



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 18, n. 1, Jan./Jun., 2026

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 17.03.2025. Revisado por pares em: 07.08.2025. Reformulado em: 27.08.2025. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2026v18n1ID39485

Participação orçamentária no desempenho gerencial: uma análise mediada pelo compartilhamento e uso da informação

Budget participation in managerial performance: an analysis mediated by information sharing and use

Participación presupuestaria en el desempeño gerencial: un análisis mediado por el compartir y uso de la información

Autores

Marta Guterres

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora de Graduação no Departamento de Contabilidade do East Timor Institute of Business, em Dili, Timor-Leste. Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga, Bairro Trindade, Centro Socioeconômico (CSE) – UFSC, Florianópolis, SC, CEP: 88040-900. Telefone: +55 (48) 99633-7366. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0329-0248>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3052681722285360>

E-mail: marta.guterres@iob.edu.tl

Carlos Eduardo Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga, Bairro Trindade, Centro Socioeconômico (CSE) – UFSC, Florianópolis, SC, CEP: 88040-900. Telefone: +55(48)3721-9383. Identificadores (ID):

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0990433322587449>

E-mail: elavarda@gmail.com

Resumo

Objetivo: Este estudo analisa a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, investigando o papel do compartilhamento e do uso da informação gerencial como variáveis mediadoras.

Metodologia: A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, baseada na aplicação de questionários online a gestores de empresas vinculadas à Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL), totalizando uma amostra de 102 participantes. Para a análise dos dados,

optou-se pela modelagem de equações estruturais utilizando mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Resultados: Os achados indicam que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial e mantém uma relação significativa com o compartilhamento e o uso da informação gerencial. O uso da informação gerencial apresentou efeito mediador, mas não há evidências empíricas que sustentem o papel mediador do compartilhamento de informações na relação entre participação orçamentária e desempenho.

Contribuições do Estudo: O estudo demonstra que a participação orçamentária aprimora o uso da informação gerencial, contribuindo para um melhor desempenho dos gestores. Assim, recomenda-se que as organizações incentivem o envolvimento ativo dos gestores no processo orçamentário e promovam o uso estratégico das informações. A pesquisa amplia a compreensão sobre os mecanismos que ligam a participação orçamentária ao desempenho gerencial, ressaltando a importância da informação como um recurso essencial para a tomada de decisão e a eficiência organizacional.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Desempenho Gerencial. Compartilhamento da Informação. Uso da Informação Gerencial.

Abstract

Purpose: This study analyzes the relationship between budget participation and managerial performance, investigating the role of information sharing and managerial information use as mediating variables.

Methodology: The research adopts a quantitative approach, based on the application of online questionnaires to managers of companies associated with Chamber of Commerce and Industry of Timor-Leste (CCI-TL), totaling a sample of 102 participants. For data analysis, the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed.

Results: The findings indicate that budget participation positively influences managerial performance and maintains a significant relationship with information sharing and the use of managerial information. However, there is no empirical evidence supporting a direct relationship between information sharing and managerial performance, nor its mediating role in the relationship between budget participation and performance.

Contributions of the Study: The study demonstrates that budget participation enhances the use of managerial information, contributing to better managerial performance. Thus, it is recommended that organizations encourage the active involvement of managers in the budgeting process and promote the strategic use of information. The research expands the understanding of the mechanisms linking budget participation to managerial performance, highlighting the importance of information as a critical resource for decision-making and organizational efficiency.

Keywords: Budget Participation. Managerial Performance. Information Sharing. Managerial Information Use.

Resumen

Objetivo: Este estudio analiza la relación entre la participación presupuestaria y el desempeño gerencial, investigando el papel del intercambio y el uso de la información gerencial como variables mediadoras.

Metodología: La investigación adopta un enfoque cuantitativo, basado en la aplicación de cuestionarios en línea a gerentes de empresas asociadas a la Cámara de Comercio e Industria de Timor-Leste (CCI-TL), con un total de 102 participantes. Para el análisis de datos, se optó por la modelización de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Resultados: Los hallazgos indican que la participación presupuestaria influye positivamente en el desempeño gerencial y mantiene una relación significativa con el intercambio y el uso de la información gerencial. Sin embargo, no hay evidencia empírica que respalde una relación directa entre el intercambio de información y el desempeño gerencial, ni su papel mediador en la relación entre la participación presupuestaria y el desempeño.

Contribuciones del Estudio: El estudio demuestra que la participación presupuestaria mejora el uso de la información gerencial, contribuyendo a un mejor desempeño de los gerentes. Por lo tanto, se recomienda que las organizaciones fomenten la participación activa de los gerentes en el proceso presupuestario y promuevan el uso estratégico de la información. La investigación amplía la comprensión de los mecanismos que vinculan la participación presupuestaria con el desempeño gerencial, destacando la importancia de la información como un recurso crítico para la toma de decisiones y la eficiencia organizacional.

Palabras clave: Participación Presupuestaria. Desempeño Gerencial. Intercambio de Información. Uso de la Información Gerencial.

Os autores agradecem o apoio do Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano (FDCH) em Timor-Leste e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

1 Introdução

A participação orçamentária exerce um papel fundamental no desempenho gerencial, pois envolve diretamente os subordinados na elaboração do orçamento, promovendo uma comunicação mais eficaz, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais. Pesquisas indicam que o engajamento dos gestores no processo orçamentário pode resultar em melhorias significativas no desempenho organizacional e gerencial, propiciando uma gestão mais eficiente e precisa (Nouri & Parker, 1998; Lau & Lim, 2002; Parker & Kyj, 2006; Derfuss, 2016).

Ademais, o envolvimento ativo dos colaboradores no planejamento orçamentário tende a aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento com os resultados estabelecidos pela organização (Milani, 1975; Subramaniam & Ashkanasy, 2001).

Estudos evidenciam que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem ser mediados por fatores como liderança e comprometimento organizacional (Riyadh et al. 2023; Nor Yahya et al. 2008). Variáveis intermediárias, como resiliência psicológica e justiça procedimental, também influenciam essa relação, amplificando a eficácia da participação orçamentária ao promover equidade e transparência percebidas no processo orçamentário (Grodt et al. 2023; Zonatto et al. 2019). Ao integrar mecanismos de compartilhamento de informações e promover maior clareza nos processos de tomada de decisão, as organizações podem otimizar o impacto da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial (Parker & Kyj, 2006; Pacauskas & Rajala, 2017; Zainuddin & Isa, 2019).

Nos últimos anos, a participação orçamentária tem ganhado destaque nas discussões sobre eficácia organizacional, especialmente em contextos em desenvolvimento como Timor-Leste. Envolver gerentes e colaboradores na elaboração do orçamento não apenas democratiza o processo decisório, mas também alinha os objetivos estratégicos às operações cotidianas, resultando em um desempenho gerencial superior (Mia & Patiar, 2002). No entanto, a eficácia dessa participação não se resume ao envolvimento das partes interessadas; é crucial que haja um compartilhamento eficaz e um uso adequado da informação gerencial ao longo de todo o processo (Pacauskas & Rajala, 2017). Essa inter-relação sugere uma dinâmica complexa que ainda carece de investigação, especialmente em ambientes emergentes.

Embora haja evidências que sustentem os benefícios da participação orçamentária, muitos estudos não abordam como o compartilhamento e uso da informação gerencial atuam como mediadores nessa relação, particularmente em Timor-Leste, onde a cultura organizacional e as práticas de gestão ainda estão em desenvolvimento. Assim, identifica-se uma lacuna significativa na literatura: a necessidade de compreender como a qualidade da informação e as práticas de comunicação impactam a eficácia da participação orçamentária e, consequentemente, o desempenho organizacional.

A relevância desta pesquisa se torna ainda mais evidente ao considerar o contexto singular de Timor-Leste, um país que enfrenta desafios consideráveis em sua estrutura organizacional e governança. A participação orçamentária pode ser uma ferramenta estratégica para promover um senso de pertencimento e responsabilidade entre os colaboradores, além de aumentar a motivação e satisfação no trabalho (Ngo, 2021; Zainuddin & Isa, 2019). A pesquisa em Timor-Leste mostrou que a participação orçamentária não apenas melhora o desempenho gerencial, mas também estabelece uma relação positiva com a satisfação no trabalho e o engajamento, que influenciam indiretamente o desempenho gerencial (Guterres & Lavarda, 2024). Portanto, este estudo se propõe a seguinte questão de pesquisa: **Qual a mediação do compartilhamento e uso da informação gerencial na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial?**

Dante desse cenário, o objetivo deste estudo analisar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, investigando o papel do compartilhamento e do uso da informação gerencial como variáveis mediadoras.

