

EFEITO DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO DESEMPENHO GERENCIAL MEDIADO PELA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Januário José Monteiro¹
Rodrigo Rengel²
Rogério João Lunkes³
Carlos Eduardo Facin Lavarda⁴

Resumo:

Objetivo: Esta pesquisa tem o objetivo de examinar o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e pela justiça procedimental.

Método: Para realizar o estudo foi aplicado um questionário em hotéis do litoral brasileiro, com uma amostra final de 90 gestores. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS).

Resultados: Os resultados confirmaram a relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e desempenho gerencial. A justiça procedimental mediou parcialmente a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Em relação ao efeito da participação orçamentária na satisfação no trabalho, percebeu-se mediação total da justiça procedimental. Entretanto, a relação entre a participação orçamentária e desempenho gerencial não foi mediada pela satisfação no trabalho. Do mesmo modo, a relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial não foi mediada pela satisfação no trabalho.

Contribuições: Esses achados sugerem que as práticas gerenciais, como o orçamento tornam salientes a percepção de justiça procedimental, de modo que influenciam na satisfação no trabalho e no desempenho gerencial. Assim, se tornam relevantes para a continuidade das organizações, em especial aquelas inerentes ao setor de hospitalidade.

Palavras-chave: Participação orçamentária, Desempenho gerencial, Justiça procedimental, Satisfação no trabalho, Hotéis.

¹januariomonteiromonteiro@gmail.com. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7000-4256>

²rengel.rodrigo@hotmail.com. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, Brasil. <http://orcid.org/0000-0003-1767-1655>

³rogeriolunkes@hotmail.com. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>

⁴elavarda@gmail.com. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130311>

Artigo submetido em: 27/07/2020. Revisões requeridas em: 11/11/2020. Aceito em: 11/12/2020.

EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND PROCEDURAL JUSTICE

Abstract:

Objective: This research aims to examine the effect of budgetary participation on managerial performance mediated by job satisfaction and procedural justice.

Method: To carry out the study, a questionnaire was applied in the Brazilian coast hotels, with a final sample of 90 managers. For data analysis, the Structural Equation Modeling technique was used, estimated from Partial Least Squares.

Results: The results confirmed the positive and significant relationship between budget participation and managerial performance. Procedural justice partially mediated the relationship between budget participation and managerial performance. In relation to the effect of budgetary participation on job satisfaction, there was a full mediation of procedural justice. However, the relationship between budgetary participation and managerial performance was not mediated by job satisfaction. Likewise, the relationship between procedural justice and managerial performance was not mediated by job satisfaction.

Contributions: These findings suggest that management practices, such as the budget, highlight the perception of procedural justice, in ways that influence on job satisfaction and managerial performance. Thus, they become relevant to the continuity of organizations, especially those inherent to the hospitality sector.

Keywords: Budgetary participation, Managerial performance, procedural fairness, Job Satisfaction, Hotels.

1. INTRODUÇÃO

Entre as práticas de controle de gestão, o orçamento é um dos mais utilizados pelas organizações (Libby & Lindsay, 2010), de modo particular pelas empresas hoteleiras (Uyar & Bilgin, 2011). O orçamento pode ser compreendido a partir de diversas facetas. Uma delas é a perspectiva psicológica, que sugere que a participação dos funcionários na elaboração do orçamento, leva a redução dos efeitos disfuncionais no comportamento e, conseqüentemente aumenta a motivação, crença sobre equidade, satisfação e o desempenho (Brownell, 1982a; Shields & Shields, 1998; Birnberg, Luft, & Shields, 2006; Zonatto, Weber & Nascimento, 2019). Assim, a participação orçamentária tem relação com o envolvimento dos funcionários na elaboração, execução e controle do orçamento.

Evidências teóricas e empíricas suportam os argumentos de que a participação orçamentária exerce influência no desempenho gerencial (Brownell, 1982a; Kren, 1992; Nouri & Parker, 1998; Covalski, Evans III, Luft & Shields, 2003; Birnberg et al., 2006; Chong, Eggleon & Leong, 2008; Macinati, Bozzi & Rizzo, 2016; Zonatto et al., 2019), na satisfação (Brownell & McInnes, 1986; Birnberg et al., 2006) e na percepção de justiça (Wentzel, 2002; Lau & Tan, 2006). Estudos ainda apontam pela influência da percepção de justiça no desempenho gerencial (Earley & Lind, 1987; Lind, Kanfer, & Earley, 1990; Lau & Lim, 2002) e na satisfação (Lindquist, 1995).

A participação orçamentária viabiliza a comunicação entre os gestores e encoraja o diálogo permanente (Chong et al., 2006; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020; Rengel, Monteiro, Lunkes, Lavarda & Schnorrenberger, 2020), por isso atenua a tensão no trabalho (Lau & Tan, 2006). Um ambiente de trabalho procedimentalmente justo reforça a importância da participação orçamentária (Lau & Tan, 2006), e esta participação aumenta a satisfação (Leach-López, Stammerjohan & McNair, 2008), o que leva um melhor desempenho dos gestores (Zonatto et al., 2019).

A literatura apresenta resultados opostos sobre a relação entre a participação orçamentária e desempenho gerencial (Otley, 1978; Derfuss, 2016). Evidências sugerem que essa relação pode ser melhor explicada por outras variáveis intervenientes (Derfuss, 2016; Lunardi et al., 2020), como a justiça procedimental (Lau & Tan, 2006) e a satisfação no trabalho (Kyj & Parker, 2008). Isto porque a justiça procedimental está relacionada à percepção dos subordinados sobre como são avaliados por seus supervisores (McFarlin & Sweeny, 1992). Entende-se que o fato de poder participar da elaboração do orçamento pode aumentar esta percepção de justiça. Da mesma forma, uma maior participação no orçamento pode melhorar a satisfação no trabalho, por se sentir parte das decisões da organização, e isto conseqüentemente desencadear melhora no desempenho gerencial. Esses indícios reforçam os argumentos de que a relação entre a participação e o desempenho pode estar condicionada a outras variáveis (Lunardi et al., 2020), como a justiça procedimental e satisfação no trabalho, lacunas estas que demandam novas pesquisas.

Na área hoteleira, estudos têm sinalizado a necessidade de compreender melhor o orçamento (Uyar & Bilgin, 2011). Isto porque este setor apresenta características que o tornam único como, sazonalidade, volatilidade, perecibilidade, diversidade, trabalho intensivo, tempo reduzido para a prestação do serviço e investimento e custos fixos elevados (Lunkes et al., 2019). Estas características fazem com que a participação dos gestores do processo decisório seja fundamental para a eficiência do processo orçamentário. Em vista de ampliar o conhecimento do orçamento no setor hoteleiro, esta pesquisa tem por objetivo examinar o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no

trabalho e pela justiça procedimental. Para tanto, a pesquisa foi realizada com 90 gestores de hotéis brasileiros, e analisado com utilização da modelagem de equações estruturais.

