

Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial

Vanderlei dos Santos¹

 <https://orcid.org/0000-0002-9841-3780>
E-mail: vanderlei.santos@udesc.br

Ilse Maria Beuren¹

 <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Leandro Marques²

 <https://orcid.org/0000-0003-0763-2302>
E-mail: leandro.marques@faculadelasalle.edu.br

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

² Centro Universitário La Salle Lucas do Rio Verde, Departamento de Ciências Contábeis, Rio Verde, MT, Brasil

Recebido em 14.10.2019 – Desk aceite em 01.11.2019 – 4ª versão aprovada em 27.03.2020

Editor-Chefe: Fábio Frezatti

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

Este estudo analisa os reflexos do desenho e uso justos do processo orçamentário, sob as perspectivas de justiça formal e informal, nos julgamentos de justiça, na participação orçamentária e no desempenho gerencial. De maneira complementar, analisa também o efeito mediador. Pesquisas sobre os reflexos da participação orçamentária no desempenho gerencial apresentam evidências conflitantes e não conclusivas. Já os estudos de justiça organizacional concentraram-se, principalmente, nas percepções individuais de justiça, em uma perspectiva descritiva e perceptual, não considerando sua abordagem normativa, tratando como sinônimos as regras de justiça e os julgamentos de justiça. Essa segregação é relevante porque reforça a importância do desenho e uso justos do processo orçamentário, para além de considerar os julgamentos individuais de justiça. A pesquisa evidenciou que o desenho e uso justos do processo orçamentário influenciam o desempenho gerencial; no entanto, a percepção individual de justiça (julgamentos de justiça) não exerceu influência direta. Esses achados são relevantes porque salientam os reflexos da justiça em termos dos efeitos que um sistema gera, e não somente considera as percepções individuais. Realizou-se uma *survey* com uma amostra aleatória de 110 gestores selecionados pela rede social LinkedIn. Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. O estudo contribui para a literatura que examina aspectos comportamentais da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, ao buscar compreender em que condições a participação orçamentária resulta em melhor desempenho. Nesta pesquisa, essas relações são analisadas à luz dos fundamentos de justiça, sob a perspectiva de regras de justiça (*justice*) e julgamentos de justiça (*fairness*). As evidências sugerem que a participação orçamentária afeta o desempenho gerencial quando resultante do desenho e uso justos do processo orçamentário.

Palavras-chave: justiça formal, justiça informal, julgamentos de justiça, participação orçamentária, desempenho gerencial.

Endereço para correspondência

Vanderlei dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n – CEP 88040-900
Trindade – Florianópolis – SC – Brasil

*Artigo apresentado XI Congresso ANPCONT, Belo Horizonte, MG, Brasil, junho de 2017.



1. INTRODUÇÃO

Os reflexos da participação orçamentária no desempenho gerencial são analisados em diversos estudos, mas as evidências teórico-empíricas são conflitantes e não conclusivas (Derfuss, 2015). Argyris (1952), um dos precursores na proposição de que a participação orçamentária pode influenciar o desempenho, aduz que um processo orçamentário autocrático pode induzir consequências comportamentais negativas. Maiga e Jacobs (2007) observaram que o orçamento participativo tem influência positiva sobre o desempenho, pois quando os gestores se envolvem no processo orçamentário há troca de informações e compromisso com as metas (Hariyanti et al., 2015). Outros estudos [p.ex., Lau e Lim (2002b), Lunardi et al. (2020) e Wentzel (2002)] não encontraram efeito direto entre participação orçamentária e desempenho ou até relação negativa.

Essas divergências decorrem de alguns fatores, como ausência de uma definição uniforme na literatura para desempenho e possibilidade de mensurá-lo em diferentes níveis, por exemplo, desempenho gerencial, departamental ou organizacional (Derfuss, 2015). Nesta pesquisa, optou-se pela análise do desempenho gerencial como resultado do trabalho de cada um dos membros da organização em atividades gerenciais (planejamento, coordenação, supervisão, recursos humanos, negociação e representação) (Hariyanti et al., 2015), do cumprimento das metas orçamentárias (Lau & Lim, 2002a) e do desempenho geral.

Outro fator a ser considerado é a lente teórica da análise da relação do desempenho gerencial com variáveis comportamentais. Neste estudo, pressupõe-se que a justiça no desenho e uso do processo orçamentário é um dos requisitos para incentivar a participação orçamentária, aumentar a percepção de justiça dos gestores e melhorar o desempenho gerencial. Estudos com esses elementos têm sido realizados a partir de duas correntes principais. A primeira considera que um orçamento justo proporciona a participação dos gestores no processo orçamentário (Lau & Lim; 2002b, Libby, 1999; Lindquist, 1995); a segunda concebe a participação orçamentária como antecedente da justiça organizacional que oportuniza, aos subordinados e superiores, expressarem suas preocupações em relação aos procedimentos orçamentários (Wentzel, 2002), refletindo em sentimentos de justiça (Lau & Lim, 2002a; Maiga & Jacobs, 2007; Wentzel, 2002).

Essas diferentes perspectivas de estudos têm gerado resultados inconclusivos, e até mesmo conflitantes, acerca do papel da justiça organizacional e da participação orçamentária no desempenho gerencial. Por exemplo, Wentzel (2002) observou relação positiva e significativa

entre participação orçamentária e desempenho gerencial por meio da justiça organizacional (variável mediadora). Já Lau e Lim (2002b) verificaram que a participação orçamentária medeia os efeitos dos sentimentos de justiça no desempenho gerencial. Em outro estudo de Lau e Lim (2002a), a justiça atua como variável moderadora da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

A ausência de distinção entre regras de justiça e julgamentos de justiça propriamente ditos pode contribuir para resultados não congruentes nas pesquisas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). A maioria desses estudos focalizou na justiça advinda de avaliações subjetivas dos indivíduos, em uma perspectiva descritiva e perceptual, não considerando a concepção de justiça sob a abordagem ética e normativa (Goldman & Cropanzano, 2015). As percepções de justiça dos indivíduos nas dimensões distributiva, procedimental e interacional foram vinculadas a diferentes variáveis organizacionais (Cugueró-Escofet et al., 2019), em que os pesquisadores consideraram sinônimos os termos *justice* e *fairness*, sendo que são conceitos distintos (Goldman & Cropanzano, 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013).

Ambrose e Schminke (2009), Cropanzano et al. (2015) e Goldman e Cropanzano (2015) elucidam que a justiça pode ser analisada sob a perspectiva de regras de justiça (*justice*) e julgamentos de justiça (*fairness*). Para Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), as regras de justiça (*justice*) referem-se às disposições *ex ante* de um sistema de controle gerencial (SCG) e à forma como é usado. Consideraram dois tipos de justiça: (i) formal, que se refere aos objetivos, aspectos baseados em regras (desenho do SCG); e (ii) informal, que se refere à maneira como um SCG é usado (uso do SCG). Avaliaram, também, que os julgamentos de justiça (*fairness* – justiça *ex post*) referem-se à percepção das consequências de um SCG e à forma de uso.

Para Cugueró-Escofet et al. (2019), a separação desses conceitos é importante porque esses dois tipos de justiça refletem papéis diversos e consequências, mas foram misturados na literatura sobre justiça organizacional. A justiça *ex ante* (regras de justiça) está relacionada à forma como o sistema é projetado e usado, enquanto a justiça *ex post* (julgamentos de justiça) está relacionada às consequências do uso do sistema e às percepções dos afetados pelas decisões (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013; Goldman & Cropanzano, 2015). Assim, uma ação formal (p.ex., desenho do processo orçamentário) e informalmente justa (p.ex., pelas evidências, o gestor faz seus julgamentos e decide) pode ser vista como

injusta [p.ex., decisão percebida (in)justa pelo implicado] (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013).

A partir dos preceitos teóricos de Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) e de Goldman e Cropanzano (2015), presume-se que organizações com desenho e uso justos do processo orçamentário são mais propensas a promover a participação orçamentária, unidamente com os julgamentos de justiça dos gestores, e levam a desempenho gerencial superior. Conjectura-se que a participação orçamentária e os julgamentos de justiça possam mediar a relação entre a justiça formal e informal do processo orçamentário e o desempenho gerencial. Assim, o estudo objetiva analisar os reflexos do desenho e uso justos do processo orçamentário, sob as perspectivas de justiça formal e informal na participação orçamentária, nos julgamentos de justiça e no desempenho gerencial. E, de maneira complementar, analisa-se o efeito mediador dos julgamentos de justiça e da participação orçamentária na relação entre o desenho e uso justos do processo orçamentário e o desempenho gerencial.

