



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

Juliana Baldessar Weber Becker

**Na palma das mãos: os efeitos da participação na percepção de utilidade do orçamento,
no empoderamento e na satisfação dos gestores com o orçamento**

Florianópolis
2023

Juliana Baldessar Weber Becker

**Na palma das mãos: os efeitos da participação na percepção de utilidade do orçamento,
no empoderamento e na satisfação dos gestores com o orçamento**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade.

Orientador: 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.

Becker, Juliana Baldessar Weber

Na palma das mãos: os efeitos da participação na percepção de utilidade do orçamento, no empoderamento e na satisfação dos gestores com o orçamento / Juliana Baldessar Weber Becker ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2023.

78 p.

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

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Participação no orçamento. 3. Utilidade do orçamento. 4. Empoderamento. 5. Satisfação com o orçamento. I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Contabilidade. III. Título.

Juliana Baldessar Weber Becker

**Na palma das mãos: os efeitos da participação na percepção de utilidade do orçamento,
no empoderamento e na satisfação dos gestores com o orçamento**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cristian Baú Dal Magro, Dr.
Universidade Comunitária da Região de Chapecó

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Prof. Dr.(a) Ilse Maria Beuren
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico esse trabalho à minha família,
meus apoiadores incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais, Ludevina (*in memoriam*) e Valcy, por todo amor, dedicação e incentivo aos estudos.

Ao meu esposo Michel e filhos, Pedro e Lucas, pelo apoio incondicional e compreensão nos momentos de ausência. Vocês são minha fonte de amor e energia.

Ao meu orientador, Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, por me dar liberdade e me cobrar nos momentos certos.

A todos os professores do PPGC que contribuem para o alto nível de qualidade do curso. Em especial, à professora Dra. Valdirene Gasparetto e à Dra. Ilse Maria Beuren, que ensinam com excelência. Ao professor Dr. José Alonso Borba pela oportunidade do estágio obrigatório.

Aos professores membros da banca de qualificação, Dra. Valdirene e Dr. Moacir, e ao membro externo, Dr. Cristian, por todos os apontamentos e contribuições para a construção deste trabalho.

Agradeço também aos servidores do PPGC da UFSC, de modo particular à Maura Miranda, sempre nos apoiando com informações claras e precisas.

Aos colegas da turma pelas trocas nas aulas, pelas risadas e apoio, em especial à Rosana e à Helen que sempre estiveram dispostas a ajudar nos momentos de dúvidas.

À FIESC por autorizar a aplicação dos questionários que permitiram a realização desta pesquisa, em especial aos meus gerentes Vivian e Tiago.

Ao Programa Uniedu/ Fumdes Pós-Graduação e ao Estado de Santa Catarina pelo apoio durante a jornada do mestrado.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente estiveram comigo nesse processo e que contribuíram para a realização deste sonho.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”

(Simone de Beauvoir)

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar os efeitos diretos da participação no orçamento na percepção de utilidade, no empoderamento e na satisfação com o orçamento. De forma complementar, investiga o efeito mediador da utilidade do orçamento e do empoderamento na relação entre a participação e a satisfação com o orçamento. Um estudo de natureza descritiva e abordagem quantitativa foi realizado a partir de uma *survey* aplicada à gestores da Federação das Indústrias de Santa Catarina, em que se obteve uma amostra de 143 respostas válidas. Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de análise e modelagem de equações estruturais, estimada pelo método de mínimos quadrados parciais. Os resultados do estudo mostram influência positiva da participação no orçamento na percepção de utilidade do orçamento, no empoderamento e na satisfação com o orçamento. Isso indica que há efeitos positivos ao permitir que o orçamento esteja na “palma das mãos” dos gestores, os quais poderão opinar e influenciar na sua determinação. Adicionalmente, foi observada mediação parcial da utilidade do orçamento e do empoderamento na relação entre a participação e a satisfação com o orçamento, evidenciando que àqueles constituem importantes mecanismos pelos quais os efeitos da participação no orçamento são transmitidos à satisfação com o orçamento. Conclui-se que a participação no orçamento é um antecedente das variáveis analisadas (utilidade do orçamento, empoderamento e satisfação com o orçamento). Dado que o orçamento é uma importante ferramenta de gestão e que a participação na sua elaboração produz efeitos positivos nos indivíduos, os resultados reforçam que as organizações que já adotam esta abordagem podem aprimorá-la ou implementá-la com maior segurança uma vez que esta prática faz com que seus gestores se sintam parte do processo, aprimorem suas percepções a respeito da ferramenta, visualizando-a como útil e necessária.

Palavras-chave: Participação no orçamento. Utilidade do orçamento. Empoderamento. Satisfação com o orçamento.

ABSTRACT

The study aims to analyze the direct effects of budget participation on the perception of utility, empowerment and satisfaction with the budget. Complementarily, it investigates the mediating effect of budget utility and empowerment on the relationship between participation and satisfaction with the budget. A descriptive study with a quantitative approach was carried out based on a survey applied to managers of the Federation of Industries of Santa Catarina, in which a sample of 143 valid responses was obtained. For data analysis, structural equation analysis and modeling techniques were used, estimated by the method of partial least squares. The results of the study show a positive influence of budget participation on the perception of budget utility, empowerment and satisfaction with the budget. This indicates that there are positive effects when allowing the budget to be in the “palm of the hands” of managers, who will be able to give their opinion and influence its determination. Additionally, partial mediation of budget utility and empowerment was observed in the relationship between participation and satisfaction with the budget, showing that the former constitute important mechanisms through which the effects of participation in the budget are transmitted to satisfaction with the budget. It is concluded that participation in the budget is an antecedent of the variables analyzed (utility of the budget, empowerment and satisfaction with the budget). Given that the budget is an important management tool and that participation in its preparation produces positive effects on individuals, the results reinforce that organizations that already adopt this approach can improve it or implement it with greater security since this practice makes its managers feel part of the process, improve their perceptions about the tool, viewing it as useful and necessary.

Keywords: Budget participation. Budget usefulness. Empowerment. Satisfaction with the budget.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico do estudo	31
Figura 2 – Composição do Sistema FIESC.....	41
Figura 3 – Regional ou área de atuação dos respondentes.....	45
Figura 4 – Cargas externas dos construtos.....	51
Figura 5 – Modelo teórico com resultados empíricos.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Construtos e autores	34
Tabela 2 – Resultado do teste do viés do método comum	37
Tabela 3 – Critérios para validade e avaliação do modelo	39
Tabela 4 – Perfil dos respondentes	43
Tabela 5 – Estatística descritiva dos indicadores e construtos	46
Tabela 6 – Validade e fiabilidade dos construtos	49
Tabela 7 – Validade discriminante pelo critério <i>Fornell-Larcker</i>	49
Tabela 8 – Validade discriminante pelo critério de HTMT	49
Tabela 9 – Matriz de cargas cruzadas (<i>Cross Loading</i>).....	50
Tabela 10 – VIF dos construtos	51
Tabela 11 – Resultados do modelo estrutural	52
Tabela 12 – Matriz de efeito total	53
Tabela 13 – Resultados do modelo estrutural	54

LISTA DE SIGLAS

AC	Alfa de <i>Cronbach</i>
AVEs	<i>Average Variance Extracted</i>
CB-SEM	covariância
CC	Confiabilidade Composta
CIESC	Centro das Indústrias
CMB	Viés do Método Comum
CR	<i>Composite Reliability</i>
EMP	Empoderamento
F ²	Tamanho do efeito
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i>
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PART	Participação no orçamento
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
Q ²	Relevância ou Validade Preditiva
R ²	Coefficiente de determinação de Pearson
SATISF	Satisfação com o orçamento
SEM	<i>Structural Equations Modeling</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UTIL	Percepção de utilidade do orçamento
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO	19
2.2	PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E UTILIDADE DO ORÇAMENTO	21
2.3	PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E EMPODERAMENTO.....	24
2.4	PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E A SATISFAÇÃO COM O ORÇAMENTO	27
2.5	A RELAÇÃO ENTRE A PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E SATISFAÇÃO COM O ORÇAMENTO MEDIADA PELA UTILIDADE DO ORÇAMENTO E PELO EMPODERAMENTO	28
2.6	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3	COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA	33
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	35
3.4.1	Análise descritiva	36
3.4.2	Teste de vieses.....	36
3.4.3	Modelagem das equações estruturais.....	37
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	39
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA.....	41
4.1.1	Processo orçamentário no Sistema FIESC	41
4.1.2	Perfil dos respondentes.....	43
4.1.3	Análise descritiva	45
4.2	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	48
4.2.1	Modelo de mensuração	48
4.2.2	Modelo estrutural.....	51

4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.1	CONCLUSÕES	58
5.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	60
5.3	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	61
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	73
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..	75
	APÊNDICE C – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Tido como um dos principais instrumentos de controle na maioria das organizações, o orçamento constitui um dos pilares da gestão e representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia (Frezatti, 2000). É considerado como um importante mecanismo de planejamento, coordenação de atividades, alocação de recursos e determinante no pagamento de bônus nas organizações (Arnold & Artz, 2019; Covaleski et al., 2006). De forma abrangente, Hansen e Van der Stede (2004) apuraram quatro razões para se fazer orçamento: o planejamento operacional, a avaliação de desempenho, a comunicação de metas e a formação de estratégia. Justamente esta característica de servir a muitos propósitos de maneira simultânea, é que torna o orçamento tão desafiador (Arnold & Artz, 2019).

Dentre os mecanismos que podem tornar o orçamento mais eficaz, tanto do ponto de vista técnico quanto do comportamental, está a participação no orçamento, a qual abrange o grau de influência que um gestor pode ter sobre seu orçamento (Kenis, 1979; Riahi-Belkaoui, 2002). Um dos primeiros estudos a respeito do tema, conduzido por Argyris (1952), revelou que processos orçamentários autocráticos podem carregar desvantagens comportamentais nos indivíduos, afetando seu estado mental, desempenho e motivação. Passou-se a perceber então, a necessidade de compreender a interação entre técnica e comportamento (Caplan, 1966), quando o assunto é orçamento.

Desde então, a participação no orçamento tem demonstrado múltiplas facetas. Em algumas pesquisas os achados exaltam seus aspectos positivos, como o aumento da eficácia organizacional a partir do aumento da motivação dos participantes (Wong-On-Wing et al., 2010; Zonatto et al., 2020a), a melhora do compromisso organizacional (Nouri & Parker, 1998; Chong, 2002; Bernd et al., 2022), da satisfação no trabalho (Dunk, 1992, Leach-López et al., 2008; Monteiro et al., 2020) e do desempenho no trabalho (Brownell & McInnes, 1986; Govindarajan, 1986; Chenhall & Brownell, 1988; Degenhart et al., 2022). Em outras pesquisas foram encontrados resultados controversos, associando a participação no orçamento à existência da folga orçamentária (Waller, 1988; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015), e a relações não positivas no desempenho no trabalho (Derfuss, 2009; 2016; Byrne & Damon, 2008; Dani et al., 2017).

Pavlatos e Kostakis (2021) falam da escassez de pesquisas sobre as razões que emergem da utilidade de determinadas funções do orçamento e Wagner et al (2021) enfatizam que as

múltiplas funções do orçamento podem ser percebidas diferentemente por executivos da mesma organização. Tendo em vista as características de envolvimento e informação, proporcionadas pela participação no orçamento (Magner et al., 1996; Kren & Maiga, 2007), há espaço para avaliar se a percepção de utilidade pode ser influenciada pela forma de elaboração do orçamento.

Outrossim, Noor e Othman (2012) ressaltam que a participação no orçamento pode influenciar comportamentos, atitudes e melhorar o desempenho da organização. Esta participação, quando compreendida em sentido amplo como o envolvimento e influência no orçamento, cria um ambiente propício para a troca de informações financeiras e não financeiras, bem como ideias relacionadas a tarefas gerenciais e metas. Portanto, os procedimentos envolvidos na busca, comunicação, integração, disseminação e interpretação de informações que ocorrem durante o processo de construção do orçamento exercem influência nas crenças individuais dos gestores sobre sua capacidade de desempenhar tarefas gerenciais com sucesso (Macinati et al., 2016). Especificamente, ao permitir uma maior participação no processo orçamentário, espera-se avaliar se os gestores experimentam uma sensação de empoderamento, uma vez que se tornam parte ativa na construção dos números que servirão como base para a organização ao longo do ano.

Para Sponem & Lambert (2016), a satisfação orçamentária está vinculada à utilização e entendimento das características e funções do orçamento. Desta forma, o orçamento pode apresentar níveis de satisfação distintos dentro da organização, tanto para os usuários quanto para a própria companhia. Defavari et al. (2019), por meio de um estudo qualitativo, destacam como fatores mais relacionados à satisfação com o orçamento aspectos relativos ao engajamento do colaborador com a organização, tais como a participação no orçamento e a avaliação de desempenho por meio do processo orçamentário. Portanto, percebe-se a possibilidade de melhor explorar se o efeito da participação no orçamento na satisfação com o orçamento é confirmado.

Segundo Mahlendorf et al. (2015), pesquisas que envolvem a participação no orçamento estão decaindo e poucas variáveis vêm sendo abordadas. Sendo assim, é essencial realizar novas pesquisas que aprofundem as discussões e explorem melhor as consequências e efeitos da participação no orçamento. Nesse ínterim, esta pesquisa propõe-se a investigar em um mesmo modelo teórico, até então não encontrado na literatura, os efeitos da participação no orçamento nas variáveis percepção de utilidade do orçamento, empoderamento e satisfação com o orçamento.

Adicionalmente, ao longo do tempo, a literatura aborda que os efeitos da participação no orçamento podem depender de outras variáveis intervenientes (Shields & Shields, 1998; Zonatto et al., 2019). Desse modo, a mediação da utilidade do orçamento e do empoderamento na relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento é uma contribuição a ser realizada à literatura. Tais concepções são feitas a partir da consideração de que as características psicológicas dos participantes, como percepção de utilidade e empoderamento, afetam o resultado do orçamento (Shields & Shields, 1998) e a própria satisfação com a ferramenta. Ainda, que o empoderamento se traduz em uma experiência positiva resultante das atividades executadas pelo colaborador (Meyerson & Kline, 2008), bem como a utilidade adiciona novas perspectivas ao uso do orçamento, estando positivamente relacionada à satisfação geral com o orçamento (Hansen & Van der Stede, 2004).

Assim, com intuito de reforçar as discussões sobre a participação no orçamento e suas implicações no âmbito dos indivíduos e de forma consequente, das organizações, propõe-se responder à seguinte questão: **quais os efeitos da participação no orçamento na percepção de utilidade, no empoderamento e na satisfação com o orçamento?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os efeitos da participação no orçamento na percepção da utilidade, no empoderamento e na satisfação dos gestores com o orçamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, define-se como objetivos específicos:

- a) Analisar o efeito direto da participação no orçamento na percepção da utilidade do orçamento;
- b) Analisar o efeito direto da participação no orçamento no empoderamento dos gestores;
- c) Analisar o efeito direto da participação no orçamento na satisfação com o orçamento; e
- d) Verificar o papel mediador da percepção da utilidade do orçamento e do empoderamento dos gestores na relação entre participação no orçamento e satisfação com o orçamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisas que abordam o sistema orçamentário são frequentes, dado sua utilidade para o planejamento e controle nas organizações (Libby & Lindsay, 2010). O sistema orçamentário é a base para os demais controles na organização (Bunce et al., 1995) e seu uso é justificado, uma vez que é capaz de unir os mais diversos contextos organizacionais e pessoais, como o comportamento e as ações dos indivíduos no ambiente de trabalho (Jacomossi et al., 2018).

O nível de desempenho nas organizações é influenciado pela participação dos gestores no processo orçamentário (Monteiro et al., 2020), e este último tende a promover a cooperação dos membros (Brownell & McInnes, 1986). Afirma-se ainda que, com a participação no orçamento, a organização consegue uma excelente coordenação de seus recursos (Weiskirchner-Merten, 2020). Entretanto, um ponto importante a se estudar é o impacto da participação no orçamento em nível do indivíduo, uma vez que esta prática tem sido vista como um fator preponderante para estimulá-los a se engajarem em um determinado comportamento (Derfuss, 2009; Shields & Shields, 1998; Kenis, 1979). Assim, esta pesquisa busca complementar os estudos de Kenis (1979), Merchant (1981), Magner et al. (1996), Poon et al. (2001) e Lu (2011) ao tratar o orçamento na perspectiva do indivíduo, levando em consideração seus aspectos cognitivos – empoderamento - e suas percepções a respeito da utilidade do orçamento e da satisfação com o orçamento.

Pavlatos e Kostakis (2021) abordam sobre a escassez de pesquisas que tratam a respeito das implicações que emergem de determinadas funções do orçamento, fator este que justifica a relevância de identificar como a prática de envolver os gestores na elaboração do orçamento se associa à percepção de utilidade do orçamento. Como contribuição adicional, a variável utilidade do orçamento será avaliada como mediadora da relação entre a participação do orçamento e a satisfação com o orçamento.

Luthans & Youssef (2004) afirmam que, por muito tempo, as organizações deram prioridade aos seus capitais financeiros e físicos, concentrando-se exclusivamente em fatores econômicos para atingir metas e melhorar o desempenho empresarial. Isto atribui-se ao fato de que as organizações mantinham uma visão unilateral do sucesso econômico e da competitividade corporativa, negligenciando a importância de compreender os aspectos humanos (Formiga et al., 2021). Nesse ínterim, no campo comportamental, Hempel et al. (2012) sugerem que, muito embora o empoderamento dos colaboradores tenha relação positiva com as atitudes no trabalho, há necessidade de se conhecer quais medidas as organizações podem adotar e quais fatores antecedentes influenciam o empoderamento. Nesse sentido,

investigar como a participação no orçamento age sobre o empoderamento pode ajudar a formar a literatura a respeito desses antecedentes.