Compreender o processo de elaboração do orçamento nos hotéis é importante devido a significância deste setor hoteleiro para a economia global (Sharma, 2002). No Brasil, o segmento hoteleiro é importante para a economia e representa, de acordo com o Ministério do Turismo (2017), aproximadamente 8% do Produto Interno Bruto (PIB). Assim, torna-se relevante compreender a participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento no segmento hoteleiro e seu reflexo no seu desempenho gerencial.

Argumenta-se que a literatura inerente ao tema encontra-se fragmentada, principalmente quanto possíveis mediadores da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Como se sabe esta relação pode estar condicionada à presença de outras variáveis (Frucot & Shearon, 1991; Lunardi et al., 2020), como a justiça procedimental e satisfação no trabalho. Este estudo ainda se justifica pela necessidade de mais estudos que abordem práticas gerenciais no setor hoteleiro (Sharma, 2002; Uyar & Bilgin, 2011). Também agrega à literatura ao sugerir que a relação entre a participação e o desempenho gerencial é indireta pela justiça procedimental e satisfação (Frucot & Shearon, 1991; Lunardi et al., 2020). O que demonstra a importância das organizações proporcionarem aos gestores um ambiente de trabalho saudável para atingir a performance desejada.

No campo de hospitalidade, este estudo traz importantes contribuições, ao sugerir a interface entre participação orçamentária, justiça procedimental, satisfação no trabalho e desempenho gerencial. Tal ocorrência se dá pela reciprocidade na troca de informações, em que subordinados e superiores informam e são informados concomitantemente em relação aos planos e ações de gerenciamento das operações na organização. Esses fatores são indispensáveis para os gestores perceberem que o ambiente de trabalho é justo e aumentarem o nível de satisfação no trabalho e desempenho.

Contribui-se para a prática das organizações, principalmente com os gestores que estão diretamente ligados ao desenho dos controles de gestão (Lunardi et al., 2020), pois sugere-se maior atenção ao processo de discussão e definição das metas orçamentárias, de modo que sejam congruentes aos objetivos dos hotéis. Sugere-se ainda, maior difusão das informações durante as agendas de elaboração do orçamento e a participação efetiva dos gestores.

2. BASE TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Participação orçamentária e desempenho gerencial

O orçamento sob a perspectiva psicológica visa a redução de comportamentos disfuncionais e, conseqüentemente aumento da motivação, crença sobre equidade, satisfação e desempenho dos gestores (Brownell, 1982a; Shields & Shields, 1998; Birnberg et al., 2006; Macinati et al., 2016). Com isto, as organizações elaboram seus orçamentos adaptados aos recursos humanos, operacionais e tecnológicos (Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto et al., 2019).

De acordo com Brownell (1982a), o nível de influência da participação orçamentária no desempenho gerencial está condicionado ao nível da participação. Assim, quando a participação dos gestores no orçamento for alta o desempenho gerencial torna-se eficaz. Isto porque os indivíduos sentem-se parte do grupo, pertencentes à equipe como parceiros importantes na tomada de decisões gerenciais (Jermias & Yigit, 2012; Zonatto et al., 2019).

Além disto, a alocação de recursos pode ser realizada de forma mais adequada às necessidades internas, por haver participação e compartilhamento de informações gerenciais. Por conseguinte, contribui-se com a execução das atividades da unidade de cada gestor, a proporcionar melhor desempenho

(Zonatto et al., 2019). Sob este prisma, as investigações perante a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial são relevantes à área contábil, já que se trata do resultado da gestão organizacional (O'Neill, Goffin & Gellatly, 2012).

Entretanto, a literatura contábil que investigou a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial apresentou resultados contrastantes (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Jermias & Yigit, 2013). Há estudos que encontraram relação positiva (Brownell, 1982a; Brownell & McInnes, 1986; Nouri & Parker, 1988; Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2014; Lidia, 2015; Jacomossi, Schlup & Zonatto, 2018; Degenhart, Lunardi & Zonatto, 2019; Zonatto, Weber & Nascimento, 2019). Outro fluxo observou uma relação negativa (Bryan & Locke, 1967; Cherrington & Cherrington, 1973; Milani, 1975; Locke & Schweiger, 1979). Assim, como estudos não identificaram relação direta significativa (Brownell, 1982b; 1983; Lunardi et al., 2019). A partir do exame da literatura, postula-se a primeira hipótese testada nesta investigação.

H1: Há relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

2.2 Participação orçamentária, justiça procedimental e desempenho gerencial

Pesquisas que relacionaram a participação orçamentária com o desempenho gerencial sugeriram que essa relação pode estar condicionada à presença de outras variáveis (Frucot & Shearon, 1991; Derfuss, 2016; Dani et al., 2017). A justiça procedimental é um dos exemplos. Estudos indicam efeito positivo da participação orçamentária nesta variável (Lau & Tan, 2006; Malmir, 2017), assim como outras pesquisas observaram relação positiva entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial (Lau & Lim, 2002; Malmir, 2017).

De acordo com Lau e Tan (2006), a literatura que trata sobre justiça procedimental argumenta que os seres humanos são indivíduos fidedignos, e que tendem a formar grupos e se sentem valorizados pelo senso de pertencimento. Logo, as oportunidades de participar das decisões do grupo reforçam sua posição e sua percepção de justiça.

A participação das decisões estratégicas da organização permite ao indivíduo obter uma melhor percepção de justiça procedimental (Mazzioni et al., 2014). Logo, quanto maior a participação no processo decisório maior a percepção de justiça procedimental (Muhammad, 2004).

McFarlin e Sweeny (1992) argumentam que a justiça procedimental está relacionada à percepção dos subordinados sobre como são avaliados por seus supervisores. Assim, a alta ou baixa percepção de justiça decorre dos procedimentos utilizados pela organização para avaliar o desempenho dos funcionários.

Lau e Lim (2002) testaram a mediação da justiça procedimental na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, considerando um elemento necessário em ambientes com avaliação de desempenho e recompensas injustas. Iga et al. (2018) desenvolveram a pesquisa em uma entidade do setor público e apresentam resultados significativos para a mediação.

Para esta pesquisa, segue-se o pressuposto de que a justiça procedimental medeia a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Isso porque um funcionário que possui voz ativa no processo orçamentário tende a perceber o processo de gestão, avaliação e alocação de recursos como justo, e se sentir como pertencido ao grupo, que por sua vez gera maior interesse, confiança, senso de controle e prestação de contas, o que melhora o desempenho gerencial. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese.

H2: Há relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial mediada pela justiça procedimental.

2.3 Participação orçamentária, satisfação no trabalho e desempenho gerencial

As pesquisas orçamentárias baseadas na psicologia têm se concentrado em sua grande parte a entender como as variáveis orçamentárias afetam o comportamento do indivíduo (Covalesk et al., 2003). A corrente da literatura contábil sobre atitudes gerenciais informa que a participação orçamentária visa à satisfação do indivíduo no trabalho (Otley, 1978; Brownell, 1982c; Chong et al., 2006).