Considerar a justiça no desenho e uso do processo orçamentário está implicado na seleção pelos gestores de procedimentos que permitam aos seus subordinados maior participação nos assuntos da organização, uma vez que procedimentos participativos são considerados justos (Lau & Lim, 2002b) e refletem em comportamentos funcionais. A justiça (formal e informal) é um requisito ético necessário no desenho e uso do processo orçamentário para alcançar maior alinhamento de objetivos entre indivíduos e a organização e maior percepção de justiça entre aqueles que experimentam as consequências desse sistema (Cugueró-Escofet et al., 2019). Os reflexos da justiça organizacional são analisados no desempenho gerencial sob a ótica da participação dos gestores no processo orçamentário, anuindo-se a relevância do orçamento para confluir as atividades e os esforços dos funcionários com os objetivos e estratégias da organização (Libby & Lindsay, 2010).

Assim, reforça-se a importância do desenho e uso justos do processo orçamentário para além de considerar os julgamentos individuais de justiça. Desse modo, o modelo teórico deste estudo, centrado em regras de justiça (segregadas em justiça formal e informal) e julgamentos de justiça, busca contribuir ao destacar a importância de investigar as percepções dos indivíduos e mostrar as diferentes etapas para que essas percepções possam ser melhoradas e gerenciadas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). A literatura de justiça organizacional encontra-se num estado paradoxal (Rupp & Paddock, 2010). Por um lado, deu-se atenção considerável à especificação das percepções dos empregados sobre o tratamento justo e injusto no trabalho. Por outro, há um movimento paralelo na literatura que está advogando para uma abordagem

mais holística do estudo da justiça (Rupp & Paddock, 2010).

Este estudo contribui para a literatura ao abordar empiricamente as concepções de justiça formal e informal, participação orçamentária, julgamentos de justiça e desempenho gerencial. Ambrose e Schminke (2009) entendem que conceituar os julgamentos de justiça como mediador da relação entre as facetas específicas da justiça (no caso, formal e informal) e os resultados muda a forma como se pensa sobre justiça e amplia possibilidades de pesquisa. Para esses autores, questões que envolvem atitudes globais, como comprometimento organizacional ou desempenho no trabalho, são mais adequadamente examinadas com uma medida de julgamentos de justiça. Cugueró-Escofet e Fortin (2013) mencionam que reconciliar a pesquisa psicológico-empírica e normativa-ética da justiça é importante por razões teóricas e práticas. Primeiro, qualquer julgamento subjetivo de justiça baseia-se em algum julgamento normativo pelo qual o indivíduo compara uma situação, uma decisão ou um comportamento com um padrão ético. Segundo, o propósito de implementar a justiça e abordar a injustiça nas organizações não pode ser apenas perceptual.

O estudo contribui, ainda, para a literatura que examina aspectos comportamentais da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, ao buscar compreender em que condições a participação orçamentária resulta em melhor desempenho. Nesta pesquisa, essas relações são analisadas à luz dos fundamentos de justiça. Estudos vêm reconhecendo a necessidade de incorporar considerações dos julgamentos de justiça na concepção dos SCGs (Voußem et al., 2016), visto que melhoram o desempenho (Burney et al., 2009), geram comportamentos benéficos e contribuem para a congruência das metas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), além de aumentar o compromisso com as metas orçamentárias (Lau & Lim, 2002b). As evidências do presente estudo sugerem que a participação orçamentária afeta o desempenho gerencial quando resultante do desenho e uso justos do processo orçamentário. De acordo com Lunardi et al. (2020, p. 30), “elementos antecedentes à participação, presentes nos processos orçamentários, podem auxiliar na compreensão da configuração orçamentária da organização e seus efeitos consequentes em atitudes, comportamentos e no desempenho”.

A pesquisa também contribui para a prática organizacional ao abordar os aspectos de justiça que devem ser considerados na projeção e uso dos SCGs, no caso, no processo orçamentário. Os resultados apontam que o desenho justo do processo orçamentário é um dos determinantes do desempenho gerencial. Assim, é importante que a configuração do processo orçamentário

leve em conta algumas premissas como, por exemplo, que as metas sejam estabelecidas de maneira que integrem as individuais e que as avaliações e recompensas das unidades organizacionais estejam vinculadas às realizações reais de cada unidade e às competências de sua equipe, de acordo com regras e premissas estabelecidas *ex ante* (Cugueró-

Escofet & Rosanas, 2013). Os resultados da pesquisa também podem ser úteis aos gestores das organizações e profissionais responsáveis pelo desenho do processo orçamentário, ao evidenciar as implicações dos aspectos da justiça formal, informal, participação orçamentária e julgamentos de justiça no desempenho gerencial.

2. REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Justiça Formal e Informal do Processo Orçamentário, Julgamentos de Justiça e Desempenho Gerencial

A justiça organizacional geralmente é abordada na literatura sob três dimensões: distributiva, processual e interacional (Langevin & Mendoza, 2013). Diversos estudos foram realizados evidenciando a relação de cada tipo de justiça com atitudes e/ou comportamentos de indivíduos com reflexos no ambiente organizacional [vide meta-análises de Cohen-Charash & Spector (2001) e Colquitt et al. (2001, 2013)]. No entanto, Ambrose e Schminke (2009) mencionam que pesquisadores passaram a questionar os benefícios de se concentrar em tipos específicos de justiça, sugerindo examinar os julgamentos de justiça em geral. Segundo Greenberg (2001), quando os indivíduos formam impressões de justiça, fazem um julgamento holístico.

Nesse sentido, Goldman e Cropanzano (2015) alertam que pesquisadores de justiça organizacional tendem a tratar como sinônimos os termos *justice* e *fairness*. Após discussão teórica, os autores concluíram que esses conceitos são distintos. Entendem que a justiça (*justice*) deve ser definida como a adesão a regras de conduta, enquanto a equidade/justiça (*fairness*) refere-se às avaliações morais individuais dessa conduta. Assim, a justiça organizacional pode ser analisada sob a perspectiva de regras de justiça (*justice*) e julgamentos de justiça (*fairness*). Cugueró-Escofet e Fortin (2013) explicam que, na primeira abordagem, as regras de justiça usam teorias filosóficas para prescrever o que a justiça deve ser, ao passo que a segunda abordagem é descritiva e tem o propósito de investigar a justiça como uma experiência subjetiva. Nesse caso, busca compreender o que as pessoas percebem ser justo e como reagem a essa percepção de justiça (Cugueró-Escofet & Fortin, 2013).

Segundo Goldman e Cropanzano (2015), *justice* denota conduta moralmente necessária, enquanto *fairness* representa um julgamento avaliativo, se essa conduta é moralmente louvável. Um procedimento justo, por exemplo, pode fornecer voz, mas a voz pode ou não ser vista como

justa, dependendo do indivíduo e da situação. Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) defendem a incorporação da justiça na concepção dos SCGs. Explicam que *justice* refere-se às disposições *ex ante* de um sistema e a forma como será usado, enquanto *fairness* refere-se às consequências *ex post* do sistema. Cugueró-Escofet e Rosanas (2016) distinguem dois tipos de justiça na concepção de regras: a justiça formal, que se refere aos aspectos baseados em regras do sistema formal, e a justiça informal, que se refere ao uso de um sistema que posteriormente será alvo de avaliação/julgamento do indivíduo.

Nessa proposição, a ênfase é colocada na concepção e uso de SCG mais éticos, sendo que os julgamentos de justiça (avaliação do indivíduo) são consequentes da justiça formal e informal (Goldman & Cropanzano, 2015). Portanto, as regras de justiça perpassam a abordagem normativa ou prescritiva (Cropanzano & Stein, 2009); assim, preocupam-se com o que é justo e consideram a justiça um ideal (Cugueró-Escofet & Fortin, 2013), uma condição necessária (Cropanzano et al., 2015). Cugueró-Escofet e Rosanas (2016) enfatizam, ainda, que o desenho do SCG está relacionado com o respectivo uso, sendo que a justiça informal é um elemento chave na dinâmica de um SCG.

