instrumental (H<sub>1b</sub>); comprometimento normativo (H<sub>1c</sub>); compartilhamento de informações (H<sub>2</sub>) e o desempenho gerencial (H<sub>3</sub>). O comprometimento afetivo, instrumental e normativo influencia positivamente o desempenho gerencial (H<sub>4a</sub>; H<sub>4b</sub> e H<sub>4c</sub>). O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional (H<sub>5</sub>) e o desempenho gerencial (H<sub>6</sub>). O comprometimento organizacional e o compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (H<sub>7</sub> e H<sub>8</sub>).</p>	
<b>3</b>	<p><b>Procedimentos Metodológicos</b> Delineamento metodológico: descritiva, <i>survey</i> e com abordagem quantitativa. População e amostra: gestores de empresas de setor portuário brasileiro. Construtos da pesquisa: Milani (1975); Meyer e Allen (1991); Lau e Lim (2002); Santos et al. (2021); e Ahmad e Huvila (2019). Limitações do estudo</p>	
<b>4</b>	<p><b>Procedimentos de coleta e análise de dados</b> Questionário <i>online</i> Análise descritiva PLS-SEM Testes de vieses</p>	
<b>5</b>	<p><b>Análise e Discussão dos Resultados</b> <b>Considerações Finais</b> Conclusões Implicações do estudo Limitações e sugestões de pesquisas futuras</p>	

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que as etapas seguem um raciocínio lógico para que se consiga atingir os objetivos e problemática propostas, de modo, que os resultados demonstrem consistência. Na sequência, as limitações de estudo.

### 3.8 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Esta pesquisa apresenta algumas limitações decorrentes da estratégia adotada e a forma de operacionalizar. Essas limitações podem exercer influência nos resultados e nas conclusões da pesquisa. Portanto, a pesquisa fica limitada à percepção dos respondentes que representam as empresas do setor portuário brasileiro e o tamanho da amostra, composta pelos gestores respondentes.

A escolha pelos gestores é mais uma limitação, visto que outros setores hierárquicos poderiam apresentar respostas diferentes ao objeto estudado. Quanto ao limite temporal, neste caso corresponde à realidade em que os gestores estão vivenciando no momento da pesquisa. Os resultados também se limitam à interpretação e à análise do respondente do questionário, podendo apresentar variações em virtude das variáveis não controladas na pesquisa.

Outra limitação refere-se aos instrumentos de pesquisa. Outros construtos tanto em relação à participação orçamentária, comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e desempenho gerencial, poderiam ser adotados para analisar esse fenômeno.

Quanto aos procedimentos estatísticos empregados para a consecução desta investigação, deve-se ressaltar que outros *softwares* podem ser utilizados além do SmartPLS. Apesar das limitações apresentadas, deve-se mencionar que os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados foram realizados com o rigor metodológico próprio de uma pesquisa científica. Tais procedimentos foram realizados como forma de assegurar a confiabilidade e a validade dos resultados evidenciados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados do estudo. Inicia-se pelo perfil dos respondentes e pela caracterização das empresas do setor portuário brasileiro participantes da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise descritiva das variáveis. Na modelagem de equações estruturais, primeiro exhibe-se a validação do modelo de mensuração, após isso se procede à análise do modelo estrutural. Por fim, são discutidos os resultados obtidos na investigação empírica.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com gestores de empresas do setor portuário brasileiro, em que se obteve 109 respostas válidas. Na Tabela 11, evidenciam dados demográficos dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 11.** Perfil dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	90	82,6	Até 30 anos	13	11,9
Feminino	19	17,4	De 31 a 40 anos	53	48,6
Prefiro não declarar	-	-	De 41 a 50 anos	32	29,4
			De 51 a 60 anos	10	9,2
			De 61 a 70 anos	1	0,9
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Formação Acadêmica</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Função na Empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Graduação	34	31,2	Gerente	38	34,8
Especialização e/ou MBA	65	59,6	Supervisor	33	30,3
Mestrado	9	8,3	Coordenador	29	26,6
Doutorado	1	0,9	Diretor	9	8,3
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Tempo de Trabalho na Empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Tempo de Trabalho na Função</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 2 anos	14	12,8	Até 2 anos	46	42,2
Superior a 2 anos e até 4 anos	22	20,2	Superior a 2 anos e até 4 anos	27	24,8
Superior a 4 anos e até 8 anos	17	15,6	Superior a 4 anos e até 8 anos	15	13,8
Superior a 8 anos e até 16 anos	38	34,9	Superior a 8 anos e até 16 anos	17	15,5
Superior a 16 anos	18	16,5	Superior a 16 anos	4	3,7
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Tempo com responsabilidade orçamentária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Unidade Organizacional em que está vinculado</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 2 anos	43	39,5	Administrativo	18	16,5
Superior a 2 anos e até 4 anos	17	15,6	Controladoria	7	6,4
Superior a 4 anos e até 8 anos	18	16,5	Logística	15	13,8
Superior a 8 anos e até 16 anos	24	22,0	Operações	36	33,0
Superior a 16 anos	7	6,4	Planejamento e Controle	10	9,2
			Produção	6	5,5
			Outros	17	15,6
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na amostra, observa-se que 82,6% dos respondentes são do gênero masculino e que prevalece a faixa etária entre 31 e 40 anos (48,6%) e apenas 1 respondente tem entre 61 e 70 anos (0,9%) . Em relação ao grau de formação dos respondentes, a maioria possui especialização e/ou MBA (59,6%).

No que se refere ao cargo dos respondentes na empresa, verificou-se que 34,8% estão no cargo de gerente, 30,3% supervisor e 8,3% de diretor. Observa-se também, a partir da Tabela 11, a predominância de profissionais com o tempo de trabalho na empresa superior a 8 anos e até 16 anos (34,9%), sendo que, 18 dos respondentes estão há mais de 16 anos (16,5%) trabalhando na empresa. Além disso, destaca-se que 42,2% destes profissionais possuem até 2 anos de atuação na função e apenas 3,7% exercem esta função há mais de 16 anos. Identificou-se ainda, que dos 109 participantes da pesquisa, 43 apresentam responsabilidade no processo orçamentário de até 2 anos (39,5%) e apenas 7 possuem responsabilidade orçamentária há mais de 16 anos (6,4%). Em relação à unidade organizacional desses gestores depreende-se que atuam principalmente no setor de operações (33,0%), administrativo (16,5%), logística (13,8%) e planejamento e controle (9,2%). Os respondentes que compõem os Outros atuam na área de manutenção, negócios, atendimento ao cliente, utilidades e recursos humanos.

Com o intuito de melhor compreender a atuação destes profissionais no contexto orçamentário, buscou-se ainda verificar o nível hierárquico da função dos respondentes e o nível de conhecimentos orçamentários, mensurados pela escala *Likert* de 7 pontos, que varia de [1] baixo a [7] alto. Os resultados são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12.** Estatística descritiva da Percepção dos gestores no contexto orçamentário

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nível hierárquico da função	1,00	7,00	5,02	1,23
Nível de conhecimentos orçamentários	1,00	7,00	5,39	1,31

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da estatística descritiva das respostas obtidas para o questionamento relacionado ao Nível hierárquico da função indicam que a maior parte dos respondentes ocupa um nível hierárquico elevado nas empresas em que atuam, tendo em vista que a média das respostas obtidas para este questionamento foi de 5,02. Em relação à análise do Nível de conhecimentos orçamentários dos

profissionais participantes da pesquisa, a maioria relatou possuir níveis de conhecimentos sobre este tema (média de 5,39).

No que concerne às principais características das empresas do setor portuário brasileiro em que os gestores participantes deste estudo atuam, são apresentadas na Tabela 13.

**Tabela 13.** Características das empresas

<b>Tempo de atuação no mercado</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	3	2,8	Até 500	48	44,0
De 6 a 10 anos	8	7,3	De 501 a 1000	15	13,8
De 11 a 15 anos	19	17,4	De 1001 a 5000	26	23,9
De 16 a 20 anos	12	11,0	De 5001 a 10000	9	8,2
De 21 a 25 anos	14	12,8	Acima de 10000	11	10,1
De 26 a 30 anos	1	0,9	Não informaram	-	-
Acima de 30 anos	52	47,8			
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Status da empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Região que a empresa situa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Privada	96	88,1	Norte	16	14,7
Pública	12	11,0	Nordeste	17	15,6
Mista	1	0,9	Centro-Oeste	22	20,2
			Sudeste	39	35,8
			Sul	15	13,7
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na caracterização das empresas, nota-se que 52 possuem tempo de existência acima de 30 anos (47,8%). O que denota que as empresas estão consolidadas no mercado. Observa-se também, que 48 destas empresas possuem até 500 funcionários (44,0%). Entre as demais, 26 empresas possuem de 1001 a 5000 funcionários (23,9%).

Quanto ao status da empresa, 88,1% são empresas privadas. Em relação, a Região em que a empresa se situa, a maior parte dos profissionais faz parte da Região Sudeste (35,8%), seguido do Centro-Oeste e Nordeste respectivamente 20,2% e 15,6%. Essas empresas, a maioria, destina-se aos serviços de armazenagem e movimentação de cargas diversas, como: *commodities* agrícolas, minérios, fertilizantes, celulose, entre outros, e são exportados por via marítima para diversos destinos do mundo, aumentando a movimentação de exportação e importação do Brasil. Os resultados da análise descritiva das variáveis são apresentados a seguir.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Nesta seção, expõem-se os blocos de questões de pesquisa. Para a análise descritiva dos dados, procedeu-se a avaliação do intervalo real (mínimo e máximo), da média e desvio padrão de cada resposta. A Tabela 14 apresenta os resultados para as assertivas relativas à participação orçamentária, com a indicação de uso na escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

**Tabela 14.** Estatística descritiva da Participação Orçamentária

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>PO1.</b> Me envolvo totalmente quando o orçamento da minha unidade está sendo definido.	1,00	7,00	4,72	1,91
<b>PO2.</b> Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.	1,00	7,00	5,00	1,81
<b>PO3.</b> Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.	1,00	7,00	5,07	1,82
<b>PO4.</b> Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.	1,00	7,00	4,57	1,89
<b>PO5.</b> Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento.	1,00	7,00	4,81	1,88
<b>PO6.</b> Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurado pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	1,00	7,00	4,99	1,93

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise descritiva deste construto demonstra que os níveis de participação orçamentária diferem entre os gestores da amostra das empresas portuárias, tendo em vista que todos os itens apresentaram respostas mínimas e máximas na escala de intervalo real. As médias identificadas são superiores a 4,00 o que indica uma concordância acima do ponto neutro na média das respostas obtidas.

A maior média deste construto encontra-se na assertiva P03 “Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado” (5,07). Isso indica que maior parte dos gestores da amostra analisada participa do processo orçamentário da sua unidade e tem contribuição significativa nas decisões a serem tomadas. Assim, a maioria dos gestores é fortemente envolvida no processo orçamentário e realizam contribuições mais ativas da sua unidade (Lunardi et al., 2020; Milani, 1975). Esta constatação se diferencia dos estudos de Lunardi et al. (2019) e Lunardi et al. (2020)

realizados com os profissionais com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil, em que a maior média está na assertiva P01 (Me envolvo totalmente quando o orçamento da minha unidade está sendo definido).

As menores médias entre os indicadores deste construto encontram-se na PO5 (4,57) e PO1 (4,72), indicando que em algumas empresas portuárias os gestores não possuem grande influência na decisão orçamentária, assim como não estão totalmente envolvidos no processo de elaboração do orçamento da sua unidade. Estes resultados revelam que as empresas portuárias do Brasil, empregam configuração orçamentária distintas, indicando que algumas empresas portuárias os gestores têm uma menor participação no processo orçamentário.

Na Tabela 15 apresentam-se os resultados para as assertivas relativas ao comprometimento organizacional, com a indicação de uso na escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Observa-se que as maiores médias estão na dimensão do comprometimento afetivo, a assertiva COA3 “Esta organização merece minha lealdade” obteve a maior média (5,90). Isso demonstra que a maioria dos gestores das empresas do setor portuário está satisfeita por desempenharem suas funções nessas empresas e tem uma maior lealdade. Esta observação se alinha a Santos e Damke (2021) em que a dimensão do comprometimento afetivo foi o que teve a maior média.

Por outro lado, o comprometimento instrumental e normativo apresentaram as menores médias. A menor média do comprometimento instrumental está na assertiva COI2 (2,71) “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”. No comprometimento normativo, as menores médias foram nas assertivas CON2 (3,85) “Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora” e CON3 (3,85) “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora”. Isso indica que uma pequena parte dos gestores da amostra analisada não está preocupada em deixar a empresa por motivos de alternativas de trabalho, assim como não se sentiria culpado em sair da empresa neste momento.