Para Otley (1978), a definição de um orçamento alcançável motiva o cumprimento das metas orçadas, por conseguinte, a satisfação no trabalho proporciona um desempenho mais elevado. Nesta mesma linha, Brownell (1982c) demonstra em seus achados que a relação entre o desempenho e a participação orçamentária se deve às características particulares dos indivíduos em relação ao controle, pois tendem a estarem mais satisfeitos com o trabalho e possuem um desempenho melhor por meio da alta participação orçamentária. Em contrapartida, aqueles que entendem que seus resultados são advindos do destino ou sorte são mais satisfeitos com o trabalho e apresentam melhor desempenho ao serem inseridos em um ambiente com baixa participação orçamentária.

Para Brownell (2015), a presença e participação dos funcionários no orçamento da organização os informa sobre os objetivos da organização e de seu trabalho, conseqüentemente, isso aumenta a satisfação no trabalho e, finalmente, o desempenho organizacional. Estudos anteriores relacionaram a participação orçamentária com a satisfação no trabalho e observaram um efeito positivo entre ambas variáveis (Brownell, 1982c; Brownell & McInnes, 1986; Chenhall & Brownell, 1988; Mia, 1988; Nouri & Parker, 1998; Birnberg et al., 2006; Zonatto, Nascimento, Lunardi & Degenhart, 2020).

De forma complementar, Leach-López, Stammerjohan e Lee (2009) e Zonatto et al. (2020) indicam que a satisfação no trabalho possui papel mediador na relação entre participação orçamentária e desempenho dos controllers. Desta forma, estipula-se a terceira hipótese desta pesquisa.

H3: Há relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial mediada pela satisfação no trabalho.

2.4 Participação orçamentária, justiça procedimental e satisfação no trabalho

A literatura ofereceu evidências da relação positiva entre a participação das decisões estratégicas da organização e justiça procedimental (Wentzel, 2002; Muhammad, 2004; Lau & Tan, 2006; Malmir, 2017; Mazzioni et al., 2014), assim como entre justiça procedimental e satisfação (Lindquist, 1995). Entretanto, evidências da relação conjunta destes três elementos são escassas e representam uma oportunidade de pesquisa.

Lau e Tan (2006) sugerem associação entre a participação orçamentária, justiça procedimental, confiança e tensão no trabalho, e informam que a qualidade de vida no trabalho, ansiedade, estresse e satisfação podem afetar inclusive no desempenho (Lau & Tan, 2006). Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) ao avaliarem o efeito da justiça procedimental na avaliação de desempenho e na satisfação no trabalho, concluíram que justiça procedimental melhora a avaliação do desempenho, mas não necessariamente a satisfação no trabalho.

A preocupação da literatura na compreensão da satisfação dos gestores é recorrente, e estudos apontaram que gestores que participam diretamente do orçamento das unidades como os controllers encontram-se moderadamente satisfeitos com as condições de trabalho (Palomino & Frezatti, 2016). As evidências empíricas de Lau e Tan (2006) e Palomino e Frezatti (2016) apresentam indícios de que a participação orçamentária levará a uma maior satisfação, desde que os gestores se sintam justificados no decurso de suas funções. A partir disso elabora-se a quarta hipótese de estudo.

H4: Há relação positiva entre a participação orçamentária e a satisfação no trabalho mediada pela justiça procedimental.

2.5 Justiça procedimental, satisfação no trabalho e desempenho gerencial

Existem estudos que apontam relação positiva entre justiça procedimental e desempenho (Earley & Lind, 1987; Lind et al., 1990), justiça procedimental e satisfação (Lindquist, 1995), assim como entre satisfação no trabalho e desempenho gerencial (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Chong et al., 2006; Yusof, Misiran, & Harun, 2014).

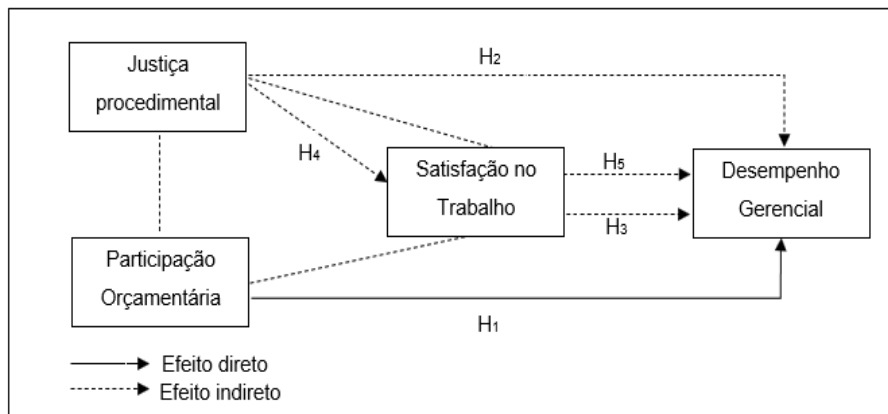
A justiça procedimental leva a uma maior satisfação no trabalho que por sua vez melhora o desempenho (Lau & Lim, 2002). A aplicação de justiça por parte dos superiores com todos seus subordinados, como a política de remuneração variável a partir do desempenho alcançado, faz com que haja uma percepção positiva por parte dos trabalhadores perante a justiça procedimental (Tang & Sarfield-Baldwin, 1996). Consequentemente, leva a uma maior satisfação no trabalho, compromisso e envolvimento para o alcance das metas estipuladas.

Adicionalmente, Lind e Tyler (1988) entendem que o desempenho não possui uma relação direta e simples com a justiça procedimental, pois trata-se uma variável complexa, a qual pode ter relações tanto positivas quanto negativas, que dependerá do contexto estudado. Apesar das adversidades que os executivos brasileiros enfrentam no decorrer de suas atividades, encontram-se moderadamente satisfeitos com as condições de trabalho (Palomino & Frezatti, 2016). A partir destas evidências, apresenta-se a seguinte hipótese.

H5: Há relação positiva entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial mediada pela satisfação no trabalho.

Para melhor compreensão, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa na Figura 1.

Figura 1. Desenho da pesquisa



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população da pesquisa abrangeu gestores de 2.474 hotéis sediados no litoral brasileiro e cadastrados no Booking em 13 de dezembro de 2018. A escolha desses hotéis se justifica, pois, regiões litorâneas tendem a atrair mais turistas, aumentando assim o fluxo de clientes para o hotel. Essa alta demanda exige dos hotéis adoção de controles de gestão para atender de maneira mais eficiente os consumidores (Gomez-Conde et al., 2019). Além disso, o segmento hoteleiro é representativo para a economia por gerar riqueza e empregos. O turismo no Brasil gerou em torno de 7 milhões de empregos e representa aproximadamente 8% do PIB (Ministério do Turismo, 2018).