No que concerne à relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento, Defaveri et al. (2019) ressaltam ser relevante verificar os efeitos do processo de elaboração do orçamento na satisfação dos usuários, no contexto brasileiro. Tal recomendação visa identificar se a forma como os orçamentos são desenvolvidos no território nacional causa efeitos distintos em relação ao processo orçamentário.

Adicionalmente, a literatura comportamental em contabilidade sugere que os efeitos da participação orçamentária sobre o desempenho podem não ocorrer diretamente, sendo mediados por outras variáveis intervenientes (Dani et al., 2017). Para Zonatto et al. (2019), as interações existentes entre os indivíduos, bem como a adoção e uso de sistemas de controle de gestão, neste caso o orçamento, são complexas e difíceis de compreender, evidenciando a importância de novas pesquisas sobre o assunto. Portanto, delineou-se neste estudo a análise da variável empoderamento como mediadora da relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento. Esta variável já foi analisada como mediadora, dentro de um contexto de habilidade cognitiva, mas buscando-se entender a relação entre a participação no orçamento e o desempenho corporativo (Zhou et al., 2022) e não em relação à satisfação com o orçamento. Assim, contribuirá para o conhecimento mais aprofundado das práticas de gestão orçamentária e seus efeitos sobre a cognição dos indivíduos com responsabilidade orçamentária no ambiente de trabalho.

No campo prático, busca-se contribuir com a gestão orçamentária ao fornecer evidências que possam ser transpostas para a realidade das organizações em geral. Adicionalmente, os resultados deste estudo podem fornecer *insights* aos gestores de forma que reflitam a respeito de suas atuais práticas de construção do orçamento e avaliem a necessidade de alterações que impactem positivamente no desempenho de suas organizações, bem como possam estabelecer planos de capacitação e treinamento que potencializam o alcance de melhor desempenho dos profissionais envolvidos com o orçamento.

Por último, a pesquisa contribui para os estudos desenvolvidos sobre Planejamento e Controle Organizacional no Grupo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sobre o tema da participação no orçamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do estudo. Inicia-se com um olhar abrangente a respeito da participação no orçamento, de modo que são explanados seu conceito, suas diferentes abordagens e as temáticas a que foi relacionado nos diversos estudos empíricos. Na sequência, formula-se as hipóteses a respeito das interações entre a participação no orçamento, a percepção de utilidade do orçamento, o empoderamento dos colaboradores e a satisfação com o orçamento. Ao final deste capítulo, e tendo como base as hipóteses formuladas, ilustra-se o modelo teórico proposto.

2.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

A participação no orçamento é tida como um fator-chave para estimular os indivíduos a se engajarem em um determinado comportamento (Derfuss, 2009; Shields & Shields, 1998; Kenis, 1979), sendo definida na literatura de contabilidade gerencial como “um processo pelo qual os subordinados têm a oportunidade de se envolver e ter influência no processo de definição do orçamento” (Chong, 2002, p. 48).

A partir da década de 1960 a participação no orçamento passou a ser estudada de forma mais intensa. Um dos precursores do tema foi Argyris (1952), que conduziu um estudo de campo com base na psicologia social e organizacional para identificar a natureza e os efeitos sociais e psicológicos indesejáveis do orçamento. Ele descobriu que a pressão para alcançar as metas estabelecidas pode criar inconsistências cognitivas nos subordinados, levando a estresse, conflitos interpessoais, desconfiança e comportamentos disfuncionais. De modo a minimizar esses comportamentos disfuncionais em relação ao orçamento, o autor sugere que o artefato seja usado de maneira participativa ou pseudo-participativa.

Desde então, diversos trabalhos empíricos conectam a participação ao desempenho da organização (Brownell, 1981; Brownell, 1982b, Brownell, 1985; Brownell & Dunk, 1991; Brownell & McInnes, 1986; Chenhall, 1986; Dunk, 1990), à satisfação no trabalho (Frucot & Shearon, 1991; Kenis, 1979; Brownell, 1982a; Chenhall & Brownell, 1988), à folga orçamentária (Fisher et al., 2002; Govindarajan, 1986; Kren & Maiga, 2007; Merchant, 1985; Nouri & Parker, 1998; Waller, 1988), dentre outros temas.

Nas organizações, têm-se percebido uma tendência que leva à descentralização dos processos organizacionais (Rajan & Wulf, 2006) e, dentre os sistemas de controle e gestão presentes no âmbito corporativo, o orçamento destaca-se como o instrumento que

frequentemente conta com a participação de gestores e respectivos subordinados para a sua definição (Zonatto et al., 2019). A abordagem de orçamento imposta de cima para baixo (*top down*) geralmente resulta em reclamações e reações hostis dos gestores, ao passo que a participação no orçamento de baixo para cima (*bottom up*) tende a promover a cooperação dos membros (Brownell & McInnes, 1986). Esta última é considerada pelos estudiosos como uma abordagem mais motivadora, porém, exige que os gestores compreendam e aceitem as estratégias das organizações no processo inicial (Poon et al., 2001).

O envolvimento dos gestores é considerado essencial para a organização (Skarlicki & Folger, 1997), bem como a interação proporcionada pela participação é tida como um fator crítico para o sucesso do processo orçamentário na gestão empresarial (Lau & Lim, 2002). Percebe-se que o equilíbrio entre as abordagens *top down* e *bottom up* é a melhor alternativa. Metas orçamentárias definidas exclusivamente pela alta administração podem ser muito difíceis ou muito imprecisas (Lu, 2011), ao passo que um orçamento definido apenas pelos subordinados pode conter folga orçamentária (Fisher et al., 2002). Dessa forma, o ideal é que o orçamento seja estabelecido por todos os membros, com a alta administração propondo as visões de desenvolvimento da organização e os subordinados fornecendo informações sobre os detalhes das operações diárias (Chong & Johnson, 2007).

Na literatura, tanto os motivadores da participação, quanto alguns dos seus efeitos já foram explorados a partir de algumas perspectivas teóricas, como a teoria da liderança, a teoria da agência e teorias de justiça organizacional. Kyj e Parker (2008) pesquisaram as causas ou antecedentes do incentivo à participação no orçamento, e descobriram que alguns superiores incentivam os subordinados a participarem no intuito de expressar o seu estilo de liderança, ou seja, encontraram evidências de uma associação positiva e significativa entre o estilo de liderança e o incentivo à participação orçamentária. Shields e Shields (1998), a partir de uma pesquisa com executivos experientes, com a finalidade principal de entender as causas que levam à utilização desse tipo de orçamento, descobriram que compartilhar informações e coordenar a interdependência eram os fundamentos mais importantes para a promoção da participação na construção do orçamento.

Em relação aos efeitos comportamentais e psicológicos causados pela participação no orçamento, Milani (1975), por exemplo, abordou em detalhes três variáveis comportamentais: desempenho, atitude para o trabalho e atitude com a empresa ao pesquisar a participação no orçamento. Seus achados apontaram forte relação entre desempenho e participação. Outra pesquisa, realizada por Otley (1978), teve como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança utilizado na realização do orçamento e o desempenho gerencial. Seus resultados

demonstraram relação significativa e positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Chong et al. (2006) examinaram os papéis cognitivo, motivacional e de obtenção de valor da participação no orçamento, bem como os efeitos combinados desses três papéis no desempenho do trabalho dos subordinados e concluíram que, de fato, a participação no orçamento reduz os níveis de ambiguidade de papéis dos subordinados, aumenta os níveis de comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos subordinados. Waller (1988) estudou a relação entre folga orçamentária e a participação no orçamento. Os resultados indicaram que, quando participantes do processo orçamentário, os indivíduos tendem a diminuir a folga, uma vez que ocorre a redução da assimetria informacional, bem como o orçamento se torna fruto dessa participação e não de imposição.

Uma das hipóteses testadas por Chong (2002) envolveu o relacionamento entre a participação no orçamento e o comprometimento organizacional e houve a conclusão de que estas duas variáveis são correlacionadas. Wentzel (2002), por sua vez, identificou uma relação entre a percepção de justiça do processo orçamentário e o comprometimento organizacional, ao incentivar o envolvimento dos colaboradores, durante cortes orçamentários, como sendo essencial para a manutenção do desempenho.

Nouri e Parker (1998) sugerem que o processo de definição de metas orçamentárias é mais bem entendido pelos colaboradores a partir da participação no orçamento. Lau e Tan (2003), com base em sua revisão de literatura, também destacaram que, de acordo com a literatura de psicologia e gestão, a participação no orçamento conduzia a resultados comportamentais favoráveis e ajudava a estabelecer metas orçamentárias mais realistas, que os subordinados estavam dispostos a aceitar e internalizar.

2.2 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E UTILIDADE DO ORÇAMENTO

A percepção de utilidade é um conceito que compartilha semelhanças com várias outras denominações encontradas em pesquisas sobre o orçamento empresarial. Alguns exemplos incluem a percepção de valor (Libby & Lindsay, 2010) e a percepção de sucesso do sistema (Chapman & Kihn, 2009). De acordo com Silva e Lavarda (2020), a utilidade do orçamento não se limita apenas à previsão, mas também inclui orientação, transparência das atividades, estratégias criativas e adaptação às diretrizes da empresa.

A variável percepção de utilidade tem sido utilizada em estudos sobre o orçamento empresarial, abordando suas funções, dimensões e estilo de uso (Kenis, 1979; Merchant, 1981;

Magner et al., 1996; Poon et al., 2001; Lu, 2011). Também foi explorada em pesquisas relacionadas à gestão de sistemas de custeio (Pizzini, 2006; Tontiset & Ussahawanichakit, 2009) e em estudos sobre sistemas de informação (Hart & Porter, 2004). Alguns desses utilizaram as características da informação, como acurácia, tempestividade, integridade, confiabilidade e relevância, como fatores determinantes para a percepção de utilidade do orçamento (Pizzini, 2006; Tontiset & Ussahawanichakit, 2009).

Embora haja alguma divergência entre os conceitos de utilidade e relevância, eles têm essência similar. Ao passo que a utilidade pode ser definida como o nível em que uma pessoa acredita que a utilização de um sistema específico melhoraria seu desempenho no trabalho (Hart & Porter, 2004), a relevância se refere à percepção do gestor em relação ao grau em que o sistema atende às suas necessidades de informação e ajuda na tomada de decisões (Pizzini, 2006).

Lu (2011) conduziu uma pesquisa com 132 gestores de um hospital público, com o objetivo de examinar os fatores que influenciam a percepção em relação ao orçamento e, conseqüentemente, seu impacto no desempenho. Os resultados empíricos indicam que altos níveis de *feedback* e participação no processo orçamentário estão associados a uma maior motivação e atitudes positivas, o que leva a um melhor desempenho. A autora também destaca que a atitude em relação ao orçamento engloba a percepção de utilidade, se referindo a esta como a importância atribuída ao instrumento, e a percepção de relevância, a qual remete à importância das informações contidas no orçamento para a tomada de decisão.

Ekholm e Wallin (2011) apresentaram duas utilidades para o orçamento: (i) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais); e (ii) diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação). A utilidade de diálogo do orçamento, por exemplo, pode ser utilizada para gerar pressão interna e impulsionar a busca por oportunidades, bem como estimular o surgimento de novas iniciativas estratégicas (Simons, 1995). O debate de ideias e o diálogo aberto facilitam a obtenção de uma perspectiva ampla sobre questões estratégicas, incluindo preocupações, novas ideias e formas de operar (Müller-Stewens et al., 2020; Henri, 2006). Nesse cenário, tal utilidade do orçamento incentiva as discussões e conduz a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações.

Hansen e Van der Stede (2004) propuseram uma divisão do orçamento em quatro etapas a partir da sua utilidade. Duas delas, planejamento operacional e avaliação de desempenho, são voltadas para o curto prazo, enquanto as outras duas, comunicação de metas e formação de estratégias, têm como objetivo o planejamento a longo prazo. Em contraste, Sivabalan et al.

(2009) sugeriram uma divisão diferente da utilidade do orçamento, em três etapas: avaliação, planejamento e controle.

No que tange ao relacionamento entre a percepção de utilidade do orçamento e a participação no orçamento, alguns estudos objetivaram entender os efeitos de um sobre o outro. Swieringa e Moncur (1975) conduziram um estudo exploratório com o objetivo de examinar os efeitos da participação no orçamento, no comportamento gerencial, focando em descrever este último de forma individual, ao invés de focar apenas nos aspectos técnicos do orçamento. Para tanto foram desenvolvidas 44 questões que avaliaram o comportamento dos gestores quanto à participação, à avaliação, à aceitação das variações, a interações com superiores e ao nível de envolvimento no processo orçamentário. Os resultados do estudo indicaram que a participação no processo orçamentário levou a um aumento na qualidade do orçamento e a uma percepção mais positiva da utilidade da ferramenta pelos gestores.

Kenis (1979), em um estudo realizado com 169 gerentes e supervisores de 16 empresas dos Estados Unidos, examinou como certas características do orçamento (participação, clareza, feedback, avaliação e dificuldade), afetam atitudes relacionadas à função do gestor, ao orçamento e ao seu desempenho individual, sendo que a atitude do gestor relacionada ao orçamento foi apresentada como a utilidade do orçamento. Os resultados indicaram que as dimensões de participação e clareza foram as mais importantes para aumentar a percepção de utilidade, mostrando que as características do orçamento têm um impacto significativo sobre as atitudes dos gestores de níveis hierárquicos mais baixos.

De acordo com Magner et al. (1996), a participação dos subordinados no processo de elaboração do orçamento afeta positivamente a qualidade do orçamento e, conseqüentemente, sua utilidade. Este estudo foi pioneiro ao confirmar o impacto indireto da participação dos subordinados na utilidade do orçamento, contando com uma amostra de 95 gestores de diferentes países e aplicação da modelagem de equações estruturais para análise dos resultados. Wagner et al. (2021) corroboram os resultados de Magner et al. (1996). Em um estudo junto a empresas tchecas, descobriram que a percepção de utilidade do orçamento é influenciada positivamente pelo escopo do uso do orçamento, mas, mais importante, os efeitos mediadores positivos da participação no orçamento e da avaliação baseada no orçamento e recompensas, nessa relação, foram significativos e fortes.

Com base no exposto, percebe-se que o orçamento possui diversas utilidades. No entanto, é importante destacar que essas utilidades podem ser percebidas de maneiras distintas pelos gestores dentro de uma mesma empresa (Wagner et al., 2021). Nesse sentido, é possível conjecturar que a participação ativa dos gestores na elaboração do orçamento pode impactar

positivamente a percepção de utilidade da ferramenta, uma vez que lhes permitirá compreender de forma mais aprofundada a sua importância, extraindo o melhor de suas múltiplas finalidades. Não obstante, um processo de construção do orçamento impositivo, sem espaço para negociações, pode culminar em um baixo grau de realismo do próprio orçamento (Frezatti, 2000), prejudicando significativamente a percepção acerca de sua utilidade.

Assim, formula-se a primeira hipótese do estudo: **HI**: *A participação no orçamento tem efeito positivo na percepção de utilidade do orçamento.*

2.3 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E EMPODERAMENTO

O empoderamento é o estado emocional resultante da ampliação da autoridade e autonomia do colaborador por seus superiores hierárquicos (Rehman et al., 2011). Speklé et al. (2017) trazem que o empoderamento é a percepção de autodeterminação dos indivíduos, ou seja, é o quanto os funcionários acreditam que têm autonomia para desempenhar suas tarefas e fazer escolhas sobre como realizá-las. Thomas e Velthouse (1990) explicam que o empoderamento é um estado que normalmente se refere à motivação intrínseca da tarefa, produzindo motivação e satisfação, refletindo na responsabilidade sobre o trabalho.

O nível de empoderamento psicológico dos colaboradores pode ser impactado por fatores organizacionais, como: o nível de acesso às informações e dados; o nível de acesso aos recursos organizacionais, como financeiros, espaços físicos e materiais; apoio e poder legítimos concedidos pelos líderes; e ambiente organizacional participativo (Otley, 1994; Spreitzer, 1995). No âmbito da literatura de gestão, o conceito de empoderamento é centralizado na ideia de delegar autoridade e descentralizar a tomada de decisão (Conger & Kanungo, 1988). No ambiente de trabalho, a responsabilização da equipe delega a ela o *locus* da tomada de decisão, incentivando a tomada de decisão participativa entre os seus membros (Seibert et al., 2004). Equipes capacitadas planejam, organizam, dirigem e controlam seu próprio trabalho e têm influência sobre as decisões, que vão desde decisões estratégicas de alto nível, até decisões rotineiras do dia a dia (Lawler, 1986).

Os sistemas de controle de gestão constituem procedimentos e sistemas formais, desenvolvidos e implantados pelos colaboradores de nível gerencial, os quais utilizam de suas informações nos processos decisórios, planejamentos e avaliações, no intuito de manter ou alterar padrões nas atividades empresariais, controlar problemas, garantir o funcionamento e sobreviver à ambientes incertos (Merchant, 2007; Otley, 1994; Simons, 1995).

