

**CCG582 - ANTECEDENTES QUE INFLUENCIAM A CONFIGURAÇÃO
ORÇAMENTÁRIA PARTICIPATIVA E SEUS EFEITOS NO
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO VERTICAL E NO DESEMPENHO
GERENCIAL**

Autoria

Micheli Aparecida Lunardi
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Larissa Degenhart
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Vinícius Costa da Silva Zonatto
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Resumo

Este estudo teve por objetivo examinar os efeitos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho de controllers com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes ao processo orçamentário, relacionadas a ações e comportamento do líder. Para responder ao objetivo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados, a partir de uma amostra de 316 respondentes que exercem a função de controller, gerente ou coordenador de controladoria. As relações teóricas investigadas nesta pesquisa foram testadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados demonstraram uma forte relação entre o estilo de liderança e o incentivo à participação no orçamento. Relação positiva, estatisticamente significativa, foi encontrada entre o incentivo à participação e a participação orçamentária, bem como entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações. Estes resultados revelam que o incentivo do líder à participação dos controllers nos processos orçamentários em suas organizações, constitui-se o antecedente determinante a participação e seus efeitos consequentes sobre o desempenho gerencial. A influência positiva do compartilhamento de informação vertical no desempenho, revela que esta condição é determinante para que ocorra um melhor desempenho gerencial dos controllers participantes da pesquisa. Conclui-se que os antecedentes a participação orçamentária, relacionados ao estilo de liderança e o incentivo a participação, contribuem para o entendimento da configuração orçamentária adotada pelas empresas e seus efeitos no desempenho gerencial de controllers, que é potencializado quando da ocorrência de compartilhamento de informações verticais.

ANTECEDENTES QUE INFLUENCIAM A CONFIGURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PARTICIPATIVA E SEUS EFEITOS NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO VERTICAL E NO DESEMPENHO GERENCIAL

RESUMO

Este estudo teve por objetivo examinar os efeitos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho de *controllers* com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes ao processo orçamentário, relacionadas a ações e comportamento do líder. Para responder ao objetivo desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados, a partir de uma amostra de 316 respondentes que exercem a função de *controller*, gerente ou coordenador de controladoria. As relações teóricas investigadas nesta pesquisa foram testadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados demonstraram uma forte relação entre o estilo de liderança e o incentivo à participação no orçamento. Relação positiva, estatisticamente significativa, foi encontrada entre o incentivo à participação e a participação orçamentária, bem como entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações. Estes resultados revelam que o incentivo do líder à participação dos *controllers* nos processos orçamentários em suas organizações, constitui-se o antecedente determinante a participação e seus efeitos consequentes sobre o desempenho gerencial. A influência positiva do compartilhamento de informação vertical no desempenho, revela que esta condição é determinante para que ocorra um melhor desempenho gerencial dos *controllers* participantes da pesquisa. Conclui-se que os antecedentes a participação orçamentária, relacionados ao estilo de liderança e o incentivo a participação, contribuem para o entendimento da configuração orçamentária adotada pelas empresas e seus efeitos no desempenho gerencial de *controllers*, que é potencializado quando da ocorrência de compartilhamento de informações verticais.

Palavras-chave: Estilo de Liderança; Incentivo a Participação Orçamentária; Participação Orçamentária; Compartilhamento de Informação Vertical; Desempenho Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Os aspectos da contabilidade gerencial estão implicados no contexto orçamentário, visto que este possui diversos propósitos, como por exemplo, planejar e coordenar atividades, alocar recursos, motivar os funcionários (Covaleski, Evans III, Luft & Shields, 2007). Nesse sentido, diversas organizações incentivam a participação dos indivíduos nos processos orçamentários, ou seja, buscam o envolvimento dos funcionários nas definições das metas e objetivos orçamentários e sua influência sobre o estabelecimento dos orçamentos das suas unidades, o que consequentemente apresenta reflexos no desempenho do indivíduo no trabalho (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998; Covaleski et al., 2007).

Contudo, a literatura inicial que abordou a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial apresentou resultados contraditórios (Hopwood, 1972; 1976; Otley, 1978; Brownell, 1982; Bimberg, Shields & Young, 1990), o que estimulou o desenvolvimento de outras pesquisas na área comportamental da contabilidade (Covaleski et al., 2007; Birnberg, Luft & Shields, 2007) e a inclusão de variáveis explicativas para esta relação, como é o caso do compartilhamento de informação vertical e a utilização de variáveis antecedentes que explicam a participação dos indivíduos nos processos orçamentários, como o estilo de liderança e o incentivo à participação orçamentária (Derfuss, 2016).

Em relação aos antecedentes a participação, o estilo de liderança dos superiores pode influenciar o comportamento dos demais indivíduos para um objetivo (Fleishman & Peters,

1962; Otley & Pierce, 1995; Pearce, Conger & Locke, 2008). Niemeyer e Cavazotte (2016) destacam que a liderança é o resultado da interação entre os líderes e seus subordinados, e esta relação varia de acordo com o grau de respeito, confiança e apoio compartilhados e pode potencialmente se transformar em um alto nível de parceria. Existe uma ligação entre a personalidade dos administradores e líderes e o modelo de gestão de suas organizações (Lapierre, 1989; Bergamini, 1994; Gimenez, 1998; Bianchi, Quishida & Foron, 2017), sendo que o líder exerce papel essencial no processo de incentivar os subordinados a participarem dos processos organizacionais, mais especificamente nesta pesquisa os processos orçamentários.

Os procedimentos de controle de gestão frequentemente usados nas organizações envolvem a participação dos gestores e seus subordinados. Destes, destaca-se a participação orçamentária (Baiman & Evans, 1983; Webb, 2002; Silva & Gomes, 2011), na qual um líder está envolvido e têm influência sobre a determinação, bem como a realização do orçamento (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998; Covaleski et al., 2007). Por se tratar de um fator capaz de influenciar os indivíduos no trabalho, outro antecedente potencial capaz de explicar eventuais diferenças na forma como os gestores subordinados participam deste processo, refere-se ao incentivo do líder a participação, que se refere à medida que os superiores procuram a participação dos subordinados durante o processo orçamentário (Kyj & Parker, 2008). Quando o supervisor incentiva a participação do subordinado, é possível que este indivíduo se apresente mais motivado para participar, estando pré-disposto a socializar informações privadas.