Utilizou-se da rede LinkedIn para contatar os gestores do top management team dos hotéis (Chief Executive Officer - CEO, diretores, gestores, supervisores e coordenadores), e enviar o questionário da pesquisa cadastrado na plataforma Google Forms. O período de coleta dos dados ocorreu entre 03 de dezembro de 2018 a 14 de fevereiro de 2019. Assim, obteve-se 96 respostas, porém 6 estavam incompletas e foram excluídas, logo a amostra final é de 90 respostas válidas.

O questionário da pesquisa foi composto de quatro construtos e baseou-se em estudos anteriores. Os construtos foram mensurados em escala do tipo Likert de sete pontos e para variáveis de controle, as características demográficas dos gestores e dos hotéis foram capturadas. A Tabela 1 apresenta os construtos da pesquisa.

Tabela 1. Construtos da pesquisa, variáveis e referências

| Construtos | Elementos | Referências | Questões |
|---------------------------|--|---------------------------|------------|
| Participação Orçamentária | <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento; • Informação; • Autonomia; • Influência; • Contribuição; • Opinião. | Milani (1975) | 6 questões |
| Justiça Procedimental | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback; • Aumentos salariais; • Avaliação de desempenho; • Promoções. | McFarlin e Sweeney (1992) | 4 questões |
| Satisfação no Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Natureza; • Supervisor; • Colegas; • Remuneração; • Oportunidades de crescimento; • Situação atual. | Tarrant e Sabo (2010) | 6 questões |

| | | | |
|-----------------------|---|--|------------|
| Desempenho Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento; • Investigação; • Coordenação; • Avaliação; • Supervisão; • Pessoal; • Negociação; • Representação; • Desempenho geral. | Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) e Hall (2008) | 9 questões |
| Variáveis de controle | <ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Idade • Tempo no cargo • Tamanho | Gomez-Conde et al. (2019) | 4 questões |

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS), realizada no software SmartPLS versão 3. A escolha pelo PLS foi motivada por este permitir utilizar amostras de tamanho relativamente pequenas e por não exigir a normalidade (Hair Jr. et al., 2016).

Estimou-se o tamanho necessário da amostra, a fim de se utilizar o PLS, por meio do software G*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva, & Bido, 2014), o que demonstrou a necessidade de no mínimo 85 respostas válidas, devido aos seguintes critérios: (i) maior número de variáveis independentes, isto é, a maior quantidade de setas que chegam a uma variável dependente; (ii) o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) o nível de significância de $\alpha = 5\%$; e (iv) o poder da amostra de $1 - \beta = 0,8$. Considera-se, portanto, a amostra de 90 respondentes apropriada para analisar as hipóteses e estimar os coeficientes de regressão da modelagem estrutural.

Além disso, foi avaliado possíveis vieses a que a amostra poderia estar submetido. O viés da não resposta foi avaliada por meio do teste T e a comparação de medias entre os 9 primeiros e os 9 últimos respondentes, não indicou diferença significativa ao nível de 5%, logo o viés da não resposta é ausente (Af Wåhlberg & Poom, 2015). Avaliou-se também o viés do método comum, por meio do teste de fator único de Harman e os resultados indicaram ausência de tal viés, pois o primeiro fator apresentou variância explicada inferior a 0.50 como recomenda (Podsakoff et al.,2003). A avaliação destes vieses tem sido adotada nas pesquisas da área de controle de gestão (Gomez-Conde et al., 2019; Lunkes et al., 2020; Monteiro & Beuren, 2020).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

Para fins de análise e adequação dos construtos, observou-se a validade (discriminante e convergente) e a confiabilidade (interna e composta), de acordo com os predispostos de Hair Jr. et al. (2016). Inicialmente o instrumento de pesquisa apresentava 25 questões distribuídas entre as variáveis do modelo análise. Dado que a questão 3 de Satisfação no Trabalho (ST_3) apresentava uma carga fatorial relativamente baixa (0,622), o que interferia na validade discriminante e fazia com que o critério Fornell-Larcker não fosse favorável, foi excluída do modelo. Do mesmo modo, exclui-se a questão 8 do construto de Desempenho Gerencial (DG_8), que embora apresentasse uma carga fatorial de (0,750), interferia negativamente nos construtos, Satisfação no Trabalho e Desempenho Gerencial no que concerne a sua validade. Na Tabela 2, apresenta-se o modelo de mensuração, que demonstra a validade e confiabilidade dos construtos.

Tabela 2. Modelo de Mensuração

| Painel A – Validade convergente e confiabilidade | | | | |
|--|-------|------------------|-------------------------|-------|
| Construtos | AVE | Alfa de Cronbach | Confiabilidade Composta | |
| Participação orçamentária | 0,821 | 0,956 | 0,960 | |
| Justiça procedimental | 0,871 | 0,951 | 0,953 | |
| Satisfação no trabalho | 0,703 | 0,893 | 0,914 | |
| Desempenho gerencial | 0,673 | 0,930 | 0,935 | |
| Painel B – Validade Discriminante | | | | |
| Construtos | DG | JP | PO | ST |
| Desempenho Gerencial | 0,820 | | | |
| Justiça procedimental | 0,619 | 0,933 | | |
| Participação orçamentária | 0,616 | 0,590 | 0,906 | |
| Satisfação no Trabalho | 0,583 | 0,829 | 0,554 | 0,839 |

Nota: Alfa de Cronbach >0,70; Confiabilidade composta >0,70; Variância Média Extraída (AVE) >0,50. DG = Desempenho Gerencial; JP = Justiça Procedimental; PO = Participação Orçamentária; ST = Satisfação no Trabalho.

A avaliação da validade discriminante consiste em examinar no instrumento de pesquisa, o quanto os construtos são individualmente distintos entre si (Hair Jr. et al., 2016). De acordo com a matriz, pode-se observar a confirmação da validade, dado que o valor da raiz quadrada da variância média extraída (AVE) da variável latente em observação é maior que os valores absolutos das correlações das demais variáveis.

Verificadas as cargas fatoriais observou-se a AVE, alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta. A validade é observada quando o coeficiente AVE estiver acima de 0,50. Quanto a confiabilidade, a partir do momento em que a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, são superiores a 0,7, assim, pode-se concluir que os construtos são confiáveis (Hair Jr. et al., 2016).

Constata-se que o modelo atende os pressupostos da confiabilidade, ou seja, o alfa de Cronbach mais baixo é o da satisfação no trabalho com 0,893, de acordo a Tabela 5. Da mesma forma, a menor AVE entre os construtos (do desempenho gerencial) é de 0,673, acima do recomendado por Hair Jr. et al. (2016). Concernente a confiabilidade composta, pode-se verificar que os índices estão acima do limiar de 0.70, indicando que os construtos estão adequados.

