
ANTECEDENTES QUE DETERMINAM OS NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E SEUS EFEITOS NA ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E DESEMPENHO GERENCIAL

Larissa Degenhart ¹
Micheli Aparecida Lunardi ²
Vinícius Costa da Silva Zonatto ³

▪ Artigo recebido em: 08/04/2018 ▪▪ Artigo aceito em: 22/11/2019 ▪▪▪ Segunda versão aceita em: 25/11/2019

RESUMO

Esta pesquisa investiga os efeitos de antecedentes (estilo de liderança, incentivo a participação orçamentária e uso avaliativo do orçamento) que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial. Pesquisa descritiva, de levantamento e análise quantitativa dos dados foi realizada com amostra que compreendeu 116 respondentes com o cargo de gerentes, analistas, coordenadores de orçamento e *controllers* de indústrias sediadas no Brasil. Para análise dos dados utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais, com auxílio do *software SmartPLS®*. Os resultados revelaram que o antecedente estilo de liderança não apresentou influência direta sobre a participação orçamentária, apenas sobre o incentivo a participação. Já o incentivo a participação orçamentária influenciou tanto a participação orçamentária quanto o uso avaliativo do orçamento. O estilo de liderança do gestor com características de ser amigável, acessível e preocupado com o bem-estar do subordinado apresentou relação negativa e não significativa com o uso avaliativo do orçamento. Já o uso avaliativo do orçamento não apresentou relação significativa com a participação orçamentária. Quanto aos efeitos da participação orçamentária, os achados revelaram relação significativa com a assimetria de informação e o desempenho gerencial. Contudo, os efeitos da assimetria de informação sobre o desempenho gerencial não foram significativos, o que sugere que a participação orçamentária pode atuar como elemento capaz de mitigar tais efeitos, quando há o incentivo a participação orçamentária. Conclui-se que a participação orçamentária pode potencializar o desempenho gerencial, minimizando potenciais efeitos negativos da assimetria informacional sobre o

¹ Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Av. Roraima, 1000, Prédio 74-C, Sala 4344, 3º Andar, CEP 97105-900 – Cidade Universitária – Santa Maria – RS – Brasil; lari_jpo@hotmail.com; (55) 3220-9298.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Regional de Blumenau – FURB; Rua Antônio da Veiga, 140, Sala D-202, Campus I, CEP 89030-903 – Bairro Victor Konder - Blumenau, SC – Brasil; micheli.lunardi@yahoo.com.br; (47) 3321-0565.

³ Pós Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS; Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Av. Roraima, 1000, Prédio 74-C, Sala 4341, 3º Andar, CEP 97105-900 – Cidade Universitária – Santa Maria – RS – Brasil; viniciuszonatto@gmail.com; (55) 3220-9298.

desempenho, sendo o incentivo a participação orçamentária um antecedente determinante para esses efeitos.

Palavras-Chave: Participação Orçamentária; Assimetria de Informação; Desempenho Gerencial.

Antecedents that determine the levels of budgetary participation and their effects on information asymmetry and managerial performance

Abstract

This research investigates the background effects (leadership style, incentive to budget participation and evaluative use of budget) that determine the levels of budgetary participation and its effects on information asymmetry and managerial performance. Descriptive research, developed through survey and quantitative data analysis was conducted with a sample that comprised 116 respondents in charge of managers, analysts, budget coordinators and controllers of industries based in Brazil. For data analysis we used Structural Equation Modeling, with the aid of SmartPLS® software. The results revealed that the previous leadership style had no direct influence on budget participation, only on the incentive to participate. The incentive to budget participation influenced both budget participation and the evaluative use of the budget. The managerial leadership style of being friendly, approachable, and concerned with the subordinate's well-being was negatively and not significantly related to the evaluative use of the budget. The evaluative use of the budget had no significant relation with the budget participation. Regarding the effects of budget participation, the findings revealed a significant relationship with information asymmetry and managerial performance. However, the effects of information asymmetry on managerial performance were not significant, suggesting that budget participation can act as an element that can mitigate such effects, when budget participation is encouraged. It is concluded that budget participation can potentiate managerial performance, minimizing the possible negative effects of informational asymmetry on performance, being the encouraging the budget participation is a determining antecedent to these effects.

Keywords: Budgetary Participation; Asymmetry of Information; Managerial Performance.

Antecedentes que determinan los niveles de participación presupuestaria y sus efectos en la evaluación de la información y el rendimiento de la gestión

Resumen

Esta investigación investiga los efectos de fondo (estilo de liderazgo, incentivo para la participación presupuestaria y el uso evaluativo del presupuesto) que determinan los niveles de participación presupuestaria y sus efectos sobre la

asimetria de la informacion y el desempeño gerencial. La investigacion descriptiva, la encuesta y el analisis cuantitativo de los datos se realizaron con una muestra que comprendio 116 encuestados con la posicion de gerentes, analistas, coordinadores de presupuesto y controladores de industrias con sede en Brasil. Para el analisis de datos utilizamos el modelado de ecuaciones estructurales, con la ayuda del software SmartPLS®. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo anterior no tuvo influencia directa en la participacion presupuestaria, solo en el incentivo para participar. El incentivo a la participacion presupuestaria influyo tanto en la participacion presupuestaria como en el uso evaluativo del presupuesto. El estilo de liderazgo gerencial con caracteristicas de ser amigable, accesible y preocupado por el bienestar del subordinado estaba negativamente y no significativamente relacionado con el uso evaluativo del presupuesto. El uso evaluativo del presupuesto no tuvo una relacion significativa con la participacion presupuestaria. Con respecto a los efectos de la participacion presupuestaria, los resultados revelaron una relacion significativa con la asimetria de la informacion y el desempeño gerencial. Sin embargo, los efectos de la asimetria de la informacion en el desempeño gerencial no fueron significativos, lo que sugiere que la participacion presupuestaria puede actuar como un elemento que puede mitigar dichos efectos cuando se fomenta la participacion presupuestaria. Se concluye que la participacion presupuestaria puede potenciar el desempeño gerencial, minimizando los posibles efectos negativos de la asimetria informativa sobre el desempeño, y la participacion presupuestaria es un antecedente determinante para estos efectos.

Palabras clave: participacion presupuestaria; Asimetria de la informacion; Rendimiento gerencial.

1 Introducao

O processo orçamentario tornou-se um instrumento importante de controle para as organizaçoes (Merchant, 2007; Hannan, Rankin & Towry, 2010), visto a necessidade de se manter um equilibrio entre as previsoes financeiras e os resultados efetivamente alcançados pelos gestores (Santos, Lavarda & Marcello, 2014). O orçamento empresarial é um instrumento de gestao que apresenta de maneira formal as metas e objetivos, funcionando como meio para informar de onde e para onde a empresa está caminhando (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008). O orçamento é utilizado para diferentes finalidades na organizaçao. Além do planejamento, coordenaçao das atividades e alocaçao de recursos, também serve como instrumento de motivaçao dos subordinados (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2007), o que ocorre a partir da participaçao dos individuos nos processos orçamentarios da empresa, sendo utilizado também para avaliar o desempenho dos gestores (Hariyantia, Purnamasari & Lestira, 2015).

Deste modo, uma das formas de participaçao dos trabalhadores que é relevante para a pesquisa em contabilidade gerencial é a participaçao orçamentaria (Mahlendorf, Schaffer & Skiba, 2015; Jermias & Yigit, 2013; Hannan et al., 2010; Libby & Lindsay, 2010; Parker & Kyj, 2006), visto que é percebida nas empresas como sendo de valor agregado (Libby & Lindsay, 2010) e serve de

meio de comunicação entre os subordinados e os seus superiores, levando a uma maior compreensão do processo de definição do orçamento e outros assuntos organizacionais (Hannan et al., 2010; Lau & Lim, 2002; Milani, 1975). A participação orçamentária é definida na literatura contábil como um processo no qual um gerente, bem como seus subordinados estão envolvidos e influenciam os processos orçamentários da organização (Wong-On-Wing, Guo & Lui, 2010; Parker & Kyj, 2006; Milani, 1975).

A orçamentação é uma das atividades administrativas que evidencia certos tipos de reações humanas (Kyj & Parker, 2008; Milani, 1975). Isto ocorre em função da necessidade de interação entre os gestores de diferentes unidades da empresa, para que ocorra a definição de metas, objetivos e a alocação adequada de recursos (Chen, 2003). Esta interação envolve disputa por recursos, o que pode resultar no aparecimento de conflitos de interesses. Assim, durante o processo orçamentário poderá ocorrer a assimetria de informação, já que o planejamento, a execução e o controle dos objetivos empresariais dependerão da ação dos gestores e estes poderão obter maiores informações que seus subordinados (Lavarda & Almeida, 2013).

Inicialmente estudos desenvolvidos sobre a forma como os sistemas de contabilidade gerencial operam em organizações tem se concentrado em entender os aspectos psicológicos e sociais presentes no processo orçamentário (Covaleski et al., 2007; Brownell, 1983; Milani, 1975). Posteriormente, estudos examinaram diferentes fatores que influenciam a eficácia da participação orçamentária, as consequências comportamentais desta participação do subordinado (Hannan et al., 2010) e ainda, os efeitos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial (Hariyantia et al., 2015). Deste modo, pesquisadores tem notado a importância do orçamento e tem conduzido pesquisas relacionadas ao tema, mas os resultados têm sido de difícil integração e conflitantes (Dani, Zonatto & Diehl, 2017; Derfuss, 2016; Merchant, 2007; Chong & Johnson, 2007). Lunardi, Degenhart e Zonatto (2019), Jermias e Yigit (2013) e Kyj e Parker (2008) analisaram os efeitos antecedentes da assimetria da informação na participação orçamentária e os resultados deste efeito não foram confirmados, o que revela que a assimetria da informação pode não influenciar na participação dos indivíduos nos processos orçamentários. Tal resultado sugere que a assimetria informacional pode constituir-se um elemento natural presente nos processos orçamentários de uma organização, passível de ser mitigado pela participação orçamentária, podendo ser considerado um conseqüente desta.