A participação dos gestores nestes processos gerenciais pode contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho, o que, por consequência, tende a impactar positivamente o desempenho dos indivíduos na organização (Chong, Eggleton & Leong 2005; Zonatto, 2014). Isto ocorre porque a participação orçamentária permite que os gestores aumentem o compartilhamento de informações com seus superiores, o que possibilita a melhoria da comunicação entre os níveis gerenciais (Baiman, 1990). Conforme Kyj e Parker (2008), a participação orçamentária ocorre por uma série de razões, tais como o compartilhamento de informação vertical, a coordenação entre as subunidades da organização, o aumento da motivação e a satisfação dos funcionários. De acordo com Locke e Schweiger (1979) e Locke e Latham (1990), a participação orçamentária existe para compartilhar informações entre um superior e um subordinado. No entanto, a literatura comportamental na contabilidade sugere que a participação orçamentária pode exercer diferentes efeitos sobre os indivíduos no trabalho (Brownell, 1983; Chong, Eggleton & Leong 2005).

Apesar de tais evidências, há relatos de estudos recentes desenvolvidos sobre o tema que sugerem que apenas participar dos processos orçamentários, não significa que o desempenho esperado será efetivamente alcançado (Derfuss, 2016). Isto ocorre porque há outros fatores intervenientes a esta relação, que podem influenciar a pré-disposição dos indivíduos em revelar ou não informações privadas. Neste contexto, um desafio as organizações e seus líderes refere-se à identificação de mecanismos que possam criar condições para uma maior interação entre superiores e subordinados, a partir dos quais ambos estejam dispostos a compartilhar informações relevantes sobre suas atividades de trabalho, de modo que o resultado desta participação, possa influenciar positivamente o desempenho do gerente.

Neste contexto, uma lacuna de pesquisa identificada na literatura comportamental da contabilidade, versa sobre a análise de tais relacionamentos sob uma perspectiva teórica mais ampla, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes que influenciam a configuração orçamentária da organização (se participativa ou não) e seus efeitos consequentes no desempenho (mediados por variáveis intervenientes existentes neste processo). Nesta pesquisa, os antecedentes considerados referem-se as ações e comportamentos do líder,

representados pelas variáveis de estilo de liderança e incentivo a participação. Já como importante variável interveniente aos efeitos da participação no desempenho, tem-se o compartilhamento de informação vertical, variável presente na relação estabelecida entre gestores superiores e subordinados.

Desta maneira, o objetivo central deste estudo consiste em examinar os efeitos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial de *controllers* com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil, observando-se os efeitos de antecedentes que influenciam a configuração orçamentária participativa e sua influência no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial. A questão norteadora desta pesquisa é: Qual o efeito da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial?

Estudos na área comportamental da contabilidade têm analiticamente modelado como as diferenças de informações entre um superior e um subordinado, ou compartilhamento de informação vertical, podem afetar na demanda pela participação orçamentária nas organizações (Christensen, 1982; Baiman & Evans, 1983; Penno, 1984; Shields & Young 1993; Nouri & Parker, 1998, Kyj & Parker, 2008). Segundo Shields e Young (1993) e Kyj e Parker (2008), a participação orçamentária é usada pelos líderes para aprender sobre o ambiente local, para que decisões como a alocação de recursos possam ser melhoradas e incentivos sejam concebidos para os subordinados durante o processo orçamentário. Contudo, há antecedentes que podem determinar a ocorrência desta participação.

Nesse sentido, ao se analisar tais relacionamentos sob uma perspectiva integrada, avaliando-se os efeitos de antecedentes a participação orçamentária e variáveis intervenientes (mediadoras) em sua relação com o desempenho gerencial, torna-se possível identificar as condições em que uma organização pode obter maior compartilhamento de informação vertical e melhor desempenho. Embora muitos estudos na área contábil assumam que a participação orçamentária leva ao compartilhamento de informação entre superior e seus subordinados (Mia, 1988; Kren, 1992; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006), seus efeitos sobre o desempenho gerencial podem não ocorrer diretamente (Derfuss, 2016; Dani, Zonatto & Diehl, 2017), o que reforça a importância da análise proposta neste estudo.

Na visão de Shields e Shields (1998), os estudos com base em teorias psicológicas, abordam que o mecanismo cognitivo pressupõe que o processo de participação orçamentária melhora o desempenho do subordinado, aumentando assim, a qualidade das decisões orçamentárias como resultado do compartilhamento de informações verticais. Contudo, são as ações do líder que determinam como ocorrerá esta participação, se ativa ou passivamente (Zonatto, 2014). Neste contexto, como contribuições teóricas desta pesquisa, busca-se fornecer evidências dos efeitos de antecedentes a participação orçamentária (estilo de liderança e incentivo à participação orçamentária), na configuração orçamentária das organizações (se participativa ou não), de modo que se possa compreender seus efeitos consequentes no compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário e no desempenho gerencial dos *controllers*.

2 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE PESQUISA

Diversos modelos teóricos já foram analisados ao longo dos anos no que tange ao contexto orçamentário. Entretanto, na configuração proposta nesta pesquisa, não localizaram-se evidências, o que estimulou o desenvolvimento deste estudo. No que tange ao estilo de liderança e o incentivo à participação orçamentária, o estudo de Argyris (1952) revelou que os gestores expressam sua abordagem de liderança, em parte, por meio de como estes utilizam o sistema orçamentário, o que pode impactar no incentivo à participação orçamentária. Brownell (1983) destaca que a participação orçamentária modera a relação entre o estilo de

liderança e o desempenho no trabalho, o que sugere uma relação positiva entre o estilo de liderança e o incentivo à participação orçamentária dos subordinados.

Brownell (1982) e Kyj e Parker (2008) abordam que o estilo de liderança influencia de maneira positiva o incentivo do subordinado à participação orçamentária. Kyj e Parker (2008) sugerem que os superiores incentivam a participação do subordinado durante o processo orçamentário, conforme seu estilo de liderança. De acordo com Fleishman e Harris (1962), os gestores que respeitam seus subordinados e desenvolvem relações baseadas em confiança e comunicação aberta, são susceptíveis de incentivar os subordinados a participar durante o processo orçamentário (Kyj & Parker, 2008). Sendo assim, a primeira hipótese a ser testada nesta pesquisa versa sobre a influência do estilo de liderança no incentivo à participação orçamentária dos subordinados: H_1 - *O estilo de liderança está associado positivamente ao incentivo à participação orçamentária.*

O envolvimento dos funcionários com o estilo de liderança do superior pode ser transformado em compromisso do subordinado com a organização (Wong-On-Wing, Guo & Lui, 2010). Deste modo, o estilo de liderança auxiliará a coordenar as rotinas de trabalho e provocará a troca de informações entre superior e subordinado, o que adverte uma relação positiva entre o estilo de liderança dos superiores e a participação orçamentária.