4.2 Modelo estrutural

Para testar o modelo e examinar as hipóteses conjecturadas na pesquisa, foi aplicada a técnica de Bootstrapping com 5.000 subamostras, em um intervalo de confiança de Bias-Corrected and Accelerated a nível de significância de 10% e bicaudal (Hair Jr. et al., 2016). Apresenta-se, na Tabela 3, os caminhos que representam as relações testadas.

Tabela 3. Apresentação dos resultados

| Relação entre os constructos | β | T-value | P-value | Hipótese |
|------------------------------|---------|---------|----------|-------------------------|
| PO -> DG | 0,370 | 3,376 | 0,001*** | Suporta H1 |
| JP -> DG | 0,279 | 1,740 | 0,082* | |
| PO -> JP -> DG | 0,165 | 1,721 | 0,086* | Suporta parcialmente H2 |
| ST -> DG | 0,146 | 0,924 | 0,356 | |
| PO -> ST -> DG | 0,015 | 0,636 | 0,525 | Não suporta H3 |
| PO -> JP | 0,590 | 7,106 | 0,000*** | |
| PO -> ST | 0,099 | 1,277 | 0,202 | |
| PO -> JP -> ST | 0,454 | 6,511 | 0,000*** | Suporta H4 |
| JP -> ST | 0,771 | 11,691 | 0,000*** | |
| JP -> ST -> DG | 0,113 | 0,908 | 0,364 | Não suporta H5 |

Nota: N=90; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. DG = Desempenho Gerencial; JP = Justiça Procedimental; PO = Participação Orçamentária; ST = Satisfação no Trabalho.

R^2 = Desempenho gerencial (0,486); Justiça procedimental (0,3480) Satisfação no trabalho (0,694)

A primeira hipótese propôs relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os achados permitem a não rejeição da H1, uma vez que a participação orçamentária influenciou positivamente no desempenho gerencial dos gestores ($\beta=0,370$; $p<0,01$). Pode-se com isso inferir que os gestores investigados participam da elaboração do orçamento, e por isso se sentem motivados a alcançarem melhores desempenhos. Estes resultados coadunam com a literatura, que aponta uma relação positiva (Brownell, 1982a; Brownell & McInnes, 1986).

Na segunda hipótese conjecturou-se que a relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial é mediada pela justiça procedimental. Os resultados fornecem suporte parcial a H2, evidenciando que a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial é mediada pela justiça procedimental ao nível de significância de 10% ($\beta=0,165$; $p<0,10$). O que corrobora com a literatura (Earley & Lind, 1987; Lau & Lim, 2002; Lau & Tan, 2006; Mazzioni et al., 2015; Iga et al., 2018), que aponta para uma influência positiva da justiça procedimental nessa relação. Encontrou-se mediação parcial, pois o efeito direto da relação foi significativo do mesmo modo que o efeito indireto (Bido & Silva, 2019).

A hipótese H3 conjectura que a participação orçamentária afeta o desempenho no trabalho mediado pela satisfação no trabalho. Os resultados levam a rejeição desta hipótese ($\beta=0,165$; $p>0,10$), indicando que a satisfação no trabalho não reforça a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Isso ocorreu, pois a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial não foi significativa ($\beta=0,146$; $p>0,10$).

Quanto a H4 que teve como proposição a mediação da justiça procedimental na relação entre a participação orçamentária e a satisfação no trabalho, foi possível confirmar a hipótese a um nível de significância de 1% ($\beta=0,454$; $p<0,01$). Confirma-se assim a mediação total, uma vez que o efeito direto não foi significativo, enquanto o indireto foi significativo (Bido & Silva, 2019). Isso reforça os argumentos de que a percepção de justiça procedimental explica o efeito a participação orçamentária na satisfação no trabalho. Estes achados se alinham aos de Wentzel (2002) e Lau & Tan (2006), quanto a relação da participação orçamentária e a justiça procedimental, assim como de Lindquist (1995) quanto a justiça procedimental e satisfação no trabalho. Denota-se que a participação do processo orçamentário permite conhecer os processos organizacionais e as metas de cada departamento, o que impacta na satisfação no trabalho pela alta percepção de justiça na alocação das tarefas.

No que concerne a H5, propôs-se uma relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial mediada pela satisfação no trabalho. Esta relação não foi significativa ($\beta=0,113$; $p>0,10$), por esta razão rejeita-se a H5. Diante disto, esta pesquisa encontrou resultados diferentes de Tang e Sarfield-Baldwin (1996) e Lau e Lim (2002), ao não comprovar o efeito indireto da satisfação no trabalho na relação entre justiça procedimental e desempenho gerencial. Uma possível razão para estes achados, deve-se ao fato de que o desempenho gerencial não se limita aos aspectos comportamentais do indivíduo, como percepção de justiça procedimental e satisfação no trabalho. Logo, o uso de práticas gerenciais, como o orçamento são determinantes para desempenho gerencial, pois geram maior comunicação entre os entes da hierarquia e permitem melhor planejamento.

De modo adicional, testou-se os efeitos das variáveis de controle (idade, gênero tempo no cargo e tamanho) nas relações propostas, devido os achados de Rengel et al. (2020) indicarem relação entre as características demográficas e a participação orçamentária. A Tabela 4 evidencia a análise das variáveis de controle por grupo.

Tabela . Resultado da análise das variáveis de controle.

| | Idade | | Gênero | | Tempo no Cargo | | Tamanho | |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Até 30 anos | Maior de 30 anos | Masculino | Feminino | Até 5 anos | Mais de 5 anos | Até 100 UH | Mais de 100 UH |
| | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) | β (p-value) |
| Painel A- Efeito direto | | | | | | | | |
| 1 | 0,815 | 0,327 | 0,318 | 0,496 | 0,450 | 0,257 (0,101) | 0,262 (0,502) | 0,372 |
| 2 | 0,570 (0,046**) | 0,577 (0,000***) | 0,510 (0,000***) | 0,687 (0,000***) | 0,521 (0,000***) | 0,672 (0,000***) | 0,663 (0,000***) | -0,602 (0,000***) |
| 3 | -0,247 (0,240) | 0,144 (0,128) | 0,073 (0,455) | -0,059 (0,639) | 0,063 (0,483) | 0,050 (0,732) | 0,050 (0,793) | 0,029 (0,744) |
| 4 | -0,989 (0,219) | 0,335 (0,031***) | 0,403 | -0,400 (0,262) | 0,369 (0,232) | 0,180 (0,297) | 0,497 (0,402) | 0,208 (0,137) |
| 5 | 1021 (0,000***) | 0,734 (0,000***) | 0,730 (0,000***) | 0,931 (0,000***) | 0,824 (0,000) | 0,756 (0,000***) | 0,770 (0,000***) | 0,826 (0,000***) |
| 6 | 0,864 (0,099*) | 0,184 (0,260) | 0,077 (0,641) | 0,688 (0,001***) | -0,056 (0,839) | 0,390 (0,015**) | -0,435 (0,347) | 0,340 (0,022**) |
| Painel B- Efeito indireto | | | | | | | | |
| 7 | -0,564 (0,367) | 0,193 (0,037**) | 0,206 (0,030**) | -0,275 (0,274) | 0,192 (0,262) | 0,121 (0,303) | 0,330 (0,450) | 0,125 (0,142) |
| 8 | -0,214 (0,386) | 0,026 (0,414) | 0,006 (0,7990) | -0,041 (0,680) | -0,004 (0,906) | 0,020 (0,740) | -0,022 (0,844) | 0,010 (0,772) |
| 9 | 0,582 (0,098*) | 0,423 (0,000***) | 0,372 (0,000***) | 0,640 (0,000***) | 0,429 (0,000***) | 0,508 (0,000***) | 0,511 (0,001***) | 0,497 (0,000***) |
| 10 | 0,882 (0,127) | 0,135 (0,270) | 0,056 (0,646) | 0,640 (0,002***) | -0,046 (0,842) | 0,295 (0,020***) | -0,335 (0,371) | 0,281 (0,025**) |