O desenho do SCG entendido como justo (justiça formal) é aquele, conforme Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), que: (i) define metas de modo que integrem objetivos organizacionais e individuais; (ii) distribui recursos e responsabilidades entre as subunidades e as avalia conforme as realizações reais de cada uma e as competências do seu pessoal, alinhado com as regras estabelecidas de forma explícita *ex ante*; (iii) inclui o critério de controlabilidade, o que significa que os gestores devem somente ser avaliados em relação aos elementos que têm alguma influência; (iv) estabelece uma recompensa mínima a ser recebida por todos os participantes e define um limite para recompensar as desigualdades; e (v) inclui meios formais de reparação de injustiças e fornece mecanismos para melhorar o desenho do sistema para torná-lo mais justo. Esses autores propuseram, ainda, que o uso de um SCG justo deve: (i) incluir a disposição/vontade por parte dos gestores para

o uso de um sistema justo e para cuidar da equidade nos resultados; (ii) incluir vontade por parte dos gestores de propor mudanças no desenho do SCG para torná-lo mais justo; (iii) explicitar e explicar as desigualdades específicas em qualquer recompensa ou reconhecimento, com critérios fundamentados, para evitar arbitrariedades.

Em analogia, Magner et al. (2006, p. 410) entendem que um orçamento justo deve contemplar os seguintes aspectos formais: (i) voz – os procedimentos orçamentários formais devem proporcionar aos gestores oportunidades adequadas para expressarem seus pareceres sobre as decisões orçamentárias que afetam a sua unidade; (ii) recursos – os procedimentos orçamentários formais devem conter disposições que permitam aos gestores recorrer das decisões orçamentárias que afetam a sua unidade; (iii) precisão – procedimentos orçamentários formais devem assegurar que as decisões orçamentárias relativas à unidade dos gestores incorporem informação precisa; e (iv) consistência – procedimentos orçamentários formais devem ser aplicados de forma consistente entre unidades e a cada período. Tais proposições contemplam os aspectos do desenho de um processo orçamentário justo (justiça formal) e se referem às condutas necessárias de justiça, que podem ser ou não percebidas pelos indivíduos. É necessário, também, ver seu uso (justiça informal), visto que é impossível estabelecer um contrato que antecipe todas as contingências possíveis que possam surgir (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013).

Magner et al. (2006) sugerem que os seguintes procedimentos orçamentários sejam implementados para serem justos: (i) sensibilidade interpessoal – os decisores orçamentários devem mostrar preocupação com os direitos dos gestores, ao implementar os procedimentos orçamentários; (ii) consideração de opiniões – os decisores orçamentários devem considerar as opiniões dos gestores sobre o orçamento de sua unidade, o que não exige que os decisores incorporem os pedidos dos gestores no orçamento; (iii) explicações – os decisores orçamentários devem fornecer aos gestores explicações claras, oportunas e adequadas sobre as razões das suas decisões; e (iv) supressão de dicotomias – os decisores orçamentários devem suprimir possibilidades que venham a favorecer uma unidade em detrimento de outra na execução dos procedimentos orçamentários.

Desse modo, espera-se que a concepção/configuração e o uso do processo orçamentário levem aos julgamentos de justiça dos gestores. De acordo com Greenberg (2001), embora essa distinção possa parecer trivial, está no cerne do que se entende por justiça. Entender o conceito de justiça organizacional exige esclarecer os parâmetros básicos da construção da justiça. Cropanzano et al. (2015) explicam que essa distinção é necessária porque algo

importante precisa ocorrer antes que uma ocorrência seja julgada (não) justa. Rupp e Paddock (2010) mencionam que as regras ou avaliação delas pelo indivíduo são frequentemente antecedentes de um julgamento avaliativo, ou seja, é por meio da aplicação dessas regras que os indivíduos são capazes de avaliar a justiça. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H_{1a}: o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, influenciam positivamente os julgamentos de justiça.

A literatura tem evidenciado que certas características de SCG levam as pessoas a percebê-los como (in)justos, o que torna os indivíduos mais ou menos motivados a contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais (Cugueró-Escofet et al., 2019). Burney et al. (2009) mencionam que existem certos atributos dos SCGs para os quais os usuários formarão percepções que, por sua vez, facilitam comportamentos mais efetivos, sendo que se comportam com base em como percebem o sistema, não necessariamente conforme seu real desenho. Uma implicação crucial disso é que um SCG precisa ter elementos formais e informais que tentam influenciar as pessoas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2016).

O estudo de Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) revela que diferentes níveis de justiça no desenho e uso de um SCG podem levar a diferentes níveis de alinhamento de objetivos, sendo que maiores níveis de congruência de objetivos podem ser alcançados pela introdução da justiça no desenho e uso dos SCGs. A pesquisa de Cugueró-Escofet et al. (2019) evidenciou que a justiça formal e informal nos SCGs favorece julgamentos de justiça fundamentais para a congruência de objetivos.

O desenho e uso justos do processo orçamentário sinaliza aos gestores que eles receberão da organização sua parte justa de benefícios materiais (p.ex., orçamentos favoráveis e recompensas vinculadas a esses orçamentos) e psicológicos (p.ex., autoestima) (Magner et al., 2006). Wentzel (2002) constatou, até mesmo, que algumas das consequências negativas de recursos escassos podem ser mitigadas pelo uso de procedimentos orçamentários considerados justos.

Libby (1999) observou, em sua pesquisa, por exemplo, que a combinação da oportunidade de voz e o recebimento de uma explicação para a falta de influência dos subordinados sobre o orçamento final tiveram efeito positivo no desempenho. Para Magner et al. (2006), quando os tomadores de decisões orçamentárias fornecem explicações para suas decisões orçamentárias, é provável que os gestores percebam esse tratamento como sinalização de que são membros valiosos da organização.

Com intuito de cultivar e sustentar esse relacionamento benéfico com a organização e os tomadores de decisão e, conseqüentemente, receber esses benefícios esperados em longo prazo, os gestores retribuirão com melhor desempenho (Magner et al., 2006). Sob essa premissa, argumenta-se que os gestores terão desempenho gerencial superior em relação às atividades de planejamento, coordenação, supervisão, negociação e cumprimento das metas orçamentárias, a fim de usufruir e manter os benefícios oriundos de um desenho e uso justos do processo orçamentário. Dessa maneira formulou-se a seguinte hipótese:

H_{1b}: o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, influenciam positivamente o desempenho gerencial.

A existência de justiça formal e informal *ex ante* e o alinhamento de interesses aumentam as percepções de justiça dos implicados pelas decisões (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), sendo que as percepções de justiça são essenciais, visto que a injustiça percebida pode resultar em comportamentos *ex post* disfuncionais (Burney et al., 2009; Cugueró-Escofet et al., 2019; Goldman & Cropanzano, 2015). Pesquisas anteriores têm evidenciado que o tratamento justo está associado a atitudes favoráveis ao trabalho e a um melhor desempenho no trabalho (Cropanzano et al., 2002).

Ambrose e Schminke (2009) constataram que os julgamentos globais de justiça medeiam a relação entre julgamentos de justiça específicos e atitudes dos funcionários, como, por exemplo, desempenho gerencial. Little et al. (2002) observaram que os gestores com elevado desempenho de trabalho percebem que tanto os procedimentos orçamentários formais como a implementação desses procedimentos são justos. Observaram, também, que, quando algum procedimento orçamentário é concebido de maneira injusta, os gestores podem fazer um julgamento global de que todo o processo orçamentário (incluindo os procedimentos formais) é injusto e responder com baixo desempenho no trabalho. Cropanzano et al. (2015) e Goldman e Cropanzano (2015) reforçam que os julgamentos de justiça originados das regras (justiça formal e informal) se relacionam com os comportamentos dos indivíduos.

Burney et al. (2009) forneceram evidências de que níveis elevados de justiça organizacional são mecanismos pelos quais as características percebidas do sistema estratégico de medição de desempenho (*strategic performance measurement system* – SPMS) estão associadas ao desempenho do funcionário (*in-role*). A implicação é que as empresas não necessariamente precisam introduzir a subjetividade no sistema de incentivo, mas podem melhorar o desempenho ao vincular os contratos de incentivo

com seus SPMS se o sistema contiver características que melhorem a percepção dos funcionários sobre a justiça.