Brownell (1983) e Lau, Low e Eggleton (1997) demonstraram em seus estudos evidências de relações positivas entre o estilo de liderança e a participação orçamentária, bem como seus efeitos sobre o desempenho gerencial. Contudo, o estudo de Kyj e Parker (2008) não identificou uma interação direta entre o estilo de liderança e a participação no orçamento. Nesta pesquisa, considerando-se as evidências predominantes encontradas nos estudos anteriores revisitados, sugere-se que o estilo de liderança influencie de maneira positiva a participação orçamentária. Desta maneira, a segunda hipótese de pesquisa versa sobre a influência do estilo de liderança na participação orçamentária dos subordinados nas atividades orçamentárias: H_2 - *O estilo de liderança está associado positivamente à participação orçamentária.*

Segundo Parker e Kyj (2006), os subordinados que têm um diálogo interativo com os seus superiores no processo orçamentário, podem revelar informações importantes sobre as incertezas estratégicas (Simons, 1995). Deste modo, a participação orçamentária fornece aos subordinados oportunidades de compartilhar suas percepções com os seus superiores, aumentando assim a probabilidade de que o subordinado irá comunicar informações privadas aos seus superiores (Parker & Kyj, 2006; Covaleski et al., 2007).

A pesquisa de Kyj e Parker (2008) revelou uma associação positiva e significativa entre o incentivo à participação orçamentária e o uso avaliativo do orçamento, o que sugere que em organizações que utilizam o orçamento para este fim, pode ser mais propenso de se observar esta relação, o que reflete na participação dos subordinados no desenvolvimento do orçamento de suas unidades. Além disso, quando os superiores promovem e incentivam à participação dos subordinados na elaboração do orçamento, estes são mais propensos a realmente participar e se envolver neste processo (Kyj & Parker, 2008). Portanto, diante destes achados, propõe-se na terceira hipótese de pesquisa, que há influência do incentivo à participação orçamentária sobre a participação orçamentária dos subordinados: H_3 - *O incentivo à participação orçamentária está positivamente associado à participação orçamentária.*

O efeito da participação orçamentária sobre o desempenho dos subordinados no trabalho tem sido objeto de consideráveis investigações na área da contabilidade gerencial (Chong, Eggleton & Leong, 2005) e comportamental (Covaleski et al., 2007; Birnberg, Luft & Shields, 2007; Zonatto, 2014). Os teóricos organizacionais apresentam predominantemente evidências de uma relação positiva entre o desempenho dos funcionários e a participação no

orçamento (Lau, Low & Eggleton, 1995; Covaleski et al., 2007), mas os resultados são inconclusivos (Shields, Deng & Kato, 2000).

A participação orçamentária apresenta um efeito positivo no desempenho gerencial, por meio de mecanismos motivacionais e cognitivos (Chenhall & Brownell, 1988; Kren, 1992; Shields & Shields, 1998; Parker & Kyj, 2006; Birnberg, Luft & Shields, 2007; Covaleski et al., 2007; Noor & Othman, 2012; Zonatto, 2014). Contudo, o estudo recente desenvolvido por Almasi, Palizdar e Parsian (2015) encontrou uma relação negativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Para Mia (1988), Shields e Shields (1998), Wentzel (2002) e Lau e Tan (2005) a motivação para a participação dos processos orçamentários aumenta a confiança dos subordinados, o senso de controle, o envolvimento do ego com a empresa e o seu comprometimento com as decisões orçamentárias, melhorando assim o seu desempenho gerencial.

Contudo, somente a participação não é capaz de assegurar o alcance de melhor desempenho. Diante das evidências predominantes encontradas na literatura, pressupõe-se que a participação dos subordinados nos processos orçamentários aumenta consequentemente o nível de desempenho gerencial destes, o que indica uma relação positiva entre estas variáveis. Assim, a quarta hipótese de pesquisa aborda a influência da participação do subordinado sobre o desempenho gerencial: *H₄ - A participação orçamentária está positivamente associada ao desempenho gerencial.* Contudo, esta relação também pode ocorrer de maneira indireta, mediante os efeitos cognitivos do compartilhamento de informação vertical.

Um dos benefícios mais importantes atribuídos ao processo orçamentário participativo é o compartilhamento de informações entre os membros da organização (Hopwood, 1976). Nesse sentido, a razão para uma organização incentivar a participação orçamentária é o compartilhamento de informação entre superior e subordinado. Os superiores podem promover a participação dos subordinados com vistas a obter informações privadas detidas pelos subordinados (Shields & Shields, 1998). Assim, a participação orçamentária pode constituir-se uma oportunidade para que os subordinados forneçam informações relevantes.

Nesse sentido, a participação orçamentária possibilita melhorar como um todo o processo orçamentário, visto que superior e subordinado compartilharão mais informações, o que denota uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informação vertical. A pesquisa desenvolvida por Jermias e Setiawan (2008) descobriu que a alta gerência é muitas vezes relutante em compartilhar informações com os subordinados, pois teme que estes manipulem e interpretam mal essa informação. Contudo, o contrário também pode ocorrer nas organizações (Shields & Shields, 1998; Kyj & Parker, 2008). Diante destas constatações, a quinta hipótese investigada na pesquisa avalia a influência da participação orçamentária sobre o compartilhamento de informação vertical. Acredita-se que em condições de maiores níveis de participação orçamentária, os indivíduos estejam mais propensos a compartilhar informações: *H₅ - A participação orçamentária está positivamente associada ao compartilhamento de informação vertical.*

O compartilhamento de informação vertical pode aumentar o desempenho dos indivíduos no trabalho a partir de várias maneiras (Parker & Kyj, 2006), como por exemplo, permitir que o superior ajude a desenvolver melhores estratégias em relação ao desenvolvimento dos orçamentos com o subordinado (Murray, 1990; Nouri & Parker, 1998), ou garantir que o subordinado receba apoio orçamentário adequado (Nouri & Parker, 1998). Nouri e Parker (1998) destacam que a divulgação de informações privadas mantidas pelos subordinados e superiores, pode permitir o aumento da comunicação, o que por sua vez apresenta reflexos positivos no desempenho dos subordinados no trabalho, no contexto orçamentário. Conforme Chenhall e Brownell (1988), as discussões com os superiores durante os processos orçamentários permitem esclarecer os objetivos e metas para os

subordinados, sendo o compartilhamento de informação relevante neste processo, visto que apresenta efeitos positivos no desempenho gerencial dos subordinados.