Nota: 1=PO->DG; 2=PO->DG; 3=PO->DG; 4=JP->DG; 5=JP->DG; 6=JP->DG; 7=PO->JP->DG; 8=PO->JP->DG; 9=PO->JP->DG; 10=PO->JP->DG. DG = Desempenho Gerencial; JP = Justiça Procedimental; PO = Participação Orçamentária; ST = Satisfação no Trabalho; UH=Unidades habitacionais. * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

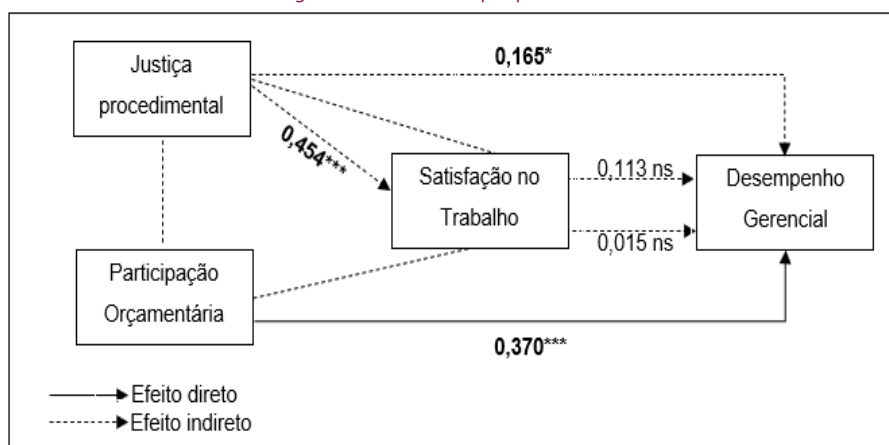
Em relação a idade percebe-se que quanto maior, mais os gestores sentem a influência da participação orçamentária na justiça procedimental. A justiça procedimental também é mediadora da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Quanto ao gênero, as mulheres parecem participar menos da elaboração do orçamento, por isso a influência negativa na satisfação no trabalho e no desempenho gerencial. No entanto, ao sentirem-se procedimentalmente justificadas, elas alcançam alta satisfação e melhor desempenho gerencial.

Quanto ao tempo no cargo, verificou-se que gestores com mais experiência percebem que a satisfação no trabalho aumenta o desempenho gerencial, o que melhora a percepção de justiça procedimental no ambiente de trabalho. Estes achados suprem a lacuna apontada por Rengel et al. (2020) ao apresentarem necessidade de investigações individualizadas de cada variável demográfica. Quanto ao tamanho, em hotéis de grande porte, a participação orçamentária influencia no desempenho gerencial. Provavelmente, gestores de grandes hotéis possuem remuneração variável, e com isso participam com maior engajamento na elaboração do orçamento.

4.3 Discussão dos resultados

No decurso desta pesquisa, examinou-se o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial e na satisfação, por meio da justiça procedimental como mediadora, no que concerne a H2 e H4, e também como mediadora a satisfação no trabalho na H3 e H5. Os resultados da pesquisa dão suporte total às hipóteses (H1 e H4), suporte parcial a H2 e rejeitam as hipóteses (H3 e H5). Apresenta-se, na Figura 2, o resumo dos achados da pesquisa.

Figura 2. Resultados da pesquisa



Nota: N=90; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$, NS = Não significativa.

De acordo com as análises estatísticas apresentadas podem-se inferir que os gestores de hotéis brasileiros, obtêm melhor desempenho ao participarem da construção do orçamento. Este fato é possível observar, já que a H1 foi confirmada ao nível de significância de 1% ($p < 0,01$). Essa preposição é apoiada por Hall (2008) ao considerar que, o mecanismo de controles, no caso deste estudo participação no orçamento, auxiliam na melhoria do desempenho gerencial. Depreende-se que o melhor desempenho dos gestores tem implicância no resultado dos hotéis, desse modo, a medida em que a organização incentiva o indivíduo a se sentir parte da empresa, maior é a probabilidade dos objetivos organizacionais serem alcançados. Esse resultado é congruente com a literatura (Brownell, 1982a; Brownell & McInnes, 1986; Nouri e Parker, 1988; Lidia, 2015), inerente aos argumentos e sustentações empírica que confirmam o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial.

Em relação a mediação da justiça procedimental, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial foi possível confirmar parcialmente a H2 ($\beta = 0,165$; $p < 0,10$) a um nível de significância de 10%. Esse resultado em parte é sustentado por Lau e Lim (2002), e se justifica devido ao fato de que a percepção de justiça do gestor é um elemento indispensável para o alcance de seu desempenho. Infere-se que, ao possibilitar aos gestores participarem da elaboração do orçamento, sua percepção de justiça procedimental é aumentada, o que reflete no desempenho gerencial. Este achado corrobora com estudos de Earley e Lind (1987) Lau e Lim (2002), Muhammad (2004) e Mazzioni et al. (2015).

No que concerne a H3, percebe-se que a satisfação no trabalho, não mediou a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, por esta razão, a H3 foi rejeitada. Estes achados sugerem que, diferente do contexto explorado por Zonatto et al. (2020), o qual os resultados confirmaram a mediação da satisfação no trabalho entre participação orçamentária e desempenho gerencial, no setor hoteleiro essa relação pode estar submetida a outros fatores como, trabalho intensivo, volatilidade e tempo reduzido para prestação do serviço (Lunkes et al. 2019), isso pode gerar tensão no trabalho e impactar na satisfação do funcionário.