A pesquisa foi realizada em empresas associadas à Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL), que até o momento têm recebido pouca atenção acadêmica. O estudo busca compreender o compartilhamento e o uso da informação no processo orçamentário, promovendo transparência, alinhamento estratégico e decisões informadas, e potencializando os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial no contexto empresarial local.

Este artigo baseia-se na teoria da motivação por tarefas e incentivos e na teoria da definição de metas e desempenho de tarefas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990) para investigar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial em empresas

associadas à CCI-TL. Além disso, analisa os fatores mediadores, como o compartilhamento e o uso eficaz da informação, e sua influência simultânea nessa relação.

A pesquisa visa oferecer contribuições teóricas, práticas e sociais significativas. Teoricamente, busca expandir o conhecimento sobre a interseção entre participação orçamentária, compartilhamento de informações e desempenho gerencial em ambientes emergentes. Praticamente, os resultados poderão servir como um guia para gestores e formuladores de políticas em Timor-Leste, auxiliando na criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e transparentes. Socialmente, a promoção da participação orçamentária pode fortalecer a governança nas organizações, contribuindo para um desenvolvimento econômico mais sustentável e inclusivo.

Assim, a análise proposta não apenas visa esclarecer as dinâmicas entre participação orçamentária e desempenho gerencial, mas também posiciona Timor-Leste como um contexto relevante para estudos em administração e gestão, fornecendo insights valiosos para a prática gerencial e a promoção de um ambiente organizacional mais participativo e transparente.

2 Revisão da Literatura

A revisão de literatura está organizada em cinco seções. Primeiramente, aborda-se a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Em seguida, discute-se o impacto da participação orçamentária no compartilhamento da informação. A terceira seção examina a influência da participação orçamentária no uso da informação gerencial. Na quarta seção, analisa-se a interação entre o compartilhamento e o uso da informação gerencial no desempenho gerencial. Por fim, a última seção revisa estudos empíricos que investigaram o papel mediador do compartilhamento e do uso da informação gerencial na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

2.1 Participação Orçamentária no Desempenho Gerencial

A relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial revela um consenso crescente de que a inclusão ativa dos gestores no processo orçamentário está associada à melhoria significativa do desempenho gerencial. Estudos recentes, como o de Eferakeya & Edgars (2024), indicam que essa participação, combinada com um forte compromisso organizacional, tem um impacto positivo em pequenas e médias empresas na Nigéria. De maneira semelhante, Alhasnawi et al. (2024) demonstram que, em instituições de ensino superior no Iraque, a participação orçamentária não apenas eleva o desempenho gerencial, mas também é mediada pelo comprometimento com as metas orçamentárias, sugerindo maior engajamento e motivação por parte dos gestores. Complementando esses achados, Riyadh et al. (2023) confirmam o efeito positivo da participação orçamentária, destacando o papel crucial do estilo de liderança no desempenho gerencial.

Pesquisas em outros contextos, como Hussein et al. (2021), em empresas de manufatura no Iraque, e Zonatto et al. (2020), que exploram a ligação entre participação orçamentária, atitudes gerenciais e satisfação no trabalho no Brasil, corroboram essa tendência. Esses resultados indicam que uma abordagem participativa no orçamento não apenas fortalece a motivação e o comprometimento dos gestores, mas também melhora a eficácia organizacional, gerando um ciclo virtuoso de aprimoramento no desempenho gerencial. Além disso, estudos de Jermias & Yigit (2013) e Zonatto et al. (2019) mostram que a inclusão dos gestores no processo orçamentário fomenta um ambiente colaborativo, resultando em melhores resultados. Pesquisas como as de Riyadh et al. (2023) e Nor Yahya et al. (2008) confirmam essa relação direta,

enquanto Grodt et al. (2023) examinam variáveis mediadoras, como a resiliência psicológica, que influenciam essa conexão.

Diversos estudos ressaltam que a participação orçamentária exerce um impacto positivo no desempenho gerencial, sendo mediada por fatores como a percepção de inovação e o compromisso organizacional (Isgiyarta et al. 2019). Kahar et al. (2019) apontam que, embora essa participação possa resultar na redução da folga orçamentária, fatores como o otimismo ético e a ênfase orçamentária moderam seu efeito. A ética orçamentária, por sua vez, também desempenha um papel crucial na eficácia dessa participação (Kahar et al. 2018). Adicionalmente, a participação orçamentária revela-se especialmente significativa em contextos de baixa justiça processual, onde atua na correção de injustiças percebidas e no fortalecimento do compromisso organizacional (Lau & Lim, 2002; Friedrich et al. 2023). A combinação da participação orçamentária com motivação e capital psicológico está associada a melhorias no desempenho gerencial (Oliveira et al. 2023a; Degenhart et al. 2022). O estudo realizado em Timor-Leste corrobora essa relação, evidenciando que a participação orçamentária não apenas eleva o desempenho gerencial, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos funcionários (Guterres & Lavarda, 2024), conforme proposto na hipótese H1.

H1: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no desempenho gerencial.

2.2 Participação Orçamentária na Compartilhamento da Informação

A participação orçamentária é compreendida como um processo que permite aos gestores influenciar a elaboração do orçamento. Pesquisas anteriores identificaram diversos fatores que podem afetar o compartilhamento de informações por subordinados durante esse processo. A participação orçamentária refere-se ao grau em que um indivíduo está envolvido na definição do orçamento para sua área de responsabilidade (Brownell, 1982). Conforme observado por Milani (1975) e Parker & Kyj (2006), em contextos de alta participação, ocorre uma interação frequente entre superiores e subordinados no processo orçamentário, o que proporciona aos subordinados maiores oportunidades para revelar informações privadas.

Estudos como os de Parker & Kyj (2006) e Lunardi et al. (2020) sugerem que a participação orçamentária não apenas facilita a divulgação de informações confidenciais por parte dos subordinados, mas também fortalece o comprometimento organizacional. Essa dinâmica cria um ambiente favorável em que os subordinados se sentem valorizados ao compartilhar informações, fortalecendo a relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações (Santos et al. 2024). O modelo proposto por Parker et al. (2014) destaca que a justiça no processo orçamentário, incluindo a participação, impacta positivamente o compartilhamento de informações. Assim, quando os gestores se envolvem ativamente no processo orçamentário, são incentivados a compartilhar informações relevantes, o que contribui para uma tomada de decisão mais eficaz.

Evidências empíricas apoiam essa relação positiva. O estudo de Ngo (2021) demonstrou que a participação orçamentária resulta em uma maior motivação autônoma, a qual, por sua vez, está associada ao compartilhamento de informações. Embora a motivação autônoma não tenha mostrado uma relação direta com o desempenho gerencial, a presença de informação compartilhada mediou a relação entre participação orçamentária e desempenho, indicando que o compartilhamento de informações é um mecanismo crucial pelo qual a participação orçamentária exerce seus efeitos. Da mesma forma, Zainuddin & Isa (2019) identificaram que a percepção de justiça no ambiente de trabalho, quando associada à participação orçamentária,

aumenta a disposição dos colaboradores para compartilhar informações, resultando em um desempenho aprimorado, conforme proposto na hipótese H2.

H2: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no compartilhamento da informação.

2.3 Participação Orçamentária na Uso da Informação Gerencial

A participação ativa dos gestores no processo orçamentário não só permite que eles aportem suas perspectivas e conhecimentos, como também estabelece um fluxo contínuo de informações essencial para a tomada de decisões estratégicas. Estudos, como o de Eferakeya & Edgars (2024), demonstram que a inclusão dos gestores no processo orçamentário aumenta significativamente o comprometimento organizacional, o que, por sua vez, potencializa o uso eficaz da informação gerencial.

A integração da informação gerencial com os processos de decisão orçamentária é vital para a competitividade organizacional, como evidenciado pelo estudo de Vandenbosch (1999), que identifica diferentes categorias de uso da informação gerencial, como focar a atenção e aprendizado organizacional, influenciando positivamente a percepção de competitividade. Isso sugere que uma participação orçamentária mais robusta, com análise detalhada e uso estratégico da informação, reforça a capacidade das organizações de identificar e aproveitar oportunidades competitivas. Além disso, estudos como o de Mithas et al. (2011) ressaltam que a gestão eficaz da informação pode influenciar positivamente as capacidades organizacionais, levando a um melhor desempenho. Por fim, a pesquisa de Prajogo et al. (2018) destaca que a boa gestão da informação, tanto interna quanto externamente, impacta diretamente o desempenho operacional. Assim, uma participação orçamentária bem estruturada, que utiliza informações gerenciais de maneira eficaz, promove uma gestão mais ágil e responsiva, resultando em um desempenho superior e maior competitividade organizacional, conforme proposto na hipótese H3.