A premissa é que o senso de justiça aumenta o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias e, conseqüentemente, melhora o desempenho (Wentzel, 2002). Quando os indivíduos percebem que as decisões são baseadas em processos justos, é mais provável que se comprometam com a meta porque esse tratamento justo significa que a organização valoriza e se preocupa com o bem-estar dos funcionários (Libby, 1999). Isso resulta na reciprocidade dos funcionários na forma de melhor desempenho no trabalho (Libby, 1999; Lindquist, 1995). Quando os funcionários percebem justos os procedimentos, retribuem com atitudes mais positivas em relação à organização (Cropanzano et al., 2002), como aumento do comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, maiores esforços para realizar as tarefas e cumprir objetivos, maior disposição para cooperar, refletindo em melhor desempenho das suas funções (Kramer & Hartmann, 2014).

Portanto, um desenho e uso justos do processo orçamentário presumem que os gestores receberam tratamento justo e benéfico da organização (Magner et al., 2006) e em troca retribuirão com melhor desempenho em relação às atividades de sua área de responsabilidade. Assim, espera-se que o desenho e uso justos do processo orçamentário fortaleçam os julgamentos de justiça dos gestores e, em conjunto, reflitam em melhor desempenho gerencial. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H_{1c}: os julgamentos de justiça influenciam positivamente o desempenho gerencial.

H_{1d}: os julgamentos de justiça medeiam o efeito positivo do desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, no desempenho gerencial.

2.2 Justiça Formal e Informal do Processo Orçamentário, Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial

A literatura prevê regras para o desenho e uso justos de SCG, porém, é preciso reconhecer que os sistemas não podem lidar com todas as situações possíveis e devem permitir formas de reparação quando necessário (Cugueró-Escofet et al., 2019). Assim, as organizações necessitam adotar certos procedimentos e políticas que possam assegurar a justiça formal e informal nos SCGs (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). A participação orçamentária é um dos mecanismos que pode ser selecionado para atender a essas regras de justiça. Pela participação orçamentária, as organizações podem materializar diversas questões contidas num desenho e uso justos do processo orçamentário.

O mecanismo de participação orçamentária contém disposições que permitem aos gestores apelar às decisões orçamentárias (Magner et al., 2006). Essa participação pode ser usada para compartilhar informações e para que subordinados reflitam suas preocupações e valores (Sholihin et al., 2011), além de conter disposições para que procedimentos orçamentários sejam aplicados de forma consistente em todas as unidades (Magner et al., 2006). Lau e Lim (2002b) argumentam que a importância que as organizações atribuem à manutenção da justiça na organização impulsiona o uso do orçamento participativo. Esclarecem que, como a justiça é um dos principais determinantes da escolha de procedimentos, e como os procedimentos que envolvem participação tendem a ser considerados justos, é provável que as organizações comprometidas em manter a justiça no desenho e uso de um SCG selecionem procedimentos participativos.

Lau e Lim (2002b) investigaram o papel da participação orçamentária na relação entre justiça processual e desempenho dos subordinados e consideraram a justiça processual como um antecedente da participação orçamentária. O construto de justiça processual apresentou relação com avaliação de justiça dos procedimentos adotados para avaliar o desempenho, comunicar o *feedback* e determinar os aumentos salariais e promoções, ou seja, aspectos da justiça formal e informal propostos por Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), assim como alguns desses (comunicação do *feedback*) aos procedimentos de implementação preconizados por Magner et al. (2006). Portanto, estão relacionados à percepção de justiça formal e informal e não contemplam os julgamentos de justiça.

Kyj e Parker (2008) tangenciaram essa abordagem ao propor que quando as metas orçamentárias são usadas para avaliar subordinados, os superiores incentivam contribuições subordinadas na definição do orçamento com vistas na percepção de justiça. Zonatto et al. (2019) descobriram que o incentivo à participação orçamentária influencia a participação dos gestores no orçamento, sendo que o incentivo à participação pode ser caracterizado como um dos elementos da justiça formal e informal. Isso sugere que o desenho e uso justos do processo orçamentário é um antecedente da participação orçamentária (Lau & Lim, 2002b). Nessa perspectiva, formulou-se a seguinte hipótese:

H_{2a}: o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, influenciam positivamente a participação orçamentária.

A participação orçamentária constitui-se num mecanismo que pode ser utilizado para que os funcionários realizem com êxito tarefas desafiadoras (Derfuss, 2015). Para esse autor, por ser um mecanismo cognitivo, configura-

se em um processo de troca de informações entre superior e subordinado, que resulta em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhores resultados de decisões e desempenho. Tiller (1983) aduz que, mesmo com a ausência de incentivos para o desempenho, a participação orçamentária possibilita aos indivíduos maior comprometimento e melhor desempenho no alcance das metas estabelecidas, visto que consideram o processo justo.

Lunardi et al. (2019) constataram que a participação dos *controllers* nos processos orçamentários de suas organizações melhora seu envolvimento no trabalho, influencia suas atitudes gerenciais, sua propensão em compartilhar informações e seu desempenho. Derfuss (2015) esclarece que, devido aos mecanismos de motivação, a participação orçamentária aumenta a confiança do subordinado, o senso de controle e o seu envolvimento com a organização, que em conjunto causam menos resistência à mudança e mais comprometimento com as decisões orçamentárias, o que reflete no desempenho. Lunardi et al. (2020) apontam que estudos evidenciam que a participação orçamentária ocasiona melhor desempenho no trabalho, pois os subordinados têm a percepção que estão sendo tratados como parceiros valiosos no processo decisório.

A participação orçamentária revela-se um meio de comunicação entre subordinados e superiores, não só em questões relacionadas ao orçamento, mas também em outras que lhes interessam (Lau & Lim, 2002b), permite maior compreensão do processo de definição do orçamento e de outros assuntos organizacionais (Milani, 1975; Zonatto et al., 2019), além de possibilitar o envolvimento e a influência dos gestores na determinação do orçamento de suas unidades (Shields & Shields, 1998), o que proporciona maior aceitação e comprometimento para alcançar as metas (Lau & Lim, 2002b). Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

H_{2b}: a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.

Pesquisas prévias (Kyj & Parker, 2008; Lau & Lim, 2002b; Lindquist, 1995) evidenciaram que o mecanismo de participação orçamentária atua como interveniente na relação entre um SCG justo e o desempenho gerencial. Lindquist (1995) sugeriu que um antecedente da participação orçamentária é o desejo de manter a justiça nos sistemas de controle de remuneração com base em incentivos, sendo que as consequências da maior participação dos funcionários são maior satisfação com o orçamento, satisfação no trabalho e desempenho. Lau e Lim (2002b) observaram que os reflexos da justiça no desempenho gerencial podem ser mais complexos do que uma simples relação direta, e que a participação orçamentária pode atuar como mediadora. Sugerem que o aumento da participação

conduz à maior comunicação, confiança e cooperação e, conseqüentemente, melhora o desempenho.

Kyj e Parker (2008) constataram que os superiores promovem a participação orçamentária quando os subordinados são avaliados pelas metas do orçamento. Para os autores, esses achados refletem as preocupações da organização com justiça da avaliação de desempenho e indicam que a participação orçamentária pode mediar a relação entre o uso avaliativo do orçamento e os resultados no trabalho que pesquisas anteriores vincularam à justiça organizacional. Assim, conjectura-se que um desenho e uso justos do processo orçamentário implicam em melhor desempenho gerencial por meio da adoção

de mecanismos de participação orçamentária. Nessa perspectiva, formulou-se a seguinte hipótese:

H_{2c}: a participação orçamentária medeia o efeito positivo do desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, no desempenho gerencial.

Portanto, o modelo teórico da pesquisa parte da premissa de que as percepções de justiça formal e informal do processo orçamentário (variáveis independentes) influenciam o desempenho gerencial (variável dependente) por meio da participação orçamentária e julgamentos de justiça (variáveis mediadoras), conforme Figura 1.