Na H4 a mediação da justiça procedimental na relação entre a participação orçamentária e a satisfação no trabalho, foi positiva, total e significativa ($\beta = 0,454$; $p < 0,01$). Estes achados convergem com as pesquisas de Wentzel (2002), Lau e Tan (2006) e Lindquist (1995), por sugerirem que a justiça procedimental facilita a relação participação orçamentária e satisfação no trabalho. Infere-se que ao participarem do processo orçamentário os gestores se sentem parte da organização e se envolvem no

projeto amplo de crescimento conjunto. A partir disso, os interesses individuais se alinham aos organizacionais, permitindo melhor alocação dos recursos entre os departamentos e definição das metas conforme as funções, fatores que elevam a percepção de justiça com as tarefas cotidianas e geram alta satisfação com o trabalho. Percebe-se que nos hotéis investigados, os respondentes ao participarem do orçamento se sentem procedimentalmente justificados e por isso, têm sua satisfação aumentada.

Argumenta-se que um dos elementos chaves para o crescimento do desempenho dos hotéis, é o alcance da satisfação do indivíduo na organização. Logo essa ligação, é alcançada não somente com a participação orçamentária, mas também por outros mecanismos como, por exemplo, salários adequados ao cargo e a função, feedback sobre o desempenho alcançado durante a realização de determinada tarefa, feedback, compartilhamento de informações e avaliação de desempenho. Nesse escopo, McFarlin e Sweeny (1992) argumentam que os procedimentos utilizados pela organização para avaliar o desempenho do funcionário podem aumentar ou diminuir a percepção de justiça procedimental. Conjectura-se ainda que um dos meios que pode satisfazer o indivíduo em seu trabalho é a participação orçamentária como afirma Otley (1978), Brownell (1982c) e Chong et al. (2006). Isso ocorre ao oportunizar o indivíduo a sugerir melhorias para o hotel. Assim, ele se sente parte da empresa e, conseqüentemente motivado e comprometido.

A H5 foi rejeitada, justifica-se que, a percepção de justiça procedimental dos gestores não é suficiente para influenciar significativamente o desempenho gerencial, mediada pela satisfação no trabalho, dado que o indivíduo pode se sentir procedimentalmente justificado, no entanto, é indispensável que a organização tenha controles que sejam desenhados de forma participativa. Esses achados sugerem que para a justiça procedimental afetar na satisfação no trabalho carece de antecedentes que a incentivem, como o caso da participação orçamentária. Esses resultados demonstram que a relação entre a percepção de justiça e desempenho é complexa, por haver outras variáveis que atuam indiretamente nesta relação, como já apontado por Lind e Tyler (1988).

De modo geral, o presente estudo demonstra que a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de hotéis. E que a justiça procedimental, enquanto variável mediadora tanto da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, quanto da participação orçamentária com a satisfação no trabalho, tem efeito positivo e significativo. Contribui-se assim com a prática, no sentido de que os gestores carecem tanto de incentivos intrínsecos quanto extrínsecos para que sua satisfação no trabalho e desempenho gerencial sejam aumentados. No entanto, a satisfação por si só, enquanto variável mediadora, não exerce influência o suficiente ao ponto de exibir alto desempenho gerencial.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo examinar a relação da participação orçamentária no desempenho gerencial mediada pela satisfação no trabalho e pela justiça procedimental. Para isso, utilizou-se de uma amostra que compreendeu 90 gestores de empresas do segmento de hotelaria do litoral brasileiro.

Com os resultados foi possível confirmar a H1 a um nível de 1% de significância, uma vez que a participação orçamentária determina o desempenho gerencial no setor hoteleiro. A H2 foi confirmada parcialmente ao nível de significância de 10%, o que demonstra que a percepção de justiça procedimental dos gestores em hotéis tem implicância no seu desempenho. A H3, no entanto, foi rejeitada, este fato sinaliza que no contexto em estudo não necessariamente a satisfação dos gestores pela participação da elaboração do orçamento, levará a um estado motivacional suficiente para alcançar me-

lhores desempenhos. A H4 foi confirmada, ou seja, percebeu-se que a combinação entre a participação orçamentária e a justiça procedimental como, abordado na pesquisa de Lau e Lim (2002), produzem efeitos satisfatório nas satisfações dos gestores em hotéis. Entretanto, a H5 foi rejeitada, indicando que a satisfação no trabalho não reforça a explicação da justiça procedimental no desempenho gerencial.

Esta pesquisa implica em avanços à literatura ao reforçar os achados de Brownell (1982a); Kren (1992); Nouri & Parker (1998); Covalleski et al. (2003); Birnberg et al. (2006) que tratam sobre a participação orçamentária e sua relação com o desempenho gerencial, ao investigar a presença da justiça procedimental e da satisfação no trabalho como mediadoras desta relação (Lunardi et al., 2020). Além disso, contribui sobre a perspectiva da percepção de justiça dos gestores no alcance da satisfação no trabalho e no desempenho gerencial. Lau e Lim (2002) concentraram seus argumentos na justiça procedimental, participação orçamentária e desempenho gerencial. Já Lau e Tan (2006) relacionaram a participação orçamentária à tensão no trabalho da qual adotaram um construto multidimensional que contemplou, a satisfação no trabalho. Complementarmente, este estudo explora a mediação da justiça procedimental na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial e a participação orçamentária e satisfação no trabalho. A literatura sobre orçamento embora seja extensivamente pesquisada, pouco foi relacionada à justiça procedimental, assim demonstra-se a importância teórica dessa pesquisa.

Quanto a mediação da satisfação no trabalho na relação entre a participação orçamentária e desempenho gerencial, esta pesquisa apresenta resultados divergentes aos demais (Otley, 1978; Brownell, 1982c; Chong et al., 2006), dado que não foi constatada a mediação na relação, o que permite inferir que a peculiaridade do segmento ao qual a pesquisa foi desenvolvida impactou nos resultados. Contribui-se desta maneira com literatura, no sentido da não generalização de tais resultados para todos segmentos, em razão de que em empresas hoteleiras observou-se comportamento diferente.

No âmbito prático, a presente pesquisa contribui com as empresas hoteleiras, pois, a participação no orçamento melhora o desempenho gerencial, isso por sua vez, tem influência no resultado da organização. Os gestores mostraram-se sensíveis a justiça procedimental nas empresas hoteleiras, o que permite afirmar que é um campo a ser explorado por estas empresas, dado que as variáveis, participação orçamentária e percepção de justiça procedimental quando combinadas, podem tornar os gestores mais aptos ao trabalho, e isto reflete em um melhor desempenho no decurso de suas tarefas.

Ademais apresenta-se implicações práticas para a gestão das empresas hoteleiras. Sugere maior adoção de práticas gerenciais como o orçamento, pois permite uma melhor alocação de recursos, avaliação de desempenho, e maior comunicação entre os gestores, o que impacta na satisfação e no desempenho gerencial, e conseqüentemente no alcance dos objetivos organizacionais.

A melhor compreensão do processo orçamentário é relevante para os hotéis dada a sensibilidade, volatilidade e outras características desse segmento como a sazonalidade. A maior adoção de práticas gerenciais, pode implicar em maior qualidade dos serviços que o hotel presta, o que irá refletir em certificação positiva, como o caso da avaliação online dos hotéis (online hotel review), um importante indicador de qualidade dos serviços e idoneidade de empresas hoteleiras (Bortoluzzi et al., 2020).

Esta pesquisa não é isenta de limitações, das quais se destacam o fato de englobar os hotéis litôrneos brasileiros com base nos dados do Booking.com, pode haver deste modo, empresas deste setor e localização, as quais não foram localizadas e contatadas para participação da pesquisa. Além disso, considerando que os construtos capturaram a percepção dos gestores, recomenda-se cautela na generalização dos achados. Em relação ao método, a pesquisa se limitou à perspectiva quantitativa,

assim, métodos qualitativos podem ampliar o conhecimento nessa temática. Adotar a abordagem Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis pode auxiliar na compreensão dos efeitos do orçamento no comportamento dos gestores.

Em relação as oportunidades de pesquisa, destaca-se a utilização de outras variáveis como base de pesquisa, tais como a justiça distributiva, por lidar com os fins alcançados e não com os processos. Assim, os indivíduos que participam do orçamento podem se sentir justificados quanto a decisão realizada para, por exemplo, alocação de recursos, controle e avaliação de desempenho, de modo a ficarem mais satisfeitos com o trabalho, e por conseguinte atingirem melhor desempenho gerencial. A tensão no trabalho também poderia ser objeto de investigação para analisar se a participação orçamentária é capaz de minimizar ou até mesmo dirimir os conflitos e levar a um melhor desempenho.

O engajamento e identificação organizacional são reflexos da congruência dos valores pessoais e organizacionais. Assim, estudos futuros podem adotar essas variáveis como consequentes da participação orçamentária. Avaliar o desempenho dos hotéis por meio das avaliações online efetuadas pelos hóspedes pode auxiliar na compreensão dos hotéis.

Financiamento: A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

Af Wählberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. DOI: <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>

Bortoluzzi, D.A., Lunkes, R.J., Santos, E.A.d. and Mendes, A.C.A. (2020), "Effect of online hotel reviews on the relationship between defender and prospector strategies and management controls", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0297>

Birnberg, J. G.; Luft, J.; Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)

Brownell, P. (1982a). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 766-777.

Brownell, P. (1982b). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27. <https://doi.org/10.2307/2490760>

Brownell, P. (1982c). Participation in the budgeting process-when it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1 (Spring): 124-53.

Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90046-6)

Brownell, P.; McIrmes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 587-600.

Brownell, P. (2015). Budgetary Participation. Wiley Encyclopedia of Management, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom010028>

Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of applied psychology*, 51(3), 274. <https://doi.org/10.1037/h0024566>

Bido, D. S, & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

Chenhall, R. H.; Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)

Cherrington, D. J., & Cherrington, J. O. (1973). Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process. *Journal of Accounting Research*, 225-253. <https://doi.org/10.2307/2490043>

Chong, V. K.; Eggleton, I. R. C.; Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67- 95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)

Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>

Dani, A. C.; Silva Zonatto, V. C.; Diehl, C. A. (2017). Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental Da Contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054-072. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>

Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.

Degenhart, L., Lunardi, M. A., & da Silva Zonatto, V. C. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de Participação Orçamentária e seus efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51. <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4742>

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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

Earley, P. C.; Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6). <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1148>

Frucot, V.; Shearon, W. T. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *Accounting Review*, 80-99.

Gomez-Conde, J., Lunkes, R.J. and Rosa, F.S. (2019). "Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (5), 1325-1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>

Iga, N., Sadha, S. I., Ratna, S. M. M., & Ary, W. I. (2018). The role of distributive justice, procedural justice, budgetary goal commitment and job relevant information in mediating effect of budgetary participation on managerial performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 79(7). <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.08>

Jacomossi, F., Schlup, D., & da Silva Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>

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. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>

Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G. K. (2001). The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>

Lau, C. M.; Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139-160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0)

Lau, C. M.; Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>

Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>

Leach-López, M. A.; Stammerjohan, W. W.; Mcnair, F. M. (2008). Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. *Advances in Accounting*, 24(1), 49-64. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.008>

Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, 32(3), 220-223. <https://doi.org/10.1108/01409170910943093>

Libby, T., Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1794-1803. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01483-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01483-5)

Lind, E. A.; Kanfer, R.; Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.952>

Lind, E. A.; Tyler, T. R. (1988). Procedural Justice in the Political Arena. In: *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer, Boston, MA, 147-172. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4_7

Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.

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. DOI: 10.1590/1808-057x201908610

Luft, J.; Shields, M. D. (2006). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 27-95. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01002-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01002-9)

Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & da Rosa, F. S. (2019). Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*. 21(4), 615-634 <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0090>.

Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J., & Bortoluzzi, D. A. (2020). Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. *Sustainability*, 12(20), 8748. <https://doi.org/10.3390/su12208748>

Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>

Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 97-110

Malmir, A. (2017). Determining (Identifying) the Effect of Sub Ordinates Motivation and their Budget Participation on Budget Targets. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(2), 1-13.

Mazzioni, S.; Politeo, L.; Lavarda, C. E. F. (2014). A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, à Justiça Procedimental e ao Desempenho Gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i2.13325

McFarlin, D. B.; Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>

Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90017-7)

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.

Ministério do Turismo. (2017). Turismo injetou US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017. Recuperado de <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html>.

Ministério do Turismo. (2018). "Geração de empregos está no DNA da hotelaria", diz ministro. Recuperado de <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11385-%E2%80%9Cgera%C3%A7%C3%A3o-de-empregos-est%C3%A1-no-dna-da-hotelaria%E2%80%9D,-diz-ministro.html>

Monteiro, J. J., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e170418-e170418. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.170418>

Muhammad, A. H. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organization citizenship behavior. *International Journal of Commerce and Management*, 14(3/4), 58-68. <https://doi.org/10.1108/10569210480000184>

Nouri, H.; Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)

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.

O'Neill, T. A., Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2012). The use of random coefficient modeling for understanding and predicting job performance ratings: an application with field data. *Organizational Research Methods*, 15(3), 436-462. <https://doi.org/10.1177/1094428112438699>

Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 122-149. <http://doi.org/10.2307/2490414>

Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Conflito de papel, ambiguidade de função e satisfação no trabalho: Percepções dos controladores brasileiros. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181. <http://doi.org/10.5700/rausp1232>.

Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 256-275. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v-23n2a7

Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717

Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13(1), 101-130. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0183>

Shields, J. F.; Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)

Tang, T. L., Sarfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61, 25-31.

Tarrant, T.; Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 72-82. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181c95eb5>

Uyar, A., Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 398-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.011>

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. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>

Yusof, Z. Md; Misiran, M.; Harun, N. H. (2014). Job satisfaction among employees in a manufacturing company in North Malaysia. *Asian Journal of Applied Sciences*, 2(1), 79-87.

Zonatto, V. C. 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. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil

Zonatto, V. C. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

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