Nesse contexto, o objetivo dos sistemas de controle passa a ser a viabilização do empoderamento psicológico, incentivando todos os níveis da organização a se envolverem nas tarefas, assumindo a responsabilidade de manter a viabilidade da área de atuação e da organização (Otley, 1994). Outrossim, os controles de gestão irão apoiar e aumentar as percepções de empoderamento à medida em que são projetados para serem internalizados e assimilados, fazendo com que a estrutura de controle gerencial apoie a autonomia (Deci & Ryan, 1987) e forneça estrutura adequada aos problemas de decisão que os indivíduos enfrentam (Vansteenkiste et al., 2009). Cria-se dessa maneira um ambiente caracterizado pelo autogerenciamento e pela liberdade dentro dos limites estipulados, o que promove o empoderamento (Cools et al., 2012).

Tido como principal elemento do sistema de controle gerencial, o orçamento é parte importante do ambiente de trabalho (Arnold & Artz, 2019). Shields e Shields (1998) trazem o aumento da confiança, o senso de controle, a menor resistência à mudança e a maior aceitação e comprometimento com a decisão orçamentária quando o processo orçamentário é participativo. Chong et al. (2006) concluem que a participação no orçamento exerce o efeito motivacional que aumenta os níveis de comprometimento organizacional dos subordinados. Para Francis-Gladney et al. (2008), a participação no orçamento é tida como um processo de empoderamento. Nele, os responsáveis pela tomada de decisão orçamentária convidam, de forma sincera, os indivíduos que possuem interesse no resultado do orçamento, a fornecer suas opiniões e recomendações.

A autodeterminação é tida como uma dimensão da habilidade cognitiva (Spreitzer, 1995). A cognição e emoção são elos psicológicos importantes entre organizações e funcionários e podem afetar a identificação e transmissão de informações na participação orçamentária, influenciando a qualidade da tomada de decisões. Funcionários com grande habilidade emocional costumam participar ativamente da formulação e execução do orçamento (Zhou et al., 2022). Não obstante, de acordo com Ni et al. (2009), a participação no orçamento é tida como benéfica para as relações de apoio, uma vez que os subordinados tendem a acreditar que são capazes de realizar suas tarefas quando participam do contexto orçamentário. Merchant (1981) destaca que empresas maiores, diversificadas e descentralizadas tendem a utilizar o orçamento com ênfase no alcance das metas orçamentárias, o que resulta em uma maior participação dos gestores nas atividades orçamentárias, na adoção de padrões formais de comunicação e na utilização de ferramentas de suporte orçamentário, refletindo no desenvolvimento de habilidades psicológicas positivas dos gerentes.

O'Connor (1995) investiga se as diferenças culturais organizacionais influenciam na participação no orçamento em empresas de manufatura locais e estrangeiras, localizadas em Cingapura, considerada uma nação de alta distância do poder, ou seja, na qual os subordinados esperam que os superiores se comportem de maneira autocrática, sem os consultá-los (Hofstede, 1984). Um dos resultados do artigo sugere que o processo de participação no orçamento, mesmo em uma cultura de alta distância do poder, melhora a confiança dos subordinados e o respeito por seu superior, dando-lhes a ideia de estarem envolvidos no processo de definição do orçamento (O'Connor, 1995).

Ainda, ao explorarem a relação entre a ênfase orçamentária, traduzida na grande confiança em dados contábeis que é dada pela alta administração quando das avaliações de desempenho, e o grau de participação no orçamento, Lau e Tan (2003) identificam que, quanto maior a ênfase no orçamento, mais os diretores empoderam os agentes para participar do orçamento a fim de apoiar o senso de justiça na organização. Ou seja, nada mais justo do que permitir aos colaboradores uma alta participação no orçamento uma vez que as metas orçamentárias estabelecidas acabarão por afetar as suas avaliações de desempenho, remuneração e recompensas. Como bem sugeriu Lindquist (1995, p. 124), “um antecedente da participação no orçamento é um desejo de manter a justiça no sistema de controle de remuneração baseado em incentivos”. A crença de que há liberdade para se fazer escolhas e sugerir ou opinar dentro do processo de elaboração do orçamento, pode fornecer aos colaboradores o suporte e a estrutura necessários para o empoderamento (Silva & Lavarda, 2020).

Para empoderar é necessário tornar mais fácil e abrangente o acesso à informação sobre operações de trabalho e desempenho organizacional aos diferentes níveis e por meio de diferentes dispositivos (Spreitzer, 1995). Estudos empíricos sugerem que o empoderamento dos colaboradores tem uma relação positiva com as atitudes no trabalho, no entanto, há uma lacuna sobre quais medidas as organizações podem adotar e quais fatores antecedentes influenciam o empoderamento (Hempel et al., 2012).

Diante do exposto, considera-se que a participação dos colaboradores na elaboração do orçamento pode levar a um maior empoderamento, em decorrência, dentre outros aspectos, do aumento do senso de responsabilidade e propriedade em relação aos objetivos e resultados financeiros da organização. Além disso, a participação pode promover a transparência e a comunicação aberta, que são componentes-chave do empoderamento dos funcionários.

A partir do exposto, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa: **H2: A participação no orçamento tem efeito positivo no empoderamento dos colaboradores.**

2.4 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E A SATISFAÇÃO COM O ORÇAMENTO

Sponem e Lambert (2016) elencaram nove características que trazem reflexos, tanto positivos, quanto negativos, na satisfação dos usuários com o processo e uso dos orçamentos. Essas características incluem: (1) o orçamento incentivar comportamentos oportunistas; (2) a redução da cooperação; (3) a adequação ou não em ambientes incertos; (4) a rigidez; (5) a imposição de uma cultura de controle ou de engajamento; (6) a capacidade de impedir ou promover a inovação; (7) ser principalmente um ritual; (8) a característica de levar muito tempo e agregar pouco valor; (9) cobrir um período de tempo adequado ou não ao ciclo comercial da empresa, traduzindo a prevalência da rentabilidade em curto prazo em detrimento da criação de valor em longo prazo..

Apesar das diversas críticas que são feitas ao orçamento, é possível constatar que esse instrumento tem o potencial de gerar valor por meio de seu processo participativo, mesmo que esse valor muitas vezes não possa ser quantificado. Por essa razão, é compreensível considerar o orçamento como um elemento fundamental para a gestão das organizações, e a participação no orçamento como sendo crucial na busca pela satisfação orçamentária, conforme apontado por Derfuss (2009).

Hansen e Van der Stede (2004) indicaram que os antecedentes significativos geralmente apresentam pouca sobreposição das razões para o uso do orçamento e que alguns têm sinais opostos para as diferentes razões, sugerindo que os direcionadores das múltiplas razões para o orçamento nem sempre são compatíveis. A participação no orçamento permite que um subordinado informe suas tarefas específicas, bem como a demanda por recursos. Assim, pode-se influenciar a definição de objetivos e a alocação adequada de recursos para o alcance dos objetivos estabelecidos. Desse modo, pode-se influenciar positivamente os padrões de desempenho e da satisfação com o orçamento (Milani, 1975; Young, 1985).

Considera-se importante a participação dos gestores operacionais na elaboração de seus orçamentos como um fator determinante para uma orçamentação eficaz. No entanto, alguns estudos (Perez & Robson, 1999) indicam que essa participação pode ser implantada apenas formalmente, servindo como um ritual de controle e legitimação, o que pode suprimir os efeitos positivos da participação. Sponem e Lambert (2016) concluíram que níveis mais altos de participação, envolvimento dos gestores e importância atribuída aos planos de ação diminuem o descontentamento associado ao orçamento. Adicionalmente, a noção da influência positiva da participação está entrelaçada à visão de que os sistemas orçamentários não são tecnologias fixas, mas sistemas compostos por inúmeros atores em constante mudança (Preston et al.,

1992), e a inclusão de gestores operacionais no processo orçamentário aumenta sua aceitação dos orçamentos.

Defaveri et al. (2019) replicaram o estudo de Sponem e Lambert (2016) no contexto brasileiro, em uma empresa do setor de consultoria, e identificaram que a participação no orçamento é um dos fatores preponderantes para a satisfação dos gestores com o orçamento, uma vez que proporciona maior engajamento e identificação com a organização, fazendo com que se sintam parte no processo de gestão. Libby e Lindsay (2010), por meio de um estudo com 558 contadores americanos e canadenses, investigaram a satisfação dos respondentes acerca do orçamento e propuseram que o orçamento aplicado com precisão é benéfico para as organizações, podendo-se sugerir que a satisfação dos diretores em relação ao orçamento depende positivamente de múltiplos usos do sistema orçamentário.

A satisfação dos gestores com o orçamento foi medida por Hansen e Van der Stede (2004) a partir de questões que envolviam o entendimento do orçamento como apoiador na gestão dos negócios; como um suporte para tomada de decisões operacionais de curto prazo, bem como para decisões estratégicas de longo prazo. Com base em pesquisa empírica, Fisher et al. (2000, p. 32) afirmam que “o efeito de um processo justo, portanto, sugere uma relação positiva entre a satisfação com a definição do processo orçamentário e a satisfação com o orçamento”. Estes resultados são apoiados por um estudo recente de Wagner et al. (2021) que, por meio de pesquisa realizada com 222 empresas industriais da República Tcheca, analisaram se a participação dos gestores operacionais no processo orçamentário tem um efeito positivo na satisfação com o orçamento, concluindo que há uma relação positiva entre os dois construtos.

Assim, é possível perceber que a satisfação com o orçamento está fortemente relacionada ao engajamento dos responsáveis pelo processo, portanto: **H3: A participação no orçamento tem efeito positivo na satisfação com o orçamento.**

2.5 A RELAÇÃO ENTRE A PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E SATISFAÇÃO COM O ORÇAMENTO MEDIADA PELA UTILIDADE DO ORÇAMENTO E PELO EMPODERAMENTO

Os efeitos da participação no orçamento na satisfação dos gestores com o orçamento podem não ocorrer a partir de uma relação simples de causalidade, mas influenciados por determinados condicionantes, ou relações indiretas, as quais podem ser mais relevantes que as diretas. Pesquisadores abordaram, por exemplo, que a incorporação de variáveis mediadoras,

como a organização ser do setor público ou privado, pode levar a uma melhor compreensão da relação entre a participação orçamentária e o desempenho (Derfuss, 2016; Diehl, 2017). No cenário deste estudo, onde a variável dependente chave é a satisfação com o orçamento, é possível teorizar que as consequências positivas da participação no orçamento, por meio da percepção de utilidade do orçamento e do empoderamento dos indivíduos, podem ser importantes no entendimento acerca da relação entre a participação no orçamento e a satisfação dos gestores com o orçamento.

No que concerne à variável utilidade do orçamento como mediadora da relação entre a participação no orçamento e a satisfação dos gestores com o orçamento, muito embora não se tenha encontrado estudos anteriores, já foi inserida como mediadora em pesquisas que investigaram a relação entre o isomorfismo institucional e a aceitação do orçamento (Luz & Lavarda, 2021). A utilidade percebida do orçamento afeta a forma como os envolvidos na organização veem o artefato (Arnold & Gillenkirch, 2015; Kornacker et al., 2011; Dal Magro & Lavarda, 2015; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2009), podendo trazer diferentes respostas, alterando a satisfação global e o desempenho da unidade organizacional (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli et al., 2014).

Sponem e Lambert (2016) apontam que o orçamento tende a ser menos criticado quando há uma maior utilidade atribuída a ele. As múltiplas funções do orçamento podem estar relacionadas à satisfação dos gestores com o orçamento. Hansen e Van der Stede (2004) concluíram que a satisfação geral do orçamento estava relacionada positivamente às utilidades do orçamento que englobam o planejamento operacional, a avaliação de desempenho, a comunicação de metas e a formação de estratégia.

Assim, diante do exposto, infere-se que a relação da participação no orçamento com a satisfação dos gestores com o orçamento, pode ser mediada pela variável interveniente utilidade do orçamento. Portanto: **H4**: *O nível de utilidade percebida medeia a relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento.*

Para Milani (1975), o orçamento, assim como outras atividades administrativas, pode evidenciar certos tipos de reações humanas, gerando melhores atitudes em relação ao trabalho. Brownell (1985) destaca que a participação na definição do orçamento afeta as motivações, atitudes e desempenho dos indivíduos, o que vem em linha com o estudo posterior de Chong (2002) o qual afirma que a participação melhora o desempenho dos subordinados por meio do aumento da motivação. Desta forma, pode-se inferir que um colaborador motivado e, dentro de certos limites, tomador de decisões, sente-se empoderado e satisfeito com o orçamento uma vez que este contemplou escolhas suas.

Não obstante, o envolvimento no orçamento pode influenciar as atitudes, emoções e comportamentos dos colaboradores no local de trabalho. Uma vez que a participação orçamentária oferece a oportunidade de coleta e troca de informações sobre as tarefas a serem executadas, prioridades e estratégias de trabalho (Macinati et al, 2016), isso pode influenciar positivamente as cognições dos gestores, permitindo-lhes criar um senso de significado em seu papel e, conseqüentemente, sentirem-se empoderados.

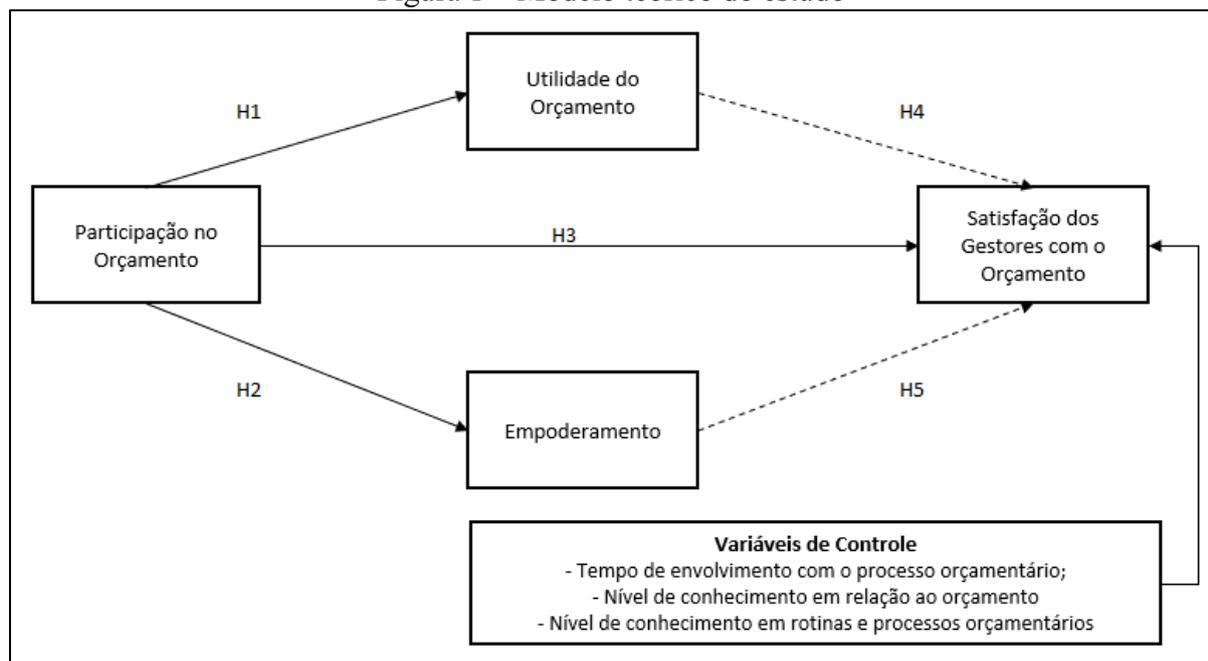
Como ferramenta de gestão, o orçamento participativo está intimamente relacionado aos participantes (Milani, 1975), e as características psicológicas destes participantes afetam o resultado da participação no orçamento (Shields & Shields, 1998). Um estudo conduzido por Zhou et al. (2022) avaliou três dimensões da habilidade cognitiva, dentre elas o empoderamento, e sua influência entre a participação no orçamento e o desempenho corporativo. Descobriram que, de fato, há um efeito moderador positivo dos fatores cognitivos e emocionais na relação da participação do orçamento com o desempenho empresarial. Ademais, a participação de colaboradores com grande capacidade cognitiva no orçamento pode promover a consciência cognitiva de uma equipe sobre os objetivos da organização. Dessa forma, pode-se melhorar a eficiência da alocação de recursos e a transparência orçamentária, o que reduz conflitos desnecessários (Yang & He, 2020).

A participação no orçamento, no seu sentido amplo de envolvimento e influência, fornece um ambiente no qual informações financeiras e não financeiras, bem como ideias sobre tarefas gerenciais, metas e medidas podem ser trocadas (Macinati et al, 2016). Portanto, espera-se que a busca, comunicação, integração, disseminação e interpretação de informações durante o processo de participação orçamentária possam influenciar as crenças individuais dos gestores, reforçando sua percepção de autoeficácia e empoderamento. A partir da contextualização realizada, entende-se que um colaborador motivado e, dentro de certos limites, tomador de decisões, sente-se empoderado e satisfeito com o orçamento uma vez que este contemplou escolhas suas. Infere-se que a satisfação com o orçamento pode ser advinda do sentimento de empoderamento que o processo de participação no orçamento proporciona, portanto: **H5:** *O empoderamento medeia a relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento.*

2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Tendo como base as evidências teórico-empíricas apresentadas e as hipóteses de pesquisa delineadas, ilustra-se na Figura 1 o modelo teórico proposto.

Figura 1 – Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Conforme exposto na Figura 1, o modelo examina dois grupos de hipóteses. No primeiro grupo, é analisada a relação direta entre os construtos, ou seja, entre a participação no orçamento (PART) e a percepção de utilidade do orçamento (UTIL), o empoderamento (EMP) e a satisfação com o orçamento (SATISF), totalizando três hipóteses. No segundo grupo, é analisada a relação indireta entre a participação no orçamento (PART) e a satisfação com o orçamento (SATISF), por meio da utilidade do orçamento (UTIL) e do empoderamento (EMP), totalizando outras duas hipóteses.