Estes resultados demonstram diferentes percepções entre os gestores da amostra, indicando que nem todos apresentam o mesmo nível de comprometimento organizacional. Assim, observa-se que as menores médias estão nas dimensões do comprometimento instrumental e normativo. Deste modo, dentre os tipos de dimensões do comprometimento organizacional analisadas na pesquisa o

predominante da amostra analisada é o comprometimento afetivo com as médias superiores a 5,00. Portanto, os gestores comprometidos tendem a desempenharem suas atividades com maior alcance nas metas orçamentárias (Hariyanti et al., 2015; Kaveski et al., 2020). Essa predominância da dimensão do comprometimento afetivo pode ser explicada pelo tempo de atuação dos gestores nas empresas pesquisadas, visto que a maior parte dos gestores atuam mais de 8 anos, assim como esses gestores na sua maioria são de empresas privadas, que fornecem um ambiente de trabalho que instiga o maior comprometimento afetivo.

**Tabela 15.** Estatística descritiva do Comprometimento Organizacional

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>COA1.</b> Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1,00	7,00	5,66	1,48
<b>COA2.</b> Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	2,00	7,00	5,72	1,43
<b>COA3.</b> Esta organização merece minha lealdade.	1,00	7,00	5,90	1,42
<b>COA4.</b> Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1,00	7,00	5,29	1,74
<b>COA5.</b> Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	1,00	7,00	5,31	1,66
<b>COI1.</b> Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1,00	7,00	3,64	1,87
<b>COI2.</b> Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1,00	7,00	2,71	1,63
<b>COI3.</b> Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.	1,00	7,00	3,49	1,82
<b>COI4.</b> Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1,00	7,00	3,10	1,81
<b>CON1.</b> Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1,00	7,00	4,50	1,90
<b>CON2.</b> Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	1,00	7,00	3,85	2,00
<b>CON3.</b> Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	1,00	7,00	3,85	1,94
<b>CON4.</b> Eu devo muito a minha organização.	1,00	7,00	4,53	1,78

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 16 apresentam-se as assertivas relativas ao compartilhamento de informações, com a indicação de sua concordância na escala de 1 a 7, sendo 1 (pouca ou nenhuma extensão) e 7 (extensão muito grande). Verificam-se médias acima de 5,00, o que indica grande extensão do compartilhamento de informações na percepção da maior parte dos gestores da amostra analisada. Destaque para CI2, com maior extensão de compartilhamento, média (6,01) em relação “Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus superiores”. Isso indica que a maioria dos gestores das empresas do setor portuário utiliza maior

extensão no compartilhamento de informações no contexto orçamentário, compartilhando informações pertinentes aos seus superiores. Portanto, a participação permite que o gestor subordinado apresente informações privadas aos seus superiores, o que contribui para a realização de melhores orçamentos, a tomada de melhores decisões e o alcance de melhor desempenho do gestor (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019a).

**Tabela 16.** Estatística descritiva do Compartilhamento de Informações

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>CI1.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas dentro da organização.	2,00	7,00	5,61	1,50
<b>CI2.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus superiores.	2,00	7,00	6,01	1,32
<b>CI3.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas juniores dentro da organização.	1,00	7,00	5,11	1,72
<b>CI4.</b> Meus colegas na organização compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.	2,00	7,00	5,38	1,46
<b>CI5.</b> Meus colegas juniores na organização compartilham muitas informações comigo.	1,00	7,00	5,17	1,58
<b>CI6.</b> Meus superiores compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.	2,00	7,00	5,32	1,43

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 17 apresentam-se as assertivas relativas ao desempenho gerencial, com indicação da amplitude de seu uso na escala de 1 a 7, sendo 1 (muito baixo) e 7 (muito alto).

**Tabela 17.** Estatística descritiva do Desempenho Gerencial

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>DG1.</b> Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade.	2,00	7,00	5,71	1,26
<b>DG2.</b> Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade.	2,00	7,00	5,87	1,21
<b>DG3.</b> Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados.	2,00	7,00	5,77	1,24
<b>DG4.</b> Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área.	2,00	7,00	5,83	1,27
<b>DG5.</b> Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe.	2,00	7,00	5,77	1,24
<b>DG6.</b> Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado.	2,00	7,00	5,74	1,30
<b>DG7.</b> Meu desempenho em relação às atividades de negociação.	1,00	7,00	5,48	1,37
<b>DG8.</b> Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade.	2,00	7,00	5,86	1,23
<b>DG9.</b> Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas.	2,00	7,00	5,73	1,28
<b>DG10.</b> Meu desempenho geral.	2,00	7,00	5,81	1,20

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao desempenho gerencial, a assertiva DG2 “Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade” obteve a maior média (5,87). Isso demonstra que parte dos gestores têm alto comprometimento com as responsabilidades da sua área de atuação. Destaca-se também a assertiva DG8 “Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade” obteve a média (5,86). Isso indica que a maioria dos gestores se compromete com as tarefas que estão em suas responsabilidades, e com isso, desempenham suas funções com maior comprometimento para atingir as metas estabelecidas. Assim, estes gestores em atividades orçamentárias desempenham suas atividades com maior êxito (Degenhart et al., 2022; Parker & Kyj, 2006). Esta constatação é similar com os resultados de Mazzioni et al. (2014) que evidenciaram média superior a 5,0 com gerentes de empresas de Santa Catarina.

No geral, a análise descritiva aponta que a maioria dos respondentes apresenta elevado grau de concordância em relação às variáveis investigadas no contexto das empresas do setor portuário, visto que a maioria das questões obteve média superior a 4,00. Deste modo, percebe-se a relevância da análise proposta nesta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender as relações das variáveis estudadas.

### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O teste das hipóteses foi realizado por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Esta seção compõe-se de: i) modelo de mensuração; ii) modelo estrutural; e iii) teste adicional. Em sequência a discussão dos resultados.

#### 4.3.1 Modelo de mensuração

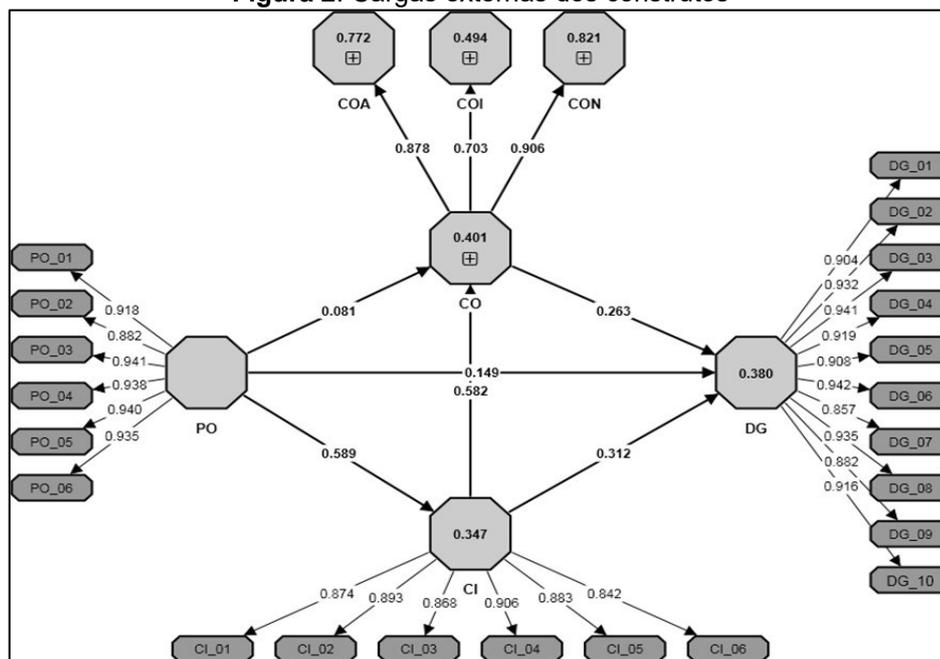
Na primeira parte da modelagem de equações estruturais, deve-se averiguar o modelo de mensuração, e os eventuais ajustes necessários (Hair et al., 2017). Neste contexto, nenhum item foi excluído, visto que todos apresentaram cargas fatoriais adequadas, sendo recomendados valores superiores a 0,70, em que as cargas entre 0,40 e 0,70 só devem ser excluídas se essa exclusão levar ao aumento

da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CC) (Hair et al., 2017). A partir de então, verificam-se os índices de confiabilidade (interna e composta) e a validade (discriminante e convergente) dos construtos (Hair et al., 2019).

A confiabilidade é definida pelo alfa de *Cronbach* e pela Confiabilidade Composta (CC), técnicas empregadas para averiguar se existem tendências em relação à amostra, se os indicadores e as respostas em conjunto são válidas. Se aconselha que as duas medidas estejam acima de 0,70 e sejam menores que 0,95 (Hair et al., 2019).

A validade convergente, obtida pela Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), retrata o quanto as questões estão correlacionadas positivamente com suas respectivas variáveis, sendo aceitos valores superiores a 0,50 (Hair et al., 2019). Apresentam-se na Tabela 19 os indicadores da confiabilidade e validade de cada construto explorado nesta pesquisa. Para o cálculo da AVE e da CC do construto latente de 2ª ordem foi calculado no *Microsoft Office Excel* a partir dos indicadores das cargas externas (Figura 2), como recomendado por Bido e Silva (2019). Para Bido e Silva (2019), isso decorre visto que o construto de 2ª ordem não é reconhecido pelo *software* como tal.

**Figura 2.** Cargas externas dos construtos



Nota: PO = Participação Orçamentária; CI = Compartilhamento de Informações; CO = Comprometimento Organizacional; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; DG = Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ilustram-se na Figura 3 as fórmulas para os cálculos.

**Figura 3.** Fórmulas de cálculo da AVE e CC

$$Conf = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)} \quad AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Fonte: Adaptado de Bido & Silva (2019).

A partir dos indicadores observados na Figura 2, e adotando a fórmula de cálculo, efetuou-se o cálculo da AVE e da CC do construto Comprometimento organizacional, obteve-se os índices que apresentam na Tabela 18.

**Tabela 18.** Cálculo da AVE e CC

<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>Carga</b>	<b>1 – Carga<sup>2</sup></b>
Comprometimento afetivo	0,878	0,216775
Comprometimento instrumental	0,703	0,511399
Comprometimento normativo	0,906	0,190000
<b>AVE</b>		0,695
<b>CC</b>		0,871

Nota: AVE = *Average Variance Extracted*; CC = Confiabilidade Composta.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na validade discriminante, verifica-se o quanto um construto é diferente dos demais (Hair et al., 2014). Os pressupostos estabelecidos por Fornell e Larcker (1981) para a validade discriminante foram atendidos, uma vez que a raiz quadrada da AVE é superior à correlação entre os construtos (Hair et al., 2017). Na sequência, foi realizado o teste de validade discriminante considerando o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), como pode ser observado na Tabela 19.

Ao considerar o critério HTMT, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, espera-se a obtenção de valores inferiores a 0,90 (Hair et al., 2019), o que foi atendido pela presente pesquisa. Dá-se prosseguimento na análise da validade discriminante por meio da matriz *Cross Loading*, conforme as recomendações de Hair et al. (2016). Apresenta-se na Tabela 20 os construtos pelas cargas cruzadas.

Como pode ser observado na Tabela 19, o modelo apresenta validade e confiabilidade, com as cargas de alfa de *Cronbach* e Confiabilidade Composta superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair et al., 2017). Em relação aos valores do alfa de *Cronbach*, destacam-se aqueles obtidos no desempenho gerencial (0,978) e na participação orçamentária (0,967).

Tabela 19. Modelo de mensuração

Primeira Ordem	CI	COA	COI	CON	DG	PO
Compartilhamento de Informações (CI)	<b>0,878</b>	0,775	0,279	0,510	0,583	0,610
Comprometimento Afetivo (COA)	0,730	<b>0,870</b>	0,401	0,729	0,665	0,579
Comprometimento Instrumental (COI)	0,264	0,370	<b>0,850</b>	0,662	0,153	0,127
Comprometimento Normativo (CON)	0,480	0,669	0,598	<b>0,895</b>	0,422	0,356
Desempenho Gerencial (DG)	0,563	0,636	0,151	0,402	<b>0,914</b>	0,455
Participação Orçamentária (PO)	0,591	0,551	0,040	0,340	0,444	<b>0,926</b>

Segunda Ordem	CI	CO	DG	NCO	PO	TAM	TE	TRO
CI	<b>0,878</b>	0,645	0,583	0,222	0,610	0,132	0,070	0,237
CO	0,630	<b>0,731</b>	0,517	0,123	0,444	0,168	0,089	0,231
DG	0,565	0,523	<b>0,914</b>	0,173	0,455	0,098	0,058	0,198
NCO	0,214	0,096	0,173	<b>1,000</b>	0,596	0,016	0,060	0,374
PO	0,589	0,425	0,444	0,586	<b>0,926</b>	0,077	0,092	0,366
TAM	0,128	0,166	0,099	0,016	0,072	<b>1,000</b>	0,453	0,080
TE	0,069	0,034	0,008	-0,060	-0,057	0,453	<b>1,000</b>	0,003
TRO	0,231	0,181	0,196	0,374	0,362	0,080	-0,003	<b>1,000</b>

	CI	CO	DG	PO
Alfa de <i>Conbrach</i> (>0,70)	0,941	0,925	0,978	0,967
CC (>0,70)	0,953	0,871	0,981	0,973
Rho <sub>a</sub> (>0,70)	0,944	0,935	0,979	0,968
AVE (>0,50)	0,771	0,695	0,835	0,857

Nota 1: CI = Compartilhamento de Informações; CO = Comprometimento Organizacional; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; DG = Desempenho Gerencial; NCO = Nível de Conhecimentos Orçamentários; PO = Participação Orçamentária; TE = Tamanho da Empresa; TRO = Tempo com Responsabilidade Orçamentária; TAM = Tempo de Atuação no Mercado

Nota 2: Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da *Average Variance Extracted* (AVE), a diagonal inferior esquerda representa correlações e a diagonal superior direita representa os valores de *Heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT); CC = Confiabilidade Composta.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na análise da confiabilidade composta, os construtos desempenho gerencial e participação orçamentária foram os que mais se destacaram com cargas iguais a 0,981 e 0,973, respectivamente. No que concerne à carga de validade convergente, evidenciada pelos valores da AVE, todos os construtos tiveram índices superiores a 0,50, sendo que os construtos com maiores índices da AVE foram participação orçamentária (0,857) e desempenho gerencial (0,835).