Nesse sentido, especificamente em relação aos antecedentes da configuração orçamentária e a identificação dos efeitos da participação orçamentária em questões relacionadas à redução dos níveis de assimetria informacional e o impacto conseqüente desta relação no desempenho dos gestores no trabalho, ainda não foram investigados na literatura contábil, o que denota uma lacuna para o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, torna-se oportuno compreender os efeitos de antecedentes da participação orçamentária (estilo de liderança, incentivo a participação orçamentária e uso avaliativo do orçamento), capazes de contribuir para com o processo orçamentário e os efeitos conseqüentes da participação orçamentária na minimização da assimetria da informação e melhora do desempenho gerencial.

Neste contexto, para a realização desta pesquisa, buscou-se investigar os efeitos de antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial. A questão problema que norteia a pesquisa é: Quais os efeitos de antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial? O estilo de liderança, incentivo a participação orçamentária e uso avaliativo do orçamento são neste estudo investigados como antecedentes à participação orçamentária. O paradigma básico de avaliar os antecedentes da participação orçamentária é o pressuposto de que toda a ação é desencadeada pelo cumprimento antecipado dos objetivos da entidade (Mahlendorf et al., 2015). O desenvolvimento do orçamento despertou o interesse das organizações e dos pesquisadores, pelo seu papel mediador entre o desempenho esperado pela empresa e aquele efetivamente desempenhado pelos colaboradores (Santos et al., 2014). Conforme a meta análise realizada por Derfuss (2016), estudos examinaram o uso de metas orçamentárias como padrões de desempenho na avaliação de subordinados, sendo relevantes aqueles relacionados à participação orçamentária.

A pesquisa justifica-se pela relevância do tema, pois estudos realizados sobre o orçamento não têm apresentado resultados conclusivos de antecedentes e consequentes da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Macinati, Bozzi & Rizzo, 2016), especialmente quando são relacionados com a participação orçamentária e a assimetria informacional (Lunardi et al., 2019; Zonatto, Weber & Nascimento, 2019; Zonatto & Lavarda, 2013; Lavarda & Almeida, 2013; Chong, Eggleton & Leong, 2005) e seus efeitos consequentes sobre o desempenho gerencial, efeito este ainda não evidenciado em estudos anteriores. Especificamente sob a configuração proposta para esta pesquisa, não foi encontrado estudo anterior observando os efeitos conjuntos e interativos dos antecedentes pesquisados na participação orçamentária e a influência dessa participação na assimetria de informação e no desempenho gerencial, lacuna teórica que se constitui uma importante contribuição das evidências produzidas a partir da realização deste trabalho.

Examinar os efeitos interativos de antecedentes a participação torna-se necessário, para que se possa compreender em que condições os níveis de participação orçamentária podem realmente reduzir o impacto negativo da assimetria de informação, potencializando o desempenho gerencial dos gestores. Da mesma forma, contribui para com as organizações industriais brasileiras fornecendo evidências empíricas dos impactos da configuração orçamentária em fatores comportamentais, que afetam o desempenho dos indivíduos com responsabilidade orçamentária no ambiente de trabalho.

No Brasil, a produção acadêmica relacionada a participação orçamentária ainda pode ser considerada incipiente (Dani et al., 2017; Lavarda & Almeida, 2013), em especial quando se trata de efeitos interativos de antecedentes a participação. Deste modo, o estudo contribui demonstrando os fatores que influenciam a participação dos indivíduos nos processos orçamentários e seus efeitos na redução da assimetria informacional e aumento do desempenho gerencial. Assim, pesquisadores e estudiosos interessados em assuntos relacionados ao controle interno, orçamento e projeto organizacional,

bem como para os profissionais que determinam as estruturas organizacionais e estabelecem sistemas de controle gerencial nas organizações, os resultados desta pesquisa podem ser úteis, pois podem passar a analisar quais fatores na empresa geram maior participação dos subordinados no processo orçamentário e conseqüentemente os seus efeitos sobre a assimetria de informação e desempenho gerencial nas atividades orçamentárias.

2 Fundamentação Teórica e Hipóteses de Pesquisa

A pesquisa sobre participação orçamentária possui diversos modelos teóricos e empíricos. No entanto, há uma falta de modelos gerais e integrativos (Shields & Shields, 1998; Brownell, 1982), bem como poucas variáveis individuais foram pesquisadas em relação à participação orçamentária e o desempenho gerencial (Agbejule & Saarikoski, 2006). Nesse sentido, alguns pesquisadores abordam que incorporar os antecedentes e as variáveis mediadoras nos estudos pode levar a uma melhor compreensão da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Dorfuss, 2016; Kyj & Parker, 2008; Chong & Johnson, 2007; Parker & Kyj, 2006). Na sequência, apresenta-se a sustentação teórica para as relações investigadas nesta pesquisa e suas respectivas hipóteses.

2.1 Efeitos diretos do Estilo de Liderança no Incentivo à Participação Orçamentária, Uso Avaliativo do Orçamento e Participação Orçamentária

Argyris (1952) iniciou o debate de que os gerentes expressam sua abordagem de liderança por meio da utilização do sistema orçamentário. Conforme Abernethy, Bouwens e Lent (2010), os gestores podem seguir diversos caminhos a partir da adoção de diferentes abordagens de comunicação e ainda, podem efetuar escolhas de controle e monitoramento em decorrência de questões individuais específicas. Logo, o estilo de liderança do gestor tende a refletir no incentivo ou não a participação dos subordinados dos processos orçamentários. Cruz, Frezatti e Bido (2015) identificaram que os gestores são atores internos importantes pois impactam na implementação de novas práticas, processos, bem como estruturas, por meio do estilo de liderança.

A liderança nas organizações tem sido analisada na contabilidade gerencial e comportamento organizacional (Kyj & Parker, 2008). O estilo de liderança reflete nos comportamentos dos líderes nas suas atividades de gerenciamento das organizações (Kyj & Parker, 2008) e o gestor a partir do seu estilo de liderança visa influenciar as atividades dos indivíduos com vistas a atingir os objetivos (Kasiati, Minarsih, & Warso, 2015).

Nesse sentido, os superiores incentivam a participação dos subordinados no processo orçamentário, como parte de uma abordagem de liderança com o intuito de promover relações abertas com os subordinados. Alguns superiores promovem a participação orçamentária para expressar o seu estilo de liderança (Kyj & Parker, 2008). Kyj e Parker (2008) e Brownell (1982) encontraram evidências de uma associação positiva e significativa entre o estilo de liderança e o incentivo a participação orçamentária. De acordo com estes argumentos, o estilo de liderança influencia a extensão em que os superiores incentivam a participação dos subordinados no processo orçamentário, o que sugere a seguinte hipótese de pesquisa: **H₁: Existe relação positiva entre o estilo de liderança e o incentivo a participação orçamentária.**

No que diz respeito ao estilo de liderança e o uso avaliativo do orçamento, Argyris (1952) ressalta que a pressão orçamentária pode ser influenciada pelo estilo de liderança, como por exemplo, um líder agressivo e dominador é suscetível de projetar esse comportamento sobre a utilização dos orçamentos, como um mecanismo de controle. Deste modo, o uso avaliativo do orçamento pode ser considerado um mecanismo de controle utilizado pelos gestores, pois refere-se ao uso de metas/objetivos orçamentárias para avaliação de desempenho dos subordinados no trabalho (Kyj & Parker, 2008). Deste modo, torna-se relevante analisar fatores que afetam o desempenho do funcionário, como é o caso do estilo de liderança (Kasiati et al., 2015).

Kyj e Parker (2008) revelaram que os superiores incentivam a participação dos subordinados nos processos orçamentários por meio do seu estilo de liderança, quando os objetivos e metas orçamentárias são utilizados para a avaliação do desempenho dos subordinados. Este resultado indica que os superiores incentivam a participação orçamentária em função de preocupações sobre justiça organizacional (Kyj & Parker, 2008). Nesse sentido, espera-se que o estilo de liderança apresente relação positiva com o uso avaliativo do orçamento, conforme a segunda hipótese deste estudo: **H₂: Existe relação positiva entre o estilo de liderança e o uso avaliativo do orçamento.**

Participação orçamentária é um conceito utilizado para descrever até que ponto um subordinado pode selecionar seus próprios cursos de ação (Milani, 1975). A participação orçamentária proporciona oportunidades para o subordinado influenciar o orçamento, a partir do momento que os superiores assumem papéis mais acessíveis e amigáveis (estilo de liderança) (Kren, 2003). O estilo de liderança em que o gestor é mais amigável, acessível e pensa no bem-estar dos subordinados influencia significativamente nos processos organizacionais e na participação dos subordinados em tais processos (Bianchi, Quishida, & Foron, 2017; Kyj & Parker, 2008).

O envolvimento dos funcionários por meio do estilo de liderança do superior pode ser transformado em compromisso do subordinado com a organização (Wong-On-Wing et al., 2010; Subramaniam & Mia, 2001). Assim, o estilo de liderança auxiliará a coordenar as atividades desenvolvidas nas rotinas de trabalho e facilitará a troca de informações entre superior e subordinado, o que indica que exista uma relação positiva entre o estilo de liderança dos gestores e a participação orçamentária.