H3: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no Uso da Informação Gerencial

2.4 Compartilhamento da Informação e Uso da Informação Gerencial no Desempenho Gerencial

O compartilhamento de informações é um fator essencial para o aumento do desempenho gerencial. Ao criar um ambiente onde as informações são facilmente acessíveis e os subordinados se sentem encorajados a compartilhar, as organizações não apenas diminuem a assimetria informacional, mas também potencializam a eficácia gerencial (Lunardi et al., 2020). Essa prática é fundamental, pois estabelece um espaço de troca de informações eficaz entre gestores e subordinados. Pesquisas indicam que o compartilhamento de informações fortalece o capital psicológico dos controladores, resultando em atitudes proativas e maior engajamento no trabalho (Machado et al. 2022). Pacauskas & Rajala, (2017) evidenciam que o comportamento de compartilhamento de conhecimento está positivamente correlacionado ao desempenho individual.

A pesquisa de Machado et al. (2022) revela que o compartilhamento vertical de informações entre superiores e subordinados promove o capital psicológico dos controladores, estimulando atitudes proativas que melhoram o desempenho em suas responsabilidades. De maneira similar, o estudo de Ngo (2021) demonstra que a participação orçamentária, mediada pelo compartilhamento de informações, impacta positivamente o desempenho gerencial,

ressaltando a importância da motivação autônoma nesse processo. Além disso, a investigação de Rød et al. (2015) sugere que a implementação de um sistema de compartilhamento de informações em tempo real entre compradores e fornecedores não apenas aprimora o desempenho operacional, mas também o gerencial, ao reduzir riscos e incentivar melhores resultados. Esses achados destacam a importância de um fluxo de informações eficaz entre as partes envolvidas, que é fundamental para otimizar as práticas de gestão e alcançar um desempenho superior nas organizações, conforme proposto na hipótese H4.

H4: Existe uma relação positiva entre compartilhamento da informação no desempenho gerencial

O uso eficaz da informação gerencial é um diferencial competitivo nas organizações contemporâneas, pois não apenas aprimora o desempenho gerencial, mas também contribui para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das empresas. A capacidade de transformar dados em insights acionáveis é fundamental para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente de negócios atual. Nesse contexto, o gerenciamento da informação torna-se essencial para compreender a relação entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial, atuando como um mediador que converte dados compartilhados em insights aplicáveis. Essa dinâmica fortalece a capacidade dos gestores de analisar e resolver problemas (Pacauskas & Rajala, 2017).

A pesquisa de Stuart & Lindsay (1997) sugere que o contexto organizacional impacta diretamente a utilização dessas informações, ressaltando que a utilização eficiente das informações gerenciais é um elo crucial entre o compartilhamento de dados e o desempenho dos gestores. Além disso, Gupta et al. (2010) enfatizam que o acesso a informações consistentes e seguras, proporcionado por sistemas robustos, permite decisões mais acertadas, contribuindo para um desempenho organizacional superior. O estudo de Yahaya & Segbenya (2023) reforça essa conexão ao demonstrar que competências gerenciais, como habilidades interpessoais e gestão do valor do cliente, são potencializadas pelo compartilhamento eficaz de informações, mediado pelo uso apropriado da informação gerencial.

Ye et. al., (2015) argumentam que a disponibilização de informações relevantes para os gestores é fundamental para a correção de falhas organizacionais, o que, por sua vez, facilita uma gestão eficaz e o sucesso na estratégia competitiva (Soltani & Amanat, 2019). O uso direcionado da informação gerencial nas áreas que apresentam problemas permite que os empreendedores controlem suas empresas de forma mais eficiente (Vandenbosch, 1999; Wee et al., 2014). Além disso, as informações internas e externas geram um fluxo constante de dados que facilita a gestão e a identificação de riscos e oportunidades (Wong et. al. 2011). A combinação desses dados fundamenta um sistema de gestão que promove a interação entre os componentes organizacionais, favorecendo decisões informadas e mudanças necessárias (Calôba & Klaes, 2016). A importância do uso da informação gerencial é ainda mais enfatizada por estudos que associam novas tecnologias à melhoria do desempenho organizacional, demonstrando que sistemas tecnológicos aprimoram a qualidade e a quantidade das informações disponíveis, resultando em um desempenho superior (Shahzad et al. 2020; Aben et al. 2021). Dessa forma, a literatura sugere que um uso eficaz da informação gerencial não só é um facilitador para a transformação digital, mas também está diretamente ligado ao aumento do desempenho gerencial nas organizações, conforme proposto na hipótese H5.

H5: Existe uma relação positiva entre uso da informação gerencial no desempenho gerencial.

2.5 Mediação da Compartilhamento da Informação e Uso da Informação Gerencial entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencia

A participação orçamentária desempenha um papel fundamental no compartilhamento de informações, impactando positivamente o desempenho gerencial. Quando os gerentes são incentivados a participar ativamente do processo orçamentário, eles não apenas têm a oportunidade de expressar suas opiniões, mas também ganham acesso a informações relevantes e essenciais para suas funções (Baiman & Evans, 1983). Essa interação promove um ambiente de comunicação mais aberto, permitindo que os subordinados compartilhem informações confidenciais que podem ser integradas nas avaliações de desempenho (Francis-Gladney et al., 2004). Conforme sugerido por Brownell (1982), essa dinâmica não apenas aprimora a compreensão dos funcionários sobre suas responsabilidades, mas também pode elevar sua moral e motivação, resultando em comportamentos de trabalho mais eficazes (Shields & Shields, 1998). Assim, em contextos onde a participação orçamentária é forte, o compartilhamento de informações entre gerentes e subordinados é ampliado, potencializando o desempenho gerencial e corroborando a hipótese de que o compartilhamento de informações medeia a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Estudos demonstram que a participação orçamentária não só aumenta o envolvimento dos profissionais, mas também cria um ambiente propício para o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados, essencial para a eficácia gerencial (Machado et al. 2022; Lunardi et al. 2020). A pesquisa de Lunardi et al. (2019) revela que a participação no orçamento influencia diretamente o envolvimento no trabalho, que, por sua vez, afeta positivamente o desempenho gerencial, mediado por atitudes gerenciais e pela disposição para compartilhar informações. Além disso, o estudo de Ngo (2021) reforça essa relação ao demonstrar que o compartilhamento de informações atua como mediador entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial em contextos públicos. As evidências sugerem que, em cenários com maior compartilhamento de informações, os gerentes são mais capazes de tomar decisões informadas, resultando em um desempenho gerencial mais robusto. Portanto, a pesquisa indica que o compartilhamento de informações é um fator crítico que amplifica os efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho gerencial.

H₆: Compartilhamento da informação medeia a relação entre participação orçamentária no desempenho gerencial.

A participação ativa dos gestores no processo orçamentário não apenas permite que eles contribuam com suas perspectivas e conhecimentos, mas também estabelece um fluxo contínuo de informações essenciais para a tomada de decisões estratégicas. Estudos como o de Eferakeya & Edgars (2024) demonstram que a inclusão dos gestores no processo orçamentário aumenta significativamente o comprometimento organizacional, potencializando o uso eficaz da informação gerencial. Essa dinâmica se traduz em um ambiente colaborativo que favorece a interação entre superiores e subordinados, conforme apontam Milani (1975) e Parker & Kyj (2006). A interação frequente não apenas facilita o compartilhamento de informações valiosas, mas também resulta em decisões mais fundamentadas e um desempenho organizacional aprimorado. Assim, a participação orçamentária dos gestores se torna um catalisador para a eficácia gerencial, pois reforça a capacidade das organizações de identificar e aproveitar oportunidades competitivas, como sugerido por Vandenbosch (1999) ao relacionar o uso da informação gerencial à percepção de competitividade.

Além disso, o gerenciamento eficaz da informação se torna um elemento central na mediada da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Estudos como

os de Mithas et al. (2011) e Prajogo et al. (2018) ressaltam que uma gestão bem estruturada da informação, tanto interna quanto externamente, impacta diretamente o desempenho operacional. O acesso a informações consistentes e seguras, como enfatizado por Gupta et al. (2010), possibilita decisões mais acertadas, contribuindo para um desempenho organizacional superior. Nesse contexto, a pesquisa de Stuart & Lindsay (1997) sugere que o contexto organizacional influencia a utilização das informações, enquanto Yahaya & Segbenya (2023) destacam que competências gerenciais, como habilidades interpessoais, são potencializadas pelo compartilhamento eficaz de informações. Portanto, o uso direcionado da informação gerencial não apenas facilita a gestão e o controle, mas também atua como um mediador que converte dados compartilhados em insights aplicáveis, conforme proposto na hipótese H7.