Nota-se conforme Tabela 20, a confirmação do critério *Cross Loading*. Na participação orçamentária o menor indicador foi PO2 (0,882), maior do que todos os outros indicadores de outras variáveis. Nas dimensões do comprometimento organizacional, o menor indicador no comprometimento afetivo foi no COA1 (0,788); no comprometimento instrumental foi no COI4 (0,834); e, no comprometimento normativo, o menor indicador foi no CON4 (0,834).

Tabela 20. Matriz de Cross Loading

Indicadores	CI	COA	COI	CON	DG	NCO	PO	TAM	TE	TRO
CI_01	0,874	0,514	0,101	0,275	0,566	0,228	0,538	0,152	0,111	0,185
CI_02	0,893	0,703	0,200	0,403	0,603	0,105	0,546	0,114	0,111	0,185
CI_03	0,868	0,562	0,206	0,440	0,405	0,190	0,450	0,102	0,004	0,183
CI_04	0,906	0,670	0,320	0,431	0,476	0,265	0,524	0,141	0,031	0,205
CI_05	0,883	0,622	0,271	0,437	0,428	0,163	0,442	0,084	0,052	0,193
CI_06	0,842	0,727	0,270	0,503	0,479	0,185	0,582	0,079	0,049	0,260
COA_01	0,553	0,788	0,170	0,515	0,499	0,134	0,460	0,091	0,112	0,188
COA_02	0,709	0,920	0,329	0,618	0,605	0,142	0,541	0,191	0,130	0,285
COA_03	0,690	0,924	0,280	0,550	0,633	0,140	0,508	0,128	0,084	0,274
COA_04	0,584	0,811	0,443	0,568	0,460	0,185	0,454	0,120	-0,005	0,275
COA_05	0,618	0,897	0,396	0,654	0,548	0,101	0,418	0,144	0,072	0,256
COI_01	0,238	0,393	0,844	0,531	0,157	-0,034	0,074	0,135	-0,082	-0,059
COI_02	0,186	0,238	0,839	0,420	0,033	-0,102	-0,106	0,049	-0,055	-0,089
COI_03	0,289	0,418	0,880	0,585	0,230	0,041	0,166	0,177	-0,110	0,011
COI_04	0,151	0,187	0,834	0,477	0,055	-0,032	-0,048	0,029	-0,042	-0,181
CON_01	0,416	0,650	0,516	0,889	0,382	0,114	0,302	0,142	0,037	0,154
CON_02	0,381	0,556	0,580	0,926	0,335	0,029	0,277	0,058	0,016	0,069
CON_03	0,424	0,613	0,523	0,930	0,369	0,048	0,310	0,113	0,043	0,171
CON_04	0,481	0,582	0,530	0,834	0,347	0,014	0,320	0,153	0,019	0,084
DG_01	0,600	0,613	0,175	0,367	0,904	0,186	0,445	0,167	0,054	0,167
DG_02	0,496	0,559	0,092	0,345	0,932	0,107	0,398	0,128	0,046	0,135
DG_03	0,496	0,549	0,088	0,358	0,940	0,168	0,430	0,047	0,047	0,155
DG_04	0,508	0,567	0,143	0,340	0,919	0,143	0,390	0,116	-0,060	0,196
DG_05	0,499	0,510	0,110	0,337	0,908	0,106	0,394	0,052	0,058	0,167
DG_06	0,511	0,594	0,108	0,354	0,942	0,172	0,412	0,053	-0,007	0,205
DG_07	0,503	0,550	0,123	0,333	0,857	0,195	0,430	0,046	-0,092	0,220
DG_08	0,514	0,554	0,168	0,390	0,935	0,073	0,346	0,059	-0,036	0,116
DG_09	0,524	0,635	0,154	0,433	0,882	0,264	0,445	0,121	0,089	0,219
DG_10	0,500	0,628	0,211	0,391	0,916	0,147	0,358	0,097	-0,031	0,206
NCO	0,214	0,161	-0,031	0,058	0,173	1,000	0,586	0,016	-0,060	0,374
PO_01	0,524	0,507	0,043	0,270	0,392	0,625	0,918	-0,017	-0,112	0,392
PO_02	0,621	0,606	0,093	0,377	0,393	0,508	0,882	0,146	0,074	0,379
PO_03	0,568	0,507	-0,005	0,297	0,401	0,518	0,941	0,088	0,008	0,322
PO_04	0,497	0,447	0,052	0,318	0,417	0,536	0,938	0,073	-0,147	0,329
PO_05	0,520	0,491	0,024	0,338	0,459	0,524	0,940	0,054	-0,118	0,339
PO_06	0,527	0,459	0,016	0,259	0,403	0,545	0,935	0,043	-0,045	0,241
TE	0,069	0,090	-0,088	0,032	0,008	-0,060	-0,057	0,453	1,000	-0,003
TRO	0,231	0,296	-0,084	0,134	0,196	0,374	0,362	0,080	-0,003	1,000
TAM	0,128	0,157	0,124	0,130	0,099	0,016	0,072	1,000	0,453	0,080

Nota: CI = Compartilhamento de Informações; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; DG = Desempenho Gerencial; NCO = Nível de Conhecimentos Orçamentários; PO = Participação Orçamentária; TE = Tamanho da Empresa; TRO = Tempo com Responsabilidade Orçamentária; TAM = Tempo de Atuação no Mercado

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Assim, como ocorreu com o compartilhamento de informações, no qual o CI6 (0,842) foi o menor. No desempenho gerencial o menor foi DG7 (0,857). De modo geral, os indicadores (cargas fatoriais) foram maiores em seus respectivos construtos do que nos demais, logo, confirma-se o critério da matriz *Cross Loading*.

Para garantir ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes realizou-se a análise dos indicadores de *Variance Inflation Factors* (VIF), cujos valores devem ser inferiores a 5, sendo o ideal, inferior a 3 (Hair et al., 2019). Na Tabela 21 apresenta-se os resultados da VIF.

**Tabela 21.** VIF dos construtos

	<b>Desempenho Gerencial</b>
Compartilhamento de Informações	2,153
Comprometimento Organizacional	1,728
Participação Orçamentária	2,416

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Assim, confirma-se ausência de multicolinearidade entre as variáveis, que apresentaram valores abaixo de 3. Portanto, as análises retratadas neste tópico apontam que o modelo de mensuração é válido, o que permite avançar para a próxima etapa, a análise das relações estruturais.

#### 4.3.2 Modelo estrutural

A execução do modelo estrutural ocorreu por meio das técnicas *Bootstrapping* e *blindfolding*, e estas permitem testar as hipóteses da pesquisa (Hair et al., 2016). Adotou-se como parâmetro 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e teste bicaudal ao nível de significância de 5% para a execução da técnica *Bootstrapping* (Hair et al., 2016). Procedeu-se a análise da relação direta entre as variáveis e, posteriormente, a análise de mediação.

A avaliação do modelo estrutural começa pela disposição da análise de caminhos, com a relação estipulada, coeficiente *beta* ( $\beta$ ), *t-value*, *p-value* e decisão para cada hipótese. Considerou-se o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e Relevância Preditiva, pelo indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), para assegurar a validação e precisão do modelo de caminhos (Hair et al., 2019), ambos constam em nota na Tabela 22.

Tabela 22. Modelo estrutural

Hipóteses		$\beta$	t-value	p-value	Decisão	Mediação
<b>Painel A. Efeitos Diretos</b>						
H <sub>1</sub>	PO → CI	0,589	9,293	0,000*	<b>Aceitar</b>	-
H <sub>2a</sub>	PO → COA	0,184	2,368	0,018**	<b>Aceitar</b>	-
H <sub>2b</sub>	PO → COI	-0,178	1,208	0,227	Rejeitar	-
H <sub>2c</sub>	PO → CON	0,087	0,779	0,436	Rejeitar	-
H <sub>3</sub>	PO → DG	0,149	1,205	0,228	Rejeitar	-
H <sub>4</sub>	CI → CO	0,582	6,196	0,000*	<b>Aceitar</b>	-
H <sub>5</sub>	CI → DG	0,312	2,663	0,008*	<b>Aceitar</b>	-
H <sub>6a</sub>	COA → DG	0,502	3,333	0,001*	<b>Aceitar</b>	-
H <sub>6b</sub>	COI → DG	-0,109	1,246	0,213	Rejeitar	-
H <sub>6c</sub>	CON → DG	0,029	0,299	0,765	Rejeitar	-
<b>Painel B. Efeitos Indiretos</b>						
H <sub>7</sub>	PO → CI → DG	0,184	2,527	0,012**	<b>Aceitar</b>	<b>Total</b>
H <sub>8</sub>	PO → CO → DG	0,021	0,755	0,450	Rejeitar	-
<b>Painel C. Variáveis de Controle</b>						
C <sub>1</sub>	NCO → DG	-0,018	0,168	0,867	Rejeitar	-
C <sub>2</sub>	TRO → DG	0,029	0,452	0,651	Rejeitar	-
C <sub>3</sub>	TE → DG	-0,021	0,197	0,844	Rejeitar	-
C <sub>4</sub>	TAM → DG	0,013	0,161	0,872	Rejeitar	-

Nota 1: PO = Participação Orçamentária; CO = Comprometimento Organizacional; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; CI = Compartilhamento de Informações; DG = Desempenho Gerencial; NCO = Nível de Conhecimentos Orçamentários; TE = Tamanho da Empresa; TRO = Tempo com Responsabilidade Orçamentária; TAM = Tempo de Atuação no Mercado.

Nota 2: C<sub>1,2,3,4</sub> = Variáveis de Controles.

Nota 3: n = 109. Significante ao nível de \*p<0,01; \*\*p<0,05.

Avaliação do modelo estrutural (R<sup>2</sup>): Comprometimento organizacional = 0,401; Compartilhamento de informações = 0,347; Desempenho gerencial = 0,381.

Relevância preditiva (Q<sup>2</sup>): Comprometimento organizacional = 0,691; Compartilhamento de informações = 0,640; Desempenho gerencial = 0,002.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao verificar-se a relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações (H<sub>1</sub>) observa-se a relação positiva e significativa ( $\beta = 0,589$ ,  $p < 0,01$ ). Depreende-se que os gestores ao participarem da elaboração do orçamento da sua unidade compartilham mais informações. Estes resultados revelam que estes gestores que possuem autonomia de expressar sua opinião e sugestões, mesmo sem ser questionado durante o processo da elaboração da previsão orçamentária, permite que tenham uma maior confiança em compartilhar informações. Este achado é consistente com os resultados obtidos por Lunardi et al. (2020), Nouri e Parker (1998) e Shields e Shields (1998).

O resultado da hipótese H<sub>2a</sub> evidencia que a participação orçamentária tem influência positiva e significativa no comprometimento afetivo ( $\beta = 0,184$ ,  $p < 0,05$ ). Essa evidência permite a não rejeição da H<sub>2a</sub>, ao nível de significância de 5%. Entretanto, as hipóteses H<sub>2b</sub> e H<sub>2c</sub>, que previam relação da participação orçamentária no comprometimento instrumental e normativo, não foram significativas. Assim, os

resultados indicam que a maioria dos gestores das empresas do setor portuário que compõem a amostra analisada, ao participarem do processo orçamentário, tem predominante maiores níveis de comprometimento afetivo. Estes resultados estão de acordo com os achados de Monteiro et al. (2021); Noor e Othman (2012) e Zonatto et al. (2020a).

Os gestores da amostra ao demonstrar níveis maiores de comprometimento afetivo em detrimento aos demais, têm a menor percepção de que teria poucas alternativas de trabalho, escassez de trabalho imediato, obrigação moral e o sentimento de obrigação de permanecer na empresa. Isso porque a amostra é composta em sua maioria por gestores de empresas privadas que têm uma pretensão de crescimento profissional e que a falta de trabalho em outra empresa do mesmo setor não seria um problema. Além do mais, esses gestores em sua maioria já está há mais de 8 anos na empresa, o que denota que a cultura, clima interno e os incentivos aos gestores desempenharem suas atividades com mais comprometimento é de alguma forma impactado com os benefícios e o ambiente em que a empresa incorpora aos gestores.