Brownell (1983) forneceu evidências de interações positivas entre o estilo de liderança e a participação orçamentária. Já o estudo de Kyj e Parker (2008) não identificou uma associação significativa entre o estilo de liderança e a participação orçamentária. A partir do exposto, desprende-se a terceira hipótese da pesquisa: **H₃: Existe relação positiva entre o estilo de liderança e participação orçamentária.**

2.2 Efeitos diretos do Incentivo a Participação Orçamentária no Uso Avaliativo do Orçamento e na Participação Orçamentária

O incentivo a participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento estão ligados ao apoio orçamentário, pois a participação orçamentária permite aos subordinados a oportunidade de revelar informação privada aos superiores, o que leva a orçamentos de maior qualidade (Magner, Welker & Campbell, 1996). Os resultados de Magner et al. (1996) revelaram que

a participação orçamentária está altamente correlacionada com orçamento de qualidade. Assim, a participação orçamentária relaciona-se com a medida que os gestores participam na definição dos orçamentos (Subramaniam & Mia, 2001).

Covaleski et al. (2007) abordam que o incentivo a participação orçamentária se torna mais provável a partir do momento que o empregado é mais avesso ao risco, pois possui informações privadas. Na visão de Kyj e Parker (2008), os superiores incentivam a participação do subordinado no processo orçamentário, para promover percepções de justiça quando os orçamentos são usados para avaliar os subordinados (uso avaliativo do orçamento). Os achados de Kyj e Parker (2008) indicaram uma associação positiva e significativa entre o incentivo à participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento e deste modo, postula-se haver uma relação positiva entre tais variáveis, propondo a seguinte hipótese: **H4: Existe relação positiva entre o incentivo a participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento.**

No que tange ao incentivo a participação orçamentária e seus efeitos na participação orçamentária, Brownell (1982) ressalta que a participação no orçamento é um processo que os indivíduos estão envolvidos e possuem influência na definição dos orçamentos. Nesse sentido, elevada participação orçamentária inclui discussões frequentes e abrangentes entre superior e seus subordinados sobre o orçamento (Milani, 1975).

Deste modo, o incentivo a participação orçamentária e a participação orçamentária fornecem aos subordinados oportunidades de compartilhar suas percepções com os seus superiores, aumentando a probabilidade de que o subordinado irá comunicar informações privadas aos seus superiores (Covaleski et al., 2007; Parker & Kyj, 2006). Kyj e Parker (2008) revelaram uma associação positiva e significativa entre o incentivo a participação orçamentária e a participação orçamentária. Assim, no que se refere ao incentivo a participação orçamentária, Kyj e Parker (2008) destacam que a participação pode ocorrer mediante ao incentivo da gestão para a participação do indivíduo no processo orçamentário. Estes argumentos revelam o quão benéfico é o incentivo a participação orçamentária nas empresas, desenvolvendo-se a quinta hipótese deste estudo: **H5: Existe relação positiva entre o incentivo a participação orçamentária e a participação orçamentária.**

2.3 Efeito direto do Uso Avaliativo do Orçamento na Participação Orçamentária

Em relação ao uso avaliativo do orçamento e a participação orçamentária, Otley (1978) aborda que o uso avaliativo do orçamento apresenta um efeito marcante na precisão das estimativas orçamentárias. A administração utiliza a informação obtida com a participação orçamentária para dois propósitos: melhorar a eficiência da alocação de recursos e projetar sistemas de incentivos mais eficazes, com vistas a aumentar a motivação dos funcionários (Wong-On-Wing et al., 2010; Shields & Young, 1993). Nesse sentido, o orçamento empresarial pode ser considerado um dos principais artefatos de gestão, visto que pode ser utilizado para diferentes propósitos (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016), como no caso desta pesquisa, avaliar o desempenho dos gestores nas atividades orçamentárias.

O uso avaliativo do orçamento pode ser considerado um antecedente da participação orçamentária, pois quando os objetivos do orçamento são usados para avaliar e, portanto, recompensar subordinados, estes procuram participar ativamente do processo de definição do orçamento para influenciar os objetivos deste (Lau & Buckland, 2001). Os resultados deste estudo indicam que o uso avaliativo do orçamento apresenta uma ligação direta e significativa com a participação orçamentária. Ainda, Kyj e Parker (2008) encontraram relação positiva entre o uso avaliativo do orçamento e a participação orçamentária. Hariyantia et al. (2015) abordam que a participação orçamentária é uma das rotinas organizacionais que elabora o orçamento das empresas e este é considerado um instrumento para avaliar o desempenho dos subordinados, logo uso avaliativo do orçamento e participação orçamentária são questões interligadas.

Em resumo, os gerentes podem ser sensíveis às preocupações relacionadas à justiça dos subordinados, pois estes estão interessados na equidade da avaliação de desempenho e procuram participar no processo de avaliação orçamentária para garantir sua justiça. Deste modo, quando os objetivos do orçamento são utilizados para avaliar o desempenho do subordinado, os superiores podem passar a incentivar a participação do subordinado na definição das metas para tratar das preocupações de justiça do subordinado (Kyj & Parker, 2008). Portanto, postula-se haver uma relação positiva conforme descrito na hipótese a seguir: **H₆: Existe relação positiva entre o uso avaliativo do orçamento e a participação orçamentária.**

2.4 Efeito direto da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional e no Desempenho Gerencial

A explicação para a análise da participação orçamentária e a assimetria de informação, parte do pressuposto de que uma fonte importante para a demanda por participação orçamentária nas empresas é a troca de informações (Maiga, 2005). Uma das principais razões para as empresas utilizarem a participação orçamentária é facilitar a comunicação de informações privadas de subordinados aos seus superiores (Kyj & Parker, 2008; Shields & Shields, 1998). A assimetria de informação ocorre quando os subordinados possuem mais informações do que os superiores (Fisher, Frederickson & Peffer, 2002).

Nesse sentido, propõe-se que a assimetria de informação entre superiores e subordinados cria a necessidade de participação orçamentária, pois para os subordinados, a participação pode proporcionar a comunicação de percepções, oportunidades, riscos comerciais, negociar orçamentos mais razoáveis e assegurar que o orçamento esteja alinhado com as aspirações pessoais dos superiores. Portanto, quanto maior a assimetria de informação entre superiores e subordinados, maior será a necessidade de participação orçamentária (Derfuss, 2015; Jermias & Yigit, 2013).

Por conseguinte, a participação orçamentária elevada torna-se a principal consideração em ambientes de incerteza da tarefa (Derfuss, 2015), bem como, permite uma tomada decisão mais eficiente (Böckem & Schiller, 2009). Contudo, a partir do momento que os gestores são mais informados, estes podem ser capazes de desviar recursos das empresas (Böckem & Schiller, 2009). Fisher et al. (2002) ressaltam que a assimetria de informação afeta o processo de

negociação do orçamento. A participação orçamentária visa minimizar a assimetria de informação entre o superior e seus subordinados (Mahlendorf et al., 2015; Lavarda & Almeida, 2013; Fisher et al., 2002), sendo importante que as perspectivas dos indivíduos coincidem com as da empresa (Wong-On-Wing et al., 2010).

Dentre os estudos que analisaram a participação orçamentária e a assimetria de informação, encontraram-se evidências positivas (Lunardi et al., 2019; Fisher et al., 2002; Douglas & Wier, 2000), negativas (Zonatto & Lavarda, 2013), e até mesmo sem associação entre as variáveis (Zonatto et al., 2019; Jermias & Yigit, 2013; Kyj & Parker, 2008; Shields & Shields, 1998). Estudos anteriores têm sugerido que a participação orçamentária pode reduzir os níveis de assimetria informacional (Lunardi et al., 2019; Kyj & Parker, 2008; Fisher et al., 2002). Contudo, isto nem sempre é alcançado pelas organizações, mesmo adotando uma configuração orçamentária participativa.

Os resultados encontrados por Lavarda e Almeida (2013) revelaram que todas as empresas analisadas possuíam participação orçamentária, no entanto esta condição, não minimizou a assimetria informacional, pois a maioria das respostas se concentrou no seguinte: o gestor/subordinado possui mais informações do que seu gerente/superior. Estes resultados também foram encontrados por Lunardi et al. (2019). Jermias e Setiawan (2008) evidenciaram que a alta gerência é muitas vezes relutante em compartilhar informações com os subordinados, pois teme que estes manipulem e interpretam mal essa informação. Já os achados dos estudos de Lunardi et al. (2019), Jermias e Yigit (2013) e Kyj e Parker (2008) sugerem que a assimetria da informação pode ser considerada um conseqüente da participação orçamentária, capaz de influenciar o desempenho gerencial, estando naturalmente presente no contexto orçamentário.

A partir do exposto, denota-se que maiores níveis de participação orçamentária, em tese, estão negativamente associados a assimetria de informação, atuando para a redução desta. Portanto, para a realização desta pesquisa, considera-se a assimetria de informação um elemento presente no contexto orçamentário, não sendo constituída como um antecedente da participação orçamentária, conforme os achados de Lunardi et al. (2019), Jermias e Yigit (2013) e Kyj e Parker (2008). Essas condições levam à seguinte hipótese: **H7: Existe relação negativa entre a participação orçamentária e a assimetria de informação.**

O efeito da participação orçamentária sobre o desempenho dos subordinados tem sido objeto de consideráveis investigações na área de contabilidade gerencial (Dani et al., 2017), visto que a participação orçamentária é uma característica do controle de gestão adotado pelas empresas com vistas a motivar e auxiliar os subordinados na realização do seu trabalho (Derfuss, 2016). A participação orçamentária pode permitir que os subordinados comuniquem informações privadas aos seus superiores, resultando essa relação em melhores orçamentos, tomada de decisões e melhor desempenho gerencial (Covaleski et al., 2007; Shields & Shields, 1998).