H7: Uso da informação gerencial medeia a relação entre participação orçamentária e no desempenho gerencial.

Com base na revisão da literatura e hipóteses desenvolvidas, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (Figura 1).

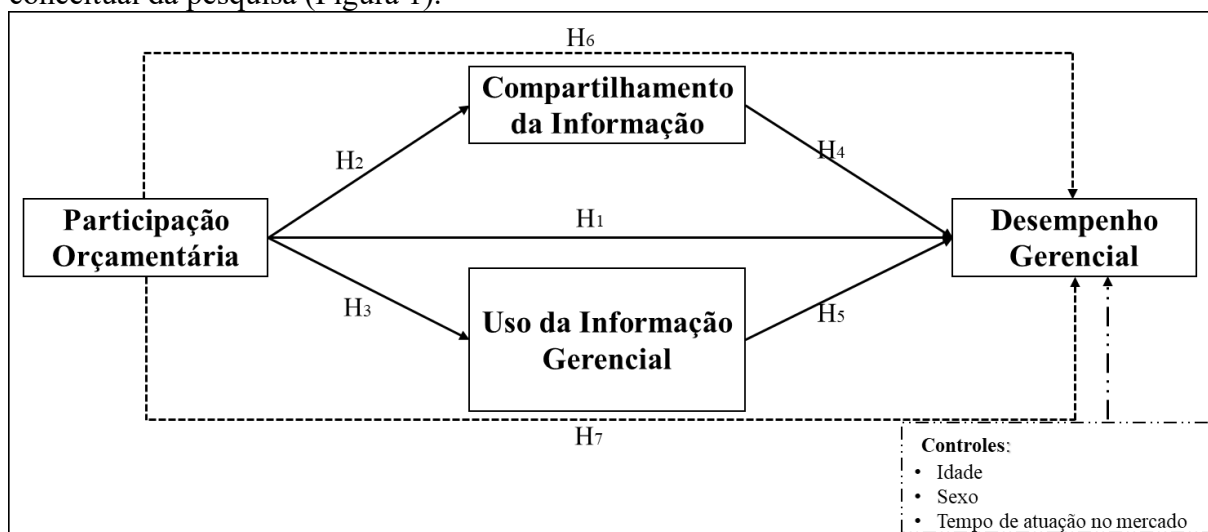


Figura 1 Modelo teórico da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

No modelo teórico, foram incorporadas variáveis de controle — idade, sexo e tempo de atuação no mercado — com o intuito de evidenciar que esses fatores podem influenciar o desempenho gerencial. A adoção dessas variáveis de controle é amplamente reconhecida na literatura (Oliveira et al., 2023b; 2024).

3 Procedimentos Metodológicos

A abordagem de pesquisa adotada neste estudo é descritiva e quantitativa, por meio de uma *survey*, visando à coleta e análise de dados numéricos para testar as hipóteses propostas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários online, utilizando a plataforma Google Forms, durante o período de 06 de novembro de 2024 a 06 de fevereiro de 2025. Essa metodologia permite uma obtenção eficiente de informações, possibilitando a análise estatística dos dados coletados.

A pesquisa em Timor-Leste foi motivada pelo seu ambiente econômico em desenvolvimento, onde as práticas empresariais e de gestão estão em processo de estruturação.

Este contexto oferece uma oportunidade valiosa para analisar o impacto da participação orçamentária no desempenho gerencial, especialmente no compartilhamento e uso de informações. Para garantir a representatividade, os dados foram coletados de gestores de empresas formais registradas no Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL), garantindo a inclusão apenas de organizações legalmente registradas. Esses gerentes, que são responsáveis pelas decisões orçamentárias, oferecem visões práticas e informadas sobre o impacto da participação orçamentária na gestão.

3.2 População ou Amostra

O público-alvo desta pesquisa são os gestores de empresas associados à Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL). Isso significa que os participantes do estudo serão gestores de empresas que atuam no âmbito da CCI-TL, reconhecida como a representante oficial do setor privado em Timor-Leste e uma parceira estratégica confiável do Governo. A Resolução do Governo 17/2017 oficializa a CCI-TL como uma parceira estratégica. O objetivo da CCI-TL é consolidar e expandir redes em todos os 13 municípios, oferecer treinamentos e representação das necessidades dos membros, atuando como voz da comunidade empresarial em todos os níveis. Atualmente, a CCI-TL conta com 38 empresas que são membros honorários da instituição (www.cci.tl). O envio do questionário foi preenchido pelo gerente, supervisor e coordenador de cada empresa listado no CCI-TL. Um total de 114 questionários foi distribuído, resultando em uma amostra de 102 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 89%.

Tabela 1

Distribuição do Universo e da Amostra por Cargo

Cargo	Universo (Distribuídos)	Amostra (Respondidos)	Nº de Observações	Frequência Relativa (%)
Gerente	38	38	38	37,3%
Supervisor	38	30	30	29,4%
Coordenador	38	34	34	33,3%
Total	114	102	102	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta a distribuição do universo e da amostra da pesquisa por cargo. O universo da pesquisa correspondeu a 114 questionários distribuídos de forma igual entre os cargos de gerente, supervisor e coordenador, com 38 questionários destinados a cada categoria. A amostra efetiva compreendeu 102 questionários respondidos, sendo 38 gerentes (37,3%), 30 supervisores (29,4%) e 34 coordenadores (33,3%). O número de observações representa o total de respostas válidas analisadas, equivalendo ao número de questionários respondidos em cada categoria. Constatou-se, portanto, um leve predomínio de gerentes e coordenadores em relação aos supervisores na composição final da amostra.

3.3 Definição de Variáveis e Base de Dados

Todos os construtos foram mensurados usando escalas de múltiplos itens adaptados de estudos anteriores. A participação no orçamento foi medida usando 6 itens de Milani (1975). O compartilhamento de informações durante o Orçamento foi medido usando 5 itens de Parker et al. (2014). O uso da informação gerencial foi medido usando 10 itens de Prajogo et al. (2018). Finalmente, para avaliar o desempenho gerencial, 10 itens foram adaptados de Santos et al.

(2021). A utilização de uma escala Likert de sete pontos é uma prática comum em pesquisas quantitativas para medir a intensidade das respostas dos participantes. Essa escala permite aos participantes indicar seu nível de concordância ou discordância em relação a afirmações específicas.

A tabela 1 apresenta as variáveis que serão utilizadas no questionário de pesquisa, suas referências e a quantidade de assertivas.

Tabela 2

Construtos, Operacionalização e Definição

Variáveis	Definição	Itens/ Escala	Autores
Participação Orçamentária (PO)	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário.	6 Itens escala <i>Likert</i> 7 pontos	Milani (1975)
Compartilhamento de Informações durante o Orçamento (CIO)	Avalia o compartilhamento de informações dos gestores referente as questões orçamentárias.	5 Itens escala <i>Likert</i> 7 pontos	Parker et. al. (2014)
Uso da Informação Gerencial (UIG)	O uso da informação gerencial tem papel importante na evolução de diversas habilidades da organização, como o relacionamento com os clientes, gerenciamento de processos e de desempenho.	10 Itens escala <i>Likert</i> 7 pontos	Prajogo et al. (2018).
Desempenho Gerencial (DG)	Refere-se ao desempenho alcançado nas atividades desenvolvidas pelos gestores.	10 Itens escala <i>Likert</i> 7	Lau & Lim (2002); Santos et al. (2021)

Fonte: dados da pesquisa.

As variáveis de controle — sexo, idade e tempo de atuação no mercado — foram mensuradas da seguinte forma: sexo foi categorizado em uma escala binária, em que 0 representa feminino e 1, masculino. Já a idade e o tempo de atuação no mercado foram considerados variáveis contínuas, expressas em anos.

Os instrumentos, com exceção das escalas de participação orçamentária, desempenho gerencial, compartilhamento de informação durante o orçamento e uso da informação gerencial, foram traduzidos para o português e língua indonésia e submetidos a pré-testes. Inicialmente, foram conduzidos com dois pesquisadores na área de contabilidade gerencial que têm conhecimento sobre participação orçamentária. Em seguida, foram testados com dois funcionários da CCI-TL na área de contabilidade em Timor-Leste.

Os participantes responderam a um questionário com perguntas objetivas, sem respostas certas ou erradas, com duração aproximada de 20 minutos. Não houve riscos físicos ou éticos, e a privacidade dos participantes foi respeitada. Não houve custos associados, e os participantes poderiam retirar sua participação a qualquer momento. Não houve recompensa financeira, mas os dados coletados foram tratados com confidencialidade e usados exclusivamente para a pesquisa, podendo os resultados serem publicados.