Os retângulos representam os construtos latentes e as setas retratam a relação entre os construtos. No modelo PLS-SEM as setas apontam sempre em um único sentido, demonstrando a relação direcional (Nascimento & Macedo, 2016). A seta de linha sólida indica relação causal prevista entre os construtos, e a seta pontilhada indica potencial efeito mediador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo discorre-se a respeito dos procedimentos metodológicos adotados no estudo. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, na sequência apresenta-se a população e amostra, instrumento da pesquisa, desenho de pesquisa, procedimentos de coleta e técnicas de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da investigação e envolve a criação dos planos para mensuração dos fundamentos do estudo, o campo de aplicação e as técnicas de coleta e análise dos dados, no intuito de responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos (Bryman, 2012).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, visto que, com base nas aferições dos respondentes, busca descrever os efeitos da participação no orçamento na percepção da utilidade do orçamento, no empoderamento dos gestores e na satisfação com o orçamento (Leary, 2012).

Quanto aos procedimentos, classifica-se com uma *survey single entity* (Mucci et al., 2016), a qual será realizada por meio de um levantamento, com aplicação de questionário aos gestores de uma única organização, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Sistema FIESC). De acordo com Saunders et al. (2016), pesquisas de levantamento são apropriadas para explorar fenômenos que transcorrem em contextos específicos e devem ser utilizadas quando há conhecimento prévio das características de quem se deseja coletar dados, da importância de alcançar um determinado cargo de uma organização e os tipos de questões que precisam ser feitas para coletar seus dados.

Quanto ao problema, esta pesquisa é de natureza quantitativa, visto que busca analisar as relações causais do modelo teórico proposto. A pesquisa quantitativa refere-se a “uma estratégia de pesquisa que enfatiza a quantificação na coleta e análise de dados”, para testar teorias e analisar relações entre determinadas variáveis (Bryman, 2012, p. 35). Desse modo, ao empregar ferramentas estatísticas no tratamento dos dados, busca-se examinar relações propostas com o máximo de exatidão possível.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa é constituída por elementos que possuem características específicas, conforme Richardson (2008) ou que atendem a um conjunto de especificações

(Sampieri et al., 2013). A população representa o universo a partir do qual a amostra final de um estudo é definida ou extraída (Bryman, 2012). Nesta dissertação, foram investigados os gestores da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), a qual foi escolhida em função de sua relevância para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, uma vez que é líder na formação de trabalhadores técnicos profissionalizantes. Além disso, pode ser referência em boas práticas de gestão, dentre elas o orçamento, tendo em vista a diversificação de seus negócios e sua capilaridade geográfica. Outras características levadas em consideração foram: (i) existência de sistema de gestão; (ii) descentralização parcial da construção do orçamento; (iii) sistema consolidado de acompanhamento dos resultados e; (iv) portfólio diversificado de produtos e serviços, o que torna o processo de construção do orçamento ainda mais desafiador.

A população foi composta por 380 (trezentos e oitenta) gestores que possuem cargos de assessoria, coordenação, supervisão e gerência, sendo este o rol de colaboradores que possui envolvimento com o processo orçamentário dentro da organização. Os procedimentos adotados resultaram em uma amostra final de 143 respostas válidas, o que é consistente com a amostra mínima de 110 respostas, determinada pelo *software G*Power 3.1.9.7* (Ringle et al., 2014). As informações utilizadas para estimar o número adequado foram: i) maior quantidade de setas advindas das variáveis independentes direcionadas à variável dependente; ii) tamanho do efeito (efeito médio de 0,10); iii) nível de significância de $\alpha = 5\%$; e iv) poder de amostra de $1 - \beta = 0,95$ (Cohen, 1988).

3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

De acordo com Sampieri et al. (2013), a coleta de dados é feita a partir de um plano detalhado de procedimentos que visam alcançar os objetivos. Antes de enviar o questionário à população da pesquisa, um pré-teste foi realizado junto a um gestor da FIESC e a um discente de nível de mestrado, com o objetivo de identificar possíveis falhas, inconsistências, ambiguidades, expressões inadequadas ao contexto investigado, assim como outros fatores que pudessem interferir no entendimento adequado das perguntas (Martins & Theóphilo, 2009). Os ajustes abrangeram principalmente a adequação de termos mais alinhados com os utilizados dentro da organização.

Feitas as correções necessárias, realizou-se um pedido junto à área de gestão de pessoas da organização, para que disponibilizasse a lista contendo os endereços eletrônicos dos gestores. De posse desta lista, fez-se o contato inicial, com o envio do questionário eletrônico,

desenvolvido por meio da plataforma *Google Forms* (*link*), na data de 15/03/2023. Dois outros reforços foram enviados nas datas de 27/03/2023 e 03/04/2023, de modo a alcançar aqueles que porventura não tivessem visualizado as mensagens ou que não tivessem conseguido participar até então, bem como sensibilizá-los quanto à participação. Adicionalmente, foi esclarecido quanto ao sigilo das respostas e a respeito de não existir resposta certa ou errada, devendo esta exprimir a percepção do participante. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) também foi disponibilizado (Apêndice B).

O formulário eletrônico ficou aberto para respostas de 15/03/2023 até 06/04/2023 e, após esse período, foi encerrado. As respostas obtidas foram importadas para uma planilha *Excel* e posteriormente organizadas para se dar início à caracterização dos respondentes.

O instrumento de pesquisa (Apêndice A), alinhado ao modelo teórico proposto, foi composto de quatro construtos: participação no orçamento, utilidade do orçamento, empoderamento e satisfação com o orçamento. Foram adaptadas assertivas elaboradas e validadas em estudos anteriores em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que variava de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Na Tabela 1 estão evidenciados os construtos da pesquisa e os autores que os embasam.

Tabela 1 – Construtos e autores

Construtos	Questões	Autores
Participação no orçamento	PART1. Estou totalmente envolvido quando o orçamento da minha unidade está sendo definido.	Milani (1975)
	PART2. Recebo amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.	
	PART3. Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento, mesmo sem ser perguntado.	
	PART4. Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.	
	PART5. Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento.	
	PART6. Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurado para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	
Utilidade do orçamento	UTIL1. Utilizo o orçamento para definir responsabilidades, contratualizar tarefas, definir deveres.	Wagner et al. (2021)
	UTIL2. Utilizo o orçamento para comunicação entre os vários níveis da linha de subordinação.	
	UTIL3. Utilizo orçamento para transformar a estratégia em controle de gestão.	
	UTIL4. Utilizo o orçamento para coordenar várias atividades, processos e departamentos.	
	UTIL5. Utilizo o orçamento para alocar recursos.	

Continua

Tabela 1 – Construtos e autores

		<i>Conclusão</i>
Construtos	Questões	Autores
Empodera- mento	EMP1. Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho.	Spreitzer (1995); Hartline e Ferrell (1996); Lambe et al. (2009); Speklé et al. (2017).
	EMP2. Decido por conta própria como fazer o trabalho.	
	EMP3. Tenho muitas possibilidades de independência e liberdade em como fazer o trabalho.	
	EMP4. É permitido tomar decisões importantes sobre como operar.	
	EMP5. É permitido um alto grau de iniciativa.	
Satisfação com o orçamento	SATISF1. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de auxílio ao gerenciamento da unidade.	Hansen e Van der Stede (2004)
	SATISF2. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de apoio à tomada de decisões operacionais de curto prazo.	
	SATISF3. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas de longo prazo.	

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O instrumento de pesquisa compõe-se de 5 blocos com 30 questões. A participação no orçamento foi medida por meio de 6 questões adaptadas de Milani (1975). A utilidade do orçamento foi medida por 5 questões, baseadas no estudo de Wagner et al. (2021). O empoderamento foi medido a partir do instrumento adaptado de Speklé et al. (2017). Este bloco contou com 5 questões, sendo as três primeiras construídas por Spreitzer (1995) e, baseadas em Hartline e Ferrell (1996) e Lambe et al. (2009), e outras duas por Speklé et al. (2017). A satisfação com o orçamento foi medida pelas 3 questões de Hansen e Van der Stede (2004).

Por fim, as questões de caracterização dos respondentes tiveram como base o estudo de Degenhart et al. (2022) e indagaram a respeito de gênero, idade, formação acadêmica, função na organização, tempo de trabalho na organização, tempo que exerce a função na organização, regional ou unidade a que está vinculado (incluída para esta pesquisa). Como variáveis de controle foram utilizadas as questões: há quanto tempo se envolve com o processo orçamentário, o nível de conhecimento em relação ao orçamento e o nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi feita por meio de estatísticas descritivas, para categorizar os respondentes e, para o teste das hipóteses empregou-se o método de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS).

3.4.1 Análise descritiva

A análise descritiva foi utilizada para realizar categorizações, de modo a aumentar a compreensibilidade dos comportamentos dos dados (Fávero et al., 2009). Dessa forma, adotou-se a análise descritiva para: (i) caracterizar o perfil dos respondentes; (ii) analisar medidas de tendência central (média e mediana); (iii) analisar a amplitude observada (mínimo e máximo) e (iv) analisar medidas de dispersão (desvio padrão).

Primeiramente, apresenta-se o perfil dos respondentes nos seguintes itens: Gênero; Idade; Nível de formação acadêmica; Função na organização; Tempo de experiência na organização; Tempo que exerce a função na organização; Regional ou Unidade a que está vinculado; Tempo de envolvimento com o processo orçamentário; Nível de conhecimento com relação ao orçamento e Nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários. Por fim, conforme recomendação de Fávero e Belfiore (2017), são apresentadas as estatísticas descritivas (média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão).

3.4.2 Teste de vieses

A técnica de coleta de dados tende a levar a vieses de pesquisa. O Viés do Método Comum (CMB) foi analisado de forma a amenizar tal ameaça. Trata-se de uma origem de erro de medição capaz de influenciar nas metodologias utilizadas e os relacionamentos diante das medidas de diversos construtos, devendo originar modificações nos desfechos das pesquisas (Podsakoff et al., 2003).

De acordo com Podsakoff et al. (2003), esta forma de viés é tipicamente usada em estudos com coleta de dados por uma única fonte num único período, da maneira como a presente pesquisa foi conduzida. No intuito de mitigar o viés do método comum foi garantido ao respondente o seu anonimato e os mesmos foram informados da inexistência de respostas certas ou erradas, buscando, assim, respostas sinceras. Para identificar se os dados foram afetados pelo viés do método comum, foi efetuado, no software *SPSS Statistic*, o teste de fator único de Harman (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 que sugere que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum. A tabela 2 apresenta o resultado do teste.

Tabela 2 – Resultado do teste do viés do método comum

Fator	Variância Total Explicada					
	Autovalores iniciais			Soma de extração do quadrado das cargas		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,869	46,679	46,679	8,338	43,883	43,883
2	2,879	15,151	61,83			
3	2,081	10,955	72,785			
4	1,341	7,061	79,845			
5	0,59	3,103	82,948			
6	0,469	2,468	85,416			
7	0,382	2,011	87,427			
8	0,377	1,985	89,411			
9	0,342	1,802	91,213			
10	0,257	1,35	92,563			
11	0,226	1,188	93,752			
12	0,207	1,088	94,84			
13	0,185	0,975	95,815			
14	0,179	0,944	96,759			
15	0,156	0,819	97,579			
16	0,14	0,739	98,318			
17	0,116	0,611	98,928			
18	0,112	0,589	99,517			
19	0,092	0,483	100			

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

3.4.3 Modelagem das equações estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral. Pode ser vista como uma combinação de análise fatorial com análise de regressão múltipla para estimar, simultaneamente, uma série de relações de dependência (Malhotra, 2012). A MEE pode ser realizada por meio de duas técnicas: (i) baseada em covariância (CB-SEM), que busca minimizar as diferenças entre as matrizes de covariâncias observada e esperada; e (ii) pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), que visam maximizar a variação explicada dos construtos (Hair et al., 2016).

De acordo com Maruyama (1998), os métodos da SEM devem ter início em um modelo conceitual que especifique as relações entre um conjunto de variáveis. A teoria fornece o ponto central dessa técnica e oferece estimativas da força de todas as relações hipotetizadas em um esquema teórico. As informações disponibilizadas referem-se ao impacto de uma variável sobre outra, assim como a relação de uma influência indireta, de uma variável posicionada entre duas outras, denominada interveniente ou mediadora.

Para especificar como as variáveis latentes (construtos) são mensuradas, há dois tipos de escala de mensuração utilizadas na SEM: (i) reflexivas ou (ii) formativas. Na primeira, a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores e na segunda, variações nos itens

causam mudanças no construto ao qual estão vinculados (Hair et al., 2014). Para esta pesquisa o modelo utilizado para a explicação do SEM é o reflexivo.

De modo a medir a confiabilidade dos construtos reflexivos foi adotado o coeficiente alfa de *Cronbach*, dado que este critério leva em consideração as cargas externas dos indicadores, cujos valores variam entre 0 e 1. Observa-se que os valores próximos de 0 indicam ausência de consistência interna e os valores próximos de 1 indicam alta consistência externa (Hair et al., 2009).

O processo de interpretação da SEM é segmentado em duas etapas: (i) avaliação do modelo de mensuração (relações entre os indicadores e construtos); e (ii) avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos). No modelo de mensuração serão avaliados: (i) a variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVEs); (ii) a consistência interna (Alfa de *Cronbach* – *Cronbachs Alpha*); (iii) a confiabilidade composta (*Composite Reliability*); e (iv) a validade discriminante (*discriminant validity*).

Para a avaliação das AVEs, usa-se o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$). A AVE diz respeito a quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Dessa forma, quando as AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge para um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981).

Posteriormente, é preciso observar os valores da consistência interna, Alfa de *Cronbach* (AC) e Confiabilidade Composta (CC). A CC é mais adequada para o PLS, pois prioriza as variáveis de acordo com a suas confiabilidades, enquanto o AC é mais sensível ao número de variáveis em cada construto. Entretanto, ambos são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas em seu conjunto são confiáveis (Ringle et al., 2014). Valores de AC acima de 0,60 e 0,70 são citados por Hair et al. (2014) como satisfatórios, assim como Marôco (2014) cita valores de CC acima de 0,70 como adequados.

Será necessário ainda avaliar a validade discriminante, compreendida como um indicador de que os construtos são independentes uns dos outros (Hair et al., 2014). Este é observado de duas maneiras: pelo teste da matriz de Fornell e Larcker (1981) e pela matriz *Cross-Loadings* de Chin (1998). Para o cumprimento do critério *Fornell-Larcker* a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior à sua maior correlação com outro construto e os fatores de cada construto devem ser maiores do que os anteriores ao verificar a matriz pela horizontal (Hair et al., 2016).

Posteriormente, ocorre a avaliação do modelo estrutural (Hair et al., 2016). Com auxílio do software *SmartPLS4*, três ferramentas foram utilizadas para realizar a análise do modelo: i)

algoritmo PLS; ii) *bootstrapping* para a análise da mediação; e iii) *blindfolding*. O PLS permite estimar os coeficientes de caminho do modelo, capazes de maximizar a variância das variáveis dependentes (Hair et al., 2016). Para o teste de hipóteses e análise de significância das relações entre as variáveis propostas, utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* (Ringle et al., 2014). O *blindfolding*, por sua vez, configura-se como uma técnica de reutilização de amostras que utilizam as estimativas dos modelos para prever a parte omitida (Hair et al., 2016).

Logo após, foram avaliados os valores de três outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2), o qual representa a quantidade de variância dos construtos endógenos por todos os construtos exógenos ligados a ele, em que os resultados são geralmente interpretados com valores de 0,25, 0,50 e 0,75 e representam efeitos: fraco, moderado e substancial, respectivamente; Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, o qual avalia o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acuracidade do modelo ajustado). Como critério de avaliação devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair et al., 2014); e, por fim, Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen, o qual verifica o impacto de um construto exógeno no valor do R^2 de um construto endógeno, sendo que valores de 0,02, 0,15 e 0,35, representam efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente. Destarte apresenta-se os critérios para validação na Tabela 3.

Tabela 3 – Critérios para validade e avaliação do modelo

Indicador	Valor esperado
Alfa de Cronbach (AC)	Acima de 0,7
Confiabilidade Composta (CC)	Acima de 0,7
Variâncias Médias Extraídas (AVE)	Acima de 0,5
Coeficiente de Determinação (R^2)	Acima de 0,50
Validade Preditiva (Q^2)	Maior que 0
Tamanho do efeito (f^2)	Acima de 0,35

Fonte: Hair et al. (2014).

Ressalta-se que estes critérios são obtidos em diferentes etapas durante a modelagem de equações estruturais. Os indicadores de confiabilidade, validade, tamanho do efeito (f^2) e o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), são obtidos no modelo de mensuração (algoritmo PLS), já o indicador de *Stone-Geisser* (Q^2) obtém-se pela técnica *blindfolding*.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta investigação apresenta algumas limitações decorrentes da estratégia de pesquisa adotada e sua operacionalização. Estas limitações podem exercer influência nos resultados e conclusões da pesquisa.

Uma das limitações refere-se à forma de levantamento dos dados. Mesmo que as assertivas escolhidas para cada construto tenham sido adaptadas de estudos já validados, existem outros instrumentos de pesquisas que poderiam ter sido utilizados.

Para minimizar possíveis vieses que prejudiquem a qualidade e validade das respostas, cuidados metodológicos foram adotados durante a elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa, tais como: (i) preservação do anonimato individual; (ii) garantia de não haver respostas certas e erradas; e (iii) garantia de analisar os dados agregadamente (Podsakoff et al., 2003).