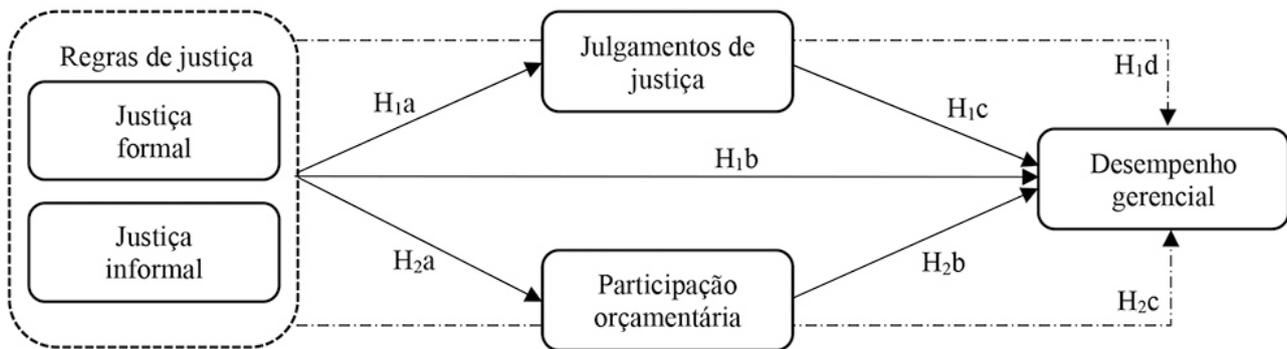


Figura 1 Modelo teórico da pesquisa

Nota: Os traços pontilhados representam os efeitos indiretos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em consonância com Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), concebem-se as regras de justiça como as disposições *ex ante* de um SCG e a maneira como ele é usado, ao passo que os julgamentos de justiça se referem às percepções dos indivíduos acerca desse sistema (Cugueró-

Escofet & Rosanas, 2013). Assim, as regras de justiça dizem respeito ao desenho e uso justos do processo orçamentário (âmbito organizacional) e os julgamentos de justiça referem-se às percepções dos implicados nesse (âmbito individual).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e Procedimentos de Coleta

O levantamento dos dados foi realizado com gestores responsáveis por alguma área organizacional/departamento das 100 maiores empresas do estado de Santa Catarina listadas na *Revista Amanhã*. Por constituir-se das organizações maiores do Estado, partiu-se da premissa de que têm a prática do processo orçamentário consolidada. A busca dos contatos desses gestores deu-se via LinkedIn. No processo de busca, foram utilizados os termos “gerentes”, “gestores”, “diretores”, “coordenadores” e “supervisores”.

A partir dessa seleção, enviou-se convite para aproximadamente 1.000 gestores a fim de comporem uma rede criada no LinkedIn. Aos 442 gestores que aceitaram compor a rede, enviou-se o instrumento de pesquisa por Google Forms e obteve-se retorno de 114 questionários, porém quatro estavam incompletos. A amostra da pesquisa compreendeu os 110 respondentes, número suficiente para análise do modelo teórico proposto, conforme a avaliação do tamanho da amostra e do poder estatístico das análises realizadas com o *software* G*Power, que resultou em pelo menos 85 respostas válidas.

O perfil demográfico dos respondentes indica que a maioria é do gênero masculino (85,4%), com idade entre 31 a 40 anos e tempo médio de empresa de aproximadamente 15 anos. A maioria tem curso de especialização *lato sensu*, com destaque para as áreas de administração, ciências contábeis e engenharia. Os respondentes exercem as funções de gerente (52), supervisor (20), coordenador (16), *controller* (12) e diretor (10) de alguma área organizacional. Também se observou que mais de 50% dos respondentes trabalham em empresas com mais de 1.000 funcionários. Destacam-se respondentes de empresas metalúrgicas, têxteis, alimentos e bebidas, do setor financeiro e elétrico.

3.2 Mensuração das Variáveis da Pesquisa

Os construtos foram mensurados por itens múltiplos (Apêndice A). Utilizou-se escala tipo Likert de sete pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente para as variáveis de justiça formal, justiça informal, julgamentos de justiça e participação orçamentária. A escala de desempenho gerencial variou de muito baixo a muito alto. A participação orçamentária foi avaliada por meio de seis itens, nos quais os respondentes avaliaram seu nível de envolvimento com o processo orçamentário. Essas assertivas foram retiradas de Leach-López et al. (2007) e Milani (1975). O alfa de Cronbach desse construto foi de 0,926.

O desempenho gerencial foi mensurado a partir da escala desenvolvida por Mahoney et al. (1963), na qual os respondentes se autoavaliaram nas seguintes dimensões: planejamento, coordenação, avaliação, investigação, supervisão, gestão de pessoal, negociação e representação (Wentzel, 2002). Foram incluídos mais dois itens: avaliação do desempenho geral (Lau & Lim, 2002b) e cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas. O construto compreendeu 10 itens e resultou num alfa de Cronbach de 0,962. As questões foram retiradas do estudo de Lau e Lim (2002b), com acréscimo do item de cumprimento das metas orçamentárias, visto o propósito desta pesquisa.

Para mensurar a justiça organizacional, adotou-se o critério proposto por Lind (2001) de medidas indiretas e diretas, cujo intuito foi distinguir as regras de justiça (formal e informal) dos julgamentos de justiça. As medidas indiretas referem-se às regras e questionam os pesquisados sobre eventos reais em seus ambientes, como, por exemplo, se a remuneração foi dividida equitativamente. Já as medidas diretas referem-se aos julgamentos de justiça e

questionam sobre como os indivíduos avaliam tais eventos (Goldman & Cropanzano, 2015). Ambrose e Schminke (2009) explicam que as medidas indiretas operacionalizam a justiça organizacional perguntando sobre a presença ou ausência de vários eventos, resultados e/ou transações que podem ser presumidas como causadoras de julgamentos de justiça. Por sua vez, as medidas diretas requerem uma avaliação subjetiva de justiça ou um julgamento avaliativo (por exemplo, considero justos os procedimentos usados para tomar a decisão).

As assertivas para esse construto foram retiradas e adaptadas dos estudos de Colquitt (2001), Sotomayor (2006) e Wentzel (2002). As adaptações referem-se à contextualização para o ambiente do processo orçamentário. Para classificar as assertivas no construto de justiça formal e informal e julgamentos de justiça, consideraram-se as recomendações de distinção de medidas indiretas e diretas propostas por Lind (2001), reforçadas e explanadas por Ambrose e Schminke (2009), Cropanzano e Stein (2009), Cropanzano et al. (2015) e Goldman e Cropanzano (2015). Consideraram-se, ainda, as proposições de Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) sobre procedimentos que devem ser observados para desenho e uso justos do SCG, além dos procedimentos formais e de implementação preconizados por Magner et al. (2006). O construto de justiça organizacional totalizou 15 assertivas, sendo cinco para cada perspectiva investigada. Os alfas de Cronbach dos construtos de justiça formal, justiça informal e julgamentos de justiça foram 0,897, 0,933 e 0,909, respectivamente.

A forma de coleta de dados, em que todas as medidas foram colhidas simultaneamente e na mesma fonte, sugere a existência de *common method bias*. Para minimizar eventuais efeitos do viés de uso do método comum, algumas medidas processuais, recomendadas por Podsakoff et al. (2003), foram adotadas: (i) assegurado o anonimato dos respondentes; (ii) orientação de que não havia respostas certas ou erradas e que os respondentes deveriam responder às perguntas de acordo com o momento; (iii) realização de pré-teste com dois pesquisadores da área e dois gestores que participam do processo orçamentário das suas respectivas áreas de responsabilidade; (iv) diferencial semântico nas medidas das variáveis critério e preditora. Por sua vez, o teste de fator único de Harman com todos os itens do estudo mostra que o primeiro fator explica 41,9% da variação, que é menor do que o ponto de corte usual, de 50%, acima do qual o viés do método comum deve ser visto como uma ameaça (Podsakoff et al., 2003).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar os dados e testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*structured equation modeling* – SEM) estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS).

4.1 Modelo de Mensuração

A primeira etapa do PLS-SEM consiste no modelo de mensuração, em que são analisadas a confiabilidade (individual e composta) e a validade (convergente e discriminante) das medidas dos construtos (Hair et al., 2017). Na validação do modelo de mensuração, confirmou-se que as medidas são confiáveis (confiabilidade individual de itens e de construto) e válidas (validade convergente e discriminante) (Hair et al., 2017).

Todos os itens individuais apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,70, sendo a menor 0,72 para um item da

participação orçamentária: “Elaboro o orçamento da minha área de responsabilidade, porém meu superior o revisa”. Com relação à confiabilidade dos construtos, os alfas de Cronbach e a confiabilidade composta foram maiores que 0,70, valores considerados adequados (Hair et al., 2017). Os menores alfas de Cronbach e índices de confiabilidade composta foram 0,900 e 0,927 no construto de justiça formal.