A hipótese (H<sub>3</sub>), que previa a relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi rejeitada. Estes resultados sugerem que, nas empresas portuárias da amostra, aqueles gestores que participam da definição e discussão orçamentárias são menos propensos a desempenharem as atividades que estão sob suas responsabilidades. Este achado vai ao encontro das discussões apresentadas por Degenhart et al. (2022), Dunk (1989), Ingga (2016) e Lunardi et al. (2020).

Como apresentado na Tabela 22, a H<sub>4</sub> é suportada, o compartilhamento de informações está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional do gestor ( $\beta = 0,582$ ,  $p < 0,01$ ), bem como a H<sub>5</sub> ( $\beta = 0,312$ ,  $p < 0,01$ ), que o compartilhamento de informações influencia positivamente no desempenho gerencial. Essas evidências corroboram os estudos de Lunardi et al. (2020) e Parker e Kyj (2006). Os gestores da amostra ao compartilhar as informações relacionadas ao trabalho com os seus subordinados e superiores são mais propensos a maiores níveis do comprometimento organizacional. Desta forma, sugere-se que as empresas portuárias que permitem um ambiente em que se possa partilhar mais informações pertinentes a elaboração do orçamento, criam condições favoráveis para o comprometimento dos gestores.

A sexta hipótese (H<sub>6</sub>), propõe que as dimensões do comprometimento organizacional têm influência positiva no desempenho gerencial. Nesta perspectiva, infere-se que o comprometimento afetivo influencia no desempenho gerencial, foi aceita ( $\beta = 0,502$ ,  $p < 0,01$ ). Este achado está de acordo com Guidini et al. (2020), Kaveski et al. (2020) e Meyer et al. (1989). Entretanto, as dimensões do comprometimento instrumental e normativo não foram suportadas. Assim, os gestores da amostra analisada em sua maioria desempenham suas atividades de planejamento, coordenação, supervisão, negociação e o cumprimento das metas orçamentárias por meio de um comportamento afetivo para atingir as metas e objetivos estabelecidos. Em contrapartida, as outras dimensões não impactam para os maiores níveis de desempenho por serem associadas a obrigação das normas impostas pela empresa, ou até mesmo pela falta de trabalho se deixasse a empresa neste momento.

Com a finalidade de atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, analisaram-se os efeitos de mediação. No efeito mediador, insere-se uma terceira variável que exerce um papel interveniente na relação (Bido & Silva, 2019). Todavia, a H<sub>7</sub> que previa a mediação do compartilhamento de informações na relação da participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi aceita ( $\beta = 0,184$ ,  $p < 0,05$ ), pois há efeito de mediação total. Observou-se que para a H<sub>8</sub> a mediação não foi significativa. Isso indica que não houve efeito indireto do comprometimento organizacional (como variável de segunda ordem) na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Além do mais, a avaliação do modelo estrutural compreendeu a análise da variância explicada ( $R^2$ ), que permitiu verificar um efeito grande em todos os construtos, em relação ao comprometimento organizacional (40,1%), compartilhamento de informações (34,7%) e desempenho gerencial (38,1%). Como estabelecido por Cohen (1988), em pesquisas do campo das ciências sociais e comportamentais um  $R^2$  de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande.

Ao averiguar a relevância preditiva quanto ao  $Q^2$ , constatou-se valor superior a zero (Hair et al., 2019). Assim, o comprometimento organizacional (0,691), compartilhamento de informações (0,640) e desempenho gerencial (0,002), o que corrobora a exatidão do modelo (Hair et al., 2019).

Além dos testes previstos nesta pesquisa foi realizado um teste adicional a fim de buscar possíveis soluções para a hipótese H<sub>8</sub> de mediação que não foi aceita e analisar se o compartilhamento de informações influencia todas as dimensões do comprometimento organizacional.

#### 4.3.3 Teste adicional

A fim de investigar a rejeição da hipótese H<sub>8</sub> em que previa que o comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi realizado um teste adicional nessa hipótese utilizando a mediação apenas com o comprometimento afetivo, a fim de identificar possível significância nessa relação e demonstrar a importância do comprometimento afetivo nos gestores, a partir dos resultados observados na Tabela 22.

Adicionalmente, realizou-se a relação do compartilhamento de informações nas dimensões do comprometimento organizacional, a fim de entender se a hipótese H<sub>4</sub> (O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional) que foi aceita, está interligada a todas as dimensões do comprometimento organizacional. Na Tabela 23 apresentam-se os resultados da análise.

**Tabela 23.** Análise do teste adicional

Relação entre os caminhos	B	t-value	p-value	Decisão
PO → COA → DG	0,093	2,225	0,026**	Aceitar
CI → COA	0,621	7,559	0,000*	Aceitar
CI → COI	0,370	3,554	0,000*	Aceitar
CI → COM	0,429	3,855	0,000*	Aceitar

Nota 1: PO = Participação Orçamentária; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; CI = Compartilhamento de Informações; DG = Desempenho Gerencial.

Nota 2: n = 109. Significante ao nível de \*p<0,01; \*\*p<0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 23 observa que o comprometimento afetivo medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi aceita ( $\beta = 0,093$ ,  $p < 0,05$ ), pois há efeito de mediação total. Tal resultado corrobora estudos que evidenciaram o comprometimento organizacional afetivo como impulsionador do comportamento dos gestores para o melhor desempenho (Guidini et al., 2020;

Kaveski et al., 2020). Isso indica que os gestores das empresas portuárias sentem o maior comprometimento afetivo no contexto orçamentário e que tem influência no desempenho gerencial. Este resultado instiga os efeitos do comprometimento afetivo na amostra analisada, como motivador dos gestores a desempenharem melhores suas atividades.

Observa-se também que o compartilhamento de informações tem influência positiva e significativa no comprometimento afetivo ( $\beta = 0,621$ ,  $p < 0,01$ ), comprometimento instrumental ( $\beta = 0,370$ ,  $p < 0,01$ ) e o comprometimento normativo ( $\beta = 0,429$ ,  $p < 0,01$ ). Assim, esses achados indicam que os gestores das empresas portuárias compartilham informações pertinentes à elaboração do orçamento e esse compartilhamento influencia no seu comportamento por meio de três dimensões do comprometimento organizacional. O comprometimento afetivo, através do afeto, gratidão, lealdade e desejo em continuar como membro da empresa (Meyer & Allen, 1991). O comprometimento instrumental, em que os gestores acreditam que sair da empresa eles teriam mais perdas do que continuar, e o comprometimento normativo, em que os gestores sentem que tem obrigações com a empresa e a permanecem para cumprir as normas (Meyer & Allen, 1991).

Deste modo, ressalta-se que os gestores ao compartilharem suas informações têm inferências com todas as dimensões do comprometimento organizacional, e apesar dos comprometimentos instrumental e normativo apresentarem outros aspectos no comportamento dos indivíduos, eles também proporcionam que os gestores se comprometam e busquem atingir os objetivos da empresa.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As implicações dos levantamentos providos na seção anterior e os resultados nas análises de dados são discutidos nesta seção, mediante a confrontação com as hipóteses de pesquisa. Inicialmente apresenta-se na Tabela 24 um resumo das hipóteses de pesquisa, bem como se houve ou não condições para o suporte estatístico das respectivas suposições, e, na sequência, a discussão dos resultados.

De acordo com os resultados encontrados nesta investigação, os gestores da amostra analisada das empresas do setor portuário que se envolvem nas

atividades orçamentárias de elaboração, definição, opiniões nas previsões realizadas do orçamento, são mais propensos a comprometer-se afetivamente, compartilhar informações, que de forma indireta, influencia no desempenho dos gestores.

A hipótese  $H_1$ , que estipulava que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações, foi suportada. Dessa maneira, pode-se afirmar que os gestores que participam da elaboração do orçamento compartilham mais informações. Esses resultados corroboram os achados dos estudos desenvolvidos por Parker et al. (2014), Lunardi et al. (2020), Ngo (2021), Shields e Shields (1998) e Zonatto et al. (2019b), estes estudos realizados com gestores no contexto orçamentário encontraram relações positivas da participação orçamentária e o compartilhamento de informações. Assim, permitir que os gestores ao participarem do processo orçamentário aumenta o compartilhamento de informações, o que resulta em orçamentos mais precisos (Nouri & Parker, 1998).

Assim, o processo orçamentário proporciona aos gestores a oportunidade de compartilhar informações com seus superiores, aumentando a probabilidade de o subordinado comunicar informações privadas aos seus superiores (Covaleski et al., 2007; Shields & Shields, 1998). Além do mais, o envolvimento dos gestores na definição da previsão orçamentária permite que os gestores partilhem e discutam as dificuldades e problemas apresentados nesta etapa, como também busquem soluções por meio da troca e partilha de informações, que proporciona novas estratégias (Lavarda et al., 2015), sendo um diferencial competitivo para as empresas (Parker & Kyj, 2006), assim a importância do compartilhamento de informações no setor portuário que estão em constantes decisões gerenciais.

A hipótese  $H_{2a}$ , que previa relação positiva entre a participação orçamentária e o comprometimento afetivo, foi suportada, uma vez que as variáveis estão relacionadas positivamente. Esses achados coadunam com estudos anteriores como, por exemplo, Chong et al. (2006), Guidini et al. (2020), Isgiyarta et al. (2019), Monteiro et al. (2021), Noor e Othman (2012) e Nouri e Parker (1998), ao revelar que quanto maior nível de participação na elaboração do orçamento, maior o comprometimento organizacional. Assim, para que a previsão orçamentária tenha êxito o comportamento dos gestores é fundamental para o alcance das metas (Frezatti et al., 2007).

**Tabela 24.** Resumo das hipóteses de pesquisa

Obj.	Hipóteses	Resultado	
I	H <sub>1</sub>	A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações.	Aceita-se
	H <sub>2a</sub>	A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento afetivo.	Aceita-se
	H <sub>2b</sub>	A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento instrumental.	Rejeita-se
	H <sub>2c</sub>	A participação orçamentária influencia positivamente o comprometimento normativo.	Rejeita-se
	H <sub>3</sub>	A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.	Aceita-se
II	H <sub>4</sub>	O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Aceita-se
	H <sub>5</sub>	O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial.	Aceita-se
III	H <sub>6a</sub>	O comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho gerencial.	Aceita-se
	H <sub>6b</sub>	O comprometimento instrumental influencia positivamente o desempenho gerencial.	Rejeita-se
	H <sub>6c</sub>	O comprometimento normativo influencia positivamente o desempenho gerencial.	Rejeita-se
IV	H <sub>7</sub>	O compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Aceita-se
	H <sub>8</sub>	O comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Rejeita-se
Teste Adicional		O comprometimento afetivo medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Aceita-se
		O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento afetivo.	Aceita-se
		O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento instrumental.	Aceita-se
		O compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento normativo.	Aceita-se

Nota 1: Obj. = Objetivo; I = Objetivo Específico I; II = Objetivo Específico II; III = Objetivo Específico III; IV = Objetivo Específico IV.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

À medida que os gestores recebem maior responsabilidade e participam do estabelecimento das metas orçamentárias, aumentam seu comprometimento com a empresa. Portanto, esse resultado sugere que a participação orçamentária desempenha um papel crítico na geração do comprometimento organizacional. Assim, os gestores envolvidos na definição do orçamento desenvolvem maior comprometimento afetivo. Eles apoiam os objetivos orçamentários e metas organizacionais com mais entusiasmo.

Entretanto, as hipóteses H<sub>2b</sub> e H<sub>2c</sub>, que previam relação positiva entre a participação orçamentária e o comprometimento instrumental e normativo, não apresentaram relação significativa, o que revela que a participação orçamentária não produz efeitos motivacionais nos indivíduos pesquisados, ou seja, maior

comprometimento instrumental e o normativo na amostra investigada. Esse achado se assemelha aos resultados de Parker e Kyj (2006) e Zonatto et al. (2019b) que não encontraram relação direta entre participação orçamentária e o comprometimento organizacional, apesar dessa relação ter sido investigada com o construto único do comprometimento organizacional.

De acordo com os resultados encontrados nesta investigação, observa-se que o gestor ao participar do processo orçamentário predispõe o maior comprometimento afetivo. Dessa forma, os gestores se identificam prontamente com os objetivos da empresa, se tornam motivados e envolvidos a partir de uma identificação, associação e apego aos valores. Além do mais, os gestores se sentem bem acolhidos, orgulhosos de seu desempenho na empresa (Meyer & Allen, 1991). A participação orçamentária e o comprometimento organizacional apresentam uma relação positiva, pois a oportunidade dos gestores participarem dos processos orçamentários melhora o sentimento destes em relação ao controle, confiança e identificação com a empresa (Shields & Shields, 1998).