Para garantir a validade dos dados da pesquisa, foram analisados os vieses de não resposta e de método comum. O teste do fator único de Harman, recomendado por Podsakoff et al. (2003), foi aplicado para avaliar o viés de método comum, e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) indicou que o primeiro fator explicava menos de 10% da variância total, sugerindo a ausência desse viés. Para investigar o viés de não resposta, utilizou-se o critério de comparação *first-last*, conforme Mahama & Cheng (2013), comparando os 10% primeiros e últimos respondentes por meio do teste t de *Welch* para amostras independentes. Com um nível

de significância de 5%, os resultados não identificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, indicando a inexistência de viés de não resposta. Ambas as análises foram conduzidas no software R Studio®, reforçando a robustez e a confiabilidade dos dados do estudo.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), empregando o pacote *sempr* e *lavaan* no software R Studio (Hair et al., 2019; Pereira, 2013). Essa abordagem estatística permitiu avaliar as relações entre os construtos definidos na pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas.

4 Resultados e Análises

Os participantes desta pesquisa são compostos por 48 homens (47%) e 54 mulheres (53%), evidenciando uma leve predominância do gênero feminino. Em termos de faixa etária, 12 indivíduos têm menos de 30 anos (12%), 41 estão na faixa de 31 a 40 anos (40%), e a maior parte, 42 participantes (41%), está compreendida entre 41 e 50 anos, enquanto 7 indivíduos (7%) têm mais de 51 anos. Quanto ao nível educacional, a maioria significativa dos respondentes, 82 participantes (88%), possui formação superior, ao passo que 15 participantes (15%) possuem pós-graduação, refletindo um perfil acadêmico altamente qualificado. No que diz respeito à experiência profissional, todos os participantes apresentam mais de 5 anos de atuação em suas respectivas áreas, denotando considerável expertise acumulada.

4.1 Estatísticas descritivas das variáveis

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise estatística descritiva realizada para cada variável da pesquisa. Esta análise inclui os valores mínimo e máximo, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação das variáveis investigadas, proporcionando uma visão abrangente da distribuição e variabilidade dos dados. Para uma visualização detalhada de todas as assertivas consideradas no estudo, consulte o Anexo 2, que complementa as informações apresentadas na tabela.

Tabela 3

Estatística descritiva

Variável	Min	Max	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação (%)
Participação orçamentária	1	7	5,106	1,614	31,629
Compartilhamento de Informações durante o Orçamento	1	7	5,561	1,550	27,908
Uso da Informação Gerencial	1	7	5,562	1,445	26,083
Desempenho Gerencial	1	7	5,386	1,493	27,735

Fonte: dados da pesquisa.

De forma geral, todas as variáveis registraram médias superiores a 5, indicando percepções predominantemente positivas. No entanto, a maior variabilidade observada na participação orçamentária sugere diferenças contextuais que podem demandar análises adicionais. A elevada uniformidade nas respostas relacionadas ao uso da informação gerencial

reflete a consolidação e a eficácia do uso de informações gerenciais entre os respondentes. Já os resultados do compartilhamento de informações durante o orçamento e desempenho gerencial confirmam práticas bem avaliadas, embora o desempenho gerencial ainda apresente margens para aprimoramentos.

4.2 Modelo de Mensuração

A análise das equações estruturais foi iniciada pela avaliação do modelo de mensuração, seguindo as diretrizes propostas por Hair et al. (2019). Cada construto foi examinado em relação aos seus indicadores, adotando como critério um limiar mínimo de carga fatorial de 0,70. Contudo, cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 foram consideradas aceitáveis desde que sua exclusão contribuísse para melhorias simultâneas nos valores da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CC), conforme recomendado por Hair et al. (2019).

Os indicadores foram tratados como reflexivos, assumindo uma relação de causalidade dos construtos latentes para os itens observados. Essa abordagem foi corroborada pelas cargas fatoriais apresentadas no Apêndice A, as quais demonstram uma forte associação entre os indicadores e seus respectivos construtos latentes. Todos os indicadores superaram o valor de referência de 0,70, reforçando a robustez da relação entre as variáveis mensuradas e os conceitos teóricos que representam conforme recomendado por Hair et al. (2019).

Na Tabela 3 e 4, são apresentados os valores relativos à validade convergente, validade discriminante e confiabilidade dos construtos do modelo. Esses resultados confirmam a adequação do modelo de mensuração para representar com precisão as relações entre os construtos latentes e seus indicadores observados, garantindo a qualidade das inferências realizadas a partir da modelagem estrutural.

Tabela 4

Confiabilidade e Validade Convergente

Confiabilidade e Validade Convergente de Modelo de Mensuração				
	Alfa de Cronbach	Rho_c	AVE	Rho_a
Hair et al., 2021	$\geq 0,70$	$\geq 0,70$	$\geq 0,50$	$\geq 0,70$
Participação orçamentária	0,877	0,877	0,549	0,890
Compartilhamento de Informações durante o Orçamento	0,919	0,921	0,702	0,932
Uso da Informação Gerencial	0,906	0,887	0,562	0,919
Desempenho Gerencial	0,952	0,952	0,665	0,955

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 3 indicam que todos os construtos analisados atendem aos limiares recomendados por Hair et al. (2019) para confiabilidade e validade, com Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (Rho_c) superiores a 0,70, AVE acima de 0,50 e Rho_a significativamente superior a 0,70. Isso sugere consistência interna e validade convergente, indicando que os itens medem efetivamente os construtos propostos e explicam mais da metade da variância dos itens correspondentes. Assim, os dados coletados e as variáveis investigadas são adequadas no modelo de mensuração.

A análise de validade discriminante, baseada na razão de correlação HTMT, revela que todos os valores obtidos estão abaixo do limiar recomendado de 0,90, conforme estabelecido

por Hair et al. (2021), indicando que os construtos analisados são distintivamente diferentes entre si.

Tabela 5

Validade discriminante

Validade Discriminante (<i>Heterotrait Monotrait Ratio of Correlations-HTMT</i>).					
Hair et al., 2021	HTMT < 0,90				
	PO	CIO	UIG	DG	
Participação orçamentária (PO)	-				
Compartilhamento de Informações durante o Orçamento (CIO)	0,701	-			
Uso da Informação Gerencial (UIG)	0,525	0,679	-		
Desempenho gerencial (DG)	0.578	0.524	0.686	-	

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos resultados apresentados na Tabela 5 revela insights significativos sobre as relações entre as variáveis investigadas no modelo estrutural. As hipóteses **H₁**, **H₂** e **H₃**, que abordam as relações diretas da participação orçamentária (PO) com o desempenho gerencial (DG), o compartilhamento de informações durante o orçamento (CIO) e o uso da informação gerencial (UIG), foram todas suportadas. O valor-p inferior a 0,05 para **H₁** (0,002), **H₂** (0,000) e **H₃** (0,000) indica que essas relações são estatisticamente significativas, com coeficientes beta de 0,309, 0,658 e 0,390, respectivamente. Isso sugere que um maior envolvimento na participação orçamentária não só melhora o desempenho gerencial, mas também fortalece o compartilhamento e a utilização de informações, fatores críticos para a eficácia organizacional.

Tabela 6

Resultados do modelo estrutural

Hipóteses	Relação	Beta (β)	Valor-t	Valor-p	Decisão
Painel A. Análise de caminhos					
Efeitos Direitos					
H1	PO → DG	0,309	3,156	0,002	Suportada
H2	PO → CIO	0,658	8,025	0,000	Suportada
H3	PO → UIG	0,390	5,306	0,000	Suportada
H4	CIO → DG	-0,009	-0,109	0,913	Não suportada
H5	UIG → DG	0,573	6,005	0,000	Suportada
Efeitos Indiretos					
H6	PO → CIO → DG	-0,006	-0,106	0,910	Não Suportada
H7	PO → UIG → DG	0,223	3,976	0,000	Suportada
Controles					
Idade → DG		0.021	0.089	0.464	
Sexo → DG		0.226	0.889	0.187	
TAM → DG		-0.136	0.414	0.339	
Painel B. Critérios de Qualidade					
	PO(VIF)	CIO(VIF)	UIG(VIF)	R²	Adj R²
DG	1,716	2,183	1,720	0,445	0,410

Nota: Participação orçamentária (PO); Compartilhamento de Informações durante o Orçamento (CIO); Uso da Informação Gerencial (UIG); Desempenho gerencial (DG); Tempo de atuação no mercado (TAM). Significante ao nível de *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.