A segunda limitação refere-se ao grau hierárquico. Assim, por se investigar a autoavaliação dos gestores, verifica-se que as percepções em outros momentos e com outros gestores podem ser diferentes. Outro ponto é que, por se tratar de uma pesquisa transversal, no período da pesquisa os gestores podem ter percepções que em outros períodos seriam diferentes.

A forma de análise dos dados também representa uma limitação. Enquanto a utilização do PLS-SEM tem se mostrado apropriada para estudos da contabilidade gerencial (Nitzl, 2018), outros pacotes estatísticos poderiam ser utilizados. Além disso, abordagens qualitativas poderiam ser empregadas para superar tal limitação, inclusive de forma complementar. Isto posto, por mais que as características apresentadas expõem limitações do presente estudo, também podem servir como estímulo à realização de novos estudos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo expõem-se a descrição e análise dos resultados. Evidencia-se a análise descritiva e os resultados da modelagem das equações estruturais, por meio do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Por fim, são discutidos os resultados empíricos do modelo teórico proposto.

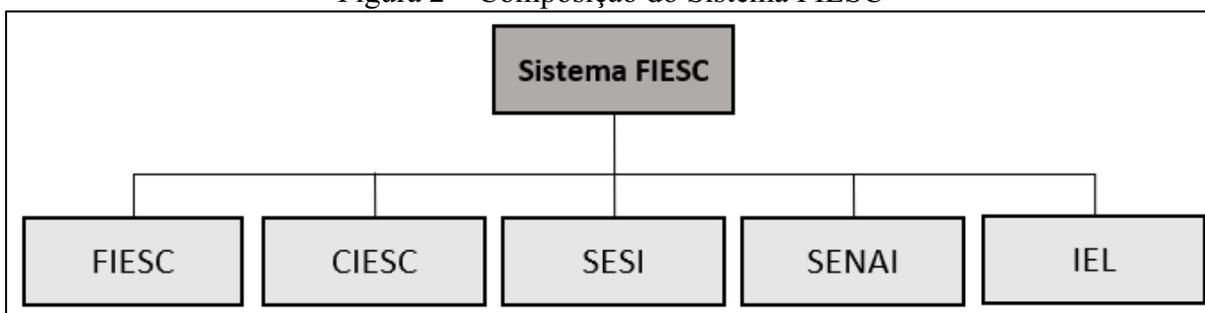
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta seção apresenta-se a análise descritiva dos dados, com a caracterização dos respondentes, bem como a estatística descritiva dos construtos e variáveis.

4.1.1 Processo orçamentário no Sistema FIESC

A FIESC foi fundada em 1950 e é integrada também pelo Serviço Social da Indústria (SESI), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pelo Centro das Indústrias (CIESC), as quais formam o Sistema FIESC, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Composição do Sistema FIESC



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As entidades atuam principalmente na prestação de serviços de Educação (Básica, Profissional e Superior), Saúde, Tecnologia, Inovação, Farmácia e Alimentação. A sede encontra-se na cidade de Florianópolis e a atuação no âmbito do Estado de Santa Catarina ocorre por meio 16 (dezesseis) regionais de vice-presidência as quais permitem o melhor atendimento às indústrias das diferentes regiões geográficas do Estado.

A organização atua articulada com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e com mais de 140 sindicatos industriais filiados, trabalhando por um país mais favorável ao desenvolvimento da indústria. Com apoio de 23 câmaras setoriais e especializadas, promove com o setor público a adequação de leis e normas, em campos como o ambiental, o trabalhista e o tributário. Foi escolhida em função de sua relevância para o desenvolvimento do Estado de

Santa Catarina, uma vez que é líder na formação de trabalhadores técnicos profissionalizantes. Além disso, pode ser referência em boas práticas de gestão, dentre elas o orçamento, tendo em vista a diversificação de seus negócios e sua capilaridade geográfica. Outras características levadas em consideração foram: (i) existência de sistema de gestão; (ii) descentralização parcial da construção do orçamento; (iii) sistema consolidado de acompanhamento dos resultados e; (iv) portfólio diversificado de produtos e serviços, o que torna o processo de construção do orçamento ainda mais desafiador.

O processo orçamentário no Sistema FIESC inicia com uma análise do ambiente macroeconômico e um diagnóstico detalhado das tendências setoriais, os quais são realizados pelo Observatório da Indústria em conjunto com a área de mercado. Antes de se iniciar a construção do orçamento em si, a área de mercado percorre as unidades operacionais espalhadas pelo Estado, promovendo *workshops* de compartilhamento das tendências de mercado locais de modo a embasar e estimular os gestores regionais a definirem suas estratégias de atuação para o exercício seguinte.

Realizadas as rodadas com as unidades, a Coordenação de Orçamento, integrante da Gerência Executiva de Controladoria, inicia o compartilhamento do calendário de elaboração do orçamento e a divulgação das diretrizes gerais do orçamento. Estas diretrizes contemplam principalmente as orientações das áreas corporativas (gestão de pessoas, engenharia, tecnologia da informação, comunicação) quanto aos itens e valores a serem lançados pelas unidades e abrangem despesas como capacitação de pessoal, brindes, manutenção das unidades, equipamentos, ações de segurança do trabalho, dentre outras. No que concerne às diretrizes dos negócios, também é elaborado um documento específico com as orientações, o qual é compartilhado com as áreas da sede e as unidades operacionais a fim de que observem como devem ser lançadas as receitas e despesas atreladas aos negócios. A partir de então os gestores recebem autonomia para efetuarem o orçamento de suas receitas e despesas para o ciclo seguinte, tendo como parâmetros macro os cenários econômicos projetados, as perspectivas de crescimento de cada negócio e as margens históricas dos seus produtos.

Findo o prazo para a elaboração do orçamento pelas unidades operacionais, a área de orçamento consolida as propostas, analisa os números finais e encaminha para aprovação da direção ou solicita que as unidades se desafiem em maior grau se a proposta ficou muito aquém dos patamares históricos e das estratégias definidas para o ciclo seguinte. De forma paralela, as áreas corporativas também apresentam para a equipe responsável pela consolidação do orçamento suas propostas, as quais são avaliadas e, se de acordo, passam a compor o orçamento global da entidade.

Na fase de análise pela Diretoria, o orçamento passa por novo crivo e será aprovado ou solicitado que as unidades e/ou áreas corporativas o reavaliem. Após a aprovação final do orçamento, os gestores se comprometem com um conjunto de metas, detalhadas com base em sua proposta orçamentária, as quais serão acompanhadas ao longo do exercício seguinte.

4.1.2 Perfil dos respondentes

A pesquisa foi aplicada com gestores do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, denominado Sistema FIESC, sendo estes atuantes nos cargos de Gerentes, Coordenadores, Supervisores ou Assessores.

Obteve-se um total de 149 respostas, sendo que duas respostas foram de participantes que não aceitaram participar da pesquisa e quatro delas estavam inválidas. Deste modo, deu-se sequência às análises com o total de 143 respondentes, os quais constituíram a amostra final. A taxa de resposta corresponde a 38% da população.

Os participantes forneceram alguns dados a respeito de suas características pessoais (sexo e idade), acadêmica (formação) e profissional (função, tempo na função, tempo de trabalho na organização e regional ou unidade de vínculo), bem como responderam a três perguntas que visavam entender a proximidade com o assunto orçamento (há quanto tempo se envolve com o processo orçamentário, nível de conhecimento com relação ao orçamento e nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários). Disposto das respostas válidas, verificou-se a caracterização dos respondentes, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil dos respondentes

Idade	N	%	Gênero	N	%
Até 30 anos	8	6	Feminino	84	59
de 31 a 40 anos	66	46	Masculino	59	41
de 41 a 50 anos	59	41	Prefiro não declarar	0	0
de 51 a 60 anos	9	6			
de 61 a 70 anos	1	1			
Total	143	100	Total	143	100
Grau de Formação	N	%	Função	N	%
Graduação	9	6	Assessor	18	13
Especialização ou MBA	104	73	Supervisor	61	43
Mestrado	25	17	Coordenador	52	36
Doutorado	5	4	Gerente	12	8
Total	143	100	Total	143	100

Continua

Tabela 4 – Perfil dos respondentes

			<i>Conclusão</i>		
Tempo na organização	N	%	Tempo que exerce essa função	N	%
Menos de 1 ano	7	5	Menos de 1 ano	18	13
De 1 a 5 anos	23	16	De 1 a 5 anos	88	61
De 6 a 10 anos	32	23	De 6 a 10 anos	20	14
De 11 a 15 anos	42	29	De 11 a 15 anos	10	7
De 16 a 20 anos	23	16	De 16 a 20 anos	3	2
Acima de 20 anos	16	11	Acima de 20 anos	4	3
Total	143	100	Total	143	100
Há quanto tempo se envolve com o processo orçamentário	N	%	Nível de conhecimento com relação ao orçamento	N	%
Menos de 1 ano	12	8	1 - Baixo	3	2
De 1 a 5 anos	64	45	2	5	3
De 6 a 10 anos	39	27	3	8	6
De 11 a 15 anos	16	11	4 - Moderado	21	15
De 16 a 20 anos	9	7	5	46	32
Acima de 20 anos	3	2	6	36	25
			7 - Alto	24	17
Total	143	100	Total	143	100
Nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários	N	%			
1 - Baixo	2	1			
2	6	4			
3	10	7			
4 - Moderado	25	18			
5	56	39			
6	23	16			
7 - Alto	21	15			
Total	143	100			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

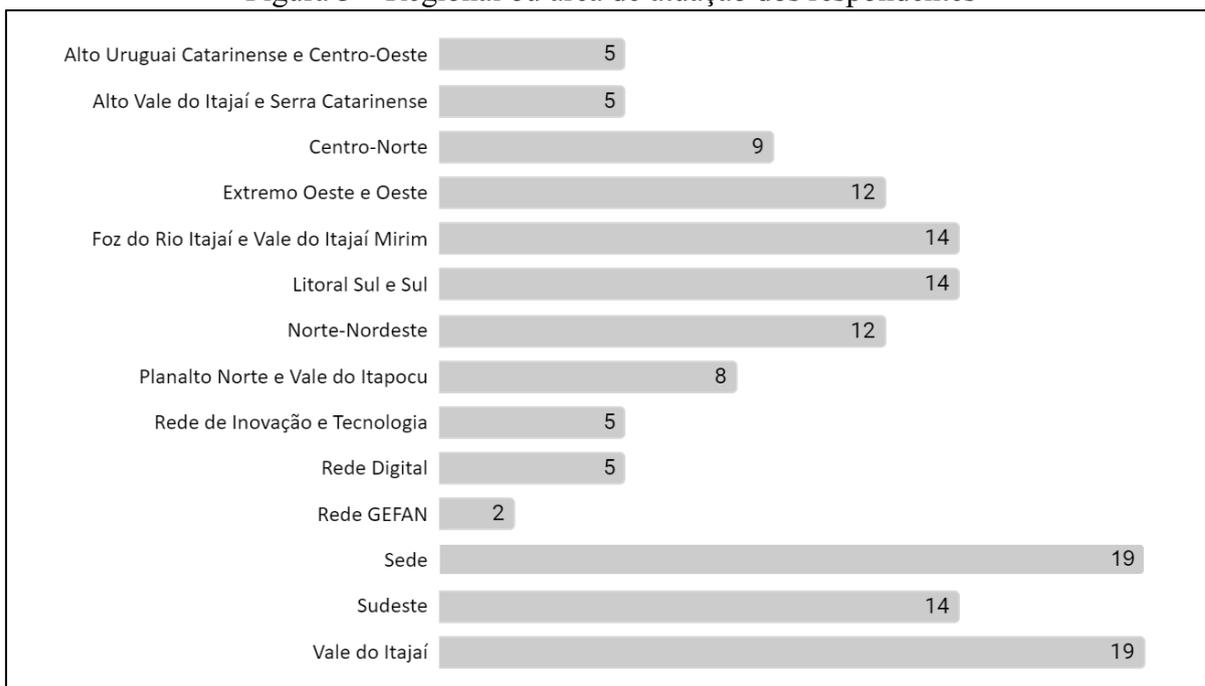
Com relação à caracterização dos respondentes, tem-se a predominância do gênero feminino (59%). Esta predominância está em linha com a população pesquisada, a qual apresentou 62% de mulheres e 38% de homens. A respeito da idade dos participantes, o maior percentual da amostra (46%) representa a faixa etária entre 31 e 40 anos, seguida da faixa etária de 41 a 50 anos (41%). A média de idade dos respondentes é de 40 anos. Esta média de idade também foi obtida por Lu (2011), quando da análise dos 132 questionários recebidos em seu estudo sobre sistema de controle orçamentário e percepções orçamentárias, conduzido com gestores em um hospital público. Em relação à formação acadêmica, observou-se que 73% possuem Especialização ou MBA e apenas 6% possuem somente Graduação, o que permite inferir, pela formação acadêmica elevada, que a amostra conta com opiniões e percepções relevantes.

No que tange às funções exercidas, os respondentes distribuem-se predominantemente entre Supervisor (43%) e Coordenador (36%) e, no que concerne ao tempo de atuação nessas funções, identificou-se alta variação amostral (de 1 mês a 28 anos), com média de aproximadamente 4 anos. Esta alta variação observou-se também no tempo de trabalho na organização, sendo este de 1 mês a 35 anos, com média de aproximadamente 12 anos.

Entretanto, verifica-se que 79% dos respondentes atuam na organização há mais de 6 anos, constituindo uma amostra bastante representativa em se tratando do conhecimento das práticas de gestão.

Com relação à regional ou unidade de atuação, identificou-se grande pulverização dos respondentes, com predominância da Regional Vale do Itajaí e da Sede. A localização dos respondentes está demonstrada na Figura 3.

Figura 3 – Regional ou área de atuação dos respondentes



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Adicionalmente, foram realizadas três perguntas aos participantes, de modo a entender o nível de envolvimento e de conhecimento quanto ao processo orçamentário. Em relação a tempo de envolvimento com o processo orçamentário, 45% responderam de 1 a 5 anos e 27%, de 6 a 10 anos. Quando solicitados a escolherem, em uma escala de 1 (baixo) a 7 (alto), qual o nível de conhecimento com relação ao orçamento e qual o nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários, 32% e 39%, respectivamente, escolheram o nível 5, demonstrando um nível de conhecimento entre moderado e alto.

4.1.3 Análise descritiva

Nesta seção, expõe-se a estatística descritiva das assertivas constituintes de cada construto. A Tabela 5, contempla os cálculos de média, mediana, valores mínimos e máximos, além do desvio padrão dos indicadores e construtos.

Tabela 5 – Estatística descritiva dos indicadores e construtos

Painel A. Estatística descritiva dos indicadores						
Construto	Indicador	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
Participação no orçamento	PART1	1	5	3,62	4	1,09
	PART2	1	5	3,58	4	1,06
	PART3	1	5	3,43	4	1,17
	PART4	1	5	3,04	3	1,28
	PART5	1	5	3,41	4	1,23
	PART6	1	5	3,46	4	1,21
Utilidade do orçamento	UTIL1	1	5	4,01	4	0,97
	UTIL2	1	5	3,93	4	1,02
	UTIL3	1	5	4,08	4	0,98
	UTIL4	1	5	3,97	4	1,07
	UTIL5	1	5	4,22	4	0,88
Empoderamento	EMP1	1	5	3,85	4	0,99
	EMP2	1	5	3,29	3	1,03
	EMP3	1	5	3,63	4	0,94
	EMP4	1	5	3,79	4	1
	EMP5	1	5	3,85	4	0,92
Satisfação com o orçamento	SATISF1	1	5	3,44	4	0,92
	SATISF2	1	5	3,47	4	0,9
	SATISF3	1	5	3,41	4	0,95
Painel B. Estatística descritiva dos construtos						
Construto				Média	Mediana	Desvio padrão
PART - Participação no orçamento				3,42	4	0,08
UTIL - Utilidade do orçamento				4,04	4	0,07
EMP - Empoderamento				3,68	4	0,04
SATISF - Satisfação com o orçamento				3,44	4	0,02

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se na Tabela 5, Painel A, que as medianas das variáveis observadas apresentaram níveis moderados a alto, isto é, acima do ponto médio (>3). O valor 3 foi tomado como referência por ser o centro da escala utilizada. Em relação ao desvio padrão, o mínimo e máximo observados entre as variáveis foi de 0,88 a 1,28.

Entre as assertivas do construto participação no orçamento, destaca-se a PART1, a qual aferiu se o participante está totalmente envolvido quando o orçamento da área está sendo definido. Esta apresentou a maior média entre as demais (3,62) e mediana alta (4,00), evidenciando percepção de envolvimento moderado a alto dos participantes quando da definição do orçamento de suas áreas. Ainda neste construto, observa-se, em conjunto, no indicador PART4, as menores médias (3,04) e mediana (3,00), bem como o maior desvio padrão (1,28) dentre as assertivas. Este indicador objetivou captar se o respondente possui grande influência no orçamento final de sua área. Pode-se inferir que, muito embora o colaborador possa opinar durante a construção do orçamento, é possível que o resultado final tenha que ser modificado porque não está em linha com as diretrizes da organização.

De forma geral, em análise do Painel B, o construto participação no orçamento aferiu a percepção dos respondentes quanto ao envolvimento e influência na elaboração do orçamento de suas respectivas áreas. O valor da média geral do construto foi de 3,42, o que pode sugerir que a sua efetiva influência no orçamento é percebida como moderada. Cumpre ponderar ainda, que a mediana do construto está posicionada em 4,00, o que demonstra a concordância da maioria dos participantes a respeito de sua participação e influência na construção do orçamento. O valor baixo de desvio padrão corrobora a convergência da percepção dos respondentes.