No entanto, ao participar da elaboração do orçamento os gestores não são motivados ao comprometimento instrumental, que é o apego à empresa pela satisfação das necessidades (Meyer & Allen, 1991), e nem ao comprometimento normativo em que gestores sentem obrigação de permanecer na empresa porque devem fazê-lo por razões morais, não porque querem ou precisam (Meyer & Allen, 1991). Deste modo, a predominância do estilo de comprometimento afetivo atenua os efeitos dos demais estilos do comprometimento na relação entre a participação orçamentária e desempenho gerencial. Esses achados podem também estar atrelados ao perfil da amostra, visto que, 88,1% são gestores de empresas privadas, o que tem um maior incentivo por parte da empresa, assim como pode ser influenciado pelo que ambiente proporciona a esses gestores, pois a maioria está na empresa há muitos anos, o que denota o comportamento dos gestores em continuar e contribuir com a empresa, nas apenas o aspecto de crescimento profissional, mas também a maior competitividade das empresas da amostra.

A hipótese H<sub>3</sub>, que previa que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial, não foi suportada. Esse achado não corrobora os estudos de Guidini et al. (2020), Hariyanti et al. (2015), Monteiro et al. (2020), Mulyanah e Puspanita (2021) e Zonatto et al. (2020b), e que inferiram que as percepções dos gestores sobre seu envolvimento no orçamento, tipo de raciocínio

que este forneceu para um superior quando o orçamento é revisado, as discussões realizadas sobre o orçamento, a influência que os gestores possuem sobre o orçamento e a importância da sua contribuição para a definição do orçamento de sua unidade (Milani, 1975) são questões fundamentais que passam a afetar positivamente o desempenho dos gestores no desenvolvimento de suas funções orçamentárias, relacionadas ao planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação, representação, que também influenciam o desempenho do gestor (Lau & Lim, 2002; Santos et al., 2021).

No entanto, nos gestores das empresas do setor portuário brasileiro coadunam com os estudos de Degenhart et al. (2022), Dunk (1989), Ingga (2016) e Lunardi et al. (2020). Esses resultados corroboram as evidências encontradas por Dani et al. (2017) e Derfuss (2016), que a partir de metanálises sugeriram que os efeitos da participação orçamentária podem não ocorrer diretamente sobre o desempenho gerencial, mas indiretamente, por meio das variáveis intervenientes. Além disso, o fato de o gestor participar ativamente na elaboração do orçamento da sua unidade, por si só, pode não ser o suficiente para desencadear o desempenho de suas atividades (Zonatto et al., 2019b), o que foi encontrado na amostra analisada, os gestores das empresas portuárias não são influenciados diretamente no seu desempenho necessitando de outros fatores preditores que possam interferir nessa relação. Isso pode ser explicado devido que alguns gestores não têm autonomia de se envolverem totalmente na elaboração, execução e controle orçamentário inferindo no quanto os gestores podem desempenhar suas atividades de suas responsabilidades, assim como o desempenho das metas orçamentárias.

A hipótese H<sub>4</sub>, que previa a influência positiva do compartilhamento de informações no comprometimento organizacional, foi suportada. O compartilhamento de informações é necessário para que se possa melhor compreender a realidade do ambiente de trabalho. Assim, quando participam dos processos gerenciais, se tornam mais propensos a socializar as informações privadas (Lunardi et al., 2020). Este achado corrobora os achados de Parker e Kyj (2006). A maioria dos gestores da amostra ao compartilhar informações é influenciada pelo comprometimento organizacional, uma vez que o comprometimento gera o desejo de sucesso para a empresa, por parte do indivíduo. Deste modo, maiores níveis de socialização organizacional resultam em maior comprometimento dos gestores para com a

empresa e seu trabalho. Este resultado também se assemelha aos achados de Chen et al. (2006).

No teste adicional foi possível observar que o compartilhamento de informações tem influência significativa e positiva com todas as dimensões do comprometimento organizacional. Assim, foi possível concluir que a maioria dos gestores das empresas portuárias ao compartilhar informações está propensa ao maior comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

A hipótese H<sub>5</sub> que previa que o compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial foi suportada. Assim, é possível verificar que maiores níveis de compartilhamento de informações, acarretam melhor desempenho gerencial. Este resultado converge com os achados de Parker e Kyj (2006) e Lunardi et al. (2020). Deste modo, é possível concluir a importância de criar um ambiente que os indivíduos se sintam à vontade para partilhar seus conhecimentos, geralmente informações privadas, e que poderá refletir no desempenho gerencial.

Por isso, a importância de proporcionar um ambiente de trabalho que seja capaz de promover essa convivência de partilhar as informações entre todos os envolvidos nas etapas do processo orçamentário, assim permitindo que os gestores sejam mais comprometidos com os resultados organizacionais que a empresa pretende alcançar e tenha o maior êxito na consecução do planejamento orçamentário, por consequência interferindo diretamente no desempenho organizacional.

A hipótese H<sub>6a</sub> previa relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho gerencial, e os resultados evidenciam a não rejeição. Assim, pode-se afirmar que os gestores das empresas do setor portuário são comprometidos de forma afetiva e são mais propensos a desenvolver melhor suas tarefas, apresentando desempenho gerencial superior em comparação aos demais gestores. Estudos têm sugerido que gestores com níveis mais altos de comprometimento com a empresa têm melhor desempenho nas atividades orçamentárias (Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020; Nouri & Parker, 1998).

Entretanto, as hipóteses H<sub>6b</sub> e H<sub>6c</sub> que previa a relação do comprometimento instrumental e normativo no desempenho gerencial não tiveram significância. Deste modo, os gestores apresentam maior comprometimento afetivo, e isso faz com que exista um senso de pertencimento e empenho para alcançar as metas (Meyer et al., 2002; Nouri & Parker, 1998). Os gestores comprometidos com suas

responsabilidades, tendem a se empenharem a mais para atingir as metas orçamentárias, o que resulta no desempenho superior comparado com os demais gestores da amostra. Além do mais, o desempenho gerencial desencadeia o maior desempenho organizacional (Lunardi et al., 2020). Por este motivo, o desempenho gerencial deve ser potencializado para que possa contribuir com o melhor desempenho das empresas, principalmente no setor portuário que estão em constantes adaptações decorrentes da influência do mercado e da demanda, assim, os gestores são fundamentais para que seja alcançado a permanência e competitividade das empresas.

A hipótese H<sub>7</sub>, que previa a mediação do compartilhamento de informações na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi suportada. Isso implica que os efeitos cognitivos resultantes da participação orçamentária são um pouco mais cruciais para que os gestores das empresas do setor portuário encontrem implicações de desempenho do que os efeitos motivacionais. Isso é consistente com o estudo de Ngo (2021) e Nguyen et al. (2019). Esses resultados demonstram que, quanto mais os gestores compartilham informações, contribui para a melhor tomada de decisão no orçamento.

A hipótese H<sub>8</sub>, que previa a mediação do comprometimento organizacional na relação da participação orçamentária e o desempenho gerencial, não foi suportada. Esse achado não corrobora os estudos de Almasi et al. (2015); Chong et al. (2006); Guidini et al. (2020); Gunawan e Santioso (2017); Ingga (2016); Mulyanah e Puspanita (2021); Nouri e Parker (1998), que observaram que o comprometimento organizacional tem mediação da participação orçamentária no desempenho gerencial. Por outro lado, este achado corrobora o estudo de Yogantara e Wirakusuma (2013) que não encontraram relação significativa. Portanto, verifica-se que o elemento motivacional da participação orçamentária, quando analisado como variável de segunda ordem, não influencia o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias dos gestores das empresas do setor portuário.

Todavia, no teste adicional observou-se que o comprometimento afetivo medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, pois há efeito de mediação total. Isso indica que os gestores sentem maior satisfação e afeto pela empresa, ou seja, a maioria dos gestores da amostra que participam do processo orçamentário desempenham melhor suas atividades gerenciais por meio do maior comprometimento afetivo, o que coadunam com estudos progressos que

utilizaram apenas o comprometimento afetivo ou construto único em suas relações (Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020).

Assim, nos gestores da amostra, maiores níveis de comprometimento afetivo atenuam os efeitos dos demais estilos do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Deste modo, é possível denotar que os gestores estão mais satisfeitos pelo que a empresa vem proporcionando, e isso é devido porque a maior parte das empresas que esses gestores trabalham são as privadas, que tem um controle e planejamento interno distinto das empresas públicas, instigando outros comportamentos aos gestores para a perpetuidade, crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado.

Além das hipóteses propostas, considerou-se ainda a adoção de variáveis de controle (tempo de responsabilidade orçamentária, nível de conhecimentos orçamentários, tempo de atuação da empresa e tamanho da empresa), para as quais não foram encontradas evidências estatísticas de relação com o desempenho gerencial. Dessa forma, pontua-se a necessidade da realização de outras pesquisas para que seja possível evidenciar os fatores que possam estar relacionados à ausência das relações propostas.

Neste contexto, a partir dos resultados encontrados nesta investigação, é possível inferir que a participação orçamentária dos gestores da amostra analisada é um preditor importante que promover o maior comprometimento afetivo, compartilhamento de informações, que de forma direta e indiretamente influencia no desempenho gerencial.

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

As conclusões devem responder à questão da pesquisa, em relação aos objetivos e às hipóteses, podendo apresentar implicações, limitações e sugestões para estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Neste estudo avaliou-se a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial de gestores de empresas do setor portuário brasileiro. A escolha das empresas do setor portuário brasileiro se deve ao fato dessas empresas precisarem de informações gerenciais e um campo pouco explorado (Codesso & Lunkes, 2016). Validaram-se 109 questionários, compreendendo a amostra final.

Em relação ao primeiro objetivo específico de pesquisa, investigar a influência direta da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial, observou-se que a participação orçamentária possui influência significativa direta sobre o comprometimento afetivo e compartilhamento de informações dos gestores nas empresas do setor portuário pesquisadas. Resultados esses também encontrados na literatura em outros contextos (Chong & Johnson, 2007; Guidini et al., 2020; Lunardi et al., 2020; Ngo, 2021; Nouri & Parker, 1998). Os resultados indicam que a participação orçamentária não tem influência nas outras duas dimensões (instrumental e normativo) e no desempenho gerencial. Resultados esses também encontrados na literatura que utilizaram distintas amostras (Degenhart et al., 2022; Dunk, 1989; Parker & Kyj, 2006).

No que concerne ao segundo objetivo específico, identificar a influência direta das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial, apenas o comprometimento afetivo influenciou no desempenho gerencial. Isso indica que os gestores sentem o maior envolvimento, em que ocorre identificação com os objetivos e valores da empresa, e desse modo, o maior desempenho em suas funções.

Em relação ao terceiro objetivo específico, analisar a influência direta do compartilhamento de informações no comprometimento organizacional e no

desempenho gerencial, observou que tanto o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial são consequentes do maior compartilhamento de informações. Denota-se que estes gestores se tornam mais propensos a compartilharem informações privadas que dispõe, apresentando maiores níveis de comprometimento organizacional e alcançando melhor desempenho gerencial.

No que concerne ao quarto objetivo específico, analisar a mediação do comprometimento organizacional, compartilhamento de informações na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, apenas a mediação do compartilhamento de informações foi confirmada. Pode-se deduzir que os gestores ao participarem do processo orçamentário desempenham melhores suas atividades, porque compartilham mais informações. Entretanto, no teste adicional demonstrou que houve mediação total do comprometimento afetivo na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Isso indica que o comprometimento afetivo dos gestores é peça fundamental para o melhor desempenho gerencial, e por consequência propicia o maior desempenho organizacional. Ainda, observou que todas as dimensões do comprometimento organizacional são procedentes para que os gestores compartilhem as informações essenciais para as melhores decisões orçamentárias.

Conclui-se a partir dos achados que as variáveis analisadas (comprometimento organizacional e compartilhamento de informações) são importantes propulsores do desempenho dos gestores, enquanto a participação orçamentária afeta indiretamente o desempenho dos gestores no setor portuário.

## 5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo traz implicações para a literatura ao explorar de forma conjunta os construtos participação orçamentária, comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e desempenho gerencial, ao se encontrar significância na mediação do compartilhamento de informações e não significância para o comprometimento organizacional como variável de segunda ordem. Desse modo, esta pesquisa contribui para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema e estende a pesquisa sobre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, conforme os estudos de Degenhart et al. (2022); Dunk (1989); Guidini et

al. (2020); Hariyanti et al. (2020); Ingga (2016); Lunardi et al. (2020); entre outros pesquisadores.

Assim, a participação orçamentária apresenta um diferencial competitivo às empresas, visto que possibilita aumentar o comprometimento afetivo e o compartilhamento de informações dos gestores da amostra com as responsabilidades orçamentárias, assim como indiretamente potencializam o desempenho gerencial. Destaca-se ainda que o comprometimento afetivo é o estilo predominante nos gestores e que aumenta os níveis de desempenho, bem como, o compartilhamento de informações instiga o maior comprometimento dos gestores nas metas orçamentárias e no desempenho para o alcance dos resultados organizacionais.