Fonte: dados da pesquisa.

Em contrapartida, as hipóteses **H4** e **H6** não foram suportadas, uma vez que seus valores-*p* foram superiores a 0,05. Esses resultados indicam que o compartilhamento de informações durante o orçamento (CIO) não tem um impacto significativo no desempenho gerencial (DG), e que a relação indireta entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), mediada por CIO, não é estatisticamente relevante.

Por outro lado, a hipótese **H5**, que sugere uma relação direta entre o uso da informação gerencial (UIG) e o desempenho gerencial (DG), foi suportada, evidenciando a importância do uso eficaz da informação para a melhoria do desempenho gerencial. Finalmente, a hipótese **H7**, que examina a relação indireta entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG) mediada pelo uso da informação gerencial (UIG), também foi confirmada, reforçando a relevância do uso da informação no contexto da participação orçamentária.

A análise dos resultados apresentados no Painel B, que avalia os critérios de qualidade do modelo, revela informações cruciais sobre a adequação do modelo estrutural proposto. O valor do *Variance Inflation Factor* (VIF) indicam que não há problemas significativos de multicolinearidade, uma vez que todos estão abaixo do limiar comum de 5 ou 10, sugerindo que as variáveis independentes estão adequadamente relacionadas e não estão excessivamente correlacionadas entre si.

Os índices de ajuste do modelo, representados pelo R^2 e pelo R^2 ajustado, são de 0,445 e 0,410, respectivamente. O R^2 ajustado, que considera o número de preditores no modelo, é ligeiramente menor, em 0,410, refletindo a penalização por variáveis que não contribuem de forma significativa para a explicação da variabilidade de DG. Esses resultados, em conjunto, sugerem que o modelo possui um ajuste aceitável e que as variáveis analisadas têm um impacto significativo na explicação do desempenho gerencial, embora haja espaço para melhorias na inclusão de outros fatores que possam contribuir para uma explicação mais robusta.

4.3 Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados é orientada pelos testes das hipóteses formuladas no modelo teórico da pesquisa. Os dados obtidos fornecem suporte para as hipóteses **H1**, **H2**, **H3**, **H5** e **H7**, enquanto as hipóteses **H4** e **H6** não encontram respaldo nas evidências empíricas. As análises estatísticas demonstram a presença de relações significativas entre a participação orçamentária, o compartilhamento de informações durante o processo orçamentário, o uso da informação gerencial e o desempenho gerencial. Esses achados sugerem que a participação efetiva dos colaboradores nas decisões orçamentárias e a utilização eficiente das informações disponíveis são fatores cruciais para o aprimoramento do desempenho organizacional.

A hipótese **H1**, que estabelece uma relação direta entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), sugere que a inclusão ativa dos gestores no processo orçamentário é um fator crucial para melhorar o desempenho gerencial. Estudos como os de Eferakeya e Edgars (2024) mostram que, em pequenas e médias empresas na Nigéria, a participação orçamentária promove *accountability* e colaboração, enquanto Alhasnawi et al. (2024) destacam que, em instituições de ensino superior no Iraque, essa participação aumenta tanto o desempenho gerencial quanto o engajamento dos gestores. Riyadh et al. (2023) ressaltam que líderes que incentivam a participação nas decisões orçamentárias obtêm um desempenho mais eficaz.

Outros contextos corroboram essa tendência. Hussein et al. (2021), em empresas de manufatura no Iraque, e Zonatto et al. (2020), no Brasil, evidenciaram que a participação no orçamento fortalece atitudes gerenciais e satisfação no trabalho, gerando um ciclo virtuoso de

aprimoramento do desempenho. Além disso, estudos de Jermias & Yigit (2013) e Zonatto et al. (2019) indicam que a inclusão dos gestores fomenta ambientes colaborativos, promovendo melhores resultados organizacionais. No contexto de Timor-Leste, Guterres & Lavarda (2024) evidenciam que a participação orçamentária não apenas melhora o desempenho gerencial, mas também aumenta a satisfação dos funcionários, demonstrando que um ambiente de trabalho colaborativo e participativo é essencial para o desenvolvimento organizacional e o fortalecimento do clima interno nas organizações.

A hipótese **H₂** evidencia uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a participação orçamentária (PO) e o compartilhamento de informações durante o orçamento (CIO). Este resultado sugere que a inclusão ativa dos gerentes no processo orçamentário não apenas promove um ambiente colaborativo, mas também facilita a troca de informações relevantes entre os membros da equipe. Pesquisas anteriores, como as de Parker e Kyj (2006) e Lunardi et al. (2020), demonstram que a participação orçamentária fortalece o comprometimento organizacional e estimula a divulgação de informações. Isso ressalta que um ambiente participativo é essencial para a eficácia do compartilhamento de informações e, consequentemente, para o desempenho organizacional.

De forma similar, Santos et al. (2024) observaram que gestores que participam ativamente do processo orçamentário criam uma cultura de valorização e incentivo ao compartilhamento de informações. A participação orçamentária atua como um fator motivador, incrementando a motivação autônoma dos gestores, que, por sua vez, favorece o compartilhamento de informações essenciais para a tomada de decisões e para o desempenho organizacional, conforme demonstrado por Ngo (2021). No entanto, os achados deste estudo indicam que, em Timor-Leste, o compartilhamento de informações, embora influenciado pela participação orçamentária, não gera efeito direto sobre o desempenho gerencial. Isso sugere que o impacto do compartilhamento depende de sua integração com o uso estratégico da informação, reforçando a observação de Zainuddin & Isa (2019), segundo a qual a percepção de justiça no ambiente de trabalho aumenta a disposição dos colaboradores em compartilhar informações, resultando em melhores resultados organizacionais quando essas informações são efetivamente utilizadas.

A hipótese **H₃** evidencia uma relação significativa entre a participação orçamentária (PO) e o uso da informação gerencial (UIG). Isso sugere que gerentes que participam ativamente do processo orçamentário tendem a utilizar as informações gerenciais de maneira mais eficaz em suas decisões estratégicas. Estudos, como o de Eferakeya e Edgars (2024), mostram que essa inclusão no orçamento aumenta o comprometimento organizacional, potencializando a utilização estratégica das informações. Além disso, a interação frequente entre superiores e subordinados, conforme observado por Milani (1975) e Parker e Kyj (2006), cria um ambiente colaborativo que incentiva o compartilhamento de informações, resultando em decisões mais fundamentadas.

Vandenbosch (1999) evidencia que a integração da informação gerencial com os processos decisórios é essencial para a competitividade organizacional, destacando categorias como foco da atenção e aprendizado organizacional, que influenciam positivamente a percepção de competitividade. Além disso, Mithas et al. (2011) ressaltam que a gestão eficiente da informação reforça as capacidades organizacionais, promovendo melhores resultados, enquanto Prajogo et al. (2018) destacam que a boa administração das informações, tanto internas quanto externas, impacta diretamente o desempenho operacional. Esses estudos indicam que uma participação orçamentária bem estruturada, aliada ao uso estratégico da informação, contribui para uma gestão mais ágil e responsiva, elevando o desempenho gerencial e fortalecendo a competitividade organizacional.

A hipótese **H4**, que investigava a relação direta entre o compartilhamento de informações durante o orçamento (CIO) e o desempenho gerencial (DG), não foi suportada, indicando que, em Timor-Leste, o compartilhamento isolado de informações não impacta diretamente o desempenho gerencial. Este achado diverge de estudos anteriores, como Lunardi et al. (2020), que apontam uma relação positiva entre o compartilhamento de informações e a eficácia gerencial. Embora o compartilhamento de informações seja reconhecido como um fator essencial para reduzir a assimetria informacional e promover a eficácia organizacional, os dados sugerem que, em contextos emergentes, sua influência depende da integração com o uso estratégico da informação.

Estudos indicam que o compartilhamento de informações fortalece o capital psicológico dos gestores, estimulando atitudes proativas e maior engajamento no trabalho (Machado et al., 2022; Pacauskas & Rajala, 2017). De maneira similar, Ngo (2021) evidenciou que o compartilhamento de informações atua como mediador da relação entre participação orçamentária e desempenho, ressaltando que a motivação autônoma dos gestores é um fator determinante para que essas informações se convertam em resultados efetivos. Além disso, sistemas de compartilhamento de informações em tempo real, como demonstrado por Rød et al. (2015), podem melhorar o desempenho operacional e gerencial ao reduzir riscos e facilitar decisões mais informadas. Esses achados reforçam que o compartilhamento de informações, isoladamente, não garante aumento no desempenho; é necessária a sua articulação com o uso estratégico das informações, de modo a transformar dados em decisões eficazes.