Em estudo conduzido por Zonatto et al. (2020b), muito embora tenham utilizado uma escala *Likert* de 1-7, foram obtidos resultados de moderado a alto na média nas assertivas (de 5,75 a 6,49), levando os autores a concluírem que a maioria dos participantes da pesquisa considerava estar totalmente envolvidos com o processo orçamentário e possuir autonomia para expressar suas opiniões ou sugestões em relação ao orçamento.

Na análise descritiva das assertivas que compõem o construto utilidade do orçamento, a assertiva UTIL5 apresentou a maior média (4,22), bem como mediana alta (4,00) em todas as assertivas. Neste também observamos o menor desvio padrão (0,88). Esta assertiva capturou se o participante utiliza o orçamento para alocar recursos. A menor média (3,83) foi observada em UTIL2, a qual buscou entender se o participante utiliza o orçamento para comunicação entre os vários níveis da linha de subordinação. Ainda, de forma mais abrangente, o construto utilidade do orçamento como um todo, apresentou a maior média (4,04) dentre os demais construtos. Este construto objetivou aferir a medida com que os gestores consideram o processo orçamentário como importante e válido para a tomada de decisão em múltiplos aspectos, conferindo maior valor ao instrumento. Por meio da análise das questões, verifica-se que o orçamento é uma ferramenta mais utilizada para desdobrar a estratégia em controle de gestão e para alocar recursos, do que para comunicar, contratualizar tarefas ou coordenar atividades, entretanto, há concordância dos respondentes quanto à importância da ferramenta.

Quanto ao empoderamento, os indicadores EMP1 e EMP5 apresentaram a maior média (3,85) e buscavam identificar se o respondente percebe que possui autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho, bem como se é permitido um alto grau de iniciativa. Com relação ao construto empoderamento (Painel B), pode-se inferir que a percepção de empoderamento é moderada (média geral de 3,68), enquanto a mediana observada foi de 4,00, com valor baixo de desvio padrão (0,04). Neste construto buscou-se averiguar a percepção dos respondentes quanto ao desempenho de suas tarefas de forma autônoma e o exercício de suas escolhas, respeitando limites globais pré-estabelecidos pela organização. Os resultados indicam

que os participantes acreditam no seu poder de escolha e autonomia, levando-se em consideração a mediana das respostas e o baixo desvio padrão. Adicionalmente, em outros estudos (Spreitzer, 1995; Silva & Lavarda, 2020), os resultados encontrados estão também posicionados nos pontos moderados a alto.

Nas assertivas que compõem o construto da satisfação com o orçamento observou-se os menores valores de desvio padrão (0,90 a 0,95) e a assertiva SATISF2 apresentou a maior média (3,47). Esta questão específica buscava entender a satisfação do participante com o orçamento como ferramenta de apoio à tomada de decisões operacionais de curto prazo. De forma ampla, o construto satisfação com o orçamento está relacionado ao entendimento do orçamento como apoiador na gestão dos negócios. A média geral (3,44) está situada mais próxima ao ponto moderado e a mediana (4,00) converge para a concordância dos participantes quanto à satisfação com o orçamento. Os resultados observados mostraram-se maiores do que aqueles obtidos por Hansen e Van der Stede (2004) em estudo conduzido com 57 gestores responsáveis pela preparação do orçamento de suas unidades organizacionais, os quais apontaram média geral de 2,84 e desvio padrão de 0,73.

De modo geral, os resultados da análise descritiva apontam grau moderado a alto de concordância em relação às variáveis investigadas uma vez que todas as medidas de tendência central indicam índices de moderado a alto (média > 3 e mediana > 4, exceto em dois indicadores). Essas evidências, ainda que iniciais, podem indicar a relevância da análise proposta na pesquisa, de maneira a melhor compreender as relações entre as variáveis estudadas.

4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta seção, são apresentados os resultados da modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A implementação de um modelo PLS-SEM ocorre em duas etapas sucessivas: o modelo de mensuração e o modelo estrutural (Henseler et al., 2009). Os detalhes dessas etapas estão descritos nos tópicos seguintes.

4.2.1 Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais iniciou-se pela verificação do modelo de mensuração, de modo a aferir as validades convergente e discriminante dos construtos, além da confiabilidade composta (Hair et al., 2019). Na Tabela 6 são apresentados os valores para a validade e fiabilidade do modelo de mensuração.

Tabela 6 – Validade e fiabilidade dos construtos

Descrição (requisito)/ Construto	EMP	PART	SATISF	UTIL
AVE (>0,50)	0,749	0,739	0,874	0,834
Alfa de <i>Cronbach</i> (>0,70)	0,916	0,929	0,928	0,950
CR (rho_c) (>0,70)	0,937	0,944	0,954	0,962

Nota1: CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*. Nota2: EMP= Empoderamento; PART= Participação no orçamento; SATISF= Satisfação com o orçamento; UTIL= Utilidade do Orçamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de alfa de *Cronbach*, rho_A e *Composite Reliability* superiores a 0,70 para todos os construtos. No que se refere à carga de validade convergente, demonstrada por meio da AVE, o critério também foi atendido, tendo em vista que todas as variáveis apresentaram índices superiores a 0,50, o que sinaliza que os construtos explicam mais de 50% das variâncias de seus itens. Os maiores valores foram observados na satisfação com o orçamento (0,874) e na utilidade do orçamento (0,834).

Na análise do alfa de *Cronbach*, destacam-se as variáveis utilidade do orçamento, que obteve carga de 0,950, e participação no orçamento, com carga de 0,929. Considerando que o alfa de *Cronbach* pode superestimar a confiabilidade, verifica-se também pela confiabilidade composta, o requisito atendido por todos os construtos, sendo que as maiores cargas foram obtidas pelas variáveis utilidade do orçamento e satisfação com o orçamento, com valores de 0,962 e 0,954, respectivamente. Na Tabela 7, são evidenciadas as correlações e critérios em relação à validade discriminante.

Tabela 7 – Validade discriminante pelo critério *Fornell-Larcker*

Construtos	EMP	PART	SATISF	UTIL
Empoderamento - EMP	0,865			
Participação no orçamento - PART	0,427	0,859		
Satisfação com o orçamento - SATISF	0,451	0,577	0,935	
Utilidade do orçamento - UTIL	0,296	0,516	0,471	0,913

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito à validade discriminante, constata-se pelo critério *Fornell-Larcker* que os construtos são distintos entre si, uma vez que apresentaram cargas superiores a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 8 evidencia a validade discriminante considerando o critério para observação da validade discriminante, *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Tabela 8 – Validade discriminante pelo critério de HTMT

Construtos	EMP	PART	SATISF	UTIL
Empoderamento - EMP	0,283			
Participação no orçamento - PART	0,57	0,439		
Satisfação com o orçamento - SATISF	0,405	0,474	0,612	
Utilidade do orçamento - UTIL	0,413	0,302	0,538	0,5

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O critério HTMT consiste em avaliar se as correlações médias dos itens entre os construtos apresentam valores inferiores a 0,85 (Kline, 2011), o que foi atendido ao considerar as cargas apresentadas pela pesquisa, sendo indicativo de validade discriminante.

Dá-se prosseguimento à análise da validade discriminante por meio da matriz de cargas cruzadas (*Cross Loading*), conforme as recomendações de Hair et al. (2016). Apresenta-se na Tabela 9 os resultados da validade discriminante pelas cargas cruzadas.

Tabela 9 – Matriz de cargas cruzadas (*Cross Loading*)

Indicadores	PART	UTIL	EMP	SATISF
PART1	0,849	0,434	0,247	0,443
PART2	0,829	0,397	0,285	0,518
PART3	0,849	0,351	0,352	0,435
PART4	0,884	0,407	0,409	0,48
PART5	0,876	0,582	0,49	0,569
PART6	0,869	0,442	0,373	0,502
UTIL1	0,51	0,913	0,32	0,455
UTIL2	0,47	0,926	0,24	0,454
UTIL3	0,469	0,937	0,256	0,442
UTIL4	0,481	0,934	0,278	0,434
UTIL5	0,419	0,853	0,255	0,355
EMP1	0,433	0,308	0,865	0,42
EMP2	0,237	0,103	0,73	0,233
EMP3	0,306	0,226	0,894	0,379
EMP4	0,422	0,283	0,929	0,417
EMP5	0,397	0,298	0,895	0,449
SATISF1	0,601	0,435	0,475	0,949
SATISF2	0,539	0,456	0,362	0,946
SATISF3	0,469	0,431	0,423	0,909

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a Tabela 9, nota-se a confirmação do critério *Cross Loading*. Inicialmente, examinou-se as cargas fatoriais de cada assertiva do modelo, sendo que todas apresentaram cargas superiores a 0,7 (menor = 0,730; maior = 0,949), conforme recomendações de Hair et al. (2016).

Além disso, os indicadores são maiores em relação aos seus próprios construtos (valores em negrito) do que aos demais. Na participação orçamentária, o menor indicador foi PART2 (0,829), na utilidade do orçamento o menor foi o UTIL5 (0,853), no empoderamento, EMP2 (0,730) e, na satisfação, SATISF3 (0,909). Desse modo, os resultados indicam que as assertivas do estudo possuem níveis adequados de cargas fatoriais e valores satisfatórios de validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas.

Ainda, de modo a minimizar potenciais problemas no modelo estrutural, recomenda-se realizar testes de multicolinearidade entre as variáveis latentes (Hair et al., 2019). Deste modo, realizou-se a análise dos indicadores de *Variance Inflation Factors* (VIF), sendo recomendado que os valores desses indicadores sejam inferiores a 5, uma vez que valores acima desse limite indicam possíveis problemas de multicolinearidade entre os construtos preditores (Marôco,

2010), o que pode afetar os resultados do estudo. Na Tabela 10 é possível observar os resultados da VIF.

Tabela 10 – VIF dos construtos

Participação no orçamento	
Utilidade do orçamento	1.000
Empoderamento	1.000
Satisfação com o orçamento	1.795

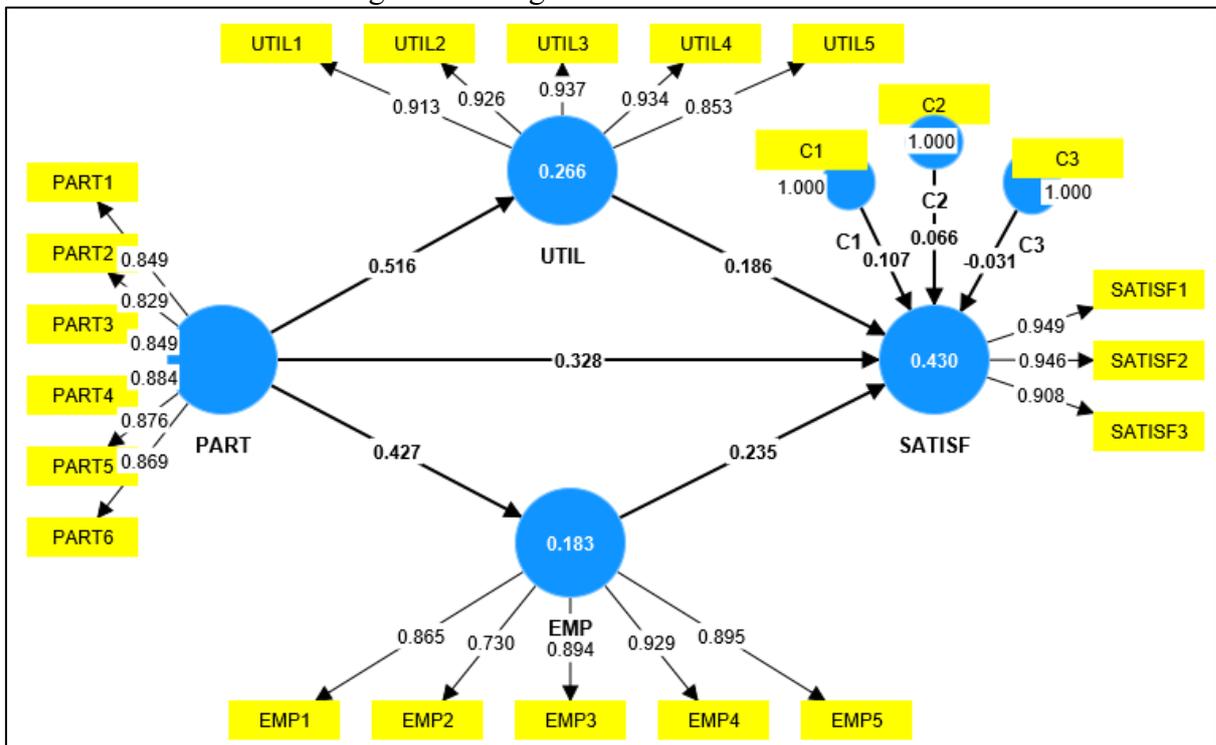
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 10, observa-se que o modelo não apresenta problemas de colinearidade, uma vez que os índices foram inferiores a 5 (Marôco, 2010), logo pode-se progredir com as demais análises.

4.2.2 Modelo estrutural

Após a apuração da confiabilidade do modelo, deve-se prosseguir para a próxima etapa, a interpretação do modelo estrutural, responsável pela observação e análise das relações entre os construtos, mediante esquema de tendências que possuem validade estatística (Hair et al., 2016). A Figura 4 apresenta os resultados das relações propostas no modelo.

Figura 4 – Cargas externas dos construtos



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na análise do modelo estrutural, as equações estruturais são estimadas por meio das técnicas de *Bootstrapping* e *Blindfolding* as quais foram empregadas na execução do modelo estrutural para testar as hipóteses da pesquisa, conforme descrito em Hair et al. (2016). Utilizou-

se 5.000 subamostras e 5.000 interações como parâmetro, bem como um intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e teste bicaudal com nível de significância de 5% para a técnica de *Bootstrapping*. Primeiramente realizou-se a análise da relação direta entre as variáveis e, em seguida, a análise de mediação. A Tabela 11 apresenta os resultados obtidos para o modelo estrutural.

Tabela 11 – Resultados do modelo estrutural

Hipóteses	Relações estruturais	Coef (β)	T-value	P-Value	Decisão
Panel A: Efeitos diretos					
H ₁	PART -> UTIL	0,516	7.546	0,000*	Aceitar
H ₂	PART -> EMP	0,427	6.653	0,000*	Aceitar
H ₃	PART -> SATISF	0,328	3.785	0,000*	Aceitar
Panel B: Efeitos indiretos					
H ₄	PART -> UTIL -> SATISF	0,096	2.060	0,039**	Aceitar
H ₅	PART -> EMP -> SATISF	0,100	2.436	0,015**	Aceitar
Panel C: Variáveis de controle					
C ₁	C1 -> SATISF	0,107	1.422	0,155	Rejeitar
C ₂	C2 -> SATISF	0,066	0.422	0,673	Rejeitar
C ₃	C3 -> SATISF	-0,031	0.204	0,838	Rejeitar

Nota1: *p<0,01; **p<0,05. Nota 2: N = 143. Legenda: β = Coeficiente Estrutural; PART = Participação orçamentária; UTIL = Utilidade do orçamento; EMP = Empoderamento; SATISF = Satisfação com o orçamento; C1 = Há quanto tempo se envolve com o processo orçamentário; C2 = Nível de conhecimento com relação ao orçamento. C3 = Nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A hipótese H₁ postulou que a participação no orçamento exerce efeito positivo sobre a percepção da utilidade do orçamento. Os resultados evidenciam que a participação no orçamento influencia positiva e significativamente na percepção de utilidade do orçamento ($\beta = 0,516$, $p < 0,000$), permitindo a não rejeição da H₁, ao nível de significância de 1%.

O resultado da hipótese H₂, a qual pretende verificar a relação entre a participação no orçamento e a percepção de empoderamento do colaborador, mostra a relação positiva e significativa entre os dois construtos ($\beta = 0,427$, $p < 0,000$) ao nível de significância de 1%.

Por meio da hipótese H₃, presume-se que a participação no orçamento exerce influência positiva na satisfação com o orçamento. Esta relação foi confirmada, apresentando os resultados ($\beta = 0,328$, $p < 0,000$) ao nível de significância de 5%.

O modelo teórico desta investigação também presume efeitos indiretos por mediação, assim, testou-se os construtos utilidade do orçamento e empoderamento de maneira individualizada, na relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento.

Ao verificar se a relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento é mediada pela utilidade do orçamento (H₄), confirmou-se a mediação ao nível de significância de 5%, apresentando ($\beta = 0,096$, $p < 0,039$). Outra hipótese que também analisou o efeito indireto por mediação foi a H₅, a qual propôs que o empoderamento media a relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento. Esta hipótese também foi

aceita ao nível de significância de 5%, apresentando ($\beta = 0,100$, $p < 0,015$). Considerando a existência de relação direta positiva e significativa entre as variáveis participação no orçamento e satisfação com o orçamento, observa-se a existência de mediação parcial (Bido & Silva, 2019).

Ao se considerar a influência das variáveis de controle (tempo de envolvimento com o processo orçamentário, nível de conhecimento com relação ao orçamento e nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários), em relação à satisfação com o orçamento, pode-se constatar que não houve suporte estatístico que permitisse aceitar as relações propostas.

Adicionalmente, é apresentado na Tabela 12 o efeito total na variável Satisfação com orçamento, observando-se uma relação significativa de $\beta = 0,666$.