Também se preenche a lacuna observada na literatura no que concerne as dimensões do comprometimento organizacional no contexto orçamentário, como antecedente no desempenho gerencial e, conseqüentemente, na participação orçamentária (Siallagan et al., 2017). Assim, fornece informações importantes sobre o estilo de comprometimento organizacional predominante nos gestores da amostra, sendo o comprometimento afetivo o que mais afeta a maioria dos gestores no seu comportamento na empresa.

Os achados também trazem implicações gerenciais para as empresas e expande a compreensão do tema da participação orçamentária e o desempenho gerencial para outros campos de estudos, neste caso, para as empresas do setor portuário. Até então, estudos relacionados a este setor no contexto orçamentário apenas em nível organizacional (Codesso & Lunkes, 2016), e este estudo preenche essa lacuna fornecendo informações de nível do indivíduo de modo a compreender o comportamento dos gestores na inserção da participação no processo orçamentário.

Assim, contribui-se ao proporcionar novos entendimentos sobre as temáticas abordadas, fornecendo direcionamentos às empresas quanto às melhores práticas de gestão orçamentária e de configuração de sistemas de controle gerencial que são capazes de refletir positivamente no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho dos gestores.

### 5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O estudo apresentou algumas limitações estruturais que propiciam *insights* para novas pesquisas, como decorrentes do instrumento utilizado de coleta de dados. Justamente por ser um questionário autogerido pelo respondente, pode ter ocorrido o não entendimento de alguma assertiva, o que ocasionaria viés na respectiva resposta. No entanto, os testes estatísticos aplicados indicam que o instrumento pode ser considerado consistente.

Algumas limitações tangem a baixa taxa de respondentes em relação à população. Nestas perspectivas, para futuros estudos sugere-se a aplicação de novas estratégias para a coleta de dados, como foco de ampliação da amostra, assim como o controle por Região e/ou estado. Ademais, poderiam ser realizadas análises *Multigroup Analysis* (MGA) segregando por tamanho das empresas e os status da empresa, a fim de elencar possíveis similaridades e diferenças.

Outro limitante é a coleta de dados por uma *survey* que resulta em um recorte transversal. Assim, estudos futuros podem propor técnicas de análise qualitativa, como estudo de caso, de modo a demonstrar aspectos que podem interferir na relação participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Recomenda-se que em pesquisas futuras ampliem a análise de variáveis antecedentes do desempenho gerencial na conjuntura orçamentária, que possam explicar os fatores que levam os indivíduos a desempenharem maior o seu desempenho. Assim, atitudes gerenciais, envolvimento no trabalho, engajamento no trabalho, confiança, justiça procedimental, satisfação no trabalho e comportamentos éticos organizacionais constituem-se outros elementos capazes de contribuir para o entendimento da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Além disso, sugere-se que os estilos de comprometimento organizacional não confirmados no contexto da participação orçamentária possam ser investigados em outros contextos, como no controle orçamentária rígido, e em outros setores de empresas.

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. Bem como, a relação das variáveis de controle proposta neste estudo e que não tiveram significância.

## REFERÊNCIAS

- Abdelmoula, L., & Boudabbous, S. (2021). Impact of Organizational Commitment on Accounting Professionals' Performance: Case of Accounting Firms. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 28(2), 59. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v28i2.497>
- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1991). 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*, 16(2), 105–120. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90008-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90008-3)
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Kroos, P. (2017). Organization identity and earnings manipulation. *Accounting, Organizations and Society*, 58, 1-14.
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários. (2021). Movimentação portuária cresce 5,5% de janeiro a outubro de 2021. <https://www.gov.br/antag/pt-br/noticias/2021/movimentacao-portuaria-cresce-5-5-de-janeiro-a-outubro-de-2021>
- Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677–692. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2018-0122>
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843–854. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>
- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Amir, A. M., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N. Y., Zahra, F., & Firman, Muh. F. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, 269–280. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística aplicada à administração e economia*, 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Andrade, M. M. (2002). *Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas*, 5. ed. Editora Atlas SA.
- Bandiyono, A. (2020). Budget Participation and Internal Control for Better Quality Financial Statements. *Jurnal Akuntansi*, 24(2), 313. <https://doi.org/10.24912/ja.v24i2.699>
- Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Berberoglu, A. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1(J)), 64–71. [https://doi.org/10.22610/jeps.v7i1\(J\).563](https://doi.org/10.22610/jeps.v7i1(J).563)

- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>
- Bido, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). *Psychology Theory in Management Accounting Research* (pp. 113–135). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- Brownell, P. (2015). Budgetary Participation. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–2). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom010028>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting review*, 587-600.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*, 4. ed. Oxford University Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In: E. SCHMITT; W. C. BORMAN, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The Illusion of Statistical Control. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413–435. <https://doi.org/10.1177/1094428111428817>
- Chang, S. J., Witteloostuijn, A. V., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (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)
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Christina, V., & Brahmana, S. S. (2021). Role Conflict' Weaken The Influence Of 'Management Accounting Information Systems' On "Managerial Performance".” *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 4991–4997. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.374>
- Codesso, M. M., & Lunkes, R. J. (2016). Evidenciação das práticas de planejamento, execução e controle do orçamento: Um levantamento nos portos públicos do Brasil. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 13(1). <https://doi.org/10.4013/base.2016.131.05>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration.

- Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3–49. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). *Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration* (pp. 587–624). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; Revisão Técnica: Dirceu da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054–072. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Effects of psychological capital and managerial attitudes on the relationship between budgetary participation and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e desempenho gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.
- Dorfuss, K. (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>
- Dorfuss, K. (2015). Relating Context Variables to Participative Budgeting and Evaluative Use of Performance Measures: A Meta-analysis. *Abacus*, 51(2), 238–278. <https://doi.org/10.1111/abac.12046>
- Dias, J. C. Q., Azevedo, S. G., Ferreira, J. M., & Palma, S. F. (2012). Seaport performance comparison using data envelopment analysis: the case of Iberian container terminals. *International Journal of Business Performance Management*, 13(3-4), 426-449.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: A note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321–324. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90002-0)
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An

- Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i8/1096>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. D., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 33-54.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325–1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*, 2. ed. Porto Alegre. Penso.
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. da S., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração Da UFSM*, 13(5), 997–1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>
- Gunawan, A. C., & Santioso, L. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 144. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i1.119>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, F., Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Jr., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Hansen, S. C., & Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415-439.
- Hariyanti, W., Noor, F. M., & Dewa, A. L. (2020). Pluriform Motivation as Moderation of Budget Participation Relationship towards Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Industry in Indonesia). *Universal Journal of Accounting and Finance*, 8(4), 131–139. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2020.080405>
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Magnaz Lestira O. (2015). 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*, 211, 836–843. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182.

- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and human behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ilyas, S., Dzaky, T. H., Abdurrohman, M. Z., Christian, J., & Sukma, R. A. R. (2021). A Review: The Influence of Participation Budgeting Toward Organization Behavior Factors. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 734–739. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.557>
- Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. *Calitatea*, 20(173), 48–53.
- Ingga, I. (2016). The Influence of Budget Participation and Participation in Budget Control on Managerial Performance. *International Business Management*, 10(19), 4699-4702.
- Jafri, M.H., Lhamo, T. (2013), Organizational commitment and work performance in regular and contract faculties of Royal University of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 8(2), 47-58.
- Kaplan, R., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting*. 3 ed. Prentice-Hall Inc.
- Kaveski, I. D., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. (2020). Influence of the Diagnostic and Interactive Use of the Budget on Managerial Performance Mediated by Organizational Commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221–251. <https://doi.org/10.2308/bria.2001.13.1.221>
- Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (2014). *Leadership, Budget Participation, Budgetary Fairness, and Organizational Commitment* (pp. 95–118). <https://doi.org/10.1108/S1475-148820140000017003>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *Abacus*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139–160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0)
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Budget participation and informational asymmetry: a study in a multinational company. *Brazilian Business Review*, 10(2), 72–94. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Lavarda, C. E. F., Sant'ana, S. V., Manfroi, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto*, 15(30).
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2019). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 11(2). <https://doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>

- Lunardi, M., Zonatto, V., & Nascimento, J. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. *Review of Business Management*, 20(3), 540–562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Lunkes, R. J., Mauricio, M. C., & Feliu, V. R. (2014). Práticas orçamentárias: um estudo em portos do Sul Brasil. *Contabilidade y Negocios* 9(18), 41-57.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315–339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97-110.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2009). Fundamentos de metodologia científica. –7. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Mazzioni, S., Politelo, L., & Lavarda, C. E. F. (2014). A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, à Justiça Procedimental e ao Desempenho Gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2). [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v9i2.13325](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i2.13325)
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia Em Revista*, 15(03). <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2009v15n3p200>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace theory, research and application. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. v., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The Interactive Effect of Superior-Subordinate Relationship and Budget Participation on Managerial Performance in the Hotel

- Industry: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235–257.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e174754. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 206–226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York. Academic Press.
- Mulyanah, M., & Puspanita, I. (2021). Budget Participation and Managerial Performance with Organizational Commitment and Leadership Style as A Moderation. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 14(1). <https://doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 104-123.
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 10(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19-35.
- Nitzl, C., & Chin, W. W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal of Management Control*, 28(2), 137-156.
- Ngo, Q.-H. (2021). Budgetary Participation in Public Sectors: A Focus on Vietnam. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 64 E, 108–130. <https://doi.org/10.24193/tras.64E.6>
- 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>
- Noor, I. H. B. M., & Othman, R. (2012). *Budgetary participation: how it affects performance and commitment*. <http://ssrn.com/abstract=2161688><http://ssrn.com/abstract=2161688>
- 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)
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., & Sincich, T. (2014). *Procedural Justice and Information Sharing During the Budgeting Process* (pp. 93–112). <https://doi.org/10.1108/S1474-787120140000023003>
- 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>
- Pipas, M. D. (2015). Interdependence between management, attitude and organizational behavior. *Quality-Access to Success*, 17, 58–68.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. v. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porton, R. A. B., & Beuren, I. M. (2003). *Formulação de Hipóteses e Caracterização de Variáveis em Pesquisa Contábil. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Receita Federal do Brasil (2022). *Dados Abertos*. <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos>
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 256–275. [https://doi.org/10.21714/1984-3925\\_2020v23n2a7](https://doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7)
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Grupo GEN.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2022). "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Penso.
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências Da Administração*, 23(59), 42–62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>

- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of Budgets on People. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268. <https://www.jstor.org/stable/244377>.
- Schlup, D., Beck, F., & Zonatto, V. C. da S. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 297–314. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct- and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185–202. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- Siallagan, H., Rohman, A., & Januarti, I. (2017). The dimensions of organizational commitment moderates the relationship between budget participation and budgetary slack and its effects on performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 103-114.
- Sukanebari, E., & Konya, K. T. (2020). *Continuance Commitment and Organisational Performance of Manufacturing Firms in Port Harcourt, Nigeria*. [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org)
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An Empirical Test of Nonresponse Bias in Internet Surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336–347. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Yogantara, K. K., & Wirakusuma, M. G. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial bpr. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(2), 261–280.
- Zatzick, C. D., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2015). Understanding the Determinants of Who Gets Laid Off: Does Affective Organizational Commitment Matter? *Human Resource Management*, 54(6), 877–891. <https://doi.org/10.1002/hrm.21641>
- Zonatto, V. C. D. S. (2014). Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil. 2014. 411 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Zonatto, V. C. da S., Bauer, L., Degenhart, L., & Nascimento, J. C. (2020a). 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. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020b). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 532–549.
- Zonatto, V. C. da S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019a). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical

information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(1), 140–160. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120108>

Zonatto, V. C. da S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019b). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: A influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações, e seus efeitos no desempenho gerencial  
Pesquisadora responsável: Mestranda Rosana Santos de Oliveira  
Equipe de pesquisa: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda  
Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina - SC/Centro Socioeconômico  
Telefone e endereço postal completo: (48) 3721-9897 / Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, 88.040-900/ Departamento de Ciências Contábeis – CSE, Bloco C, Sala 103  
Endereço eletrônico para contato: oliveiraufsc2021@gmail.com / elavarda@gmail.com  
Local da coleta de dados: On-line por meio da plataforma *Google Forms*

Eu, Rosana Santos de Oliveira e o Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, responsáveis pela pesquisa intitulada: “A influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações, e seus efeitos no desempenho gerencial” convidamos você a colaborar com o estudo.

Por gentileza queira responder às perguntas do questionário de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da pesquisa. Além disto, destaca-se que os pesquisadores se comprometem a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do estudo:** Investigar a influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações, e seus efeitos no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

**Procedimentos:** Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas ao questionário disponibilizado de forma on-line, respondendo às perguntas relacionadas às temáticas de participação orçamentária, as dimensões do comprometimento organizacional, o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 15 minutos.