A avaliação da validade convergente foi realizada pela variância média extraída (*average variance extracted* – AVE), que resultou maior que 0,5 para todos os construtos, variando entre 0,717 (justiça formal) e 0,793 (julgamentos de justiça). A validade discriminante foi avaliada no nível dos indicadores e variáveis latentes pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e se mostrou precedente para ambos os critérios. Na Tabela 1 mostram-se os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 1

Validade discriminante, validade convergente e consistência dos construtos

Construtos	1	2	3	4	5
1 Justiça formal	0,847				
2 Justiça informal	0,786	0,889			
3 Julgamentos de justiça	0,842	0,786	0,890		
4 Participação orçamentária	0,678	0,730	0,706	0,857	
5 Desempenho gerencial	0,524	0,425	0,432	0,542	0,864
AVE	0,717	0,790	0,793	0,735	0,746
Confiabilidade composta	0,927	0,950	0,950	0,943	0,967
Cronbach's α	0,900	0,933	0,935	0,927	0,962

Nota: Os elementos diagonais são as raízes quadradas da variância média extraída (*average variance extracted* – AVE). Os elementos fora da diagonal são as correlações entre os construtos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As correlações de justiça formal com informal (0,786) e julgamentos de justiça (0,842) foram altas, assim como a correlação entre justiça informal e julgamentos de justiça (0,786), o que pode resultar em problemas de validade discriminante. Esses resultados foram convergentes com o estudo realizado por Cugueró-Escofet et al. (2019), que destacam suporte teórico de que ambos os aspectos são diferentes em pesquisas sobre justiça, que justificam a distinção entre justiça formal e informal, tanto em estudos mais filosóficos quanto aplicados.

Gefen e Straub (2005, p. 92) consideram que “a validade discriminante é mostrada quando cada item de medida se correlaciona fracamente com todos os outros construtos, exceto aquele ao qual está teoricamente associado”. No caso desta pesquisa, as maiores correlações ocorreram

com os construtos de justiça, que estão teoricamente associados. Além disso, a correlação entre todos os itens associados à justiça formal foi maior que a correlação entre os itens que explicam a justiça informal e julgamentos de justiça. Da mesma maneira ocorreu com os itens de justiça informal e de julgamentos de justiça. Assim, considera-se adequada a validade discriminante dos construtos.

4.2 Modelo Estrutural

Após verificar a adequação do modelo de mensuração, realizaram-se as estimativas das equações estruturais por meio da análise do *bootstrapping*, com uma amostra de 110 casos e 1.000 reamostragens, para avaliar a significância das relações entre as variáveis latentes

utilizadas no estudo (Hair et al., 2017). Para avaliar o modelo estrutural, consideram-se: (i) o coeficiente de determinação de Pearson (R^2); e (ii) a relevância preditiva

(Q^2) ou indicador de Stone-Geisser (Hair et al., 2017). Na Tabela 2, evidenciam-se os resultados do teste de hipóteses dos coeficientes de caminhos do modelo proposto.

Tabela 2

Resultados do modelo estrutural

Hipóteses	Coefficiente estrutural	Erro padrão	t-valor	p-valor
Justiça formal → Julgamentos de justiça	0,587	0,077	7,601	0,000
Justiça informal → Julgamentos de justiça	0,325	0,091	3,554	0,001
Justiça formal → Participação orçamentária	0,273	0,114	2,383	0,019
Justiça informal → Participação orçamentária	0,516	0,109	4,739	0,000
Justiça formal → Desempenho gerencial	0,483	0,135	3,576	0,001
Justiça informal → Desempenho gerencial	-0,134	0,119	1,127	0,262
Julgamentos de justiça → Desempenho gerencial	-0,180	0,137	1,311	0,193
Participação orçamentária → Desempenho gerencial	0,440	0,118	3,727	0,000

Nota: Avaliação do modelo estrutural (R^2) – $JJ = 0,749$; $PO = 0,562$; $DG = 0,357$. Relevância preditiva (Q^2) – $JJ = 0,585$; $PO = 0,405$; $DG = 0,255$.

$DG =$ desempenho gerencial; $JJ =$ julgamentos de justiça; $PO =$ participação orçamentária.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados na Tabela 2 sugerem associações entre o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, com julgamentos de justiça, participação orçamentária e desempenho gerencial. Constatam-se relações positivas e significativas da justiça formal com julgamentos de justiça (0,587, $p < 0,001$), participação orçamentária (0,273, $p < 0,05$) e desempenho gerencial (0,483, $p < 0,05$). Também se encontraram relações positivas e significativas entre justiça informal e julgamentos de justiça (0,325, $p < 0,05$) e participação orçamentária (0,516, $p < 0,005$).

Esses resultados fornecem apoio para a não rejeição das hipóteses H_{1a} e H_{2a} , de que o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, influenciam positivamente os julgamentos de justiça (H_{1a}) e na participação orçamentária (H_{2a}). Se aceita parcialmente H_{1b} , que o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, influenciam positivamente o desempenho gerencial, visto que não foram observadas associações positivas e significativas entre justiça informal com o desempenho gerencial.

Esses resultados estão condizentes com as proposições de Ambrose e Schminke (2009), Cugueró-Escofet e Fortin (2013) e Goldman e Cropanzano (2015), de que a avaliação de regras e eventos antecede aos julgamentos avaliativos dos indivíduos e reforçam a importância da concepção e uso justo de SCG nas organizações. Isso indica que a justiça percebida no desenho e uso do processo orçamentário reflete nos julgamentos de que o orçamento atribuído às áreas de responsabilidade é justo e está alinhado às

necessidades dos gestores (Wentzel, 2002). Também sugere que a participação orçamentária é resultante das preocupações de um sistema justo, com destaque para a justiça informal, e converge com os estudos de Lau e Lim (2002b), Libby (1999) e Lindquist (1995).

A pesquisa também evidencia relações positivas e significativas da participação orçamentária com o desempenho gerencial (0,440, $p < 0,001$). Tal resultado coaduna com os achados de Argyris (1952), Lau e Lim (2002b), Libby (1999) e Lunardi et al. (2019), o que permite não rejeitar a H_{2b} , que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial. Não foram encontradas relações positivas e significativas entre julgamentos de justiça e desempenho gerencial, o que leva a rejeitar a H_{1c} , de que os julgamentos de justiça influenciam positivamente o desempenho gerencial.

Para examinar os efeitos mediadores dos julgamentos de justiça e da participação orçamentária na relação entre desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal com o desempenho gerencial, seguiram-se as recomendações de Hair et al. (2017), de utilizar a abordagem do *bootstrapping* em vez do teste Sobel e analisar os efeitos diretos e indiretos, incluindo todos os mediadores simultaneamente no modelo. De acordo com esses autores, podem-se identificar três tipos de mediação: (i) complementar – o efeito indireto e o direto são significativos e apontam na mesma direção; (ii) competitiva – o efeito indireto e o direto são significativos e apontam em direções opostas; e (iii) indireta – o efeito indireto é significativo, mas não o direto. Os resultados dos testes de mediação são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3*Resultados dos testes de mediação*

Relações	Efeito direto	Efeito indireto	Tipo de Mediação
Justiça formal → Desempenho gerencial via julgamentos de justiça	0,483**	-0,105	Não mediação direta
Justiça informal → Desempenho gerencial via julgamentos de justiça	-0,134	-0,058	Sem efeito
Justiça formal → Desempenho gerencial via participação orçamentária	0,483**	0,120*	Complementar
Justiça informal → Desempenho gerencial via participação orçamentária	-0,134	0,227**	Indireta

** = $p < 0,05$; * = $p < 0,10$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados indicam que não se pode aceitar a H_{1d} , de que julgamentos de justiça medeiam o efeito positivo do desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, no desempenho gerencial, visto que não foram observados efeitos indiretos significativos da justiça formal e informal com o desempenho gerencial via julgamentos de justiça. Contudo, observa-se que a participação orçamentária medeia os efeitos entre a justiça informal e o desempenho gerencial. Não se observa efeito direto da justiça informal no desempenho, mas o uso justo do processo orçamentário implica em melhor desempenho gerencial via participação orçamentária. Hair et al. (2017) explicam que, nesse caso, a mediação indireta corresponde à mediação total proposta por Baron e Kenny (1986).