A hipótese **H5** demonstra uma relação positiva e significativa entre o uso da informação gerencial (UIG) e o desempenho gerencial (DG). Esse resultado enfatiza a importância do uso eficaz das informações gerenciais como um preditor fundamental do desempenho organizacional. Quando gerentes têm acesso a informações relevantes e as utilizam de forma eficiente, tornam-se mais aptos a tomar decisões informadas, impactando positivamente os resultados da organização. Este resultado está em consonância com estudos anteriores, como Prajogo et al. (2018) e Gupta et al. (2010), que destacam a importância da gestão estratégica da informação como diferencial competitivo nas organizações contemporâneas. O uso apropriado da informação permite transformar dados em insights acionáveis, fortalecendo a capacidade dos gestores de analisar problemas e tomar decisões mais assertivas (Pacauskas & Rajala, 2017).

Além disso, Yahaya & Segbenya (2023) mostram que competências gerenciais, como habilidades interpessoais e gestão do valor do cliente, são potencializadas quando o compartilhamento de informações é mediado pelo uso eficaz da informação gerencial. Outros estudos reforçam que a disponibilização de informações relevantes permite corrigir falhas organizacionais, facilitando uma gestão mais eficiente e o sucesso na estratégia competitiva (Ye et al., 2015; Soltani & Amanat, 2019). O uso direcionado da informação em áreas críticas proporciona maior controle sobre processos e decisões (Vandenbosch, 1999; Wee et al., 2014), enquanto o fluxo constante de dados internos e externos apoia a identificação de riscos e oportunidades, promovendo decisões informadas e mudanças estratégicas (Wong et al., 2011; Calôba & Klaes, 2016). Estudos de Shahzad et al. (2020) e Aben et al. (2021) evidenciam que a integração da informação gerencial com novas tecnologias melhora a qualidade das decisões, resultando em um desempenho organizacional superior. Assim, a informação gerencial não apenas potencializa a capacidade dos gestores, mas também se configura como um elemento crucial para o sucesso organizacional.

A hipótese **H6** não foi suportada, com um valor-p superior a 0.05, indicando que o compartilhamento de informações durante o orçamento (CIO) não atua como um mediador significativo na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG). Esse resultado sugere que, apesar da importância do compartilhamento de informações para a

eficácia gerencial, sua presença isolada não é suficiente para impulsionar o desempenho gerencial. Estudos anteriores ressaltam que a participação ativa no processo orçamentário permite aos gestores expressar suas perspectivas e acessar informações essenciais para suas funções, promovendo um ambiente de comunicação aberto e colaborativo (Baiman & Evans, 1983; Francis-Gladney et al., 2004). Brownell (1982) e Shields & Shields (1998) observam que esse engajamento aprimora a compreensão das responsabilidades, eleva a motivação e estimula comportamentos de trabalho mais eficazes, fortalecendo a eficácia gerencial. Além disso, pesquisas de Lunardi et al. (2020) e Machado et al. (2022) ressaltam que, mesmo em contextos em que a participação orçamentária é alta, outros fatores, como o uso ativo das informações compartilhadas e um ambiente organizacional que favoreça a implementação prática desses dados, são essenciais para que o desempenho gerencial seja efetivamente aprimorado.

Em outros contextos, o compartilhamento de informações pode atuar como mediador entre participação orçamentária e desempenho, especialmente quando associado a atitudes gerenciais proativas e motivação autônoma. (Lunardi et al, 2019 e Ngo, 2021). No entanto, os achados deste estudo sugerem que, em Timor-Leste, embora o compartilhamento de informações seja ampliado pela participação orçamentária, ele não exerce efeito mediador direto sobre o desempenho gerencial. Isso indica que a simples troca de informações não é suficiente para gerar impacto nos resultados organizacionais, sendo necessário integrá-la ao uso estratégico da informação para efetivar melhorias no desempenho, reforçando a importância de combinar participação, compartilhamento e análise gerencial na prática administrativa.

A hipótese **H7** indicando que o uso da informação gerencial (UIG) atua como um mediador significativo na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG). Esse achado enfatiza a relevância do uso eficaz das informações gerenciais, sugerindo que a participação ativa dos gestores no processo orçamentário não só fortalece o comprometimento organizacional, mas também potencializa a eficácia gerencial por meio do acesso e utilização adequada das informações. A pesquisa de Eferakeya e Edgars (2024) demonstra que a inclusão dos gestores no orçamento cria um ambiente colaborativo que favorece a interação entre superiores e subordinados, facilitando o compartilhamento de informações valiosas. Além disso, estudos de Mithas et al. (2011) e Prajogo et al. (2018) ressaltam que uma gestão bem estruturada da informação impacta diretamente no desempenho operacional. Assim, a participação orçamentária atua como catalisador da eficácia gerencial, reforçando a capacidade das organizações de identificar e aproveitar oportunidades competitivas (Vandenbosch, 1999). Além disso, o acesso a informações confiáveis e consistentes, conforme Gupta et al. (2010), permite decisões mais acertadas, contribuindo para um desempenho organizacional superior. Stuart & Lindsay (1997) ressaltam que o contexto organizacional influencia a utilização das informações, enquanto Yahaya & Segbenya (2023) mostram que competências gerenciais, como habilidades interpessoais, são potencializadas pelo uso eficaz da informação. Dessa forma, o uso eficaz da informação gerencial não apenas possibilita decisões mais fundamentadas, mas também se revela essencial para o desempenho organizacional, corroborando a importância da participação orçamentária e do gerenciamento eficaz da informação nas organizações.

Em relação às variáveis de controle — idade, sexo e tempo de atuação no mercado — nenhuma apresentou significância em relação ao desempenho gerencial. Esse resultado pode estar associado à metodologia adotada, que utilizou PLS-SEM. Embora os participantes se percebessem como gestores, a maioria (concentrada na faixa etária de 41 a 50 anos) pode não ter apresentado diversidade suficiente para que a idade influenciasse significativamente o desempenho. Da mesma forma, o sexo não demonstrou impacto relevante. Quanto à experiência profissional, embora todos os participantes tenham mais de cinco anos de atuação em suas

respectivas áreas, a variação nessa experiência pode não ter sido ampla o suficiente para evidenciar uma relação significativa com o desempenho gerencial neste contexto específico. Esses achados estão em conformidade com os estudos de Oliveira et al. (2023a; 2024), que também não identificaram influência significativa dessas variáveis de controle sobre o desempenho gerencial em análises semelhantes

Tabela 7

Hipóteses da Pesquisa e seus Resultados Empíricos

Hipótese (H)	Resultado	Alcance em relação ao objetivo
H1 – Participação orçamentária → Desempenho gerencial	Suportada	Confirma que a participação ativa no orçamento melhora o desempenho gerencial, contribuindo diretamente para o objetivo
H2 – Participação orçamentária → Compartilhamento de informações	Suportada	Mostra que a participação incentiva o compartilhamento de informações, evidenciando um mecanismo relevante para o desempenho gerencial
H3 – Participação orçamentária → Uso da informação gerencial	Suportada	Demonstra que a participação ativa também estimula o uso da informação, reforçando decisões estratégicas e desempenho
H4 – Compartilhamento de informações → Desempenho gerencial	Não suportada	Indica que o compartilhamento de informações não impacta o desempenho, mostrando a necessidade do uso da informação
H5 – Uso da informação gerencial → Desempenho gerencial	Suportada	Confirma que o uso da informação gerencial aumenta o desempenho, contribuindo fortemente para o objetivo
H6 – Compartilhamento de informações medeia Participação → Desempenho	Não suportada	Mostra que o compartilhamento de informações não medeia a relação, reforçando a importância do uso da informação
H7 – Uso da informação gerencial medeia Participação → Desempenho	Suportada	Demonstra que o uso da informação é mediador eficaz, consolidando a influência da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Tabela 7, a pesquisa evidencia que a participação orçamentária exerce influência positiva sobre o desempenho gerencial, tanto de forma direta quanto mediada pelo uso da informação gerencial. Em contraste, o compartilhamento de informações não apresentou efeito significativo.

5 Considerações Finais

Este estudo analisou a relação da participação orçamentária no desempenho gerencial, mediada pelo compartilhamento e uso da informação gerencial, em empresas associadas à Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste. Os resultados demonstraram que a participação orçamentária tem um impacto positivo e significativo no desempenho gerencial, especialmente quando mediada pelo uso das informações gerenciais. Embora o compartilhamento de informações não tenha mostrado um efeito mediador significativo, os dados indicam que a participação ativa dos colaboradores e o uso efetivo das informações disponíveis são fundamentais para aprimorar o desempenho organizacional.