Tabela 12 – Matriz de efeito total

Relações estruturais	Coef (β)
C1 -> SATISF	0,107
C2 -> SATISF	0,066
C3 -> SATISF	-0,031
PART -> SATISF	0,328
PART -> UTIL -> SATISF	0,096
PART -> EMP -> SATISF	0,100
Total efeito	0,666

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A fim de assegurar a validação e a precisão do modelo de caminhos, foram utilizados o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), a Relevância Preditiva, medida pelo indicador de Stone-Geisser (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2), conforme descrito em Hair et al. (2019). Para calcular a Relevância Preditiva, foi necessário aplicar a técnica de *blindfolding*, no *software SmartPLS*. Em relação à análise do indicador de Stone-Geisser (Q^2), este avalia o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele, ou a qualidade da predição do modelo ou acuracidade do modelo ajustado. Como critério de avaliação, devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair et al., 2014; Hair et al., 2016).

Em relação ao tamanho do efeito, este avalia o quanto o construto é útil para o ajuste do modelo, assim, considera-se um efeito de tamanho pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35) (Hair et al., 2014). Este também avalia se há um impacto substancial na variável dependente quando uma variável independente é omitida (Hair et al., 2016). No que diz respeito ao coeficiente de determinação de Pearson (R^2), este indica a contribuição de cada variável independente na explicação da variável dependente em determinado modelo (Hair et al., 2014). A Tabela 13 apresenta os indicadores de ajuste do modelo.

Tabela 13 – Resultados do modelo estrutural

Construto	R ²	f ²	Q ²
EMP - Empoderamento	0,177	0,622	0,127
SATISF - Satisfação	0,409	0,697	0,347
UTIL - Utilidade	0,261	0,738	0,216

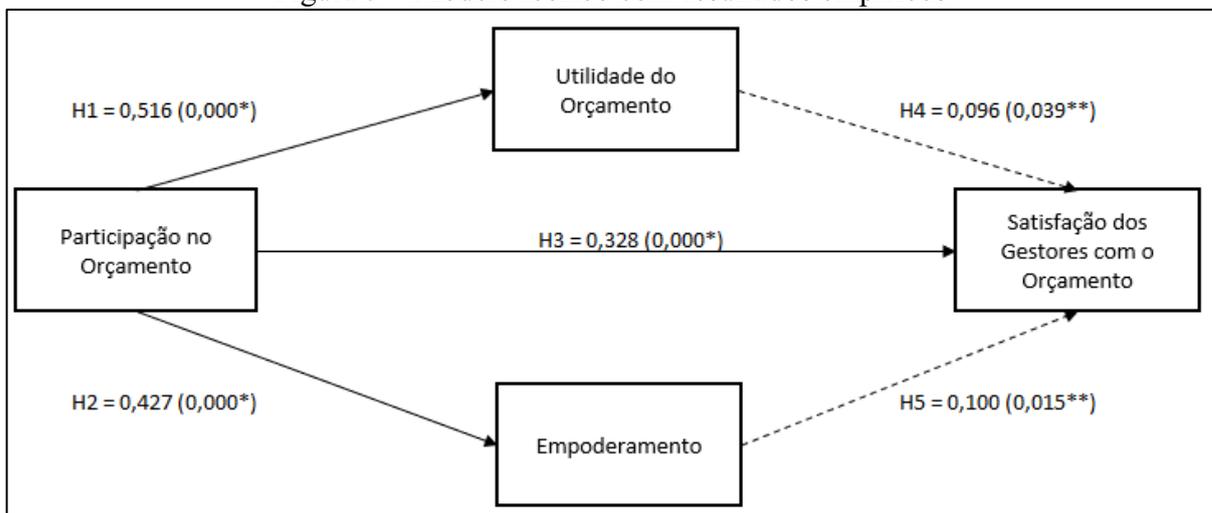
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto à validade preditiva do modelo, os valores de R², que indicam o poder preditivo (Hair et al., 2016), mostram um efeito médio na variável empoderamento (R² = 17,7%) e um efeito grande nas variáveis utilidade do orçamento (R² = 26,1%) e satisfação com o orçamento (R² = 40,9%). Ao se analisar os valores de Q², o qual avalia o quanto o modelo se aproxima da realidade (Hair et al., 2016), encontraram-se valores aceitáveis de acurácia (Q² >0). Assim, tomando em conjunto os resultados dos valores de R² e Q², há indicação de que o modelo teórico proposto possui qualidade preditiva satisfatória. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que R²=2% seja classificado como efeito pequeno, R²=13% como efeito médio e R²= 26% como efeito grande.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos na análise do modelo estrutural é realizada a discussão dos resultados. A Figura 5 apresenta os resultados do modelo estrutural, especificamente os valores dos coeficientes estruturais de cada relação.

Figura 5 – Modelo teórico com resultados empíricos



Nota: *p<0,01; **p<0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Este estudo examinou os efeitos da participação no orçamento sobre a percepção de utilidade do orçamento, sobre o empoderamento e sobre a satisfação com o orçamento. Os resultados encontrados com a avaliação do modelo estrutural servem de base para a discussão desses achados para a literatura.

A hipótese H_1 considerava a relação direta entre participação no orçamento e a percepção de utilidade do orçamento, sugerindo que esta relação seria positiva. Os resultados denotam que a participação no orçamento exerce efeito positivo e significativo na utilidade do orçamento ($\beta = 0,516$; $p < 0,01$; $f^2 = 0,738$ efeito grande). Esses achados permitem corroborar os resultados de Lu (2011), os quais constataram que, quando a participação orçamentária é maior, as percepções orçamentárias, traduzidas na atitude e na motivação orçamentária, serão mais positivas.

Da mesma forma, o resultado encontrado por Merchant (2007) identificou uma relação entre a participação orçamentária e as atitudes gerenciais, denominada pelo autor como “sentimento da utilidade do orçamento”. No entanto, foi parcialmente relacionado porque o autor segregou a participação orçamentária em três níveis: influência no planejamento orçamentário, envolvimento pessoal e tempo gasto no orçamento.

Outro estudo que confirma os resultados, ainda que a relação estudada tenha sido a indireta, é o de Magner et al. (1996), o qual identificou o efeito indireto da participação na utilidade do orçamento por meio da qualidade do orçamento, obtendo resultados positivos e significativos. O autor descreve que, combinados, os efeitos diretos da participação orçamentária na qualidade do orçamento, e da qualidade do orçamento na utilidade do orçamento, sugerem que a participação orçamentária aumenta a utilidade do orçamento de forma indireta, por meio de um efeito intermediário na qualidade do orçamento. Os resultados da presente pesquisa reforçam a relação entre os construtos participação e utilidade, relatados ainda em outros estudos (por exemplo, Merchant, 1981; Govindarajan, 1986; Lu, 2011; Wagner et al., 2021).

A hipótese H_2 presumia relação direta e positiva da participação no orçamento e do empoderamento. A partir dos resultados obtidos conseguiu-se confirmar a relação positiva ($\beta = 0,427$; $p < 0,01$; $f^2 = 0,622$ efeito grande), portanto, é possível aceitar a hipótese H_2 . Logo, argumenta-se que, à medida que os gestores se envolvem na definição do orçamento e percebem que suas opiniões e recomendações estão sendo consideradas, sentem-se mais empoderados. Isso é coerente com o que argumenta Seibert et al. (2004), o qual traz que a responsabilização da equipe delega a ela o *locus* da tomada de decisão, incentivando a tomada de decisão participativa entre os seus membros, o que promove o empoderamento.

Os achados do presente estudo, consubstanciados na H_2 , também auxiliam a preencher a lacuna identificada por Hempel et al. (2012) os quais sugerem que, muito embora o empoderamento dos colaboradores tem uma relação positiva com as atitudes no trabalho, há necessidade de se conhecer quais medidas as organizações podem adotar e quais fatores

antecedentes influenciam o empoderamento. Nesse ínterim, a participação no orçamento perfaz um antecedente do empoderamento, uma vez que os gestores se sentirão mais envolvidos com as decisões ao assumirem um papel ativo na organização.

A hipótese H₃ apresentou relação positiva entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento ($\beta = 0,321$; $p < 0,01$; $f^2 = 0,697$ efeito grande). Os resultados se alinham com Sponem e Lambert (2016) os quais concluíram que níveis mais altos de participação, envolvimento dos gestores e importância atribuída aos planos de ação diminuem o descontentamento associado ao orçamento. Wagner et al. (2021) também confirmam os resultados de H₃. Ao estudarem a influência positiva da participação dos gestores operacionais no orçamento, na satisfação com o orçamento, obtiveram ($\beta = 0,275$; $p < 0,01$).

Essas descobertas complementam Covaleski et al. (2006) o qual afirma que, por meio da participação na preparação e atualização do orçamento, os gerentes operacionais (agentes) comunicam informações privadas sobre as condições locais ao principal, diminuindo a assimetria informacional. Do mesmo modo, as abordagens da teoria da psicologia apoiam a visão de que o aumento da participação orçamentária aumenta o comprometimento organizacional dos funcionários, bem como seu comprometimento com as metas orçadas, refletindo-se na percepção de utilidade do orçamento (Covaleski et al., 2006).

A H₄, representa o efeito indireto da utilidade do orçamento na relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento, revelou resultados positivos ao nível de significância de 5% ($\beta = 0,096$, $p < 0,05$). Muito embora o efeito da relação direta entre a participação no orçamento e satisfação com o orçamento tenha se mostrado mais significativo ($\beta = 0,321$; $p < 0,01$), pode-se confirmar a hipótese como mediação parcial.

Essa relação ainda carece de evidências empíricas, tendo em vista que a avaliação dos estudos pregressos, bem como a literatura mencionada, não a estudou especificamente. No entanto, em estudos que avaliaram outras relações, pesquisadores abordaram que incorporar variáveis mediadoras pode levar a uma melhor compreensão da relação entre a participação orçamentária e o desempenho (Derfuss, 2016; Diehl, 2017), por exemplo.

Além disso, já foi constatado que a utilidade percebida do orçamento afeta a forma como os envolvidos na organização veem o artefato (Sivabalan et al, 2009; Kornacker et al., 2011; Arnold & Gillenkirch, 2015; Mucci et al., 2016), podendo trazer diferentes respostas, alterando a satisfação global e o desempenho da unidade organizacional (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli et al., 2014).

A última hipótese do estudo, H₅, também representa a avaliação de um efeito indireto, sendo este o do empoderamento, na relação entre a participação no orçamento e a satisfação

com o orçamento. A hipótese é aceita tendo em vista os resultados ao nível de significância de 5% ($\beta = 0,100$, $p < 0,05$) como mediação parcial. Estes, coadunam com Zhou et al. (2022) que concluíram que a capacidade cognitiva, a inteligência emocional e a autoeficácia têm um efeito moderador positivo na relação entre a participação no orçamento e o desempenho empresarial. Ademais, devido ao seu mecanismo cognitivo, no qual se encaixa o empoderamento, a participação dos gestores no orçamento pode promover melhor consciência sobre os objetivos da organização (Zhou et al., 2022), fortalecendo o próprio processo de participação no orçamento e, ao mesmo tempo, gerando maior satisfação com a ferramenta.

Ainda assim, por não terem sido localizados estudos que contemplam o empoderamento como mediadora da participação e da satisfação com o orçamento, essa discussão se apresenta como uma oportunidade para novas pesquisas gerenciais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo discorre-se sobre as conclusões da pesquisa, as implicações dos resultados encontrados, além das limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Esse estudo examinou os efeitos diretos da participação no orçamento na percepção de utilidade do orçamento, no empoderamento e na satisfação com o orçamento, e ainda o efeito mediador da utilidade do orçamento e do empoderamento na relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento. As hipóteses, elaboradas com base na literatura pesquisada, as quais culminaram no Modelo Teórico da Pesquisa, buscavam testar estatisticamente esses relacionamentos em suas dimensões diretas ou mediadoras.

A coleta dos dados ocorreu por meio de uma *survey*, da qual obteve-se 143 respostas válidas dos gestores que atuam no Sistema FIESC, propiciando a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, que forneceu suporte para o teste das hipóteses de pesquisa. Quanto à caracterização dos respondentes, a maioria é do gênero feminino (59,0%), tem idade entre 31 e 40 anos (46%), possui especialização ou MBA (73%), exerce função de Supervisor (43%) e atua há mais de 6 anos na organização (79%). A respeito do nível de conhecimento e envolvimento com o processo orçamentário, 45% se envolvem entre 1 e 5 anos e 32% e 39%, respectivamente, possuem nível de conhecimento moderado a alto em relação ao orçamento e às rotinas e processos orçamentários. Assim, pode-se dizer que suas percepções condizem com suas experiências na organização.

Cumprе ressaltar que o presente trabalho possui determinadas fronteiras as quais foram denominadas de delimitações. Primeiramente, a pesquisa de campo foi realizada com gestores de uma única organização. A amostra não é probabilística e, portanto, as análises não podem ser generalizadas a outros contextos e organizações. Outro ponto importante é que, foram determinados os construtos para a pesquisa (participação no orçamento, utilidade do orçamento, empoderamento e satisfação com o orçamento) que, devido à sua subjetividade, podem estar sujeitos a outros fatores que não foram capturados, como por exemplo, o efeito de uma mudança da governança no que concerne ao orçamento empresarial.

Ao avaliar a influência da participação no orçamento na percepção de utilidade do orçamento (H_1) atendeu-se ao primeiro objetivo específico deste estudo. Os resultados confirmaram o efeito positivo e significativo que a participação exerce na percepção de utilidade do orçamento. Desse modo, observa-se que envolver os gestores na construção da

peça orçamentária, o que balizará a contratualização de tarefas junto à suas equipes, permitirá uma comunicação mais fluída em termos de metas, auxiliará no desdobramento da estratégia e na melhor alocação dos recursos, será impactante para a melhor percepção e valorização da ferramenta.

A hipótese H₂, que atendia ao segundo objetivo específico do estudo, foi aceita, demonstrando que a participação no orçamento produz um efeito positivo no empoderamento do gestor. Os resultados permitem concluir que, em níveis moderados, a participação na elaboração do orçamento promove nos gestores a autonomia para desempenhar suas tarefas e fazer escolhas em como realizá-las, levando ao sentimento de empoderamento.

A hipótese H₃, a qual visava avaliar o efeito da participação no orçamento, na satisfação com o orçamento, bem como atender ao terceiro objetivo específico, foi aceita. O teste de hipóteses confirmou a relação direta e positiva entre os construtos. Depreende-se por meio dos resultados obtidos que o envolvimento dos gestores com a elaboração do orçamento proporciona maior satisfação com a ferramenta, o que corrobora Derfuss (2009), o qual traz que o orçamento participativo é crucial na busca pela satisfação orçamentária.

Na verificação do efeito indireto dos construtos utilidade do orçamento (H₄) e empoderamento (H₅), na relação entre participação no orçamento e satisfação com o orçamento, chega-se ao quarto objetivo do estudo. Ao considerar a avaliação dos dois construtos como mediadores da relação entre a participação e a satisfação, têm-se uma importante contribuição da presente dissertação, tendo em vista que não se encontrou estudos empíricos na literatura que tratassem desse modelo. Muito embora a mediação parcial observada nos resultados, pode-se deduzir que a utilidade do orçamento e o empoderamento são componentes que irão alavancar a satisfação dos gestores com o orçamento, ou seja, constituem importantes mecanismos pelos quais os efeitos da participação no orçamento são transmitidos à satisfação com o orçamento.

De forma mais específica, primeiro foi demonstrado suporte à influência da participação no orçamento na satisfação com o orçamento, e posteriormente, a variável mediadora utilidade do orçamento oferece uma maior compreensão da ferramenta de gestão, enquanto o empoderamento fortalece o lado cognitivo e emocional do gestor, tornando-o mais consciente de seu papel, culminando em uma maior satisfação com o orçamento.

Para o Sistema FIESC, as hipóteses H₄ e H₅ trazem importantes *insights* tendo em vista que, apesar da forte relação direta entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento, o fato de proporcionar aos gestores o envolvimento e considerar suas opiniões no orçamento, por si só é benéfico, entretanto, o empoderamento e a elevação da percepção da

utilidade da ferramenta, são importantes alavancas que permitem ao gestor um olhar ainda mais diferenciado para o orçamento. Dessa forma, o empoderamento, por exemplo, pode ser um fator melhor trabalhado junto aos gestores, mediante capacitações e treinamentos, elevando o desempenho dos gestores no desenvolvimento de suas atividades orçamentárias.

Finalmente, de forma prática, os resultados indicam que envolver os gestores na construção dos seus orçamentos, ou trazer o orçamento “para a palma de suas mãos” faz com que se sintam parte do processo, aprimorando suas percepções a respeito da ferramenta, vendo-a como útil e necessária. Organizações que buscam minimizar possíveis críticas quanto ao processo orçamentário, devem envolver a equipe na sua elaboração.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esse estudo apresenta algumas implicações para a literatura ao examinar de forma conjunta os construtos participação no orçamento, utilidade do orçamento, empoderamento e satisfação com o orçamento, até então analisados de forma dissociada.

Esta dissertação atende ao chamado de Pavlatos e Kostakis (2021) a respeito da escassez de pesquisas sobre as razões que emergem a utilidade do orçamento, fator este que justifica a relevância de se conhecer os efeitos que uma abordagem participativa da construção do orçamento exerce sobre a percepção de utilidade da ferramenta. Estudos utilizaram as características da informação (Hart & Porter, 2004) e as funções, dimensões e estilo de uso (Kenis, 1979; Merchant, 1981; Magner et al., 1996; Poon et al., 2001; Lu, 2011), por exemplo, como fatores determinantes para a percepção da utilidade do orçamento. O presente estudo reforça os achados que trouxeram a participação no orçamento como um dos fatores que conduzem à maior percepção de utilidade do orçamento (Kenis, 1979; Merchant, 2007; Lu, 2011).