Esses resultados sinalizam que as atividades de gestão podem ser aprimoradas e refletir em melhor desempenho durante o processo orçamentário, desde que o sistema permita proposições de mudança no desenho, haja *feedback* e explicações das decisões tomadas (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Os resultados dos testes de mediação indicam que a participação orçamentária é o mecanismo que favorece o atendimento a essas regras de justiça.

Os resultados apresentados sinalizam que há mediação complementar entre a justiça formal e a participação orçamentária. De acordo com Hair et al. (2017), esse tipo de mediação indica mediação parcial, e que possivelmente há outros mediadores que possam explicar a relação proposta. Dada a mediação parcial em relação à justiça formal e à mediação total em relação à justiça informal, os resultados permitem não rejeitar a H_{2c} , de que a participação orçamentária medeia o efeito positivo do desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, no desempenho gerencial.

Em geral, os resultados empíricos suportam o referencial teórico proposto ao evidenciar que desenho e uso justos do processo orçamentário implicam adoção do mecanismo de participação orçamentária nas organizações, em maiores julgamentos de justiça

dos gestores e levam ao desempenho gerencial superior. Também sinalizam que a participação orçamentária exerce influência direta sobre o desempenho gerencial e atua como variável mediadora na relação entre justiça formal e informal e o desempenho.

4.3 Discussão dos Resultados

Os resultados denotam que a justiça formal (desenho) e informal (uso) influenciam os julgamentos de justiça dos gestores, com maior predição para a justiça formal. Nesse aspecto, é necessário que o desenho do SCG, no caso o processo orçamentário, seja concebido de forma justa, com procedimentos consistentes e sem vieses (Magner et al., 2006), considerando o princípio da controlabilidade (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), com mecanismo de voz (Libby, 1999) e possibilidades de reparação no sistema (Langevin & Mendoza, 2013). Esses resultados reforçam a importância de o SCG ser concebido e usado de forma justa.

Langevin e Mendoza (2013) apontam que os SCGs, quando concebidos de forma injusta, sem a existência da justiça formal, podem levar os gestores a terem comportamentos prejudiciais à empresa. Cugueró-Escofet e Rosanas (2016) alertam que se o SCG for formalmente injusto desde o início, a injustiça informal fará com que permaneça nesse último estágio, provocando congruência mínima de metas, falta de identificação com a organização e aprendizagem disfuncional. Assim, é necessário que os SCGs, no caso o processo orçamentário, sejam concebidos com certo grau de flexibilidade, para promover a criatividade, reconhecer a existência de falhas nos SCG e estabelecer meios formais de reparar quaisquer injustiças (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Essas injustiças podem ser identificadas no uso e discutidas durante o orçamento participativo, o que é corroborado neste estudo, visto a maior influência da justiça informal na participação orçamentária.

No modelo proposto, os tipos de justiça (formal e informal) influenciam os julgamentos que, por sua vez, medeiam a relação entre as facetas de justiça e resultados

específicos da justiça (Ambrose & Schminke, 2009), no caso o desempenho gerencial. No entanto, os julgamentos de justiça não apresentaram influência significativa no desempenho gerencial, o que exige algumas considerações. Evidências de meta-análises (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) apontam para resultados conflitantes entre as percepções de justiça e desempenho. Isso sugere que a relação entre julgamentos de justiça e desempenho gerencial não é tão direta. Conjectura-se que os julgamentos de justiça ocasionam, em um primeiro momento, atitudes mais pontuais, como a satisfação no trabalho. O estudo realizado por Beuren et al. (2017) evidenciou que os julgamentos de justiça estão associados a diferentes níveis de satisfação no trabalho. Portanto, a relação entre julgamentos de justiça e desempenho não é direta, mas influenciada por outros fatores, o que instiga pesquisas futuras.

Nesta pesquisa, diferentemente de estudos prévios (Lau & Lim, 2002b; Libby, 1999), a participação orçamentária é influenciada predominantemente pela justiça informal,

ao invés da justiça percebida no desenho do processo orçamentário. Argumenta-se que essa é intensificada quando ocorrem explicações, proposições de mudanças, considerações de opiniões, acompanhamento das metas orçamentárias, avaliação de desempenho e *feedback*.

No orçamento participativo, as informações e ideias sobre tarefas de gestão, metas e medidas financeiras e não financeiras podem ser trocadas (Zonatto et al., 2019). Chong et al. (2005) comentam que os benefícios do envolvimento dos gestores no processo de definição do orçamento derivam, principalmente, da troca e da divulgação de informações relevantes ao trabalho, de modo que facilite a tomada de decisões. A ênfase da justiça informal decorre de o orçamento participativo facilitar o processo de aprendizagem. Cugueró-Escofet e Rosanas (2013) mencionam que um dos motivos para se analisar a justiça informal, observando o uso do SCG, é a aprendizagem, em que a interação entre duas pessoas pode mudar suas mentes sobre a conveniência de algum estado antecipado dos assuntos.

5. CONCLUSÕES

O estudo analisou os reflexos do desenho e uso justos do processo orçamentário sob as perspectivas de percepções de justiça formal e informal, nos julgamentos de justiça, na participação orçamentária e no desempenho gerencial. E, de maneira complementar, analisou o efeito mediador dos julgamentos de justiça e da participação orçamentária na relação entre desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. Os resultados evidenciaram que o desempenho gerencial é maior quando as organizações se preocupam com as questões de justiça no desenho e, principalmente, no uso de SCG, sendo que a participação orçamentária é um dos mecanismos adotados pelas organizações para cumprir as regras de um desenho e uso justos do processo orçamentário.

A participação orçamentária apresenta mediação parcial entre justiça formal e desempenho e mediação indireta com a justiça informal. Isso sugere que os procedimentos consistentes, sem vieses, com informações precisas, concebidos no desenho do processo orçamentário, materializam-se e/ou intensificam-se com a representatividade dos envolvidos no processo decisório. Informações, considerações, explicações e *feedback* são trocados simultaneamente durante o orçamento participativo. As evidências sugerem que procedimentos formais considerados justos, desde sua concepção, alinhados com a respectiva implementação

até o uso, e combinados com a participação orçamentária, apresentam reflexos no desempenho gerencial.

O estudo contribui para a literatura ao analisar a justiça organizacional sob as perspectivas de justiça formal e informal e julgamentos de justiça no contexto do processo orçamentário, sendo que até então tal proposição estava no campo teórico; assim ampliam-se possibilidades de pesquisas. Os estudos empíricos de justiça organizacional se concentraram, principalmente, nas percepções individuais de justiça e efeitos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (Cugueró-Escofet & Fortin, 2013; Goldman & Cropanzano, 2015). Contudo, os resultados apontaram que as regras de justiça do desenho e do uso do processo orçamentário se caracterizam como antecedentes dos julgamentos de justiça e refletem na participação orçamentária e no desempenho gerencial. Esses achados são relevantes porque salientam os reflexos da justiça em termos dos efeitos que um sistema gera, e não somente consideram as percepções individuais. A pesquisa evidenciou que o desenho e uso justos do processo orçamentário influenciam o desempenho gerencial; no entanto, a percepção individual de justiça (julgamentos de justiça) não exerceu influência direta. Esses resultados sinalizam que a justiça nos procedimentos e mecanismos organizacionais são mais salientes do que analisar apenas a percepção do indivíduo (Ambrose & Schminke, 2009).

Os resultados da pesquisa também têm implicações para a prática das organizações. O estudo apresenta evidências de que o desempenho gerencial pode ser melhorado a partir da concepção de justiça no desenho e uso do processo orçamentário, intensificando-se com o mecanismo de participação orçamentária. Nesse sentido, as organizações precisam centrar-se nos aspectos formais e informais dos SCGs para assegurar a justiça dos procedimentos orçamentários. Para Goldman e Cropanzano (2015), percepções de justiça exigem ações dos gestores, uma vez que os indivíduos tendem a reagir contra regras e procedimentos percebidos injustos. Portanto, as questões de justiça devem ser consideradas tanto no desenho quanto no uso dos SCGs (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013), visando à ênfase dos gestores na consecução dos objetivos organizacionais e os efeitos na realização das suas atividades.