Parker e Kyj (2006) apresentaram evidências de que o compartilhamento de informação vertical é uma variável importante para se compreender os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial do subordinado. Os autores demonstraram que o compartilhamento de informação vertical está associado positivamente com o desempenho gerencial. Sendo assim, acredita-se que o compartilhamento de informação vertical influencie de maneira positiva o desempenho dos *controllers* no trabalho. Deste modo, a sexta hipótese de pesquisa versa sobre a influência do compartilhamento de informação vertical realizada entre os indivíduos das organizações sobre o desempenho gerencial: H_6 - *O compartilhamento de informação vertical está positivamente associado ao desempenho gerencial.*

A Figura 1 apresenta uma visão geral do modelo teórico de análise e as hipóteses testadas no estudo.

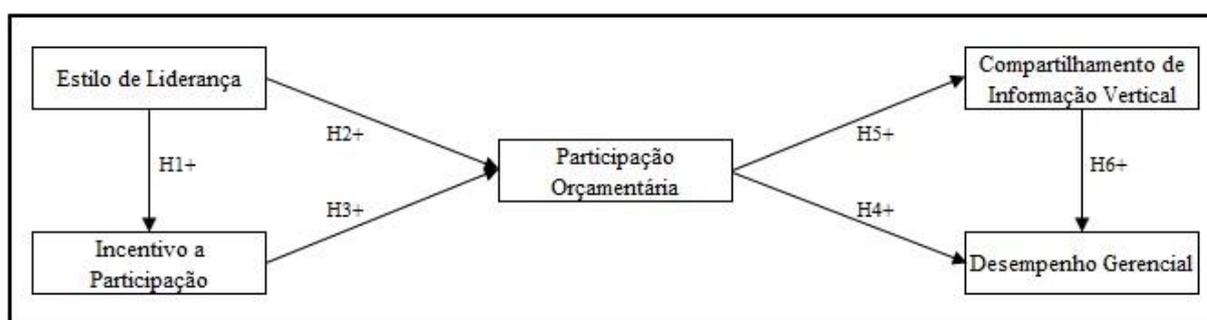


Figura 1 - Visão geral do modelo teórico de análise e as hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A metodologia adotada nesta investigação é caracterizada como uma pesquisa descritiva, de levantamento e a abordagem quantitativa dos dados. Nesta perspectiva, a investigação das variáveis analisadas é realizada a partir da técnica de modelagem por equações estruturais. A população objeto desta pesquisa consiste em profissionais responsáveis pela área de controladoria de empresas que atuam no Brasil, com responsabilidade orçamentária nas organizações em que atuam. Em pesquisa realizada junto à rede de negócios LinkedIn, identificou-se profissionais com tais características, com funções denominadas como: *controllers*, gerentes ou coordenadores de controladoria. Os setores de economia que constituíram a amostra do estudo são de diversos segmentos. A escolha por essas empresas deu-se de modo a investigar de maneira abrangente o comportamento de indivíduos com tal cargo nos processos orçamentários adotados no contexto brasileiro.

Tais procedimentos são convergentes aos adotados em outros estudos desenvolvidos sob a abordagem comportamental da contabilidade, que também analisaram o desempenho gerencial sob o contexto orçamentário junto a empresas de diferentes segmentos (Kren, 1992; Lau, Low & Eggleton, 1997; Chong & Chong, 2002; Chong, Eggleton & Leong, 2005; Kyj & Parker, 2008; Libby & Lindsay, 2010; Zonatto, 2014). Neste estudo utilizou-se *controllers*, gerentes e coordenadores de controladoria de diferentes organizações e setores, para que se possa concluir sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial de um grupo específico de gestores. A amostra analisada é caracterizada como não-probabilística, intencional e obtida por acessibilidade e contou com a participação voluntária de 316 *controllers* de diferentes organizações sediadas no País.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário, com questões objetivas, de múltipla escolha. A variável de estilo de liderança foi medida usando uma versão adaptada do *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ, Forma XII), desenvolvido por Stogdill

(1963). A versão utilizada para o instrumento de pesquisa foi adaptada do estudo de Kyj e Parker (2008), que contém cinco indicadores. A variável incentivo à participação do subordinado no processo orçamentário busca determinar à medida que os superiores procuram incentivar os subordinados a participarem do processo orçamentário. Tal instrumento foi adaptado do estudo de Kyj e Parker (2008). Para identificar a variável participação orçamentária, foi adaptado o instrumento de pesquisa de Milani (1975), que visa avaliar o envolvimento e a influência que um indivíduo tem no processo orçamentário. Para medir o desempenho gerencial dos *controllers* participantes desta pesquisa, foi utilizado o instrumento de autoavaliação de Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), na versão adaptada por Zonatto (2014). O instrumento para verificar os efeitos intervenientes da variável de compartilhamento de informação vertical foi adaptado do estudo de Parker e Kyj (2006). O instrumento de pesquisa utilizado foi elaborado no *Google Docs* e enviado por e-mail aos gestores participantes da pesquisa entre os meses de dezembro de 2016 a março de 2017. As questões afirmativas (assertivas) sobre a temática pesquisada possuíam uma escala *Likert* de sete pontos, que avaliou o nível de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa, em que o nível de discordância mínimo era 1 (Discordo Totalmente) e máximo era 7 (Concordo Totalmente).

Antes da aplicação do instrumento de pesquisa procedeu-se a adoção de procedimentos de tradução e validação por especialistas, sendo estes um professor proficiente no idioma inglês, um professor pesquisador da área comportamental da contabilidade e um profissional gestor da área de controladoria. Somente após esta avaliação e a realização do pré-teste com estudantes de pós-graduação em nível de doutoramento, com experiência profissional na área de controladoria, é que se procedeu a coleta dos dados.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas e importados aos softwares SPSS e AMOS para tratamento estatístico. Inicialmente procedeu-se a análise estatística descritiva das variáveis, bem como a análise fatorial exploratória dos constructos, de modo a se investigar sua adequação. Por fim, procedeu-se a análise das relações teóricas objeto de estudo, apresentadas na Figura 1, por meio de modelagem por equações estruturais. Os critérios adotados para a validação dos constructos de mensuração foram os indicadores recomendados por Hair Jr. et al. (2009), sendo estes: Alfa de Cronbach (AF), Validade Composta (CC) e Variância Extraída (AVE), apresentados na Tabela 2, validade discriminante (Tabela 3) e índices de ajuste do modelo estrutural de mensuração, apresentados na Tabela 4. Os resultados do estudo realizado são apresentados na sequência.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise fatorial realizada para todos os constructos analisados indicaram que o valor do KMO é maior que 0,50, o que revela a amostra ser adequada para a realização do estudo. Os resultados dos testes de esfericidade de Bartlett foram significativos ao nível de 5% e a variância total explicada passou dos 50% para todos os constructos analisados. Todos os indicadores pesquisados alcançaram respostas mínimas e máximas na escala utilizada, o que indica um grau de discordância (1) ou concordância (7) total em relação aos questionamentos realizado na pesquisa. As médias identificadas nos questionamentos realizados são consideradas próximas, indicando uma alta concordância entre a maioria dos respondentes. Os indicadores de análise estatística descritiva de desvio padrão e variância também são similares, não apresentando grandes variações para todos os resultados dos constructos pesquisados. Todos indicadores analisados apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,35, valor mínimo recomendado por Hair Jr. et al (2009), considerando-se o tamanho da amostra.