Zonatto e Lavarda (2013) salientam que a participação orçamentária pode contribuir para com a melhoria dos processos gerenciais e do ambiente de trabalho, o que conseqüentemente, tende a impactar positivamente o desempenho dos colaboradores. Assim, em configurações orçamentárias em

que a participação é incentivada, espera-se uma influência positiva nos níveis de desempenho gerencial (Hariyantia et al., 2015; Zonatto & Lavarda, 2013).

A participação orçamentária influencia o desempenho no trabalho dos subordinados, pois os leva a perceber que estão sendo tratados por seus superiores como parceiros valiosos no processo de tomada de decisão (Jermias & Yigit, 2013). Hariyantia et al. (2015), Santos et al. (2014), Zonatto e Lavarda (2013), Chong e Johnson (2007), Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007), Agbejule e Saarikoski (2006) e Chong et al. (2005) encontraram uma relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho no trabalho. Nesse sentido, o envolvimento dos gestores no processo orçamentário é um comportamento que estes acreditam ter impactos positivos no seu desempenho no trabalho (Hariyantia et al., 2015).

Apesar dos inúmeros estudos que encontraram uma relação positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial, esta questão ainda continua sendo debatida, mas ainda não resolvida (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Jermias & Yigit, 2013), uma vez que nem sempre os efeitos da participação no desempenho ocorrem diretamente (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Macinati, Bozzi & Rizzo, 2016). A falta de confirmação empírica da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial revela a complexidade das respostas comportamentais dos indivíduos diante das práticas de contabilidade gerencial (Macinati & Rizzo, 2014), o que reforça a necessidade de observância de elementos antecedentes e consequentes a participação orçamentária e seus reflexos no desempenho gerencial. A compreensão da relação entre participação e desempenho é muito importante para o campo de estudos, pois o desempenho é provavelmente o resultado essencial na gestão das empresas (O'Neill, Goffin & Gellatly, 2012). Deste modo, propõem-se que: **H₈**: *Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.*

2.5 Efeito direto da Assimetria Informacional no Desempenho Gerencial

A assimetria de informação e o desempenho gerencial também foi o foco de debates na área gerencial, pois a revelação de informações privadas dos subordinados aos superiores resulta em orçamentos mais realistas e precisos, o que consequentemente afeta positivamente o desempenho gerencial (Magner et al., 1996). Nouri e Parker (1998) abordam que a divulgação de informações privadas pode permitir que o superior auxilie a desenvolver melhores estratégias em relação aos orçamentos, juntamente dos subordinados o que de certa forma irá refletir no desempenho gerencial dos subordinados.

Assim, as empresas buscam melhorar a comunicação orçamentária entre os superiores e seus subordinados em função de duas razões: a comunicação orçamentária tem o potencial de reduzir a assimetria da informação e melhorar o desempenho gerencial (Francis-Gladney et al., 2004). Segundo Fisher et al. (2002), o desempenho gerencial pode ser menor quando há assimetria de informação entre superior e subordinado.

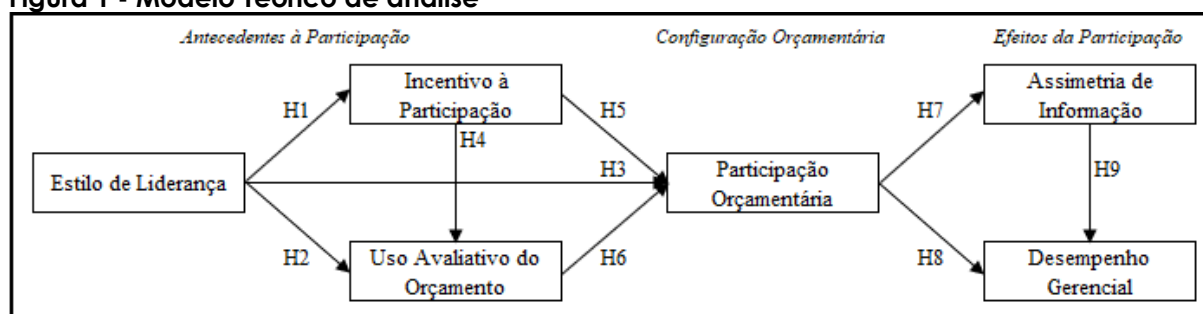
Nesta perspectiva, a diminuição dos níveis de assimetria informacional visa melhorar o desempenho dos indivíduos nas atividades orçamentárias, razão pela qual a participação orçamentária deve ser incentivada nas organizações (Zonatto & Lavarda, 2013). Os autores identificaram uma correlação negativa entre a participação orçamentária e desempenho no trabalho com a assimetria

de informação. Assim, a assimetria de informação pode ser resolvida com a adoção de práticas orçamentárias, visto que influencia o desempenho no trabalho. Com base nestes argumentos, a seguinte hipótese é proposta: **H₉**: *Existe relação negativa entre a assimetria de informação e o desempenho gerencial.*

2.6 Modelo Teórico de Análise

A Figura 1 especifica o modelo teórico de análise estabelecido para esta pesquisa.

Figura 1 - Modelo Teórico de análise



Fonte: Elaborado a partir de Zonatto e Lavarda (2013) e Kyj e Parker (2008).

A partir do contexto supracitado, o estudo propõe diversas ligações entre variáveis antecedentes a participação orçamentária (estilo de liderança, incentivo a participação orçamentária e uso avaliativo do orçamento), as quais podem contribuir para o entendimento dos determinantes dos efeitos desta participação em variáveis como a assimetria de informação e o desempenho gerencial.

3 Método e Procedimentos da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, realizada por meio de levantamento, com aplicação de questionário e abordagem quantitativa dos dados, pois se utilizou de métodos estatísticos para o seu desenvolvimento: Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais. A população investigada no estudo constituiu-se de gerentes, analistas, coordenadores de orçamento e *controllers* que possuem tal atribuição em organizações industriais sediadas no Brasil.

A partir da utilização da rede de contatos LinkedIn foi possível obter o contato (*e-mail*) de 347 pessoas responsáveis pelo orçamento, os quais receberam o convite para participarem desta pesquisa. O instrumento de pesquisa foi elaborado no *Google Docs* e posteriormente enviado o *link* do questionário por *e-mail*. A amostra não aleatória compreendeu 116 respondentes, sendo caracterizada como uma amostra por acessibilidade. As inferências realizadas nesta pesquisa se limitam aos responsáveis pelo orçamento que se dispuseram a responder o instrumento de pesquisa.

Na amostra analisada, verificou-se uma predominância de profissionais do gênero masculino 84,49%. A faixa etária predominante entre estes profissionais encontra-se no intervalo entre 31 a 40 anos (43%). Quanto ao cargo dos respondentes, 28,44% exercem atribuições na função de analista de orçamento, 26,72% desempenham a função de *controller* e 22,41% atuam como

coordenador do orçamento, os demais exercem a função de gerente de orçamento. O nível da formação acadêmica que predomina entre os respondentes é graduação em Ciências Contábeis (43,10%), os demais participantes da pesquisa possuem graduação em Economia e Administração.

Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário, conforme demonstrado no Anexo, com questões adaptadas do estudo desenvolvido por Kyj e Parker (2008), para se investigar os efeitos de antecedentes da participação orçamentária: estilo de liderança (EL), incentivo a participação orçamentária (IPO) e uso avaliativo do orçamento (UAO), Milani (1975) para participação orçamentária (PO), Dunk (1993) para assimetria de informação (AI) e Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965) para avaliar o desempenho gerencial (DG).

As questões afirmativas (assertivas) sobre a temática analisada apresentavam uma escala tipo *Likert* de sete pontos, que avaliou o nível de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa, em que o nível de discordância máxima indicado era 1 (Discordo Totalmente) e o nível de concordância máxima 7 (Concordo Totalmente). Antes de aplicado, o questionário traduzido foi avaliado por um professor fluente no ensino da língua inglesa. Posteriormente, o instrumento de coleta de dados revisado foi apreciado por dois Doutores em Ciências Contábeis, pesquisadores desta temática, que inferiram sobre o questionário final a ser aplicado na coleta dos dados.

A fim de assegurar maior confiabilidade as análises realizadas, para validar o instrumento de pesquisa foram realizados ainda outros dois pré-testes com pessoas que já exerceram a função na área de orçamento. A partir da realização destes pré-testes, identificou-se a necessidade de modificar alguns detalhes nas questões relacionadas ao uso avaliativo do orçamento, de modo a deixar mais claro ao respondente o significado das questões deste constructo. Os participantes do pré-teste não fizeram parte da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi enviado no mês de novembro de 2016. As respostas do questionário foram organizadas em planilha eletrônica de excel para a tabulação e a posterior análise dos dados, utilizando-se técnicas estatísticas.

Na etapa de análise e interpretação dos resultados, com vistas a validar o modelo teórico proposto, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o intuito de testar a confiabilidade e a validade dos constructos. Na sequência, operacionalizou-se por meio do software *SmartPLS*[®] a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O objetivo desta análise é decompor a associação entre as variáveis em diferentes efeitos tanto diretos quanto indiretos, e, além disso, as observações dessas variáveis em um conjunto de relações eventuais (Marôco, 2011). Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) salientam que este modelo estrutural apresenta as relações entre as variáveis e a quantidade de variância explicada. Esta modelagem foi adotada com o intuito de testar as relações entre as variáveis selecionadas para a pesquisa e validar um modelo com o propósito de verificar a influência de antecedentes à participação orçamentária na assimetria de informação e no desempenho gerencial em uma amostra ainda não investigada, gestores de organizações industriais sediadas no Brasil.

A confiabilidade de cada constructo foi calculada de maneira separada. Um indicador geralmente utilizado para conferir a confiabilidade dos dados é o

Alfa de Cronbach (AC). Este teste aceita valores de 0,60 a 0,70. Contudo, valores abaixo destes também são aceitáveis em pesquisas de natureza exploratória. Este cálculo da confiabilidade a partir do AC não considera os erros nas variáveis. Para tanto, utilizou-se ainda a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* - AVE).

A CC é uma medida de consistência interna das variáveis analisadas e, sugerem-se valores maiores que 0,70. No que tange à AVE, esta é uma medida de confiabilidade que indica a quantidade geral de variância nos indicadores, explicada pelo constructo. Para este teste, a literatura recomenda valores superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2009). Os resultados da análise realizada são apresentados na sequência.

4 Apresentação dos Resultados

Na apresentação e análise dos resultados inicialmente aborda-se a estatística descritiva dos constructos pesquisados. Posteriormente, apresentam-se os indicadores de confiabilidade, a validade discriminante, a relevância preditiva (Q^2) e o tamanho do efeito (f^2) dos constructos. Na sequência, o modelo estrutural testado e, por fim, o resumo dos resultados obtidos para as hipóteses da pesquisa. Na Tabela 1 demonstra-se a estatística descritiva dos constructos.

Tabela 1 - Estatística descritiva

Constructos*		Total de Questões	Média	Desvio Padrão	Alcance Observado	Alcance Teórico
EL	Estilo de Liderança	5	23,81	6,35	5-35	5-35
IPO	Incentivo a Participação Orçamentária	3	16,78	4,46	3-21	3-21
UAO	Uso Avaliativo do Orçamento	5	28,85	4,46	6-35	5-35
PO	Participação Orçamentária	6	34,53	7,54	6-42	6-42
AI	Assimetria de Informação	6	31,54	7,37	8-42	6-42
DG	Desempenho Gerencial	9	49,78	9,37	9-63	9-63

*Resultados obtidos a partir da soma das respostas do número total de questões que compõe cada constructo.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange as médias evidenciadas na Tabela 1, pode-se observar que o maior grau de concordância entre os respondentes em relação às variáveis analisadas, se refere ao desempenho gerencial (49,78) e posteriormente a participação orçamentária (34,53). Contudo, as questões sobre o desempenho gerencial e a participação orçamentária apresentaram a maior divergência entre as respostas, pois os achados revelaram um desvio padrão elevado (9,37 e 7,54 respectivamente). Já o menor grau de concordância obteve-se para o incentivo a participação orçamentária (16,78) e o estilo de liderança (23,81). A confiabilidade dos dados, ou ausência de erros aleatórios nas medidas dos constructos, foi avaliada analisando a homogeneidade ou consistência interna dos itens utilizados para a sua definição. Deste modo, foram calculados os coeficientes de AVE, CC e AC, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores de confiabilidade

Constructos		AVE	CC	AC	R Square
EL	Estilo de Liderança	0,782	0,935	0,908	-
IPO	Incentivo a Participação Orçamentária	0,783	0,914	0,860	0,136
UAO	Uso Avaliativo do Orçamento	0,486	0,824	0,751	0,118
PO	Participação Orçamentária	0,697	0,932	0,913	0,411
AI	Assimetria de Informação	0,723	0,940	0,925	0,082
DG	Desempenho Gerencial	0,541	0,913	0,892	0,273

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 2, observa-se que o constructo do uso avaliativo do orçamento (AVE = 0,486) apresentou valor abaixo de 0,50, o que indica que não há uma quantidade geral aceitável de variância nas variáveis explicadas por meio dos constructos. No entanto, este não é um valor absoluto, uma vez que os valores inferiores a 0,50 também foram considerados aceitáveis por outros estudos, quando da utilização de modelagem de equações estruturais para a análise de constructos mensurados por escala *Likert* (Mcintosh, 2007).

Quanto a Confiabilidade Composta (CC) todas as dimensões analisadas ficaram acima de 0,70, conforme proposto por Hair Jr. et al. (2009), o que demonstra que todas as variáveis apresentaram ótima consistência interna. De acordo com os resultados de confiabilidade (AC) é possível atestar que os constructos apresentaram valores aceitáveis para o teste do modelo estrutural que será apresentado na sequência da análise dos dados. O constructo participação orçamentária evidenciou um grau de explicação (R²) de 41,10%, o que revela uma razoável explicação da variância pelas variáveis independentes.

Na sequência, na Tabela 3 apresentam-se os resultados para a validade discriminante.

Tabela 3 - Validade discriminante

Constructos		EL	IPO	UAO	PO	AI	DG
EL	Estilo de Liderança	0,884					
IPO	Incentivo a Participação Orçamentária	0,368	0,885				
UAO	Uso Avaliativo do Orçamento	-0,005	0,318	0,697			
PO	Participação Orçamentária	0,240	0,616	0,360	0,835		
AI	Assimetria de Informação	0,401	0,309	0,147	0,286	0,850	
DG	Desempenho Gerencial	0,360	0,268	0,385	0,496	0,300	0,736

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante é considerada a medida que as variáveis de um modelo representam um constructo único e as variáveis do constructo são diferentes umas das outras. Conforme a Tabela 3, o modelo apresenta validade discriminante, pois a raiz quadrada da AVE (valores em negrito) é maior que as correlações entre as demais variáveis latentes. Quando esses pressupostos são atendidos, constata-se haver evidências de validade discriminante, isto é, de fato têm-se medidas distintas para constructos diferentes (Fornell & Larcker,

1981). Conclui-se que os constructos do modelo analisado são confiáveis e válidos.

Assim, o próximo passo na análise dos resultados é o exame dos resultados da Relevância Preditiva (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2) dos constructos, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Relevância Preditiva (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2) dos constructos

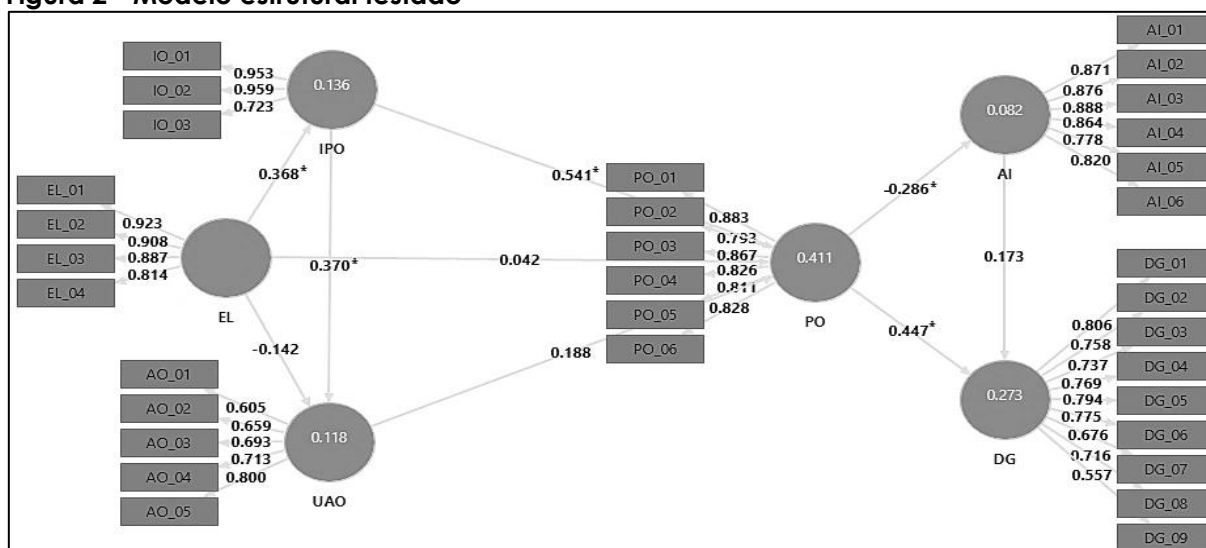
Constructos		Q^2	f^2
EL	Estilo de Liderança	0,627	-
IPO	Incentivo a Participação Orçamentária	0,583	0,092
UAO	Uso Avaliativo do Orçamento	0,213	0,034
PO	Participação Orçamentária	0,564	0,256
AI	Assimetria de Informação	0,609	0,048
DG	Desempenho Gerencial	0,425	0,142

Fonte: Dados da pesquisa.

A relevância preditiva (Q^2) tem por objetivo avaliar a precisão do modelo ajustado, tendo como critérios de avaliação valores maiores que zero (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Já o tamanho do efeito dos constructos (f^2) é um valor que é obtido por meio da inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um). Neste teste, valores entre 0,02 e 0,15 são considerados baixos, e valores entre 0,15 e 0,35 são ponderados médios, enquanto que valores acima de 0,35 são altos (Hair Jr. et al., 2014). Segundo a Tabela 4, a relevância preditiva (Q^2) apresentou valores maiores que zero e o tamanho do efeito (f^2) dos constructos pode ser considerado médio.

A Figura 2 apresenta os resultados do teste final da modelagem estrutural analisada. Nota-se conforme a Figura 2, que apenas um indicador (questão 5) do constructo de estilo de liderança apresentou coeficiente inferior a 0,50, sendo excluído do modelo para que fosse possível alcançar o valor mínimo (0,50) de variância extraída nesse constructo. A dimensão final do constructo de estilo de liderança é composta por quatro indicadores. Os demais constructos mantiveram todos os seus indicadores.

Figura 2 - Modelo estrutural testado



Legenda: EL. Estilo de Liderança; IPO. Incentivo a Participação Orçamentária; UAO. Uso Avaliativo do Orçamento; PO. Participação Orçamentária; AI. Assimetria de Informação; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo estrutural testado conforme a Figura 2, cada *link* entre as variáveis apresenta um coeficiente de caminho que mede o impacto das variáveis antecedentes na explicação da variância em uma variável de resultado. O coeficiente de trajetória verifica a associação entre as variáveis diante do desvio padrão, sendo a mudança na variável de resultado, medida em desvios padrão, associada a uma mudança de um desvio padrão nas variáveis antecedentes. Já o valor do coeficiente de caminho é o coeficiente beta padronizado obtido pela regressão da variável de resultado nas variáveis antecedentes pesquisadas (Hair Jr. et al., 2014). Na visão de Covaleski et al. (2007), a utilização de diferentes perspectivas oferece aos pesquisadores a oportunidade de explicações mais profundas no que tange as práticas orçamentárias nas organizações.

De acordo com os resultados evidenciados na Figura 2, nota-se que o antecedente EL (0,042) não apresentou influência direta sobre a PO, apenas sobre o IPO (0,368). Já o IPO influencia tanto a PO (0,541) quanto o UAO (0,370). No entanto, o EL apresentou relação negativa e não significativa com o UAO (-0,142). Além disso, o UAO (0,188) não apresentou relação significativa com a PO. A PO revelou uma relação significativa e negativa com a AI (0,286) e positiva com o desempenho gerencial (0,447). Por fim, o efeito da AI sobre o DG (0,173) não é significativo por meio do modelo analisado, o que sugere que a PO mitigou estes efeitos.

5 Análise dos Resultados

O resultado de que o estilo de liderança apresentou relação positiva com o incentivo a participação orçamentária, nos permite suportar a hipótese de pesquisa **H₁** - *O estilo de liderança e o incentivo a participação orçamentária têm uma relação positiva.*

Este resultado corrobora com os achados de Argyris (1952), que encontrou evidências no contexto orçamentário, de que os gerentes expressam seu estilo de liderança por meio do incentivo a participação orçamentária, o que revela uma relação positiva entre estas variáveis. Nota-se a importância de os superiores incentivarem os subordinados a participar do processo orçamentário, por meio do seu estilo de liderança, visto que esta constitui-se ação determinante para a sua inclusão.

Além disso, pode-se inferir que o estilo de liderança revela aspectos importantes para o gerenciamento das organizações e sua conduta no que tange a participação orçamentária (Kyj & Parker, 2008) e o atingimento de metas organizacionais (Kasiati et al., 2015). As pesquisas desenvolvidas por Kyj e Parker (2008) e Brownell (1983) também se assemelham com os achados da hipótese **H₁**. Os superiores passam a incentivar os subordinados no processo orçamentário com vistas a promover relações abertas a partir do seu estilo de liderança (Kyj & Parker, 2008).

A hipótese de pesquisa **H₂** postula que *o estilo de liderança e o uso avaliativo do orçamento têm uma relação positiva.* No entanto, encontrou-se

uma relação negativa e não significativa entre tais variáveis, não suportando assim a hipótese **H₂**. Estes resultados revelam que, na amostra analisada, gestores com estilo de liderança atencioso, amigável, igualitário, preocupado com o bem-estar pessoal dos subordinados e que promovem explicações, não necessariamente fazem uso do orçamento como instrumento de avaliação do desempenho do subordinado. Resultado similar foi encontrado por Argyris (1952), que explica que isto pode ocorrer devido à pressão no processo orçamentário influenciada pelo estilo de liderança do superior (Kasiati et al., 2015).

Os achados para a hipótese de pesquisa **H₃** - *O estilo de liderança e participação orçamentária tem uma relação positiva*, revelaram que o estilo de liderança também não apresentou relação direta com a participação orçamentária, contrariando deste modo a hipótese **H₃**. Constata-se a partir deste achado que o estilo de liderança analisado não impacta na participação orçamentária dos subordinados.

Os achados de Kyj e Parker (2008) se assemelham com os resultados deste estudo, pois também não identificaram uma associação direta entre o estilo de liderança e a participação orçamentária. Conforme explica Milani (1975), o superior seleciona seus próprios cursos de ações, não impactando essa relação com a participação no orçamento do subordinado. No entanto, contrapõem-se a esta visão os argumentos de Wong-On-Wing et al. (2010), Kren (2003) e Subramaniam e Mia (2001), pois salientam que a participação orçamentária proporciona oportunidades de os indivíduos influenciarem o orçamento, a partir do momento que os superiores assumem papéis ativos por meio do seu estilo de liderança.

O incentivo a participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento apresentaram uma relação positiva e significativa, suportando a hipótese **H₄** do estudo - *O incentivo a participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento têm uma relação positiva*. Pode-se considerar a partir deste achado que o incentivo a participação orçamentária contribui para a utilização do orçamento como forma determinante na avaliação dos subordinados, o que é convergente aos achados encontrados por Kyj e Parker (2008) e Subramaniam e Mia (2001).

Estes resultados revelam que quando o orçamento é utilizado para avaliar o subordinado, este é incentivado a participar dos processos orçamentários da organização. De acordo com Magner et al. (1996), o incentivo a participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento estão ligados ao apoio orçamentário, fazendo com que o orçamento seja de maior qualidade, pois a participação orçamentária permite que os subordinados apresentem informações privadas aos superiores, o que revela o quão benéfico é o incentivo a participação orçamentária para a realização da avaliação dos subordinados.

Os resultados sobre o incentivo a participação e a participação orçamentária apresentaram uma relação positiva, o que nos permite suportar a hipótese **H₅** - *O incentivo a participação orçamentária e a participação orçamentária têm uma relação positiva*. Percebe-se que quanto mais as empresas incentivam os seus subordinados a participarem do processo orçamentário, conseqüentemente melhor será a participação do indivíduo nesse processo, pois assim, os subordinados terão maior influência na definição

dos orçamentos (Kyj & Parker, 2008), ocorrerão discussões frequentes e abrangentes entre superior e seus subordinados (Covaleski et al., 2007; Parker & Kyj, 2006; Milani, 1975), elementos que explicam a associação positiva e significativa entre o incentivo e a participação orçamentária, conforme também constatado por Kyj e Parker (2008).

Diferentemente da relação positiva e significativa encontrada em estudos anteriores desenvolvidos por Wong-On-Wing et al. (2010), Kyj e Parker (2008) e Lau e Buckland (2001) sobre o uso avaliativo do orçamento e a participação orçamentária, nossos resultados revelaram uma relação não significativa entre estas variáveis, não suportando a hipótese **H₆** deste estudo: *O uso avaliativo do orçamento e a participação orçamentária têm uma relação positiva*. Apesar do resultado não suportar tal hipótese de pesquisa, Kyj e Parker (2008) argumentam que quando os objetivos do orçamento são utilizados para avaliar o desempenho do subordinado, os superiores tornam-se mais propensos a incentivarem a participação do subordinado no processo orçamentário. Estes indícios também puderam ser observados nesta investigação. Hariyantia et al. (2015) complementam abordando que o orçamento é elaborado para ser uma diretriz para a realização das atividades operacionais e serve como um meio para avaliar o desempenho.

No que tange a participação orçamentária e a assimetria de informação, os resultados revelaram uma relação negativa e significativa, suportando a hipótese de pesquisa **H₇** - *A participação orçamentária e a assimetria de informação têm uma relação negativa*. Este resultado demonstra que a participação do subordinado no processo orçamentário diminuiu a assimetria de informação entre o superior e seus subordinados, pois uma fonte importante para a demanda por participação orçamentária nas empresas é a troca de informações (Derfuss, 2015; Zonatto & Lavarda, 2013; Jermias & Yigit, 2013; Kyj & Parker, 2008; Maiga, 2005; Fisher et al., 2002; Shields & Shields, 1998). Diante deste resultado, Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) abordam que a participação orçamentária fornece um cenário no qual as informações sobre as tarefas, metas, objetivos orçamentários, bem como, medidas a serem tomadas, podem ser trocadas entre os indivíduos participantes do processo orçamentário. Logo, a participação orçamentária tende a favorecer a minimização da assimetria de informação.

Nesse sentido, a divulgação de informações privadas pelos subordinados pode facilitar a coordenação entre subunidades organizacionais (Derfuss, 2015), melhorar a destinação de recursos entre subunidades (Böckem & Schiller, 2009; Shields & Young, 1993) e auxiliar na recuperação de informações (Dunk, 1993). Portanto, a participação orçamentária visa minimizar a assimetria de informação entre o superior e seus subordinados (Mahlendorf et al., 2015; Lavarda & Almeida, 2013; Kyj & Parker, 2008; Fisher et al., 2002). Em contrapartida, as pesquisas realizadas por Lunardi et al. (2019), Lavarda e Almeida (2013), Fisher, Frederickson e Peffer (2002), Douglas e Wier (2000), Dunk (1993) e Shields e Young (1993) diferem-se dos achados deste estudo, pois encontraram uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e a assimetria de informação.

As evidências encontradas na presente pesquisa revelam que a assimetria informacional é um elemento presente no contexto orçamentário, podendo seus efeitos sobre o desempenho gerencial serem mitigados por maiores níveis

de participação orçamentária, resultados que corroboram com as evidências empíricas encontradas pelos estudos de Jermias e Yigit (2013), Zonatto & Lavarda (2013) e Kyj e Parker (2008). Contudo, também revelam que estes efeitos não são uniformes, visto que em outras organizações, mesmo com a participação orçamentária, nem sempre a assimetria informacional consegue ser reduzida. Uma possível explicação para esta diferença pode estar relacionada aos efeitos intervenientes de outras variáveis contextuais, que podem afetar esta relação, como a tensão relacionada ao ambiente de trabalho, a ambiguidade e o conflito de papéis. Tais variáveis se constituem uma oportunidade a realização de novos estudos.

A hipótese **H₈** pode ser suportada a partir das evidências encontradas nesta pesquisa, visto que se obteve uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial - **H₈**: *A participação orçamentária e o desempenho gerencial têm uma relação positiva*. Resultados similares foram encontrados por diversos estudos, como Santos et al. (2014), Zonatto e Lavarda (2013), Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007), Chong e Johnson (2007), Agbejule e Saarikoski (2006) e Chong et al. (2005).

Estes resultados revelam que a participação orçamentária motiva e auxilia os subordinados em seu desempenho no trabalho (Hariyantia et al., 2015; Jermias & Yigit, 2013) e permite que os subordinados apresentem informações privadas aos seus superiores, o que resulta em melhores orçamentos, tomada de decisões e desempenho gerencial (Derfuss, 2016; Zonatto & Lavarda, 2013; Covaleski et al., 2007; Chong & Johnson, 2007).

A assimetria de informação e o desempenho gerencial não apresentaram relação significativa no modelo teórico analisado, o que sugere que a participação orçamentária, ao menos em parte, mitigou estes efeitos. Assim, a hipótese **H₉** - *A assimetria de informação e o desempenho gerencial têm uma relação negativa*, não pode ser suportada. Este achado revela que havendo desequilíbrio de informação entre superior e seus subordinados, isso poderá impactar diretamente no desempenho do subordinado no trabalho. Contudo, a adoção de uma configuração orçamentária participativa pode atenuar tais efeitos sobre o desempenho. Assim, cabe ao líder incentivar a participação de seus subordinados e criar um ambiente favorável a socialização de informações, com vistas a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

As constatações de Magner et al. (1996) indicaram que a revelação de informações privadas dos subordinados aos superiores resulta em orçamentos mais precisos e o desenvolvimento de estratégias orçamentárias, o que conseqüentemente melhora o desempenho no trabalho dos subordinados. Além disso, a participação orçamentária possui o potencial de reduzir a assimetria de informação e melhorar o desempenho (Francis-Gladney et al., 2004), sendo o desempenho do subordinado no trabalho menor quando há maior assimetria de informação (Fisher et al., 2002), razão pela qual a participação orçamentária deve ser incentivada nas organizações (Zonatto & Lavarda, 2013).

A partir dos resultados encontrados neste estudo, pode-se confirmar que a assimetria de informação não se constitui um antecedente da participação orçamentária, como abordado nos estudos desenvolvidos por Kyj e Parker (2008) e Jermias e Yigit (2013) e testado por Lunardi et al. (2019). Trata-se de um elemento presente no contexto orçamentário e nos processos de gestão

existentes nas organizações, sendo que seus efeitos podem ser mitigados por condições de maiores níveis de participação orçamentária, o que contribui para o alcance de melhor desempenho, quando os incentivos do líder estão presentes e os indivíduos estão propensos a partilharem informações.

Em contrapartida, quando a participação na elaboração do orçamento é menor, a assimetria de informação existente tende a ser elevada, o que pode influenciar negativamente o desempenho do gerente no trabalho. Tais evidências reforçam os papéis informativos da participação orçamentária e seus efeitos no desempenho gerencial. A Tabela 5 apresenta uma síntese dos resultados das hipóteses analisadas.

Tabela 5 - Teste das hipóteses do estudo

H*	Caminho Estrutural	Path Coefficients	Standard Error	T-Statistics	P-Values	Resultado
H ₁	Estilo de Liderança → Incentivo a Participação Orçamentária	0,368	0,087	4,221	0,000	Suportada
H ₂	Estilo de Liderança → Uso Avaliativo do Orçamento	-0,142	0,104	1,356	0,176	Não Suportada
H ₃	Estilo de Liderança → Participação Orçamentária	0,042	0,091	0,462	0,644	Não Suportada
H ₄	Incentivo a Participação Orçamentária → Uso Avaliativo do Orçamento	0,370	0,083	4,482	0,000	Suportada
H ₅	Incentivo a Participação Orçamentária → Participação Orçamentária	0,541	0,094	5,780	0,000	Suportada
H ₆	Uso Avaliativo do Orçamento → Participação Orçamentária	0,188	0,103	1,824	0,069	Não Suportada
H ₇	Participação Orçamentária → Assimetria de Informação	-0,286	0,100	2,848	0,005	Suportada
H ₈	Participação Orçamentária → Desempenho Gerencial	0,447	0,092	4,833	0,000	Suportada
H ₉	Assimetria de Informação → Desempenho Gerencial	0,173	0,098	1,764	0,078	Não Suportada

Legenda: *H. Hipóteses.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, a partir destes resultados, torna-se possível inferir que cinco hipóteses desta pesquisa (H₁, H₄, H₅, H₇ e H₈) foram suportadas, visto que os coeficientes de caminhos foram significantes para essas relações. Diante destes achados, conclui-se que o antecedente incentivo a participação orçamentária possui relação direta com a participação orçamentária, sendo variável determinante para apresentar efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial.

Observa-se a partir das evidências encontradas que a participação orçamentária apresentou relação significativa com a assimetria de informação e o desempenho gerencial, o que confirma que a assimetria é um elemento presente nos processos orçamentários de uma organização, passível de ser mitigado por condições de maior participação orçamentária dos gestores, visto que o efeito da assimetria sobre o desempenho gerencial não foi significativo, o que indica que a participação orçamentária mitigou estes efeitos, favorecendo o desempenho nas atividades orçamentárias.

6 Considerações Finais

Esta pesquisa investigou os efeitos de antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial. Os resultados encontrados para o antecedente estilo de liderança sugerem que os líderes com um estilo de liderança atencioso, amigável, igualitário, preocupado com o bem-estar pessoal dos subordinados e que promovem explicações, são susceptíveis de promover o incentivo a participação do subordinado no processo orçamentário.

O estilo de liderança não apresentou influência direta sobre a participação orçamentária, o que sugere que o estilo de liderar é preponderante para incentivar o subordinado nas questões ligadas ao orçamento, pois conseqüentemente isso irá influenciar a participação orçamentária. Outro achado importante desta investigação é que o estilo de liderança apresentou uma relação negativa e não significativa com o uso avaliativo do orçamento, o que revela que o estilo de liderança predominante na amostra analisada não influenciou o uso do orçamento para este fim. Observou-se que quando há incentivo do líder à participação do subordinado no processo orçamentário, estes são avaliados utilizando-se metas orçamentárias.

O incentivo a participação orçamentária influencia tanto a participação orçamentária, quanto o uso avaliativo do orçamento, o que sugere a importância das organizações incentivarem os seus subordinados a participarem no desenvolvimento do orçamento, visto que esta participação é benéfica para a elaboração de um orçamento condizente com as necessidades das empresas, pois os superiores e seus subordinados, a partir deste processo, irão compartilhar mais informações por meio da participação orçamentária. Além disso, verificou-se que o uso avaliativo do orçamento não apresentou relação direta significativa com a participação orçamentária, o que sugere que a forma como os subordinados são avaliados nas organizações está diretamente relacionada ao incentivo a participação orçamentária.

No que tange a participação orçamentária, o modelo teórico de análise revelou evidências de uma relação significativa e negativa com a assimetria de informação e positiva com o desempenho gerencial. Deste modo, pode-se constatar que, quando o líder incentiva a participação dos subordinados no processo orçamentário, a participação orçamentária atua para minimizar a assimetria de informação existente entre o superior e seus subordinados, visto que estes irão revelar mais informações durante a elaboração do orçamento, o que de certa forma irá influenciar o desempenho no trabalho dos subordinados. Estes resultados permitem considerar a assimetria de informação como um elemento presente nos processos orçamentários, capaz de ser mitigado a partir de elevados níveis de participação orçamentária.

No caso desta pesquisa, os efeitos negativos da assimetria de informação sobre o desempenho gerencial do subordinado não foram significativos na amostra analisada, o que reforça os indícios dos papéis informativos da participação orçamentária. No geral, os resultados empíricos encontrados apoiam o modelo teórico proposto nesta pesquisa e podem auxiliar no desenvolvimento de modelos estruturais mais completos com o propósito de se investigar variáveis antecedentes que influenciam a configuração orçamentária

adotada pelas empresas, bem como seus efeitos consequentes em atitudes, comportamentos e no desempenho.

Em síntese, denota-se a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa (hipóteses suportadas), que o antecedente a participação orçamentária primordial nas organizações industriais pesquisadas é o incentivo a participação orçamentária, elemento este que influenciará a configuração orçamentária participativa e esta configuração (participação orçamentária) apresentará efeitos preponderantes para a minimização da assimetria de informação e melhora do desempenho gerencial em atividades orçamentárias.

Deste modo, depreende-se que a configuração orçamentária participativa depende de incentivos dos superiores para produzir tais efeitos, visto que, nestas condições, tal configuração possibilita diminuir o desequilíbrio da informação existente no ambiente organizacional, o que consequentemente potencializa o desempenho dos gestores nas suas atividades voltadas ao processo orçamentário. Portanto, o antecedente incentivo a participação orçamentária determina a configuração orçamentária participativa, influenciando a troca de informações, com vistas a reduzir a assimetria de informação e melhorar o desempenho dos gestores em atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação, representação e ainda, o desempenho global nas atividades orçamentárias.

Este estudo contribui para a literatura, uma vez que examina em um único modelo teórico de análise, as relações entre alguns antecedentes: estilo de liderança, uso avaliativo do orçamento e incentivo a participação orçamentária, e a participação orçamentária, bem como a relação da participação orçamentária com a assimetria de informação e o desempenho gerencial. Fornece evidências para essas relações e mostra que algumas delas são significativas e positivas no cenário brasileiro, contexto este que possui ainda poucos estudos desenvolvidos sobre este tema importante na área da contabilidade gerencial.

Os achados encontrados estão sujeitos a limitações, tais como a amostra utilizada, o modelo teórico pesquisado e a análise em um único ponto no tempo, não podendo, portanto, realizar a generalização dos resultados. Contudo, estes achados proporcionam *insights* teóricos que podem desencadear pesquisas futuras sobre a temática em questão. Recomenda-se para pesquisas futuras investigar o desejo do subordinado de participar no desenvolvimento do orçamento, com vistas a identificar se o interesse destes indivíduos é maximizado com a participação orçamentária.

Outras variáveis revisitadas na base teórica deste trabalho também podem ser utilizadas para avaliar os consequentes da participação no processo orçamentário, visto que nesta pesquisa apenas considerou-se a assimetria de informação como uma variável consequente. O compartilhamento de informações, a motivação, o comprometimento e o envolvimento do indivíduo com o trabalho, constituem-se variáveis individuais que podem influenciar tais relacionamentos, assim como a intenção de permanência dos indivíduos na empresa e sua satisfação para com o trabalho. Adicionalmente, torna-se necessário investigar em que condições ocorre uma maior assimetria de informação no ambiente de trabalho. Neste caso, pode-se observar os efeitos

de outras variáveis condicionantes, como a incerteza ambiental, a tensão relacionada ao trabalho, a ambiguidade e o conflito de papéis.

Referências

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. V. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Böckem, S., & Schiller, U. (2009). Managerial use of an information system. *Journal of Accounting Research*, 1(2), 1-39.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Chen, Q. (2003). Cooperation in the budgeting process. *Journal of Accounting Research*, 41(5), 775-796.
- 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.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133.
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(1), 587-624.
- Cruz, A. P. C. da., Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental da Contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72.
- Derfuss, K. (2015). Relating Context Variables to Participative Budgeting and Evaluative Use of Performance Measures: A Meta-analysis. *ABACUS*, 51(2), 238-278.

- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Douglas, P. C., & Wier, B. (2000). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 267-277.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 27-43.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Francis-Gladney, L., Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2004). Does Organization-Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers budgetary Communication with their Supervisor?. *Advances in Management Accounting*, 13(1), 167-182.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hannan, R. L., Rankin, F. W., & Towry, K. L. (2010). Flattening the organization: The effect of organizational reporting structure on budgeting effectiveness. *Review of Accounting Studies*, 15(3), 503-536.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Lestira O, M. (2015). Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on Indonesian Stock Exchange). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 836-843.
- Jermias, J., & Setiawan, T. (2008). The moderating effects of hierarchy and control systems on the relationship between budgetary participation and performance. *The International Journal of Accounting*, 43(1), 268-292.
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54.
- Kasiati, M. M. M., Minarsih, M. M., & Warso, M. (2015). Effect of Leadership Style, Internal Communication and Cultural Organization of the Department of Transportation District Employee Performance Puncak Jaya. *Journal of Management*, 1(1), 1-14.
- Kren, L. (2003). Effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created. *Advances in Management Accounting*, 11(1), 143-167.

- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *ABACUS*, 44(4), 423-442.
- Lau, C., & Buckland, C. (2001). Budgeting - the Role of Trust and Participation: A Research Note. *ABACUS*, 37(3), 369-388.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19(1), 139-160.
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Mcnair, F. M. (2007). Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105-136.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. D. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.
- 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.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 03-34.
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028.
- Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers "use of budget information and performance". *Health Policy*, 117(2), 228-238.
- 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 and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Skiba, O. (2015). Antecedents of Participative Budgeting - A Review of Empirical Evidence. *Advances in Management Accounting*, 1(1), 1-27.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: a research approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*, 14(1), 211-231.

- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.
- Mcintosh, C. N. (2007). Rethinking fit assessment in structural equation modelling: a commentary and elaboration on Barrett. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 859-867.
- 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.
- 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.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- 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.
- O'Neill, T. A., Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2012). The use of random coefficient modeling for understanding and predicting job performance ratings: an application with field data. *Organizational Research Methods*, 15(3), 436-462.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Santos, A. C., Lavarda, C. E. F., & Marcello, I. E. (2014). Relação do Conhecimento de Gestão de Custos e Participação Orçamentária com o Desempenho dos Gestores. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 124-142.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 265-280, 1993.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2001). The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(1), 12-30.
- 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.
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111.

Zonatto, V. C. S.; Weber, A. & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.

Agradecimentos:

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Artigo relacionado ao Projeto "Pesquisas em desempenho gerencial de gestores com responsabilidade orçamentária" (Processo: 472195/2014-0).

Anexo

Bloco 1 – Estilo de Liderança

N.	Afirmativas sobre Estilo de Liderança	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
		1	2	3	4	5	6	7	
EL_01	Meu supervisor imediato é amigável e acessível								
EL_02	Meu supervisor imediato trata seus/suas subordinados de forma igual.								
EL_03	Meu supervisor imediato olha para o bem-estar pessoal dos subordinados.								
EL_04	Meu supervisor imediato explica seus/suas ações para os subordinados.								
EL_05	Meu supervisor imediato age sem consultar os seus/suas subordinados.								

Fonte: Kyj e Parker (2008).

Bloco 2 – Assimetria de Informação

Em comparação com o seu supervisor...

N.	Afirmativas sobre Assimetria de Informação	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
		1	2	3	4	5	6	7	
AI_01	Está na posse de uma melhor informação sobre as atividades em sua área de responsabilidade.								
AI_02	Está mais familiarizado com as relações <i>input</i> e <i>output</i> inerentes às operações internas de sua área de responsabilidade.								
AI_03	Tem mais certeza do potencial da sua área de responsabilidade.								
AI_04	Está mais familiarizado tecnicamente com o trabalho de sua área.								
AI_05	É mais capaz de avaliar o potencial impacto em suas atividades de fatores externos à sua área.								
AI_06	Tem uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em sua área.								

Fonte: Dunk (1993).

Bloco 3 – Uso Avaliativo do Orçamento

N.	Afirmativas sobre Uso Avaliativo do Orçamento	Sem Importância ↔ Importância Absoluta						
		1	2	3	4	5	6	7
UAO_01	A importância de cumprir o orçamento para o seu supervisor							
UAO_02	A medida em que você investiga itens que são "ultrapassados" além do orçamento.							
UAO_03	A medida em que o desempenho do seu departamento é avaliado em relação ao orçamento.							
UAO_04	Desvios do orçamento são a medida em que os níveis de desempenho reais variam em relação aos níveis de desempenho previstos no orçamento. Até que ponto você é responsabilizado por essas variações do orçamento?							
UAO_05	Até que ponto você está obrigado a apresentar explicações sobre as variações de orçamento?							

Fonte: Kyj e Parker (2008).

Bloco 4 – Incentivo à (subordinado) Participação Orçamentária

N.	Afirmativas sobre Incentivo à (subordinado) Participação Orçamentária	Discordo ↔ Concordo totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
IPO_01	Meu supervisor imediato me incentiva fortemente a participar no processo de definição do orçamento.							
IPO_02	Meu supervisor imediato procura ativamente a minha entrada no processo de definição do orçamento.							
IPO_03	No processo de orçamentação, meu supervisor parece buscar a minha entrada mais do que a entrada de suas/seus outros subordinados.							

Fonte: Kyj e Parker (2008).

Bloco 5 – Participação Orçamentária

N.	Afirmativas sobre Participação Orçamentária	Discordo totaltente ← → Concordo totaltente						
		1	2	3	4	5	6	7
PO_01	A parte do orçamento em que eu estou envolvido.							
PO_02	O montante da fundamentação fornecida a mim por um superior quando o orçamento é revisto.							
PO_03	A frequência das discussões relacionadas com o orçamento iniciadas por mim e com os meus superiores.							
PO_04	A quantidade de influência que eu sinto que eu tenho sobre o orçamento final.							
PO_05	A importância da minha contribuição para o orçamento.							
PO_06	A frequência de discussão do orçamento relacionado com o iniciado pelo meu superior quando os orçamentos estão sendo definidos.							

Fonte: Milani (1975).

Bloco 6 – Desempenho Gerencial no Trabalho

N.	Afirmativas sobre Desempenho Gerencial no Trabalho	Desempenho Abaixo da Média ← → Desempenho Acima da Média						
		1	2	3	4	5	6	7
DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.							
DG_02	Coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.							
DG_03	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam seus subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas							
DG_04	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos/desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).							
DG_05	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.							
DG_06	Manter a força de trabalho de sua unidade							
DG_07	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços.							
DG_08	Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.							
DG_09	Como você avalia o seu desempenho global.							

Fonte: Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965).