**Riscos e desconfortos:** O preenchimento do instrumento não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando estiver respondendo à pesquisa. Destaca-se que, o instrumento poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota, pode ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

**Minimização de riscos e/ou desconfortos:** Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta suspender o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

**Benefícios:** Entende-se que ao colaborar com a pesquisa possibilitará obter melhores resultados de desempenhos das atividades portuárias advindas dos colaboradores que realizam essa parte gerencial, considerando a importância da utilização do orçamento.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

**Resultados da pesquisa:** Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, empresa ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

**Compensação financeira:** A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso, o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

**Informações sobre CEPESH e formas de contato:** O CEPESH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br), pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP: 88.040-400.

Este documento está assinado pelo pesquisador nomeado para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada. Tal pesquisador garante que o participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. Ao clicar em 'concordo em participar da pesquisa', você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

---

Rosana Santos de Oliveira  
Pesquisadora Responsável

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado senhor (a)!

Você está sendo convidado (a) para ser participante da pesquisa intitulada "Influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional, compartilhamento de informações e no desempenho gerencial", da aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGCC UFSC), de responsabilidade da pesquisadora Rosana Santos de Oliveira, sob orientação do professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver.

1. A participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário, de forma individual, com questões objetivas, que almeja captar sua percepção, portanto, não há resposta certa ou errada. O tempo de duração de aproximadamente 15 minutos e será enviado via e-mail aos participantes ou outra forma como preferir.
2. Nesta pesquisa não há riscos físicos nem de ordem ética, pois o sigilo e privacidade dos participantes da pesquisa serão preservados, durante todas as fases da pesquisa.
3. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.
4. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação.
5. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.
6. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Pesquisadora: Rosana Santos de Oliveira - *E-mail:* [oliveiraufsc2021@gmail.com](mailto:oliveiraufsc2021@gmail.com)

Professor/Orientador: Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda - *E-mail:* [elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Solicitamos que o participante acesse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível em:

[https://drive.google.com/file/d/1Um4fD417jM\\_tt1JmsXzT1pJnbWTrHOSO/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Um4fD417jM_tt1JmsXzT1pJnbWTrHOSO/view?usp=sharing)

Contamos com a sua colaboração! Desde já, nossos sinceros agradecimentos!

### AUTORIZAÇÃO

Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.

- Concordo em participar da pesquisa.  
 Não concordo em participar da pesquisa.

**Bloco 1** – Caracterização do respondente/empresa

#### Caracterização do respondente

1. Gênero

[ ] Masculino [ ] Feminino [ ] Prefiro não declarar

2. Idade (anos): \_\_\_\_\_

3. Nível de escolaridade:

[ ] Graduação [ ] Especialização e/ou MBA [ ] Mestrado [ ] Doutorado

4. Função na empresa:

[ ] Gerente [ ] Supervisor [ ] Coordenador [ ] Diretor

5. Tempo de trabalho na empresa (anos): \_\_\_\_\_

6. Tempo de trabalho na função (anos): \_\_\_\_\_  
 7. Unidade organizacional em que está vinculado:  
 \_\_\_\_\_

8. Tempo com responsabilidade orçamentária (anos): \_\_\_\_\_

9. Nível hierárquico de sua função na empresa: [ ] 1 baixo a [ ] 7 alto

10. Nível de conhecimentos com relação ao orçamento: [ ] 1 baixo a [ ] 7 alto

**Caracterização da empresa**

11. A empresa é localizada em qual Região do país? \_\_\_\_\_

12. Tempo de atuação no mercado (em anos): \_\_\_\_\_

13. Número atual de funcionários: \_\_\_\_\_

14. Status da empresa: [ ] Privada [ ] Pública [ ] \_\_\_\_\_

**Bloco 2 – Participação Orçamentária (PO): de Milani (1975).**

O processo de participação orçamentária é aquele em que o gestor participa na elaboração do planejamento orçamentário e tem influência na definição do seu próprio orçamento. Assinale sua participação no orçamento na unidade de sua responsabilidade.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente

	Grau de Intensidade						
	➔						
<b>Participação Orçamentária</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>PO1.</b> Me envolvo totalmente quando o orçamento da minha unidade está sendo definido.							
<b>PO2.</b> Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.							
<b>PO3.</b> Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.							
<b>PO4.</b> Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.							
<b>PO5.</b> Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento.							
<b>PO6.</b> Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurado pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.							

**Bloco 3 – Comprometimento Organizacional (CO): Meyer e Allen (1991) validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998).**

COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo.

É o estado psicológico caracterizado pela relação entre colaborador e empresa e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta empresa. Indique o grau de sua concordância com as seguintes questões.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.  
1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente

Comprometimento Organizacional	Grau de Intensidade						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>COA1.</b> Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.							
<b>COA2.</b> Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.							
<b>COA3.</b> Esta organização merece minha lealdade.							
<b>COA4.</b> Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.							
<b>COA5.</b> Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.							
<b>COI1.</b> Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.							
<b>COI2.</b> Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.							
<b>COI3.</b> Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.							
<b>COI4.</b> Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.							
<b>CON1.</b> Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.							
<b>CON2.</b> Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.							
<b>CON3.</b> Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.							
<b>CON4.</b> Eu devo muito a minha organização.							

**Bloco 4 – Compartilhamento de Informações (CI): de Ahmad e Huvila (2019).**

Avalia o compartilhamento de informações dos gestores referente as questões orçamentárias.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

1 = Pouca ou nenhuma extensão a 7 = Extensão muito grande

Compartilhamento de Informações	Grau de Intensidade						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>CI1.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas dentro da organização.							
<b>CI2.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus superiores.							
<b>CI3.</b> Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas juniores dentro da organização.							
<b>CI4.</b> Meus colegas na organização compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.							
<b>CI5.</b> Meus colegas juniores na organização compartilham muitas informações comigo.							
<b>CI6.</b> Meus superiores compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.							

**Bloco 5 – Desempenho Gerencial (DG): de Lau e Lim (2002) e \*Santos et al. (2021)**

Avalia a medida de desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária em suas atividades de trabalho.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

1 = Muito baixo a 7 = Muito alto

Desempenho Gerencial	Grau de Intensidade						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>DG1.</b> Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade.							
<b>DG2.</b> Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade.							
<b>DG3.</b> Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados.							
<b>DG4.</b> Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área.							
<b>DG5.</b> Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe.							
<b>DG6.</b> Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado.							
<b>DG7.</b> Meu desempenho em relação às atividades de negociação.							
<b>DG8.</b> Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade.							
<b>DG9.</b> Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas.							
<b>DG10.</b> Meu desempenho geral*.							

Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para o desenvolvimento deste estudo. Por favor, responda à pergunta a seguir: você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

- Sim  
 Não

Se a resposta for sim, qual o endereço de e-mail para onde deve ser enviado o resultado da pesquisa?

---

### APÊNDICE C – TESTE DE FATOR ÚNICO DE HARMAN

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	16,410	46,886	46,886	16,410	46,886	46,886
2	4,446	12,704	59,590	4,446	12,704	59,590
3	3,729	10,655	70,245	3,729	10,655	70,245
4	1,883	5,380	75,625	1,883	5,380	75,625
5	1,314	3,755	79,380	1,314	3,755	79,380
6	0,910	2,601	81,981	0,910	2,601	81,981
7	0,675	1,930	83,910	0,675	1,930	83,910
8	0,610	1,743	85,654	0,610	1,743	85,654
9	0,525	1,499	87,153	0,525	1,499	87,153
10	0,459	1,311	88,464	0,459	1,311	88,464
11	0,430	1,230	89,694	0,430	1,230	89,694
12	0,369	1,054	90,747	0,369	1,054	90,747
13	0,319	0,913	91,660	0,319	0,913	91,660
14	0,288	0,822	92,482	0,288	0,822	92,482
15	0,266	0,760	93,242	0,266	0,760	93,242
16	0,229	0,654	93,896	0,229	0,654	93,896
17	0,226	0,646	94,542	0,226	0,646	94,542
18	0,206	0,587	95,129			
19	0,204	0,582	95,711			
20	0,181	0,517	96,229			
21	0,158	0,453	96,681			
22	0,149	0,424	97,105			
23	0,131	0,375	97,481			
24	0,115	0,329	97,810			
25	0,112	0,319	98,129			
26	0,104	0,296	98,425			
27	0,094	0,268	98,693			
28	0,091	0,259	98,952			
29	0,083	0,237	99,189			
30	0,065	0,185	99,375			
31	0,056	0,160	99,534			
32	0,054	0,154	99,688			
33	0,045	0,128	99,816			
34	0,038	0,107	99,923			
35	0,027	0,077	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

## APÊNDICE D – TESTE T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
PO_01	Via	2,042	0,168	0,220	20	0,414	0,828	0,182	0,826	-1,542	1,905
	ViNa			0,220	18,829	0,414	0,828	0,182	0,826	-1,549	1,912
PO_02	Via	1,730	0,203	0,591	20	0,281	0,561	0,545	0,923	-1,379	2,470
	ViNa			0,591	19,142	0,281	0,561	0,545	0,923	-1,385	2,476
PO_03	Via	0,107	0,747	0,206	20	0,419	0,839	0,182	0,882	-1,659	2,022
	ViNa			0,206	19,993	0,419	0,839	0,182	0,882	-1,659	2,022
PO_04	Via	0,015	0,905	0,695	20	0,248	0,495	0,545	0,785	-1,092	2,183
	ViNa			0,695	19,948	0,248	0,495	0,545	0,785	-1,093	2,184
PO_05	Via	2,581	0,124	0,000	20	0,500	1,000	0,000	0,809	-1,688	1,688
	ViNa			0,000	18,000	0,500	1,000	0,000	0,809	-1,700	1,700
PO_06	Via	1,822	0,192	1,612	20	0,061	0,123	1,364	0,846	-0,401	3,128
	ViNa			1,612	19,044	0,062	0,123	1,364	0,846	-0,407	3,134
COA_01	Via	0,009	0,927	0,499	20	0,312	0,623	0,364	0,728	-1,156	1,883
	ViNa			0,499	19,995	0,312	0,623	0,364	0,728	-1,156	1,883
COA_02	Via	0,064	0,803	0,622	20	0,271	0,541	0,364	0,585	-0,857	1,584
	ViNa			0,622	20,000	0,271	0,541	0,364	0,585	-0,857	1,584
COA_03	Via	2,916	0,103	1,006	20	0,163	0,327	0,545	0,542	-0,586	1,677
	ViNa			1,006	17,583	0,164	0,328	0,545	0,542	-0,596	1,687
COA_04	Via	2,111	0,162	0,911	20	0,187	0,373	0,727	0,799	-0,939	2,393
	ViNa			0,911	17,616	0,187	0,375	0,727	0,799	-0,953	2,408
COA_05	Via	4,175	0,054	1,603	20	0,062	0,125	1,182	0,737	-0,356	2,720
	ViNa			1,603	15,981	0,064	0,129	1,182	0,737	-0,382	2,745
CON_01	Via	0,088	0,770	0,534	20	0,300	0,599	0,455	0,851	-1,320	2,229
	ViNa			0,534	19,701	0,300	0,599	0,455	0,851	-1,322	2,231
CON_02	Via	0,764	0,393	0,000	20	0,500	1,000	0,000	0,859	-1,791	1,791
	ViNa			0,000	19,251	0,500	1,000	0,000	0,859	-1,795	1,795
CON_03	Via	0,007	0,936	0,318	20	0,377	0,754	0,273	0,858	-1,516	2,062
	ViNa			0,318	19,964	0,377	0,754	0,273	0,858	-1,516	2,062
CON_04	Via	0,422	0,523	1,957	20	0,032	0,065	1,273	0,650	-0,084	2,630
	ViNa			1,957	19,902	0,032	0,065	1,273	0,650	-0,085	2,630
COI_01	Via	0,095	0,761	1,194	20	0,123	0,247	0,909	0,762	-0,680	2,498
	ViNa			1,194	19,376	0,124	0,247	0,909	0,762	-0,683	2,501
COI_02	Via	3,069	0,095	0,000	20	0,500	1,000	0,000	0,733	-1,529	1,529
	ViNa			0,000	17,565	0,500	1,000	0,000	0,733	-1,543	1,543
COI_03	Via	0,217	0,647	1,166	20	0,129	0,257	0,909	0,780	-0,718	2,536
	ViNa			1,166	19,789	0,129	0,258	0,909	0,780	-0,719	2,537