Os resultados evidenciados na análise estatística descritiva dos constructos revelaram variações entre as respostas obtidas, o que reforça a oportunidade de investigação de tais

relacionamentos. Baseando-se em conhecimentos de várias disciplinas (economia, psicologia e sociologia), a participação orçamentária tem sido estudada e explicada em decorrência de uma série de razões, como a necessidade do compartilhamento de informação, coordenação de interdependências entre subunidades organizacionais, além de possibilitar o aumento da motivação e satisfação no trabalho (Kyj & Parker, 2008; Derfuss, 2016; Dani, Zonatto & Diehl, 2017). Além disso, pode permitir que os subordinados comuniquem informações privadas aos seus superiores, resultando essa relação em melhores orçamentos, tomada de decisões mais assertivas e conseqüentemente melhor desempenho gerencial (Magner, Welker & Campbell, 1996; Shields & Shields, 1998; Nouri & Parker, 1998; Covaleski et al., 2007).

No entanto, no contexto de atuação dos *controllers* de organizações sediadas no Brasil, tais relações não foram investigadas, razão pela qual estas constatações teóricas apenas podem ser confirmadas ou refutadas por meio dos testes realizados a seguir. Em relação aos indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração, verificou-se que todos os constructos alcançaram coeficientes Alfa de Cronbach (AF) superiores a 0,4, Validade Composta (CC) superior a 0,86 e Variância Extraída (AVE) superior a 0,5. Estes resultados demonstram a confiabilidade das escalas de mensuração para a versão final destes constructos, o que permite sua validação e adequação, bem como a avaliação dos modelos estruturais testados nesta pesquisa. O mesmo se observa em relação a análise da validade discriminante dos constructos, avaliada pelos critérios de Fornell e Larcker (1981) e Bagozzi e Phillips (1982), em que os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração

Correlação dos constructos com AVE					
	EL	IPO	PO	CI	DG
EL	0,74				
IPO	0,38	0,72			
PO	0,27	0,79	0,52		
CI	0,35	0,63	0,76	0,67	
DG	0,18	0,38	0,42	0,61	0,50
Validade Discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)					
	EL	IPO	PO	CI	DG
EL	0,74				
IPO	0,15	0,72			
PO	0,07	0,62	0,52		
CI	0,12	0,40	0,58	0,67	
DG	0,03	0,14	0,17	0,38	0,50
Validade Discriminante pelo critério de Bagozzi e Philips (1982)					
PAR	Constrained (=1)		Not constrained	Diferença do Qui-	Sig.
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado	Qui-Quadrado	Quadrado	
PO	CI	120,211	103,116	17,095	0,0000

Legenda: EL. Estilo de Liderança; IP. Incentivo à Participação Orçamentária; PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Realizada a etapa de validação dos constructos teóricos de análise, em seguida torna-se possível avaliar as relações teóricas objeto de estudo. Assim, inicialmente procedeu-se a modelagem estrutural das relações apresentadas na Figura 1. Os resultados encontrados revelaram que os caminhos entre o estilo de liderança e a participação orçamentária não são estatisticamente significativos. O mesmo se observou no caminho que investiga a relação direta entre a participação e o desempenho gerencial. Desta forma, a fim de testar a consistência de tais resultados, procedeu-se a modelagem de um novo modelo estrutural de análise (purificado), excluindo-se os caminhos não significativos testados anteriormente. Os resultados encontrados para o novo modelo confirmaram a significância destas relações, o que

confirma tais relacionamentos. A Tabela 2 apresenta os resultados dos índices de ajuste dos modelos estruturais utilizados na pesquisa.

Tabela 2 - Índices de ajustes dos modelos estruturais de mensuração

Indicador	Valor Esperado	Modelo Inicial	Modelo Final Purificado
Qui ²		762,392	764,090
Grau de Liberdade (GL)		270	272
Qui ² /Grau de Liberdade (GL)	<5	2,824	2,809
Significância estatística (P)	p < 0,05	0,000	0,000
Índice de adequação comparativo (Comparative Fit Index – CFI)	> 0,90	0,900	0,900
Índice Tucker-Lewis - (Tucker-Lewis Index-TLI)	> 0,90	0,889	0,890
Índice de adequação normalizado - (Normed Fit Index – NFI)	> 0,90	0,854	0,853
Índice de ajuste Index - (Goodness of fit Index- GFI)	> 0,90	0,829	0,829
Índice ajustado de qualidade - (Goodness of fit Quality – AGFI)	> 0,90	0,794	0,796
Erro quadrático médio de aproximação - (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA)	< 0,10	0,076	0,076

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados evidenciados na Tabela 2 evidenciam que os modelos de mensuração propostos para a análise da influência da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes a participação (estilo de liderança e incentivo a participação), apresentam valores aceitáveis, próximos aos esperados, o que demonstra a validade dos modelos. O índice de ajustamento destes modelos apresentou valor de GL de 2,824 (inicial) e 2,809 (purificado), sendo ambos significativos a p<0,000. Os valores do erro quadrático médio de aproximação também alcançaram valores adequados (inferiores a 0,10), confirmando a qualidade preditiva dos resultados encontrados para as relações testadas nestes modelos de mensuração. Assim, torna-se possível inferir sobre tais relacionamentos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta os coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas em ambos os modelos de investigação.