Para a literatura comportamental, o presente estudo agrega, tanto ao entender os efeitos diretos da participação no orçamento, no empoderamento dos gestores, quanto ao inserir o empoderamento, de maneira inovadora, como variável mediadora da relação entre a participação no orçamento e a satisfação com o orçamento. Na relação direta auxilia a preencher a lacuna identificada por Hempel et al. (2012) os quais sugerem que, muito embora o empoderamento dos colaboradores tem uma relação positiva com as atitudes no trabalho, há necessidade de maior conhecimento sobre quais medidas as organizações podem adotar e quais fatores antecedentes influenciam o empoderamento. Desse modo, proporcionar aos gestores que contribuam com a definição da peça orçamentária, pode ser um importante fator que conduz ao empoderamento.

Na relação mediadora, os resultados são expandidos para outras relações e agregam, por exemplo, ao estudo realizado por Zhou et al. (2022) que concluíram que a capacidade cognitiva, a inteligência emocional e a autoeficácia têm um efeito positivo na relação entre a participação no orçamento e o desempenho empresarial.

Além das implicações teóricas, os resultados desta dissertação apresentam também implicações práticas para a organização envolvida no estudo, bem como para outras organizações que desejam modificar a maneira como constroem seus orçamentos, migrando para um modelo participativo. Por meio dos resultados empíricos obtidos é possível verificar que tal prática reforça a utilidade do orçamento, atua no desenvolvimento de habilidades cognitivas de seus gestores, traduzida na percepção de empoderamento, e ainda, provoca maior satisfação com o orçamento.

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados devem ser interpretados com parcimônia, visto que as escolhas na concepção do modelo teórico, bem como as metodológicas da pesquisa impõem limitações ao estudo. Ao considerar que a proposta foi operacionalizada com gestores do Sistema FIESC, é importante ter cautela e não generalizar os resultados. Outra limitação é que, apesar dos cuidados para a realização da pesquisa, há possibilidade de ocorrência do viés do método comum, visto que os mesmos respondentes reportaram as variáveis dependentes e independentes, mesmo que os testes não tenham identificado problemas. Posto isto, recomenda-se a realização de estudos que adotam diferentes metodologias.

Em vista das limitações metodológicas próprias da *survey*, pesquisas futuras podem se utilizar de métodos alternativos, como estudos de caso longitudinais ou experimentos, como forma de suprir essas limitações e fornecer novas evidências à literatura.

Recomenda-se também a realização de novos testes empíricos em contextos empresariais distintos, como por exemplo em empresas de tecnologia, e a inclusão de outras variáveis mediadoras, com o objetivo de analisar outros fatores cognitivos, pessoais e comportamentais, abordando os efeitos indiretos entre a participação orçamentária, esses fatores, e a satisfação com o orçamento. Novos estudos sobre estes temas contribuiriam para a formação de uma literatura consolidada a partir de uma abordagem emergente: a área comportamental da contabilidade.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllership Foundation.
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Arnold, M., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- 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 organizational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedentes do compromisso com as metas orçamentárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.por>
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). *Dataset to run examples in SmartPLS 3 (teaching and learning)*. Mendeley Data.
- Brownell, P. (1981). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *The Accounting Review*, 56(4), 844-860. <https://www.jstor.org/stable/247205>
- Brownell, P. (1982a). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57(4), 766-777. <https://www.jstor.org/stable/247411>
- Brownell, P. (1982b). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27. <https://doi.org/10.2307/2490760>
- Brownell, P. (1985). Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 502-512. <https://doi.org/10.2307/2490823>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, 61(4), 587-600. <https://www.jstor.org/stable/247359>
- Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 693-703. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90020-F](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90020-F)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4a ed. Oxford University Press.

- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253-265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Byrne, S., & Damon, F. (2008). To participate or not to participate? Voice and explanation effects on performance in a multi-period budget setting. *The British Accounting Review*, 40(3), 207-227. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.04.001>
- Caplan, E. H. (1966). Behavioral assumptions of management accounting. *The Accounting Review*, 41(3), 496-509. <https://www.jstor.org/stable/244479>
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Chenhall, R. H. (1986). Authoritarianism and participative budgeting: a dyadic analysis. *The Accounting Review*, 61(2), 263-272. <https://www.jstor.org/stable/247257>
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates. pp. 295-358.
- Chong, V. K. (2002). A note on testing a model of cognitive budgetary participation processes using a structural equation modeling approach. *Advances in Accounting*, 19, 27-51. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19003-1](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19003-1)
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- 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>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2012). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1899409
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)

- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 39-62. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/189>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: Uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/307>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf
- Defaveri, I. R., Santi, D. G., & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2), 24-41. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. 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>
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Diehl, C. A. (2017). Contabilidade de gestão, contabilidade gerencial ou controladoria: Mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? *Management Control Review*, 2(2), 52-71. <https://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1811>
- Dunk, A. S. (1990). Budget participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 171-178. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90002-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90002-C)
- Dunk, A. S. (1992). The effects of managerial level on the relationship between budgetary participation and job satisfaction. *British Accounting Review*, 24(3), 207-218. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(05\)80020-4](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(05)80020-4)
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Elsevier.

- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Elsevier.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2000). Budgeting: An experimental investigation of the effect of negotiation. *The Accounting Review*, 75(1), 95-114. <https://www.jstor.org/stable/248634>
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *Accounting Review*, 77(4), 847-865. <https://www.jstor.org/stable/3068873>
- Formiga, N. S., Freire, B. G., Mendonça, A. I., Nascimento, R. L., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., & Grangeiro, S. R. A. (2021). Suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 10(3), 1-16. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13352>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Francis-Gladney, L., Welker, R. B., & Magner, N. R. (2008). An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudo-participation perceptions. *Advances in Management Accounting*, 17, 217-245. [http://doi/10.1016/S1474-7871\(08\)17008-3](http://doi/10.1016/S1474-7871(08)17008-3).
- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. Atlas.
- Frucot, V., & Shearon, W. T. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66(1), 80-99. <https://www.jstor.org/stable/247707>
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17, 496-516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1986.tb00240.x>
- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Jr, 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, J. F., Jr, Sarstedt, M., Pieper, T., & Ringle, C. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45, 320-

340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hart, M., & Porter, G. (2004). The impact of cognitive and other factors on the perceived usefulness of OLAP. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 47-56. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2004.11645816>
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. <https://doi.org/10.2307/1251901>
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. L. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501. <https://doi.org/10.1177/0149206309342891>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hofstede, G. H. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. <https://doi.org/10.2307/258280>
- Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. S. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(3), 391-409. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/460>
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707-721. <https://www.jstor.org/stable/245627>
- Kline, R. (2011). *Principles and practices of structural equation modeling*. 3a ed. Guilford Press.
- Kornacker, J., Schentler, P., Williams H. J., & Motwani, J. (2011). Critical success factors for budgeting systems in the German context: An empirical analysis. *International Journal of Business Excellence, Inderscience Enterprises Ltd*, 4(6), 621-644. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2011.042903>
- Kren, L., & Maiga, A. S. (2007). The intervening effect of information asymmetry on budget participation and segment slack. *Advances in Management Accounting*, 16, 141-157. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(07\)16004-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(07)16004-4)
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *ABACUS - Journal of*

Accounting, Finance and Business Studies, 44(4), 423-442.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>

- Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-Managing selling teams and team performance: the complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.003>
- Lau, C. M., & Lim, E. (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)
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2003). The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1), 17-34. <https://doi.org/10.1023/A:1024803621137>
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. Jossey-Bass.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Rigsby, J. T. (2008). An update on budgetary participation, locus of control, and the effects on mexican managerial performance and job satisfaction. *Journal of Applied Business Research*, 24(3), 121–133. <https://doi.org/10.19030/jabr.v24i3.1348>
- Leary, M. R. (2012). *Introduction to behavioral research methods*. Pearson Education.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122-147.
- Lu, C. T. (2011). Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6261-6270. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.270>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luz, I. P., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, 1-11 <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>
- Macinati M. S., Bozzi, S. & Rizzo M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-28. doi: 10.1016/j.healthpol.2016.08.005.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting*

- & *Business Research*, 27(1), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
- Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Skiba, O. (2015). Antecedents of participative budgeting – A review of empirical evidence. *Advances in Management Accounting*, 25, 1-27. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120150000025001>
- Maiga, A. S. F. (2006). Budget satisfaction, and budget performance: A path analytic model of their relationships. In *Advances in Accounting Behavioral Research*. Emerald Group Publishing Limited. pp. 87-111.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. Atlas.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. Sage Publications.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829. <https://www.jstor.org/stable/247203>
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107-124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460. <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>
- 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., Rengel, R., Lunkes, R., & Lavarda, C. (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>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and*

Society, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>

- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. 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*, 10(3), 289-313. <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- Ni, F. Y., Su, C. C., Chung, S. H., & Cheng, K. C. (2009). Efeito da participação orçamentária nos resultados gerenciais: papéis mediadores de autoeficácia e atitudes em relação aos tomadores de decisões orçamentárias. *NTU Management*, 19(2), 321-347.
- Nitzl, C. (2018) Management accounting and partial least squares-structural equation modelling (PLS-SEM): Some illustrative examples. In N. Avkiran, & C. Ringle (Eds). *Partial least squares structural equation modeling*. Springer.
- Noor, I. H. B. M., & Othman, R. (2012). Budgetary participation: How it affects performance and commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*, 1, 53-73. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=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)
- O'Connor, N. G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 383-403. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)00034-S](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)00034-S)
- Otley, D. (1978). Budgets use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2021). Budgeting in start-up companies: European survey-based evidence. In C. Akroyd, & L. L. Burney (Eds.). *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited, pp. 97-125.
- Perez, L. R., & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10(4), 383-407. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0114>
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. M. S. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206. <https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/5803>
- Pizzini, M. J. (2006). The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: An empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 179-210. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.11.001>

- 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), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poon, M., Pike, R., & Tjosvold, D. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research, 12*(1), 101-118. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0146>
- Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: A study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society, 17*(6), 561-593. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90014-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90014-J)
- Rajan, G. R., & Wulf, J. (2006). The Flattening Firm: Evidence from panel data on the changing nature of corporate hierarchies. *The Review of Economics and Statistics, 88*(4), 759-773. <https://www.jstor.org/stable/40043033>
- Rehman, O., Mansoor, A., Rafiq, M., & Rashid, M. (2011). Training and development, leadership style and empowerment practices as determinants of organization citizenship behavior in corporate sector of developing country Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business, 4*(2), 16-26. <https://ideas.repec.org/a/fej/articl/v4by2011i2p16-26.html>
- Riahi-Belkaoui, A. (2002). *Behavioral Management Accounting*. Quorum Books.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social - Métodos e técnicas*. (3a ed). Atlas.
- Ringle, C. M., 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>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Penso.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. (7a ed.). Pearson Education.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 332-349. <https://doi.org/10.5465/20159585>
- 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)
- Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 18*(7), 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. (2a ed.). Harvard Business School Press.

- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Speklé, R. F., Van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: a paradox—evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2480471>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tontiset, N., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Effects of cost management effectiveness on cost information usefulness, corporate competitiveness, and firm success: An empirical study of thai manufacturing firms. *Journal of Academy of Business and Economics*, 9(2), 91-103.
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 671-688. <https://doi.org/10.1037/a0015083>
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: The mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>
- Waller, W. S. (1988). Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 87-98. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90027-X)
- Weiskirchner-Merten, K. (2020). Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. *Business Research*, 13, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on manager's performance in a budget setting. *Behavioral Research In Accounting*, 14(1), 247-271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and

- participation in budgeting: antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Yang, S. C., & He, M. (2020). Participatory budgeting: Value review and feasibility boundary. *Gansu Social Sciences*, (5), 185-192.
- Young, M. S. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829-842. <https://doi.org/10.2307/2490840>
- Zhou, Y., Zhang, T., Zhang, L., Xue, Z., Bao, M., & Liu, L. (2022). A study on the cognition and emotion identification of participative budgeting based on artificial intelligence. *Frontiers in psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.830342>
- Zonatto, V. C. 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. *Reflexão Contábil*, 39(3), 133-150. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>
- Zonatto, V. C. S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019). 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. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020b). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Journal of Contemporary Administration*, 24(6), 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	
Milani (1975)	
<p>PART1. Estou totalmente envolvido quando o orçamento da minha unidade está sendo definido.</p> <p>PART2. Recebo amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.</p> <p>PART3. Durante o processo de elaboração da previsão orçamentária da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento, mesmo sem ser perguntado.</p> <p>PART4. Posso ter grande influência no orçamento final de minha unidade.</p> <p>PART5. Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento.</p> <p>PART6. Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurado para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Indeciso 4. Concordo 5. Concordo plenamente
UTILIDADE DO ORÇAMENTO	
Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P. and Šafr, K. (2021)	
<p>UTIL1. Utilizo o orçamento para definir responsabilidades, contratualizar tarefas, definir deveres.</p> <p>UTIL2. Utilizo o orçamento para comunicação entre os vários níveis da linha de subordinação.</p> <p>UTIL3. Utilizo o orçamento para transformar a estratégia em controle de gestão.</p> <p>UTIL4. Utilizo o orçamento para coordenar várias atividades, processos e departamentos.</p> <p>UTIL5. Utilizo o orçamento para alocar recursos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Indeciso 4. Concordo 5. Concordo plenamente
EMPODERAMENTO	
Spreitzer (1995); Hartline e Ferrell (1996); Lambe, Webb e Ishida (2009); Speklé, Elten e Widener (2017)	
<p>EMP1. Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho.</p> <p>EMP2. Decido por conta própria como fazer o trabalho.</p> <p>EMP3. Tenho muitas possibilidades de independência e liberdade em como fazer o trabalho.</p> <p>EMP4. É permitido tomar decisões importantes sobre como operar.</p> <p>EMP5. É permitido um alto grau de iniciativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Indeciso 4. Concordo 5. Concordo plenamente
SATISFAÇÃO COM O ORÇAMENTO	
Hansen e Stede (2004)	
<p>SATISF1. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de auxílio ao gerenciamento da unidade.</p> <p>SATISF2. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de apoio à tomada de decisões operacionais de curto prazo.</p> <p>SATISF3. Estou satisfeito com o orçamento em minha organização como ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas de longo prazo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Indeciso 4. Concordo 5. Concordo plenamente
CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	
Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022)	
CARAC1. Gênero	<ol style="list-style-type: none"> (1) Masculino (2) Feminino

	(3) Prefiro não declarar (4) Outro
CARAC2. Idade	Anos
CARAC3. Formação acadêmica	(1) Graduação (2) Especialização ou MBA (3) Mestrado (4) Doutorado
CARAC4. Função na empresa	(1) Gerente (2) Supervisor (3) Coordenador (4) Diretor (5) Outro:
CARAC 5. Tempo de trabalho na empresa	Anos
CARAC 6. Tempo que exerce esta função na empresa	Anos
CARAC Regional a que está vinculado.	
CARAC 8. Tempo com responsabilidade orçamentária.	Anos
CARAC9. Assinale o nível hierárquico de sua função na empresa	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto
CARAC 10. Nível de conhecimentos com relação ao orçamento.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alto
CARAC 11. Nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários.	Baixo 1 2 3 4 5 6 7 Alt

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Participação no orçamento e seus efeitos: um estudo em entidades paraestatais do Estado de Santa Catarina

Pesquisadora responsável: Mestranda Juliana Baldessar Weber Becker

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: jubweber@gmail.com ou juliana.becker@sc.senai.br/elavarda@gmail.com

Local da coleta de dados: *On-line* por meio da plataforma *Google Forms*

Eu, Juliana Baldessar Weber Becker e o Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, responsáveis pela pesquisa intitulada: “Participação no orçamento e seus efeitos: um estudo em entidades paraestatais do estado de Santa Catarina”, 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 presente pesquisa. Além disto, destaca-se que a pesquisadora compromete-se 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 os efeitos da participação na percepção da utilidade, no empoderamento e na satisfação com o orçamento, em Entidades paraestatais do Estado de Santa Catarina

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, utilidade do orçamento, empoderamento dos gestores e satisfação com o orçamento. 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: Considerando a importância do processo orçamentário para as organizações, entende-se que, a colaboração com a pesquisa, poderá evidenciar melhorias ao desempenho operacional e da gestão, no âmbito da organização.

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 mediante comprovação 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, 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.

Florianópolis, 22 de dezembro de 2022.



Documento assinado digitalmente

JULIANA BALDESSAR WEBER BECKER

Data: 08/03/2023 09:24:52-0300

CPF: ***.240.409-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Juliana Baldessar Weber Becker
Pesquisadora responsável

APÊNDICE C – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA

 Plataforma Brasil

[Público](#) [Pesquisador](#) [Alterar Meus Dados](#)

Você está em: Público > Confirmar Aprovação pelo CAAE ou Parecer

CONFIRMAR APROVAÇÃO PELO CAAE OU PARECER

Informe o número do CAAE ou do Parecer:

Número do CAAE: Número do Parecer: [Pesquisar](#)

Esta consulta retorna somente pareceres aprovados. Caso não apresente nenhum resultado, o número do parecer informado não é válido ou não corresponde a um parecer aprovado.

DETALHAMENTO

Título do Projeto de Pesquisa:

Número do CAAE: Número do Parecer:

Quem Assinou o Parecer: Pesquisador Responsável:

Data Início do Cronograma: Data Fim do Cronograma: Contato Público: