

A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA RELAÇÃO ENTRE A JUSTIÇA PROCEDIMENTAL E O DESEMPENHO GERENCIAL EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO SUL DO BRASIL

ROBERTO GREGIANIN

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó
roberto-gregianin@auroraalimentos.com.br

SADY MAZZIONI

Universidade Regional de Blumenau - FURB
sady@unochapeco.edu.br

LEANDRO POLITELO

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó
politelo@unochapeco.edu.br

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA RELAÇÃO ENTRE A JUSTIÇA PROCEDIMENTAL E O DESEMPENHO GERENCIAL EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO SUL DO BRASIL

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a influência da participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil. A metodologia utilizada se enquadra como pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados utilizou questionário com escala *Likert* de cinco e sete pontos, respondido por 87 gerentes e/ou supervisor da cooperativa investigada. A estatística descritiva aponta para uma percepção maior em relação à justiça procedimental dos superiores e um sentimento menos significativo quanto à possibilidade da participação na elaboração orçamentária, ficando a avaliação do desempenho gerencial em uma condição intermediária. Constatou-se que as correlações entre a variável independente (justiça procedimental) e a variável mediadora (participação orçamentária), entre a variável mediadora e a variável dependente (desempenho gerencial), entre a variável independente e a variável dependente são estatisticamente significativas. Os resultados do uso de equações estruturais (análise de caminho) permitiu verificar que a justiça procedimental tem um efeito positivo indireto no desempenho gerencial, por meio da participação orçamentária, conforme sugerido no estudo base de Lau e Lim (2002).

ABSTRACT

The purpose this study is to analyze the influence of budgetary participation in the relationship between procedural justice and managerial performance in an agribusiness cooperative in south Brazil. The methodology used is a descriptive research with quantitative approach. The data was collected using a questionnaire with Likert scale with five and seven points, answered by 87 managers and / or supervisor. Descriptive statistics points to a greater perception of the procedural justice of the upper and a less significant sense the possibility of participation in budgeting, getting the assessment of managerial performance in an intermediate condition. The correlations between the independent variable (procedural justice) and the mediating variable (budget participation), between the mediator variable and the dependent variable (performance management) between the independent variable and the dependent variable are statistically significant. The results of using structural equation modeling (path analysis) has shown that procedural justice has an indirect positive effect on managerial performance, through budgetary participation, as suggested in the basic study of Lau and Lim (2002).

Palavra chave: Participação orçamentária. Justiça procedimental. Desempenho gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Embora a avaliação de desempenho não seja uma temática nova ela ainda é um dos focos de interesse e preocupação de investigadores e gestores, em especial, os de recursos humanos (SOTOMAYOR, 2007). Pesquisas direcionadas à compreensão deste aspecto organizacional são oportunas ao contribuírem para uma avaliação mais coerente de gestores e funcionários.

A compreensão de que o comprometimento está intimamente relacionado com o desempenho tem motivado pesquisadores a estudar seus potenciais antecedentes (REGO; SOUTO, 2004). Destes, a justiça procedimental predomina na explicação do comprometimento, diante das demais facetas de justiça diretamente relacionadas com o desempenho (LEVENTHAL, 1980).

Conforme Lind e Tyler (1988) a compreensão da justiça procedimental é relevante ao afetar diferentes atitudes e comportamentos dentro de uma organização. De acordo com Wang e Yi (2012) a justiça procedimental diz respeito à extensão em que os processos ou os sistemas existentes são justos nas decisões organizacionais e, conforme Greenber (1990) pode ser considerada madura se os processos ou sistemas são percebidos como justos e coerentes, e quando o indivíduo tem voz e influência na tomada de decisão no processo.

A participação orçamentária dá legitimidade aos indivíduos para discutir os problemas de sua organização com os seus superiores, também pode fornecer uma condição na qual as pessoas podem trocar informações e ideias para resolver problemas e chegar a acordos sobre medidas futuras, podendo afetar o desempenho dos negócios (O'CONNOR, 1995).

Considerando as aplicações e benefícios que o orçamento representa na gestão empresarial e sua relação com o planejamento estratégico, pode-se concluir que o orçamento é uma ferramenta presente em todo o ciclo administrativo (LUNKES, 2009). Segundos Lunkes (2009), no planejamento orçamentário, a participação dos gestores na sua elaboração e na sua coordenação implica em acompanhamento e controle do orçamento na entidade, resultando no sucesso ou não de sua implantação.

Conforme Wang e Nayir (2010) a percepção dos empregados sobre justiça procedimental está vinculada a sua participação no processo decisório da organização, sendo que esta participação pode estar vinculada a participação orçamentária. Acrescenta-se a esta questão que é responsabilidade dos superiores solicitar o esforço máximo de seus subordinados para melhorar seu desempenho, os mesmos deveram estar empenhados em assegurar que os procedimentos e processos de suas organizações sejam vistos pelos seus subordinados como justos (LAU; LIM, 2002). Deste modo a participação orçamentária pode contribuir para um maior senso de justiça procedimental e contribuir para um melhor desempenho dos membros da empresa.

Diante do exposto, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: Qual a influência da participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil? Deste modo o objetivo deste estudo é analisar a influência da participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil.

O estudo se justifica pela importância atribuída à participação orçamentária na sua relação com o senso de equidade nos processos e com a avaliação do desempenho gerencial. Acrescenta-se o argumento de Kerlinger e Pedhazur (1973) de que a replicação de estudos contribuem para melhorar a validade e generalização dos resultados. A partir da investigação empírica baseada no quadro conceitual desenvolvido por Lau e Lim (2002), a réplica proposta do estudo permite uma ampliação do conhecimento já formado acerca do tema deste artigo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O suporte teórico do estudo está embasado na discussão dos assuntos inter-relacionados, a saber: o desempenho gerencial, a justiça procedimental, e os usos do orçamento.

2.1 Desempenho gerencial

A avaliação de desempenho deve ser entendida como um dos elementos do sistema de gestão de desempenho utilizada para três subsistemas: gestão da remuneração, gestão da formação e gestão de carreira (CÂMARA; GUERRA, 2000). Sotomayor (2006) destaca o sistema de gestão de desempenho que potencia a gestão de formação a partir das necessidades detectadas pelo avaliador e pelo avaliado quando da avaliação do desempenho, além de permitir identificar colaboradores com elevado potencial para proporcionar-lhes melhores posições na empresa.

As organizações possuem meios para avaliar o desempenho gerencial, como o princípio da controlabilidade, que prevê que um gestor deve ser avaliado de acordo com o que ele pode controlar (ANTLE; DEMSKI, 1988). Incentivos gerenciais podem ser utilizados como ferramenta de mútuos interesses para alcance dos objetivos organizacionais. Incentivos monetários podem influenciar o comportamento dos agentes (administração e indivíduo), o que poderá garantir determinado nível de desempenho, sendo geralmente baseados no alcance de metas orçamentárias que refletem suas áreas de responsabilidade (BAILEY, BROWN, COCCO, 1998).

Para Sotomayor (2006), a avaliação de desempenho está basicamente orientada para a apreciação dos trabalhos dos colaboradores, observando os objetivos que previamente foram acordados com seus superiores hierárquicos. Fernandes e Caetano (2002) avaliam ser preciso saber se o método de avaliação de desempenho utilizado tem aplicabilidade em diferentes circunstâncias, devendo ser útil para a organização, para o avaliador e para o avaliado.

O artigo de Folger, Konovsky e Cropanzano (1992) apresenta um modelo estruturado de forma abrangente em três estágios, como processo para a realização de uma avaliação de desempenho justa. De acordo com o modelo apresentado pelos autores, os funcionários precisam primeiro receber adequado aviso dos padrões de desempenho, bem como, um regular e oportuno *feedback* do desempenho.

Em segundo lugar, os supervisores apresentam uma avaliação de desempenho provisória, em que os empregados são incentivados a complementar com sua participação e a contestá-la, se eles percebem que ela é injusta. Por fim, avaliações do devido processo legal são juízos baseados em evidências sobre o desempenho real de um funcionário, ao invés de ser tendenciosos, por fatores como preconceitos pessoais (FOLGER; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992).

Destaca-se que, conforme Folger e Cropanzano (1998), a percepção de justiça pode afetar o desempenho do empregado pela maior aceitação de autoridade, confiança, senso de controle e prestação de contas. Lau e Lim (2002) entendem que a percepção de justiça pode ser muito mais complexa do que uma simples relação direta, e entendem como provável um efeito indireto por meio de algumas variáveis intermediárias, sendo uma delas a importância da participação dos subordinados nos assuntos organizacionais.

2.2 Justiça procedimental

Com a preocupação das pessoas sobre a justiça dos processos que geravam os resultados e não somente com a justiça dos resultados, em meados da década de 70 do século XX, iniciou-se o reconhecimento do surgimento de uma nova dimensão da justiça organizacional, conhecida como justiça procedimental. Que inclui dentre outros, os processos

de seleção, os sistemas de avaliação de desempenho, e os procedimentos de aumento salarial e promoções (SOTOMAYOR, 2007).

Trabalhos de Thibaut e Walker (1975) foram os que deram início ao conceito de justiça procedimental. Trabalho que enfocou principalmente as reações dos disputantes em procedimentos legais, onde observaram que os disputantes consideravam o procedimento justo se eles percebiam que tinham o controle do processo, ou seja, o controle sobre a apresentação de seus argumentos e tempo suficiente para apresentar o seu caso.

Variáveis encontradas por Lau e Lim (2002), que podem influenciar a justiça procedimental, incluem características de tarefa, estilos de supervisão avaliativa, nível de confiança entre os subordinados e os superiores, tipos e frequência de avaliação (LUCKETT; EGGETON, 1992) e cultura nacional.

A ideia de justiça procedimental foi exposta em contextos jurídicos e sua aplicação nas estruturas organizacionais pode ser creditada à Leventhal (1980) e Leventhal, Karuza e Fry (1980), que ampliaram a lista dos determinantes da justiça procedimental muito além do conceito de controle de processo.

Para Colquitt e Conlon (2001), a teoria das decisões da justiça procedimental de Leventhal (1980) define seis critérios que um procedimento deve atender para ser considerado como justo: a) ser o mesmo e aplicado de forma consistente ao longo do tempo e entre as pessoas; b) ser livre de desconfiança e preconceito onde os gerentes não deveriam ser influenciados pelo preconceito; c) assegurar que, na tomada de decisões, as informações sejam confiáveis, com mínima possibilidade de erro; d) ter algum mecanismo para corrigir qualquer decisão incorreta ou imperfeita; e) assegurar que as opiniões dos grupos afetados pela decisão estão consideradas; f) estar conforme os padrões éticos e morais pessoais ou prevalentes.

A justiça procedimental diz respeito à extensão em que os processos ou os sistemas existentes são justos nas decisões organizacionais (WANG; YI, 2012) e pode ser considerada madura se os processos ou sistemas são percebidos como justos e coerentes, e quando o indivíduo tem voz e influência na tomada de decisão no processo (GREENBERG, 1990).

Estudos realizados por Lind e Tyler (1988) e Greenberg (1990), referenciados por Rego (2000) propõem que a vertente procedimental está associada às avaliações do sistema organizacional, refletida em variáveis como a lealdade à organização, o empenhamento organizacional e a confiança na gestão.

Para Lau e Lim (2002), a justiça procedimental está relacionada com a percepção de justiça dos subordinados no processo usado pelos seus superiores para avaliar o seu desempenho, comunicação da avaliação de desempenho e determinação das suas recompensas como promoções e aumentos de pagamento. Para Mazzioni (2014), a importância da justiça procedimental, portanto, é provável que as organizações, que atribuem uma importância para a manutenção da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, atuará para garantir que a justiça procedimental seja alta.

2.3 Usos do orçamento

As vantagens e desvantagens na utilização do orçamento empresarial foram pesquisadas por Ishisaki (2010) em pequenas e médias empresas da Região do Vale do Paraíba baseada no cadastro do CIESP (Confederação das Indústrias do Estado de São Paulo) da região, sobre as vantagens e as dificuldades da utilização do orçamento empresarial. As pequenas e médias empresas, pela sua natureza e estrutura organizacional, bem como pela maneira que são gerenciadas frente às mudanças do ambiente de mercado e tecnológico, precisam desenvolver ferramentas que possibilitem sua gestão em dados reais da empresa (ISHISAKI, 2010). Conforme o autor essa ferramenta é o orçamento empresarial, que

permite agilizar e aperfeiçoar o processo de planejamento ou tem a facilidade e rapidez de assimilar e alavancar-se em relação aos concorrentes menos estruturados.

O resultado do estudo de Ishisaki (2010) mostra que médias e pequenas empresas não demonstraram muita importância para o orçamento como ferramenta de planejamento, no setor industrial, onde a maioria utiliza essa ferramenta nas suas atividades administrativas, ainda na visão destes dirigentes, a utilidade do orçamento empresarial não pode ser claramente entendida, pois o preparo de um orçamento é uma atividade complexa do ponto de vista da administração empresarial, exigindo um nível mínimo de conhecimento das técnicas de execução orçamentária.

Buesa (2013) procurou identificar se algumas empresas de médio e grande porte das cidades de Jandira, Vargem Grande, Osasco, São Roque, São Paulo e Barueri utilizam o orçamento para a tomada de decisão e o objetivo específico foi analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento para as empresas em estudo. Quanto ao orçamento ser uma ferramenta de planejamento estratégico, a maioria dos respondentes considerou que sim, o orçamento auxilia os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo.

A maioria dos respondentes da pesquisa de Buesa (2013) utiliza o orçamento, sendo este norteador para as decisões da administração no momento de desenvolver planos e programas de receitas e despesas, bem como comparar o orçamento e assim verificar ao longo do tempo se a empresa evoluiu ou declinou, utilizando essa informação para a tomada das decisões. Conforme Buesa (2013), as empresas pesquisadas acreditam em todas as vantagens que o orçamento apresenta para a organização, e as mesmas são amplamente superiores as limitações, o que justifica sua utilização.

O orçamento em cooperativa no Sul de Brasil foi pesquisado por Almeida et al, (2009). Sendo objetivos da pesquisa: 1) verificar se há relação entre o porte da cooperativa e a utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias; 2) se há relação entre o porte da cooperativa e a interatividade no processo orçamentário; e 3) se há relação entre o porte da cooperativa e a prática de controle orçamentário.

Os resultados da pesquisa de Almeida et al. (2009) indicam que a formalização do processo de gestão decore das crenças e valores dos proprietários, que definem o modelo de gestão e o sistema de gestão e que as cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil utilizam algum tipo de orçamento como parte das atividades de planejamento, execução e controle.

No escopo do orçamento insere-se a concepção de Wang e Nayir (2010) de que a percepção dos empregados sobre justiça procedimental está associada com a sua participação no processo decisório organizacional. Conforme os autores os gerentes acreditam que a prática de justiça procedimental reforça seu caráter moral e melhora as percepções dos trabalhadores que a confiabilidade e a equidade da gestão fará atingir os seus objetivos, envolvendo a participação criativa dos trabalhadores no local de trabalho.

E esta participação no processo decisório pode ocorrer por meio da participação orçamentária, que dá legitimidade aos indivíduos para discutir os problemas de sua organização com os seus superiores e também pode fornecer uma condição na qual as pessoas podem trocar informações e ideias para resolver problemas e chegar a acordos sobre medidas futuras, podendo afetar o desempenho dos negócios (O'CONNOR, 1995).

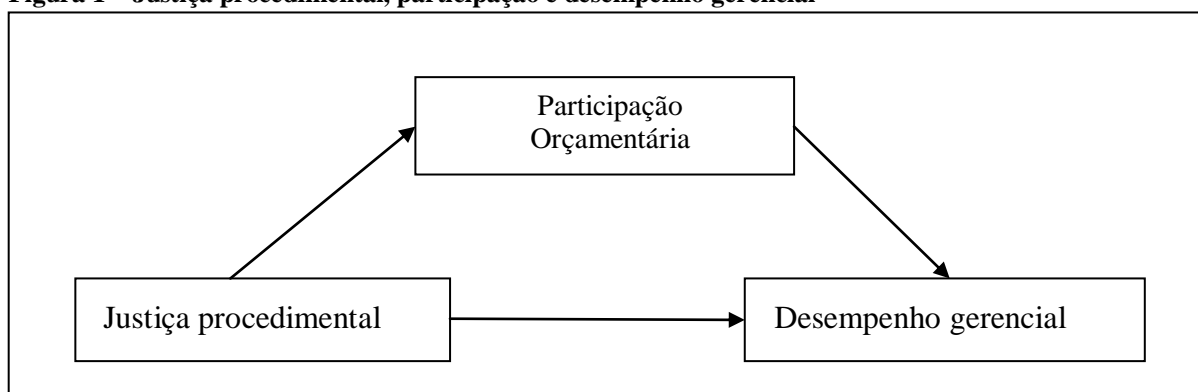
3 METODOLOGIA

Para investigar a influência da participação orçamentária no processo de justiça procedimental percebida e no desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil, utilizou-se como base o quadro conceitual e o direcionamento da pesquisa empírica, elaborado e aplicado por Lau e Lim (2002).

O estudo base desenvolvido por Lau e Lim (2002) apresentou o objetivo de vincular a justiça procedimental, a participação orçamentária e o desempenho gerencial em um único modelo dentro do contexto da contabilidade gerencial. Para testar o quadro conceitual proposto, aplicaram questionário para 200 gestores em 70 empresas do setor manufatureiro, localizadas na região oeste da Austrália e listadas na bolsa de valores. Somente as empresas de fabricação que empregavam mais de 100 funcionários foram estudadas, sob a alegação de que as empresas menores são suscetíveis de utilizar mais a informalidade, ao invés de sistemas formais de controle orçamentário. A amostra considerou a representatividade das principais áreas funcionais das organizações, como produção, *marketing*, vendas, gestão de recursos humanos, contabilidade e gestão do sistema de informação (LAU; LIM, 2002).

O estudo base investigou a participação orçamentária como uma variável interveniente mediando a relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial. A Figura 1 ilustra o modelo usado para testar essas relações, permitindo que os efeitos hipotéticos intermediários da participação fossem observados.

Figura 1 – Justiça procedimental, participação e desempenho gerencial



Fonte: LAU; LIM (2002).

A partir do contexto apresentado, aqueles autores testaram a seguinte hipótese: A justiça procedimental tem um efeito indireto no desempenho gerencial, por meio da participação orçamentária.

Considerando as proposições do presente estudo, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. A empresa selecionada para o estudo é uma cooperativa afiliada à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC, principal entidade estadual de representação das cooperativas.

A cooperativa investigada possui 45 anos de atuação com mais de 68.000 associados. Possui aproximadamente 22.000 colaboradores distribuídos em 58 unidades. E atua em Santa Catarina e Noroeste do rio Grande do Sul, com mais de 100.000 pontos de venda na região sul, sudeste, nordeste e norte do país. Com exportação para a Europa, Ásia e Oriente médio, (60) sessenta países.

A pesquisa envolveu as áreas de produção, industrialização, administrativa e vendas, em suas 58 unidades, abrangendo as gerências de: Administração, Engenharia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Marketing e/ou Vendas, Ciências da Computação, Recursos Humanos, Assuntos Corporativos e Outros.

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio do envio de questionários por e-mail, utilizando-se da ferramenta do *google docs*, aos gerentes e supervisores das áreas de marketing e/ou vendas, recursos humanos, administração, finanças e/ou contabilidade, produção, sistema de informações (TI), compras, suprimentos, assuntos corporativos e outros. A escolha pelos gerentes e supervisores funcionais na amostra se dá pela intenção de fornecer algum grau de controle sobre a antiguidade dos entrevistados nas organizações.

O questionário utilizado valeu-se das perguntas específicas propostas por Lau e Lim (2002), relacionadas à justiça procedimental, ao desempenho gerencial e à participação orçamentária, sendo adicionadas questões para a caracterização dos respondentes, por se tratar de uma única corporação.

O envio do questionário aos gerentes ocorreu em março de 2014 e para aumentar a adesão dos respondentes foram realizados contatos posteriores com os supervisores durante o mês de abril de 2014. A partir da base de dados fornecida pela cooperativa, o número de contatados por e-mail foi de 64 gerentes e 78 supervisores, totalizando 142 gestores. Após as tentativas realizadas, o número de respostas obtidas foi de 87, sendo 35 gerentes e 52 supervisores de diversas áreas, assim, a amostra do estudo corresponde a 61% da população escolhida.

Para o tratamento dos dados utilizou o pacote estatístico SMARTPLS versão 2.0, em que foi utilizada a técnica de regressão para verificar a contribuição individual de cada variável (participação e justiça procedimental) para a variável dependente de interesse (desempenho gerencial). Em seguida, procedeu-se a apresentação da matriz de correlação entre as variáveis dependentes e independentes. E, por meio das equações estruturais (análise de resultado de caminhos), verificou-se a relação indireta entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial por meio da participação orçamentária.

Em relação ao tamanho da amostra para o uso das equações estruturais, Bido et al. (2009) argumentam que não há uma regra clara e facilmente aplicável. Já, para Colquitt (2001), o método dos mínimos quadrados parciais PLS, pode ser apropriado para amostras menores. Visto que a quantidade de respondentes obtida foi de 87 respondentes, o método estatístico selecionado pode ser aplicado.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dados coletados no estudo sobre a influência da participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil.

Para analisar a consistência interna dos resultados de cada variável latente, executou-se o cálculo do Alfa de *Cronbach*, o qual estabelece a expectativa de erro da medida. Para Hair et al. (2009, p. 100) o Alfa de *Cronbach* é uma “medida de *confiabilidade* que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. O Alfa de *Cronbach* obtido para a justiça procedimental foi de 0,7308 situando-se acima do limite inferior de aceitabilidade. Em relação à participação orçamentária, o Alfa de *Cronbach* obtido foi de 0,8627.

Para a variável de desempenho gerencial, conforme sugerido por Mahoney et al. (1965) e reiterado no estudo de Lau e Lim (2002), foi utilizado o resultado da medida de desempenho geral. Esta argumentação é suportada por Mahoney et al. (1965), cujo estudo concluiu que as oito dimensões da medida de desempenho devem ser independentes e explicar cerca de 55% da variância na classificação geral, enquanto os restantes 45% são atribuídos a fatores específicos do emprego.

No teste deste critério, o desempenho geral foi considerado como a variável dependente do modelo de regressão e as demais oito dimensões como as variáveis explicativas. A regressão proporcionou estatística F de 23,589 ($p=0,000$) e um coeficiente de

determinação (R^2) de 0,683, superior ao 0,55 sugerido por Mahoney et al. (1965), mantendo-se o critério original, também utilizado por Lau e Lim (2002). Atendidos os pressupostos necessários para aplicação da análise de caminhos pelo método dos mínimos quadrados parciais PLS, apresenta-se a caracterização dos respondentes.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Itens	Mínimo	Máximo	Média
Idade	24	57	40
Tempo na empresa	1	32	12
Tempo no cargo	1	30	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar a partir da Tabela 1 que a idade média dos respondentes é de 40 anos, apresentando 12 anos de experiência na empresa (em média) e com 06 anos de tempo médio no cargo de gerente ou supervisor. Informações quanto a formação acadêmica dos 87 respondentes, é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Formação dos respondentes

Formação	Quantidade	Percentual
Administração	30	34%
Engenharias	24	27%
Ciências Econômicas	3	4%
Ciências Contábeis	12	14%
Ciências da Computação	6	7%
Marketing e/ou Vendas	6	7%
Recursos Humanos	6	7%
TOTAL	87	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A formação acadêmica está concentrada com 75% em 3 (três) áreas: administração (34%), engenharias (27%) e ciências contábeis (14%). Destaca-se a parcela de formados nas engenharias, esta presença se dá pela gerência e supervisão das áreas de produção, dado que a cooperativa atua no setor industrial. A distribuição dos cargos gerenciais ocupados pelos entrevistados está vinculada às áreas de trabalho, como descrito na Tabela 3.

Tabela 3 – Ocupação dos respondentes

Ocupação	Quantidade	Percentual
Administração	18	21%
Engenharia	18	21%
Finanças e/ou Contabilidade	4	6%
Marketing e/ou Vendas	9	11%
Produção	31	35%
Outros	4	6%
TOTAIS	87	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A ocupação dos respondentes está distribuída com maior proporção na área de produção 35, seguido da engenharia 21%, confirmando o exposto na Tabela 2, quanto a presença de profissionais com formação na área das engenharias, e administrativa 21%, marketing e/ou vendas com 11% cada. Com 5% a contabilidade e outros. Na categoria “Outros” integram a área de compras e suprimentos, recursos humanos e assuntos corporativos.

Para analisar a contribuição individual de cada variável independente (participação e justiça procedimental) para a variável dependente de interesse (desempenho gerencial), foi aplicada técnicas de regressão. Inicialmente, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de participação orçamentária, a justiça procedimental e o desempenho gerencial, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas das variáveis latentes

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Participação orçamentária	35,9882	5,7352	6	42	7	42
Justiça procedimental	14,6118	2,6641	4	20	6	20
Desempenho gerencial	5,6235	0,7396	1	7	3	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 4 pode-se constatar que os valores da escala real apresentam-se de forma muito similares aos valores da escala teórica. As médias representam valores significativos em relação às escalas teóricas máximas, sendo 85,69% para a justiça procedimental, 73,06% para o desempenho gerencial e/ou supervisor e 80,34% para a participação orçamentária. Em termos percentuais, o desvio padrão representa 13,15% da média para o desempenho gerencial e/ou supervisor, 18,24% para a justiça procedimental e 15,94% para a participação orçamentária.

Os resultados da Tabela 4 indicam que os gerentes e/ou supervisor atribuem uma percepção maior em relação à justiça procedimental dos seus superiores e um sentimento menos significativo em relação à avaliação do seu desempenho gerencial e/ou supervisor e sua participação na elaboração orçamentária ficando em uma condição intermediária.

A Tabela 5 mostra os resultados dos testes estatísticos do modelo utilizado. Conforme Hair et al. (2009) o Alfa de *Cronbach* varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. A análise da confiabilidade composta de cada construto parte do pressuposto de que o índice deveria ser superior ou igual a 0,7 (além de atender aos critérios do Alfa de *Cronbach*), os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos. No caso de uma variável latente não atender a um destes dois critérios deveria ser removida.

Tabela 5 – Testes estatísticos do modelo

Variáveis Latentes	Coefficiente R ²	Coefficiente de confiabilidade composta	Coefficiente Alfa de Cronbach	Variância média explicada (VME)
Justiça Procedimental		0,8323	0,7308	0,7465
Desempenho Gerencial	0,2245	1,0000	1,0000	1,0000
Participação Orçamentária	0,1851	0,8956	0,8627	0,7699

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos testes realizados neste estudo, constata-se que os indicadores para cada construto são aceitos, considerando-se que a menor carga foi de 0,8323 para a confiabilidade composta e de 0,7308 para o Alfa de *Cronbach*. Assim, a partir dos resultados encontrados é possível validar o modelo (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009).

A Variância Média Explicada (VME) apresenta indicadores superiores a 0,5 para todas as variáveis latentes, cujo resultado indica a validade convergente e reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente (HAIR et al., 2009). Deste modo, não se configura a necessidade de exclusão de indicadores com cargas menores.

Para verificar a validade discriminante foi utilizado o critério sugerido por Fornell e Larcker (1981), Chin (1998) e Bido et al. (2009), comparando-se a raiz quadrada da variância

média extraída (VME) com as correlações entre as variáveis latentes. A matriz das correlações entre as variáveis latentes examinadas neste estudo são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Matriz de correlação das variáveis latentes

	Desempenho gerencial	Justiça procedimental	Participação orçamentária
Desempenho gerencial	1,0000		
Justiça procedimental	0,3117*	0,7465	
Participação orçamentária	0,4563*	0,4303*	0,7699

* Significativo a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que as correlações entre as variáveis da participação orçamentária e do desempenho gerencial, bem como, entre as variáveis da participação orçamentária e da justiça procedimental, e entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial são significativas estatisticamente ao nível de 1% ($p < 0,01$).

A Tabela 6 mostra que todas as correlações apresentam valores menores que a raiz quadrada da VME (em negrito), confirmando que os indicadores têm relação mais forte com sua variável latente do que com as outras variáveis latentes, pressupondo a existência de validade discriminante (BIDO et al., 2009; AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ, 2011).

A correlação entre a justiça procedimental e o desempenho é 0,3117 (Tabela 6) e pode ser decomposta em efeito direto e efeito indireto. O efeito indireto da justiça procedimental sobre o desempenho gerencial por meio da participação orçamentária consiste no caminho demonstrado na Tabela 7 e é calculado com base nos valores dos coeficientes de caminho, apresentado na Tabela 6.

Justiça - Participação - Desempenho: $0,4303 \times 0,3954 = 0,1701$
--

A Tabela 7 apresenta os resultados dos coeficientes de caminho.

Tabela 7 – Resultados do caminho

Variáveis independentes	Variáveis dependentes	Coefficiente Path	Valor t	Valor p
Justiça procedimental	Desempenho gerencial	0,1416	1,1297	0,25887
Justiça procedimental	Participação orçamentária	0,4303	6,5093	0,00000*
Participação orçamentária	Desempenho gerencial	0,3954	2,7861	0,00544*

* Significativo a 1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da aplicação do modelo de análise de caminhos da Tabela 7 indicam que a relação entre justiça procedimental e desempenho gerencial compreende dois efeitos. Primeiro, há um efeito direto de 0,1416 (coeficiente *path* Tabela 7). Em segundo lugar, há um efeito indireto de 0,1701, conforme calculado anteriormente. A Tabela 8 mostra que a soma do efeito direto (0,1416) e do efeito indireto (0,1701) é igual à correlação observada da justiça procedimental e desempenho gerencial e/ou supervisor de 0,3117, apresentada na Tabela 6.

Tabela 8 – Decomposição das correlações observadas

Relações	Correlação observada	Efeito direto	Efeito indireto
Justiça procedimental/Desempenho gerencial	0,3117*	0,1416	0,1701

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Baron e Kenny (1986) argumentam, dada uma relação significativa bivariada entre uma variável independente e uma variável de resultado, uma terceira variável funciona como mediadora quando:

- (1) a variável independente (Justiça procedimental) é significativamente relacionada com a variável de mediação;
- (2) a variável de mediação (participação orçamentária) é significativamente relacionada à variável de resultado (desempenho gerencial e/ou supervisor);
- (3) a relação entre a variável independente e variável de resultado diminui após o controle pela variável mediadora.

Assim, no presente estudo, nota-se pela Tabela 6 uma correlação significativa estatisticamente entre a variável independente (justiça procedimental) relacionada com a variável de mediação (participação orçamentária); a variável de mediação (participação orçamentária) também apresenta relação significativa com variável dependente (desempenho gerencial); e uma relação significativa entre a variável independente (justiça procedimental) e a variável de resultado (desempenho gerencial),

Os resultados do presente estudo indicaram que a hipótese apresentada no estudo base de Lau e Lim (2002), se confirmou, ou seja, a argumentação de que a justiça procedimental tem um efeito indireto no desempenho gerencial por meio da participação orçamentária foi observada. De modo similar, pode-se observar pela Tabela 6 que a correlação apresentada entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial é significativa. Quando aplicado o efeito indireto, por meio do coeficiente de caminho (*path*) gerado pela equação estrutural, o resultado continua sendo significante estatisticamente.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi o de analisar a influência da participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil. Para o estudo, realizou-se pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, por meio de levantamento com questionário utilizando escala *Likert* de cinco e sete pontos, respondido por 87 gerentes e supervisores da cooperativa objeto de estudo.

Os resultados da estatística descritiva indicam que os gerentes e supervisores atribuem uma percepção maior em relação à justiça procedimental dos seus superiores e um sentimento menos significativo à avaliação do desempenho gerencial, e a possibilidade de sua participação na elaboração orçamentária, ficando em uma condição intermediária. Conforme proposto no estudo base.

O coeficiente de confiabilidade composta e do coeficiente do alfa de *Cronbach*, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos, permitiu validar o modelo utilizado de análise de caminho (*path*). O uso de equações estruturais (análise de caminho) permitiu verificar que a justiça procedimental tem um efeito indireto no desempenho gerencial, por meio da participação orçamentária, conforme sugerido no estudo base de Lau e Lim (2002).

O resultado do estudo demonstra que o desempenho dos gestores é influenciado positivamente por sua participação orçamentária, demonstrando que o desempenho dos gestores pode ser melhorado por sua participação no orçamento. Destaca-se que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizado sendo limitados a empresa pesquisada, assim, sugere-se para pesquisas futuras, que sejam aplicados estudos empíricos em outras empresas a fim de que se possa ampliar a pesquisa na temática e comparar os achados com este estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; Machado, E. A; Nogueira, D. R. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: Um estudo exploratório nas cooperativas agropecuária da região sul do brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. v. 20, n. 3, 2009.

ANTLE, R.; DEMSKI, J. S. The controllability principle in responsibility accounting. **The Accounting Review**, v. 63, n. 4, p. 700-718, 1988.

BAILEY, C. D.; BROWN, L. D.; COCCO, A. F. The effects of monetary incentives on worker learning and performance in an assembly task. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 119-131, 1998.

BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A.S. Indicadores formativos na modelagem em equações estruturais com estimação via PLS-PM: Como lidar com a multicolinearidade entre eles In: ENEPQ, 2. 2009, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

BUESA, Y, N. Orçamento empresarial uma ferramenta na tomada de decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. v. 4, n. 1, 2013.

CÂMARA, P, B.: GUERRA, P, B. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 5. ed. Dom Quichote, 2000.

COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

FERNANDES, A, CAETANO, A. **A Avaliação do desempenho**. Processos e Técnicas. 2. Ed. Lisboa: RH. 2002.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

_____; KONOVSKY, M.A.; CROPANZANO, R. A due process metaphor for performance appraisal. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). Greenwich, CT: JAI Press, **Research in Organizational Behavior**, v. 13, p. 29-177, 1992.

GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 2, p. 340-342, 1983.

ISHISAKI, Norio. **Vantagens e dificuldades da utilização do orçamento empresarial nas pequenas e médias empresas da região do Vale do Paraíba**. 2010. <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/iicongresso/014.htm>> Acesso em: 06 de out. 2013.

KERLINGER, F. N.; PEDHAZUR, E. J. **Multiple regression in behavioral research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.

LAU, C. M.; LIM, E. W. The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. **British Accounting Review**, n. 34, p. 55-78, 2002.

LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships.** In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Eds.). *Social exchange: advances in theory and research.* New York: Plenum, 1980. p. 27-55.

LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. Beyond fairness: a theory of allocation preferences. In: MIKULA, G. (Ed.). **Justice and social interaction.** New York: Springer-Verlag, 1980. p. 167-218.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **Social psychology of procedural justice.** New York: Plenum Press, 1988.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZIONI, S; Politelo, L; Lavanda, C, E. A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, a Justiça Procedimental e o Desempenho Gerencial. VIII Encontro de estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) Goiânia, 2014. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

O'CONNOR, G. The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. **Accounting, Organizations and Society**, n. 20, p. 383-403, 1995.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações.** Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.

SOTOMAYOR, A.M.S.B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, dez: 2007.

SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa de. **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico.** 2006. 453 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analysis.** Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

WANG, K. Y; NAYIR, D. Z. Procedural justice, participation and power distance: information sharing in Chinese firms. **Management Research Review**, v. 33, n. 1, p. 66-78, 2010.

WANG, S; YI, X. Organizational justice and work withdrawal in Chinese companies: the moderating effects of allocentrism and idiocentrism. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 2, p. 211-228, 2012.

ANEXO: ITENS DO QUESTIONÁRIO

Justiça Procedimental

(a) Por favor, responda cada uma das seguintes questões:

Quão justos são os procedimentos utilizados para avaliar o desempenho dos empregados?	Muito injusto					Muito justo
	1	2	3	4	5	
Quão justos são os procedimentos utilizados para determinar promoções?	Muito injusto					Muito justo
	1	2	3	4	5	
Quão justos são os procedimentos utilizados para comunicar feedback de desempenho?	Muito injusto					Muito justo
	1	2	3	4	5	
Quão justos são os procedimentos utilizados para determinar aumentos salariais?	Muito injusto					Muito justo
	1	2	3	4	5	

Desempenho Gerencial

Como você classificaria o seu desempenho nos seguintes itens?	Muito baixo			Muito alto			
(i) Planejamento para a minha área de responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7
(ii) Coordenação das atividades da minha área	1	2	3	4	5	6	7
(iii) Avaliação das atividades de meus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
(iv) Investigação (apuração) de questões na minha área	1	2	3	4	5	6	7
(v) Supervisão de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
(vi) Contratação e manutenção de pessoal apropriado	1	2	3	4	5	6	7
(vii) Negociação	1	2	3	4	5	6	7
(viii) Representação dos interesses da minha área	1	2	3	4	5	6	7
(ix) Desempenho total	1	2	3	4	5	6	7

Participação Orçamentária

Os itens a seguir podem ser usados para descrever o papel que você desempenha na elaboração do orçamento para a sua área de responsabilidade. Favor responder assinalando um número para cada um dos itens

Qual é a extensão do seu envolvimento na definição do orçamento de sua área de responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	7
Nenhum envolvimento						Elevado envolvimento

Qual é a extensão da discussão dada pelo seu superior para revisões do seu orçamento?

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma discussão						Extensa discussão

Com que frequência você dá sua opinião sobre o orçamento ao seu superior?

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Muito frequentemente

Qual é a extensão de sua influência sobre o orçamento final para a sua área de responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma influência						Extensa influência

Qual é o grau de importância de sua contribuição para o orçamento?

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma importância						Extensa importância

Com que frequência você é perguntado a dar suas opiniões quando o orçamento está sendo definido pelo seu superior?

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Muito frequentemente