Tabela 3 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações dos modelos testados

Resultados do Modelo Inicial								
Caminhos Estruturais			Estimate	E.P	t - values	ρ	Coefficiente Padronizado	R ²
IPO	<---	EL	1	-	-	-	0,625	0,390
PO	<---	IPO	0,567	0,037	15,133	***	0,873	0,726
PO	<---	EL	-0,035	0,051	-0,697	0,486	-0,034	0,726
CI	<---	PO	0,852	0,058	14,707	***	0,809	0,655
DG	<---	PO	-0,069	0,065	-1,071	0,284	-0,11	0,414
DG	<---	CI	0,436	0,07	6,266	***	0,729	0,414
Resultados do Modelo Final Purificado								
Caminhos Estruturais			Estimate	E.P	t - values	ρ	Coefficiente Padronizado	R ²
IPO	←	EL	1	-	-	-	0,624	0,389
PO	←	IPO	0,554	0,031	17,939	0,000	0,852	0,726
CI	←	PO	0,851	0,058	14,700	0,000	0,807	0,651
DG	←	CI	0,383	0,041	9,446	0,000	0,639	0,408

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A relação entre o incentivo à participação orçamentária e o estilo de liderança (IPO ← EL) apresentou um valor inicial fixado em 1,00. Assim, os *t-values* de tais relacionamentos não foram calculados. Observa-se que todas as demais relações analisadas no modelo final purificado foram significantes a 1%. Os resultados encontrados demonstram a existência de relação estatisticamente significativa entre estes constructos. Observa-se efeitos diretos da participação no compartilhamento de informação vertical, e indiretos da participação no desempenho gerencial dos *controllers*. Em relação a influência dos antecedentes à participação orçamentária, percebe-se que o estilo de liderança influencia o incentivo à participação, que por sua vez exerce influência direta na participação orçamentária.

Estes resultados evidenciam que as ações e comportamentos do líder são determinantes para explicar a configuração orçamentária adotada pelas empresas e, por sua vez, os efeitos desta participação no desempenho. Os resultados encontrados indicam que os líderes com um estilo de liderança amigável, acessível, que tratam os subordinados com igualdade, que preocupam-se com o bem-estar dos subordinados e explicam as ações a serem desenvolvidas com clareza, são susceptíveis de promoverem a participação dos subordinados nas tarefas relacionadas ao orçamento, incentivando estes gestores a participarem dos processos orçamentários da organização, o que confirma a primeira hipótese investigada no estudo: *H₁: O estilo de liderança está associado positivamente ao incentivo à participação orçamentária.*

No entanto, os achados indicaram que o estilo do líder não influencia de maneira direta a participação dos subordinados nos processos orçamentários da empresa, resultados que não suportam a segunda hipótese de pesquisa: *H₂: O estilo de liderança está associado positivamente à participação orçamentária.* Apesar de tais relações, os resultados encontrados demonstraram que o incentivo à participação orçamentária influencia a participação dos gestores no orçamento, o que confirma a terceira hipótese investigada no estudo *H₃: O incentivo na participação está positivamente associado à participação orçamentária.* Da mesma forma, estes achados indicam que o estilo de liderança influencia a participação orçamentária de maneira indireta, por meio do incentivo à participação orçamentária.

Pesquisas anteriores demonstraram que o estilo de liderança é evidenciado como um antecedente à participação orçamentária, uma vez que o estilo de liderança pode gerar conflitos nas organizações entre os subordinados e superiores (Baiman, 1990). Sendo assim, o estilo de liderança poderá influenciar o incentivo à participação orçamentária de diferentes maneiras. Os estudos de Brownell (1982) e Kyj e Parker (2008) corroboram com os resultados desta pesquisa, visto que também encontraram uma relação positiva entre o estilo de liderança e o incentivo à participação orçamentária. Este resultado é susceptível de ocorrer nas organizações a partir do momento em que os superiores respeitam os seus subordinados e desenvolvem ações baseadas em confiança e comunicação aberta, o que conseqüentemente apresentará reflexos positivos na participação orçamentária (Fleishman & Harris, 1962; Kyj & Parker, 2008).

Contudo, os resultados deste estudo destoam dos achados de Brownell (1983) e Lau, Low e Eggleton (1997), pois os autores evidenciaram uma relação direta entre o estilo de liderança e a participação orçamentária, diferentemente do encontrado nesta pesquisa. Os achados das pesquisas realizadas por Fleishman e Harris (1962), Valenzi e Dessler (1978), Otley e Pierce (1995), Niemeyer e Cavazotte (2016) e Popli e Rizvi (2016) também apresentaram relações significativas entre o estilo de liderança e a participação dos indivíduos no processo orçamentário. Para tanto, o papel do líder e seus estilos de liderança são muito importantes para o alcance dos objetivos (Kasiati, Minarsih & Warso, 2015), e a participação dos subordinados no contexto orçamentário é vista como uma estratégia chave para o sucesso organizacional (Popli & Rizvi, 2016). Por outro lado, a pesquisa desenvolvida por Kyj e

Parker (2008) também não revelou uma relação direta entre o estilo de liderança e a participação no orçamento, conforme as evidências deste estudo.

Estas evidências reforçam a importância de se investigar os efeitos da participação orçamentária a partir de uma perspectiva teórica mais ampla, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes a participação, capazes de explicar a configuração orçamentária adotada pelas empresas e seus efeitos em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial.

No que tange ao incentivo à participação orçamentária e à participação orçamentária, nota-se que as predições teóricas desenvolvidas na literatura a partir de estudos empíricos confirmam nesta pesquisa que o incentivo à participação apresenta resultados positivos diante da participação orçamentária. Assim, pode-se inferir que, nestas condições, os superiores e seus subordinados estarão mais propensos a apresentarem um diálogo mais interativo durante o processo orçamentário (Parker e Kyj, 2006; Covaleski et al., 2007). Para tanto, quanto maior for o incentivo para o subordinado participar e se envolver do contexto orçamentário, maior consequentemente será sua participação nas atividades voltadas à elaboração do orçamento das suas unidades (Kyj & Parker, 2008). Por consequência, espera-se que maior seja a partilha de informações e o seu desempenho.

Analisando-se a influência direta da participação dos gestores nas atividades orçamentárias, no desempenho gerencial, é possível identificar que esta não é significativa, o que sugere que nesta modelagem sua influência ocorre indiretamente, mediada pela partilha de informações verticais ocorridas no processo orçamentário. Deste modo, não é possível se afirmar que a participação do subordinado nos processos orçamentários influencia de maneira direta e significativa o seu desempenho gerencial, o que não oferece suporte a confirmação da quarta hipótese de pesquisa: *H₄: A participação orçamentária está positivamente associada ao desempenho gerencial.*

Analisando-se a influência dos efeitos diretos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e desta variável no desempenho gerencial, é possível afirmar que a participação orçamentária dos indivíduos participantes da pesquisa influencia o compartilhamento de informação vertical na organização, o que confirma a quinta hipótese de pesquisa: *H₅: A participação orçamentária está positivamente associada o compartilhamento de informação vertical.* Do mesmo modo, pode-se inferir que em condições de maiores níveis de participação orçamentária, os gestores encontram-se mais propensos ao compartilhamento de informação vertical, o qual, nesta pesquisa, influenciou positivamente o desempenho gerencial dos *controllers* participantes do estudo, confirmando a sexta hipótese de pesquisa: *H₆: O compartilhamento de informação vertical está positivamente associado ao desempenho gerencial.*

Estes resultados corroboram com os achados dos estudos desenvolvidos por Shields e Young (1993), Shields e Shields (1998) e Parker e Kyj (2006). A participação no orçamento fornece aos subordinados oportunidades de compartilhar suas percepções com os seus superiores, aumentando assim, a probabilidade de que o subordinado irá comunicar informações privadas aos seus superiores (Shields & Shields, 1998; Parker & Kyj, 2006; Covaleski et al., 2007). Nesse sentido, a participação orçamentária fornece oportunidades importantes para o compartilhamento de informações entre superior e seus subordinados e vice e versa (Shields & Shields, 1998; Kyj e Parker, 2008). Hopwood (1976) destacou que o compartilhamento de informações verticais é um dos benefícios mais relevantes da participação dos indivíduos no contexto orçamentário. Contudo, conforme destacado por Jermias e Setiawan (2008), os superiores muitas vezes não compartilham informações com os subordinados, pois temem que estes manipulem e interpretam mal as informações, o que explicaria os resultados conflitantes encontrados para a relação direta da participação com o desempenho.

A divulgação de informações privadas pode permitir que o superior desenvolva melhores estratégias em relação aos orçamentos, bem como garanta que o subordinado receba apoio orçamental adequado (Murray, 1990; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006), o que irá refletir positivamente no seu desempenho gerencial. Esta relação positiva demonstra que o compartilhamento de informações entre o superior e o subordinado facilita a lealdade e confiança dos funcionários na gestão da organização, promovendo assim uma maior cooperação e flexibilidade a todos os níveis gerenciais (Mia & Patiar, 2002).

Os resultados obtidos por Baiman e Evans (1983), Penno (1984), Young (1985) e Nouri e Parker (1998), demonstraram que a participação orçamentária permite que os subordinados revelassem mais informações que podem ocasionar um maior desempenho gerencial e ainda, capazes de proporcionar ganhos econômicos para a organização. A pesquisa de Chenhall e Brownell (1988) também revelou que as discussões que ocorrem durante os processos orçamentários podem permitir aos gestores esclarecerem os objetivos e metas orçamentárias. Sendo assim, os condicionantes de tais efeitos da participação estão relacionados ao compartilhamento de informação relevante neste processo e não apenas a participação.

Considerando-se o conjunto de resultados encontrados nesta pesquisa, verifica-se que, apesar de tais evidências sugerirem que a participação orçamentária resulta em maior compartilhamento de informação vertical, os achados fornecem indícios de que os efeitos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial não ocorrem de maneira direta. Tais efeitos passam a ser mediados pelo compartilhamento de informação vertical, o que reforça os papéis informativos do orçamento, elemento cognitivo que se constitui uma variável interveniente importante para a compreensão das condições em que uma maior participação orçamentária resulta em melhor desempenho gerencial dos *controllers*.

Estes resultados são observados quando os líderes destas organizações são mais propensos a incentivarem a participação destes profissionais nos processos orçamentários, o que sugere que as ações do líder, ao determinar a configuração orçamentária da organização, indicarão a condição em que a participação dos gestores irá ocorrer. Por consequência, acabam por influenciar as ações dos *controllers* neste processo, o nível de compartilhamento de informações verticais e o desempenho. Estes achados reforçam a necessidade de se investigar tal relacionamento (participação orçamentária x desempenho gerencial) sob uma perspectiva teórica mais ampla e integrada, de modo que se possa melhor compreender os condicionantes dos resultados desta relação, que por vezes tem sido apontada como conflitante na literatura comportamental da contabilidade (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017).

Em síntese, a análise dos efeitos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial demonstra que a participação orçamentária possui influência positiva sobre o compartilhamento de informações e o desempenho. No caso investigado nesta pesquisa, os achados do estudo indicam que quanto maior a participação dos *controllers* de empresas sediadas no Brasil, nos processos orçamentários das organizações, maior tende a ser o compartilhamento de informação vertical entre o superior e o subordinado, e maior tende a ser o seu desempenho gerencial, resultados que confirmam os papéis informativos do orçamento, constituídos como efeitos cognitivos da participação orçamentária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo examinar os efeitos da participação orçamentária no compartilhamento de informação vertical e no desempenho gerencial de *controllers* com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil, observando-se os efeitos de variáveis antecedentes ao processo orçamentário, relacionadas a ações e comportamento do líder. Participaram da pesquisa 316 respondentes que exercem a função de *controller*, gerente

ou coordenador de controladoria. Os resultados desta pesquisa apresentaram alguns destaques que são discutidos na sequência.

Inicialmente os achados encontrados demonstraram uma forte relação entre o estilo de liderança e o incentivo à participação no orçamento, o que revela que a forma como o líder conduz seu trabalho apresenta reflexos na participação dos indivíduos nos processos orçamentários, visto que este é o principal responsável por incentivar os subordinados a participar deste processo conforme constatado neste estudo. No entanto, não houve relação direta entre o estilo de liderança e a participação orçamentária, o que indica que a relação entre o estilo de liderança e a participação orçamentária é fortalecida por meio do incentivo do líder para os subordinados participarem das decisões orçamentárias e se envolverem mais no contexto orçamentário. Relação positiva, estatisticamente significativa, foi encontrada entre o incentivo à participação e a participação orçamentária. A partir dos achados desta pesquisa, percebe-se que quanto mais às empresas incentivarem os seus subordinados a participarem nas atividades orçamentárias, melhor será a participação do indivíduo neste processo, pois os subordinados terão maior influência na definição dos orçamentos e perceberão tal influência.

Esta relação positiva indica também que a partir do momento que os subordinados são mais incentivados a participarem dos processos orçamentários, conseqüentemente ocorrerão discussões frequentes e mais abrangentes entre superior e seus subordinados (Milani, 1975; Parker & Kyj, 2006; Covaleski et al., 2007). Assim, é possível haver maior revelação de informações relevantes sobre as incertezas estratégicas das organizações (Simons, 1995). Este resultado é convergente aos encontrados por Kyj e Parker (2008), indicando a importância de se compreender os efeitos de variáveis antecedentes a participação, que explicam seus efeitos conseqüentes no comportamento dos indivíduos.

Identificou-se também relação positiva e estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informação vertical e entre esta variável e o desempenho. Estes resultados revelam que o incentivo do líder a participação dos *controllers* nos processos orçamentários de suas organizações constitui-se o antecedente determinante à participação orçamentária e seus efeitos conseqüentes sobre o desempenho gerencial.

Constatou-se que uma das razões para a existência da participação orçamentária, bem como o envolvimento dos subordinados neste processo, é o compartilhamento de informações verticais, visto que a participação orçamentária propicia um maior compartilhamento de informações e conseqüentemente um melhor desempenho nas atividades orçamentárias. Deste modo, a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informação vertical, o qual resulta em melhor desempenho. Estes achados indicam que, em tais condições, a participação orçamentária potencializa o desempenho gerencial da maioria dos *controllers* participantes da pesquisa, influenciando este positivamente.

Desta forma, pode-se concluir que os antecedentes a participação orçamentária, relacionados ao estilo de liderança e o incentivo a participação, contribuem para o entendimento da configuração orçamentária adotada pelas empresas sediadas no Brasil, bem como seus efeitos conseqüentes no desempenho gerencial de *controllers*, que é potencializado quando da ocorrência de compartilhamento de informações verticais.

Os achados desta pesquisa contribuem para o avanço do conhecimento existente sobre os temas abordados nesta investigação. As evidências encontradas revelaram os efeitos de antecedentes à participação orçamentária (estilo de liderança e incentivo à participação) como atributos determinantes para uma melhor participação dos *controllers* de empresas que atuam no Brasil nos processos orçamentários de suas organizações. Tais condições favoreceram o compartilhamento de informações e melhoram o desempenho gerencial dos *controllers*. Assim, pode-se inferir que nestas condições, torna-se possível o alcance de melhor desempenho em nível gerencial. Além disso, este estudo contribui para os superiores das

organizações se atentarem aos benefícios da participação dos indivíduos nos processos orçamentários, visto que esta participação pode resultar na revelação de informações importantes para a saúde financeira e gerencial das organizações, o que faz com que estas tenham sucesso diante de seus concorrentes e acima de tudo melhor funcionamento interno.

Estes resultados corroboram com as evidências sobre os efeitos das ações do líder sobre o comportamento de seus subordinados no contexto orçamentário. Também fornecem indícios dos efeitos do compartilhamento de informação vertical, resultantes dos papéis informativos do orçamento. Assim, corroboram com as evidências dos efeitos diretos e indiretos do orçamento sobre as ações dos *controllers* neste contexto, bem como indicando de que forma o seu uso pode resultar em melhores previsões orçamentárias, maior envolvimento destes profissionais no trabalho e a obtenção de melhor desempenho.

Os achados evidenciados nesta pesquisa estimulam a realização de novos estudos. Fornecem indícios de variáveis que influenciam as ações de um grupo específico de gestores no contexto orçamentário (*controllers*), sobre os quais ainda há poucas evidências de variáveis comportamentais que influenciam a relação entre a participação orçamentária e o seu desempenho no trabalho. A literatura comportamental da contabilidade tem utilizado diversas variáveis em sua investigação, estejam estas relacionadas aos antecedentes a participação ou a elementos consequentes a esta, as quais podem ser utilizadas para a realização de novos estudos, de modo que se possa compreender suas interações neste grupo específico de gestores. Os resultados desta pesquisa estão sujeitos a algumas limitações, sendo específicos da amostra analisada. No entanto, revelam importantes interações existentes entre as variáveis objeto de estudo, que podem servir de ponto de partida para novas investigações relacionadas aos profissionais com atribuições de *controller*.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters* 5, 843-854.
- Argyris, C. (1952). Diagnosing defenses against the outsider. *Journal of Social Issues*, 8(3), 24-34.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489.
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371-395.
- Baiman, S. (1990). Agency Research in Managerial Accounting?, *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 341-371.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- 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.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. In Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*, 1(4), 113-135.
- Bimberg, J., Shields, M., & Young, S. M. (1990). The case for multiple methods in empirical management accounting research (with an illustration from budget setting). *Journal of Management Accounting Research*, 2(1), 33-66.
- Brownell, P. (1981). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *Accounting Review*, 56(4), 844-860.

- 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.
- 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.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (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.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testando um modelo dos antecedentes e consequências da participação orçamentária no desempenho no trabalho. *Contabilidade e Pesquisa de Negócios*, 37(1), 3-19.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *Accounting Review*, 63(1), 111-122.
- Christensen, J. (1982). The determination of performance standards and participation. *Journal of Accounting Research*, 20(2), 589-603.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(6), 587-624.
- 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.
- 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.
- Eberle, L., Milan, G. S., & Matos, C. A. de. (2016). Antecedents to customer retention in a corporate context. *Brazilian Business Review*, 13(1), 1-23.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial “success”. *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Hopwood, A. G. (1972). Na empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and Human Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- 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(3), 268-292.
- Kasiati, M., Minarsih, 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. (1992). (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 67(3), 511-526.

- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lapierre, L. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 05-16.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139-160.
- Lau, C. M., & Tan, J. J. (1998). The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research*, 9(2), 163-183.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2005). The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333-356.
- Lau, C. M., Low, L. C., & Eggleton, I. R. (1995). The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: additional evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 359-381.
- Lau, C. M., Low, L. C., & Eggleton, I. R. C. (1997). The interactive effect of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(2), 175-197.
- 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.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting G Task Performunce*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hail.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: one more look. In *Research in Organizational Behavior*, 1. Greenwich, CT: JAI Press.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- 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.
- 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*, 4(2), 97-110.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- 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), 104-121.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2(2), 104-123.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- 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.

- 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.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 405-420.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.
- Penno, M. (1984). Asymmetry of pre-decision information and managerial accounting. *Journal of Accounting Research*, 22(1), 177-191.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202.
- 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, 265.
- Silva, A. F. S. da., & Gomes, J. S. (2011). Consideração do Elemento Cultural no Desenho de Sistemas de Controle de Gestão das Empresas Estrangeiras: Estudo de Casos. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 143-176.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Siqueira, J. R. M. de., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- 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.
- Valenzi, E., & Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management journal*, 21(4), 671-678.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 361-378.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research In Accounting*, 14, 247-271.
- 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.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829-842.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- Zonatto, V. C. da S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. 2014. 412 f, Tese (Doutorado) - Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração.
- Zonatto, V. C. da 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.