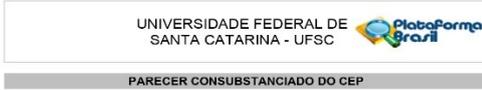
COI_04	Via	0,901	0,354	1,227	20	0,117	0,234	0,818	0,667	-0,573	2,209
	ViNa			1,227	18,765	0,117	0,235	0,818	0,667	-0,579	2,215
CI_01	Via	0,127	0,725	0,151	20	0,441	0,881	0,091	0,602	-1,164	1,346
	ViNa			0,151	19,119	0,441	0,881	0,091	0,602	-1,168	1,350
CI_02	Via	0,534	0,474	0,347	20	0,366	0,732	0,182	0,524	-0,911	1,274
	ViNa			0,347	18,336	0,366	0,732	0,182	0,524	-0,917	1,281
CI_03	Via	0,002	0,968	0,328	20	0,373	0,747	0,273	0,832	-1,463	2,009
	ViNa			0,328	19,940	0,373	0,747	0,273	0,832	-1,464	2,009
CI_04	Via	1,373	0,255	0,417	20	0,341	0,681	0,273	0,654	-1,092	1,638
	ViNa			0,417	18,376	0,341	0,682	0,273	0,654	-1,100	1,645
CI_05	Via	0,981	0,334	0,940	20	0,179	0,358	0,636	0,677	-0,775	2,048
	ViNa			0,940	18,767	0,179	0,359	0,636	0,677	-0,781	2,054
CI_06	Via	1,169	0,292	1,203	20	0,121	0,243	0,727	0,604	-0,533	1,988
	ViNa			1,203	17,316	0,123	0,245	0,727	0,604	-0,546	2,001
DG_01	Via	0,178	0,678	0,388	20	0,351	0,702	0,182	0,469	-0,796	1,160
	ViNa			0,388	18,416	0,351	0,703	0,182	0,469	-0,802	1,165
DG_02	Via	0,776	0,389	-0,392	20	0,350	0,699	-0,182	0,464	-1,149	0,785
	ViNa			-0,392	18,110	0,350	0,699	-0,182	0,464	-1,155	0,792
DG_03	Via	1,555	0,227	-0,539	20	0,298	0,596	-0,273	0,506	-1,329	0,783
	ViNa			-0,539	16,851	0,299	0,597	-0,273	0,506	-1,341	0,796
DG_04	Via	1,646	0,214	-1,270	20	0,109	0,219	-0,636	0,501	-1,682	0,409
	ViNa			-1,270	17,759	0,110	0,221	-0,636	0,501	-1,690	0,418
DG_05	Via	0,321	0,577	-0,501	20	0,311	0,622	-0,273	0,544	-1,407	0,862
	ViNa			-0,501	18,040	0,311	0,622	-0,273	0,544	-1,415	0,870
DG_06	Via	0,011	0,919	-0,521	20	0,304	0,608	-0,273	0,524	-1,365	0,820
	ViNa			-0,521	19,896	0,304	0,608	-0,273	0,524	-1,366	0,820
DG_07	Via	4,845	0,040	-1,715	20	0,051	0,102	-0,909	0,530	-2,015	0,197
	ViNa			-1,715	16,958	0,052	0,105	-0,909	0,530	-2,028	0,210
DG_08	Via	0,064	0,803	-1,486	20	0,076	0,153	-0,727	0,490	-1,748	0,294
	ViNa			-1,486	19,729	0,077	0,153	-0,727	0,490	-1,749	0,295
DG_09	Via	0,403	0,533	0,156	20	0,439	0,877	0,091	0,582	-1,123	1,305
	ViNa			0,156	19,081	0,439	0,878	0,091	0,582	-1,127	1,309
DG_10	Via	0,088	0,769	-0,169	20	0,434	0,867	-0,091	0,538	-1,213	1,031
	ViNa			-0,169	19,767	0,434	0,867	-0,091	0,538	-1,214	1,032

Nota 1: Via = Variâncias iguais assumidas; ViNa = Variâncias iguais não assumidas.

Nota 2: Teste t: sig. > 0,05 = Aceito a hipótese nula.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

# ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações, e seus efeitos no desempenho gerencial

**Pesquisador:** Rosana Santos de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAA:** 60415522.3.0000.0121

**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.643.788

#### Apresentação do Projeto:

O projeto é parte do trabalho da mestranda Rosana Santos de Oliveira, orientado pelo Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, junto ao programa de pós-graduação em Contabilidade/UFSC

Segundo os pesquisadores, no formulário de informações básicas na Plataforma Brasil

#### Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar a influência da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional e do compartilhamento de informações, e seus efeitos no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro. Para atingir o objetivo, será realizada uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de uma survey com aplicação do questionário enviado via e-mail e redes sociais. Para validar as hipóteses, será aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais. Com a finalização desta pesquisa, entende-se que os resultados contribuirão com os colaboradores deste setor, com informações importantes para o crescimento e desenvolvimento das ações orçamentárias utilizadas, bem como essas relações terem impacto no comprometimento, no compartilhamento de informações e no desempenho dos gestores.

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Roberto II, R. Dombenbargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF, SC:** **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6004 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Página 01 de 07



Continuação do Parecer: 5.643.788

#### Introdução

As organizações precisam ter um orçamento para que possam se organizar em seus planejamentos e atingir seus objetivos (Monteiro et al., 2021; Lavarda et al., 2015). Para isso, é necessário ter colaboradores aptos a se engajarem no planejamento orçamentário (Fitriani et al., 2016). A participação orçamentária tem sido uma ferramenta essencial para que os colaboradores se sintam mais comprometidos com a organização (Fitriani et al., 2016; Christina & Akbar, 2019).

Para Zonatto e Lavarda (2013) o envolvimento na participação orçamentária possibilita que os colaboradores discutam as dificuldades da organização com os superiores e busquem soluções para resolver esses problemas, e nessa troca de informações acabam discutindo novas estratégias e medidas futuras. A partir de então, o processo orçamentário tem que ter informações que sejam perceptíveis, tempestivas e confiáveis dentre os participantes da elaboração do orçamento (Isgiyarta et al., 2019; Guidini et al., 2020).

Os colaboradores que utilizam o orçamento de forma participativa no planejamento da empresa têm impacto positivo no desempenho gerencial (Kaveski et al., 2020). Portanto, os colaboradores comprometidos com a empresa, conseguem expandir novos conhecimentos e se sentem à vontade para compartilhar informações. Para Lunardi et al. (2020), a participação orçamentária tem influência positiva no compartilhamento de informações, que favorece o desempenho gerencial.

Existem poucas pesquisas sobre as dimensões do comprometimento organizacional relacionado ao orçamento (Siallagan et al., 2017), o estudo busca evidências, por meio dos gerentes de níveis intermediários que atuam em empresas do setor portuário brasileiro, quais seriam as dimensões (afetiva, normativa e instrumental) do comprometimento que influenciam o seu comportamento. Bem como, a relação com a participação orçamentária, o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial.

Estudos sobre empresas do setor portuário se justificam por considerar que um comportamento ineficaz das distintas atividades desenvolvidas em um porto afeta diretamente todo processo de distribuição de mercadorias, o meio ambiente e a sociedade (Codesso & Lunkes, 2016; Tavares,

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Roberto II, R. Dombenbargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF, SC:** **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6004 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Página 02 de 07



Continuação do Parecer: 5.643.788

2018; Rosa et al., 2019).

Dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) (2022), informaram que a movimentação portuária de mercadorias no Brasil bateu novo recorde. Segundo a agência, 1,2 bilhão de toneladas de cargas diversas foram movimentadas em 2021, o que representa crescimento de 4,8% em relação a 2020. Contudo, a gestão das empresas do setor portuário necessita de informações gerenciais, principalmente por estarem em constante expansão. Desta forma, este estudo contribuirá com as decisões a serem tomadas e evidenciará a importância do envolvimento dos colaboradores para o crescimento do setor.

#### Hipótese

O comprometimento dos indivíduos com a organização pode torná-los mais qualificados para receber recompensas extrínsecas e intrínsecas, como satisfação no trabalho e melhores relacionamentos internos, que é influenciado por meio da participação em processos orçamentários (Almasi et al., 2015). Desta forma, apresenta-se a primeira hipótese:

**H1:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária nas dimensões do comprometimento organizacional em empresas do setor portuário brasileiro.

Visando a identificação da influência da participação orçamentária em cada dimensão do comprometimento organizacional, a hipótese 1 foi dividida em:

**H1A:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária no comprometimento afetivo em empresas do setor portuário brasileiro.

**H1B:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária no comprometimento normativo em empresas do setor portuário brasileiro.

**H1C:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária no comprometimento instrumental em empresas do setor portuário brasileiro.

Zahro e Januarti (2016) apontaram que a participação orçamentária tem efeito direto no

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Roberto II, R. Dombenbargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF, SC:** **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6004 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Página 03 de 07



Continuação do Parecer: 5.643.788

desempenho gerencial em uma pesquisa realizada com gestores de uma Universidade. Portanto, formulou-se a segunda hipótese de pesquisa:

**H2:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

A pesquisa de Ngo (2021), afirma que a participação no orçamento também leva a maior motivação autônoma, e a motivação autônoma melhora o compartilhamento de informações. Sendo assim, formulou-se a terceira hipótese de pesquisa:

**H3:** Há influência positiva e direta da participação orçamentária no compartilhamento de informações em empresas do setor portuário brasileiro.

Desta forma, quanto mais comprometidos os gestores estiverem com a organização, mais motivados e dedicados estarão com seu trabalho, resultando em melhor desempenho gerencial (Noor & Othman, 2012). Apresenta-se a quarta hipótese de pesquisa:

**H4:** Há influência positiva e direta das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

Visando a identificação da influência de todas as dimensões do comprometimento organizacional, a hipótese 3 foi dividida em:

**H4A:** Há influência positiva e direta do comprometimento afetivo no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

**H4B:** Há influência positiva e direta do comprometimento normativo no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

**H4C:** Há influência positiva e direta do comprometimento instrumental no desempenho gerencial em empresas do setor portuário brasileiro.

O desempenho geral da atividade de um colaborador está positivamente relacionado à sua rede de

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Roberto II, R. Dombenbargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF, SC:** **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6004 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Página 04 de 07

UF: SC      Município: FLORIANÓPOLIS      CEP: 88.040-400  
 Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade, Caixa de Correio 472, Florianópolis, Santa Catarina, CEP: 88.040-400



Continuação do Parecer: 5.643.768

objetivos institucionais e institucionais do comprometimento organizacional;

Outros objetivos relacionados são:

Benefícios em empresas do setor público privado; comprometimento organizacional e ao compartilhamento de informações e seus efeitos no desempenho; o objetivo de se avaliar e melhorar a participação organizacional em relação ao

Objetivo de Pesquisa:

desempenho gerencial em empresas do setor público privado;

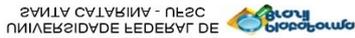
H1: Há efeito moderado positivo do comprometimento entre a participação organizacional e o desempenho gerencial em empresas do setor público privado;

H2: Há efeito moderado positivo do comprometimento entre a participação organizacional e o desempenho gerencial em empresas do setor público privado;

H3: Há efeito moderado positivo do comprometimento entre a participação organizacional e o desempenho gerencial em empresas do setor público privado;

H4: Há efeito moderado positivo do comprometimento entre a participação organizacional e o desempenho gerencial em empresas do setor público privado;

UF: SC      Município: FLORIANÓPOLIS      CEP: 88.040-400  
 Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade, Caixa de Correio 472, Florianópolis, Santa Catarina, CEP: 88.040-400



- e, texto no TCLE alterado conforme solicitado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1976827.pdf	09/09/2022 17:55:00		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	09/09/2022 17:54:39	Rosana Santos de Oliveira	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.pdf	09/09/2022 17:54:29	Rosana Santos de Oliveira	Aceito
Cronograma	Cronograma_atualizado.pdf	09/09/2022 17:54:12	Rosana Santos de Oliveira	Aceito
Orçamento	Orçamento.pdf	01/07/2022 18:55:28	Rosana Santos de Oliveira	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado.pdf	01/07/2022 18:54:11	Rosana Santos de Oliveira	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

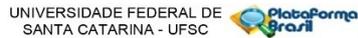
Não

FLORIANÓPOLIS, 14 de Setembro de 2022

Assinado por:  
Nelson Canzian da Silva  
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade (Estação II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701)  
 Bairro: Trindade      CEP: 88.040-400  
 UF: SC      Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3721-4094      E-mail: cep.proposa@contato.ufsc.br

Página 07 de 07



Continuação do Parecer: 5.643.768

- e, identificar o efeito moderador do comprometimento organizacional e compartilhamento de informações na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos possíveis são: algum desconforto emocional, como aborrecimento; constrangimentos ou cansaço quando estiver respondendo a pesquisa; evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes; e, pode ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Os benefícios do participante é indireto, pois a pesquisa possibilitará obter melhores resultados de desempenhos das atividades portuárias advindas dos colaboradores que realizam essa parte gerencial, considerando a importância da utilização do orçamento.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ver campo de conclusões ou pendências e lista de inadequações.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A folha de rosto vem assinada pela pesquisadora responsável e pela coordenadora do programa de pós graduação em Contabilidade Ise Maria Beuren.

Consta no projeto o questionário a ser aplicado aos participantes, com 40 questões distribuídas em 5 blocos. O número mínimo de 85 questionários respondidos.

O cronograma foi atualizado e prevê o início da aplicação aplicação do questionário em 20/10/2022.

O orçamento prevê despesas de custeio de R\$ 750,00 com financiamento próprio.

O TCLE contempla essencialmente todas as exigências das resolução 468/2012 (ver lista de pendências).

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As exigências pedidas no relatório consubstanciado foram atendidas:

- cronograma atualizado;

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade (Estação II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701)  
 Bairro: Trindade      CEP: 88.040-400  
 UF: SC      Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3721-6004      E-mail: cep.proposa@contato.ufsc.br

Página 06 de 07