O estudo também contribui para a discussão sobre a relação entre participação orçamentária, percepções de justiça e desempenho. A participação orçamentária é tratada por vezes como antecedente dos sentimentos de justiça e, em outras, como consequente. Neste estudo, constatou-se que a participação orçamentária é um dos mecanismos selecionados pelas organizações para assegurar a justiça no desenho e uso do processo orçamentário. Assim, a participação orçamentária é consequência da justiça formal e informal dos SCGs e apresenta indícios que as avaliações subjetivas dos gestores acerca do processo orçamentário podem figurar como consequentes, o que contribui para explicar as diferentes abordagens de estudos anteriores acerca do papel da justiça e participação orçamentária na influência do desempenho gerencial.

As limitações deste estudo instigam novas pesquisas. Como a estratégia de pesquisa utilizada se fundamentou na percepção dos respondentes quanto às questões formuladas, aspectos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando-a para uma situação desejada. Nesse aspecto, destaca-se a mensuração do desempenho

gerencial que se fundamentou na autoavaliação dos gestores. É possível que o grau de dificuldade ou facilidade de alcançar a meta influencie o desempenho dos gestores, assim como a forma de uso do orçamento (com ênfase para planejamento e/ou avaliação), o que instiga mais estudos. Neste, focou-se, principalmente, em assertivas de recompensas, portanto pesquisas futuras podem enfatizar outros aspectos do processo orçamentário. O próprio modelo teórico caracteriza uma limitação, visto que variáveis precisaram ser omitidas para delimitar o escopo do estudo e torná-lo viável. Estudos futuros podem ainda acrescentar variáveis de controle, como nível hierárquico, área do gerente e tempo de empresa, para verificar se afetam a participação orçamentária, os julgamentos de justiça e o desempenho gerencial.

Estudos com a segregação de justiça formal, informal e julgamentos de justiça ainda são incipientes na literatura; assim, instiga-se utilizar outras formas para capturar esses construtos. A segregação do modelo teórico em regras de justiça (formal e informal) e julgamentos de justiça pode servir de alento para novas linhas de investigação. Por exemplo, pode-se investigar quais aspectos da justiça (formal, informal, julgamentos de justiça) são mais eficazes para inibir comportamentos contraproducentes nas organizações ou, em relacionamentos interorganizacionais, investigar a maneira como a presença da (in)justiça no desenho e uso do SCG contribui para a identidade organizacional, a confiança no relacionamento e o desempenho da cooperação e como a justiça do sistema percebida pelos implicados influencia suas atitudes (p.ex., disposição em compartilhar conhecimentos). É importante destacar que a segregação da justiça nas perspectivas formal e informal representa uma nova concepção do fenômeno, e isso pode fomentar uma linha de investigação diferenciada e contribuir para entender as atitudes e os comportamentos de indivíduos nas organizações, para além da literatura sobre as percepções de justiça organizacional.

REFERÊNCIAS

- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllershship Foundation.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(número especial), 69-86.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), 305-321.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 279-350). Emerald Group Publishing.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cugueró-Escofet, N., & Fortin, M. (2013). One justice or two? A model of reconciliation of normative justice theories organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 435-451.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2016). The ethics of metrics: The dysfunctional effects of performance measurements through justice. *Journal of Business Ethics*, 1(1), 1-17.
- Cugueró-Escofet, N., Bertran, A. F., & Rosanas, J. M. (2019). Is justice more important than would be expected? The role of justice in management control systems to generate goal congruence, trust in managers and fairness perceptions. *Social Justice Research*, 32(1), 26-54.
- Derfuss, K. (2015). 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.
- 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.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Goldman, B., & Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "fairness" are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313-318.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how". *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219.
- Hair, J. F., Jr., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2017). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2a. ed.). Sage.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Lestira, M. (2015). Relationships to budgeting participation and managerial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 836-843.
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How top-down and bottom-up budgeting affect budget slack and performance through social and economic exchange. *Abacus*, 50(3), 314-340.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002a). The effects of procedural justice and on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19(1), 139-160.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002b). The intervening effects of participation on the relationship procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 55-78.
- 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 U. S. and Mexican managers. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105-136.
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 125-137.
- 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.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford University Press.
- Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7(1), 122-147.
- Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2002). The fairness of formal budgetary procedures: Relationships with managers' behavior. *Group & Organization Management*, 27(2), 209-225.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 540-562.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.

- Magner, N. R., Johnson, G. G., Little, H. T., Blair Staley, A., & Welker, R. B. (2006). The case for fair budgetary procedures. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 408-419.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-Western Publishing Co.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. (2007). Budget participation's influence on budget slack the role of fairness perceptions. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 59-74.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rupp, D. E., & Paddock, E. L. (2010). From justice events to justice climate: A multi-level temporal model of information aggregation and judgment. In E. Mannix et al. (Eds.), *Fairness and groups* (pp. 245-273). Emerald Group Publishing.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization. *The British Accounting Review*, 43(2), 135-146.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: Consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico* (Tese de Doutorado). Universidade Técnica de Lisboa.
- Tiller, M. G. (1983). The dissonance model of participative budgeting: An empirical exploration. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 581-595.
- Voußem, L., Kramer, S., & Schäffer, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30(1), 32-46.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247-271.
- Zonatto, V. C. S., Lunardi, M.A., & Degenhart, L. (2019). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(1), 140-160.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Desenho e uso justos do processo orçamentário

Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)

Justiça formal.

Fonte: *Wentzel (2002)*.

1. Os atuais procedimentos orçamentários contêm provisões que me permitem recorrer/solicitar ajustes orçamentários para minha área de responsabilidade.
2. Os procedimentos orçamentários são aplicados de forma consistente em todas as áreas de responsabilidade e ao longo do tempo.
3. Minha área de responsabilidade recebe o orçamento que merece.
4. Os atuais procedimentos orçamentários representam adequadamente as preocupações de todas as áreas de responsabilidade.
5. Decisões orçamentárias para minha área de responsabilidade são baseadas em informações precisas e opiniões bem informadas.

Justiça informal.

Fonte: * *Wentzel (2002)*; ** *Adaptado de Sotomayor (2006)*.

1. Seu superior hierárquico forneceu-lhe *feedback* sobre as decisões que iria tomar sobre o orçamento de sua área de responsabilidade e as implicações dessas decisões**.
2. Durante o processo orçamentário, seu superior hierárquico explicitou, claramente, o que esperava de você**.

3. Durante o processo orçamentário, seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o planejamento, a execução e o controle do orçamento**.
4. Meu supervisor expressa preocupação e sensibilidade quando são discutidas restrições orçamentárias alocadas para minha área de responsabilidade*.
5. Durante o processo orçamentário, seu superior hierárquico forneceu-lhe *feedback* que possibilitou aprender como executar melhor seu trabalho**.

Julgamentos de justiça.

Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)

Fonte: * Adaptado de Colquitt (2001); ** Wentzel (2002).

1. Considero o orçamento da minha área de responsabilidade como justo**.
2. As recompensas que recebo são justas, considerando o estresse e as pressões da minha área de responsabilidade para cumprir o orçamento*.
3. Sinto-me justamente recompensado com o orçamento que recebo em relação às outras áreas organizacionais*.
4. As recompensas que recebo são justas, considerando minha experiência e metas estabelecidas*.
5. O orçamento atribuído à minha área de responsabilidade reflete adequadamente as minhas necessidades**.

Participação orçamentária.

Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)

Fonte: * Milani (1975); ** Leach-López et al. (2007); Milani (1975).

1. Estou envolvido na definição de todas as partes do meu orçamento*.
2. Tenho forte influência no montante final do orçamento da minha área de responsabilidade*.
3. Minhas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da minha área de responsabilidade*.
4. Quando o orçamento está sendo definido, meu supervisor procura atender a meus pedidos, opiniões e/ ou sugestões muito frequentemente*.
5. Sempre participo das reuniões para fixar os objetivos orçamentários de minha área de responsabilidade**.
6. Elaboro o orçamento da minha área de responsabilidade, porém meu superior o revisa**.

Desempenho gerencial.

Escala de 1 (muito baixo) a 7 (muito alto)

Fonte: Lau e Lim (2002b); * Elaborada pelos autores.

1. Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade.
2. Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade.
3. Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados.
4. Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área.
5. Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe.
6. Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado.
7. Meu desempenho em relação às atividades de negociação.
8. Meu desempenho em relação às atividades de representar os interesses da minha área de responsabilidade.
9. Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas.
10. Meu desempenho geral*.