Os achados deste estudo têm várias contribuições práticas para gestores e organizações. Primeiro, enfatizam a importância de criar um ambiente de trabalho colaborativo onde os

gestores são incentivados a participar ativamente do processo orçamentário. Isso não apenas melhora o desempenho gerencial, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos funcionários. Segundo, as organizações devem investir em infraestrutura e sistemas que garantam o acesso a informações gerenciais relevantes, pois a gestão eficaz da informação é um preditor crucial do desempenho organizacional. Este estudo também contribui para a literatura existente, destacando a relevância do contexto local, como o Timor-Leste, na pesquisa sobre participação orçamentária e desempenho gerencial, um campo que ainda carece de atenção acadêmica.

Apesar das contribuições significativas, este estudo possui algumas limitações. A amostra foi limitada a empresas associadas à Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras organizações ou contextos regionais. Além disso, a pesquisa foi conduzida em um único momento no tempo, o que não permite avaliar as mudanças nas relações entre as variáveis ao longo do tempo. Outras limitações incluem a possibilidade de viés nas respostas dos participantes e a ausência de variáveis contextuais que podem influenciar as relações estudadas.

Para aprofundar o entendimento sobre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, recomenda-se que pesquisas futuras expandam a amostra para incluir diferentes setores e regiões, permitindo comparações mais abrangentes. Além disso, estudos longitudinais poderiam ser realizados para investigar como as relações entre as variáveis evoluem ao longo do tempo. Pesquisas adicionais também poderiam explorar outros mediadores e moderadores, como a cultura organizacional e a tecnologia da informação, que podem impactar o compartilhamento e uso de informações gerenciais. Além disso, seria relevante explorar as variáveis de controle, como idade, sexo e tempo de atuação no mercado, em diferentes contextos organizacionais, a fim de verificar se essas características exercem alguma influência sobre o desempenho gerencial. Por fim, investigar a perspectiva dos colaboradores em relação à participação orçamentária e seu impacto nas dinâmicas de equipe pode proporcionar insights valiosos para a prática gerencial. Recomenda-se ainda complementar as análises com testes de diferenças de médias, como o teste t de Student ou alternativas não paramétricas, a fim de aprofundar a compreensão dos efeitos individuais.

Referências

- Aben, T. A., Van Der Valk, W., Roehrich, J. K., & Selviaridis, K. (2021). Managing information asymmetry in public–private relationships undergoing a digital transformation: The role of contractual and relational governance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(7), 1145-1191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0675>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 325-339. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2023-0405>
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371–395. <https://doi.org/10.2307/2490780>
- Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1(Spring), 124–153. <http://hdl.handle.net/1721.1/48829>

- Calôba, G., & Klaes, M. (2016). *Gerenciamento de projetos com PDCA*. Alta Books Editora
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Effects of psychological capital and managerial attitudes on the relationship between budgetary participation and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- 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>
- Eferakeya, I., & Edgars, P. (2024). Participative budgeting, organizational commitment, and managerial performance: Evidence from Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(4), 1015–1030. <https://doi.org/10.22059/ijms.2024.354441.675616>
- Francis-Gladney, L., Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2004). Does organization-mandated budgetary involvement enhance managers' budgetary communication with their supervisor? *Advances in Management Accounting*, 167–182. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13007-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13007-4)
- Friedrich, M. P., Zonatto, V. C. D. S., Lavarda, C. E. F., & Lunardi, M. A. (2023). Effects of psychological empowerment on organizational commitment, role ambiguity and managerial performance in an environment of low budget participation. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 16(2), 259–274/275. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160210>
- Grodt, J.A.S., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Piccinin, Y.G., & Bianchi, M. (2023). Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative budgeting and managerial performance. *Revista de Administracao Mackenzie*, 24(5), eRAMG230285. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230285>
- Gupta, G. K., Sharma, A. K., & Swaroop, V. (2010). Consistency and security in mobile real-time distributed database (MRTDDB): A combinational giant challenge. *AIP Conference Proceedings*, 1324(1), 191–197. <https://doi.org/10.1063/1.3526190>
- Guterres, M., & Lavarda, C. E. F. (2024). Budgetary participation and performance mediated by work satisfaction and engagement at Timor-Leste. *Contabilidad y Negocios*, 19(38), 64–97. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202402.003>
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hussein, S. S., Maji, S. G., & Panda, N. M. (2021). The impact of budget participation on managerial performance: Evidence from manufacturing firms of Iraq. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(3), 6–19.
- Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Ratmono, D., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary participation on managerial performance: Commitment organization, innovation perception, and job relevant information as mediating variable. *Quality - Access to Success*, 20(173), 48–53.
- 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>

Kahar, S. H. A., Ikbali, M., Jabid, A. W., & Purbaya, A. (2019). Optimism, participative budgeting, and managerial performance in regional government work unit in Indonesia: A contingency theory approach. *Quality - Access to Success*, 20(171), 70-75.

Kahar, S. H. A., Mahdi, S. A. R., & Nurdin. (2018). Organizational ethical behavior and control mechanisms in the budget performance of local government in Indonesia. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-71.

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)

Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall.

Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers' performance in the budgetary context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>

Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>

Machado, F. S., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(3), e210085. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>

Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235–257. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>

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. <https://www.jstor.org/stable/244709>

Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237–256. <https://doi.org/10.2307/23043496>

Ngo, Q. (2021). Budgetary participation in public sectors: A focus on Vietnam. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 17(64), 108-130. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.64E.6>

- Nor Yahya, M., Nazli Nik Ahmad, N., & Hamid Fatima, A. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673. <https://doi-org/10.1108/09513550810896523>
- 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)
- Oliveira, R. M., Pazetto, C. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2023a). Effects of budgetary participation on organizational commitment in credit cooperatives: Intervention of psychological capital psicológico. *Revista Eletrônica de Administração*, 29, 682-714. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.115928>
- Oliveira, R. S. de, Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2024). Integração eficaz: envolvimento, avaliação e comprometimento organizacional. *Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ*, 29(3), 3-17. Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/84432>
- Oliveira, R. S. de, Almeida, M. N., Teixeira da Silva, C., & Lavarda, C. E. (2023b). Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3436. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233436>
- Pacauskas, D., & Rajala, R. (2017). Information system users' creativity: A meta-analysis of the link between IT use and creative performance. *Information Technology & People*, 30(1), 81-116. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2015-0090>
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., & Sincich, T. (2014). Procedural justice and information sharing during the budgeting process. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 23, pp. 93-112). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120140000023003>
- Pereira, S. S. (2013). *Modelagem de equações estruturais no software R*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/93249>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., & Cheng, T. C. E. (2018). The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Rød, E., Guvåg, B., Shlopak, M., & Oterhals, O. (2015). Managing buyer-supplier relationships in the maritime engineer-to-order industry. In *IFIP Advances in Information and*

Communication Technology (Vol. 460, pp. 183–190). https://doi.org/10.1007/978-3-319-22759-7_21

Santos, M. N. dos, Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Trevisan, M. (2024). Efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas. *Revista Contemporânea De Contabilidade*, 21(55), 1–19. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2024.e98288>

Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>

Shahzad, F., Du, J., Khan, I., Shahbaz, M., & Murad, M. (2020). Untangling the influence of organizational compatibility on green supply chain management efforts to boost organizational performance through information technology capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 122029. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122029>

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)

Soltani, H., & Amanat, E. (2019). The mediating role of Kaizen in the relationship between total quality management and organization's performance. *Journal of System Management*, 5(1), 61-78.

Stuart, R., & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33. <https://doi.org/10.1108/03090599710156410>

Subramaniam, N., & Ashkanasy, N. M. (2001). The Effect of Organisational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1177/031289620102600103>

Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)

Wee, S. H., Foong, S. Y., & Tse, M. S. C. (2014). Management control systems and organisational learning: The effects of design and use. *Accounting Research Journal*, 27(2), 169-187. <https://doi.org/10.1108/ARJ-05-2013-0026>

Wong, C. W. Y., Lai, K., & Cheng, T. C. E. (2011). Value of information integration to supply chain management: Roles of internal and external contingencies. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 161-200. <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222280305>

Yahaya, R., & Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 855. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01555-9>

Ye, C., Jha, S., & Desouza, K. C. (2015). Communicating the business value of innovation. *International Journal of Innovation Science*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.1.1>

Zainuddin, S., & Isa, C. R. (2019). The role of workplace fairness and information sharing in a budget setting process: An empirical study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 135–158. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.31133>

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., Weber, A., & Nascimento, J.C. (2019). Effects of Budgetary Participation on Asymmetry of Information, Occupational Stress and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>