



## Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual

### RESUMO

**Objetivo:** examinar a relação entre características dos gestores, percepção de justiça processual e participação orçamentária.

**Método:** foi realizada uma *survey* com 94 gestores de grandes hotéis do Brasil, e adotada a técnica de modelagem de equações estruturais para a análise dos dados, realizada no *software* SmartPLS, versão 3.

**Originalidade/Relevância:** a proposta denota que as decisões tomadas durante o processo orçamentário estão relacionadas com características dos gestores, como idade, gênero, nível e área de formação, nível hierárquico, tempo no cargo e dualidade, as quais exercem influência sobre a participação orçamentária e a percepção de justiça processual. A relevância da pesquisa está em verificar a mediação da justiça processual na relação entre as características dos gestores e a participação orçamentária.

**Resultados:** os resultados indicam que as características dos gestores e a percepção de justiça processual têm relação direta e positiva com a participação orçamentária. A percepção de justiça processual apresenta, também, relação mediadora entre as características dos gestores e a participação orçamentária. Esses achados reforçam a importância de se considerar as características dos gestores e a percepção de justiça processual para que as organizações alcancem seus propósitos, com o auxílio da participação orçamentária, gerando-se, assim, um círculo virtuoso para os envolvidos.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** agrega-se à literatura que trata o tema, ao se considerar que há, ainda, pouco conhecimento de como a justiça processual pode mediar essa relação entre características dos gestores e participação orçamentária.

**Contribuições sociais/para a gestão:** contribui-se para a gestão dos hotéis, visto que é um setor caracterizado por alto nível de concorrência e risco, em que a eficiência do processo orçamentário pode ser um importante fator para o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Teoria dos Escalões Superiores (TES). Características dos gestores. Participação orçamentária. Justiça processual. Hotéis.

Rodrigo Rengel

Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
Brasil  
E-mail: [rengel.rodrigo@hotmail.com](mailto:rengel.rodrigo@hotmail.com)

Januário José Monteiro

Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
Brasil  
E-mail: [januariomonteiriomonteiro@gmail.com](mailto:januariomonteiriomonteiro@gmail.com)

Rogério João Lunkes

Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
Brasil  
E-mail: [rogeriolunkes@hotmail.com](mailto:rogeriolunkes@hotmail.com)

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
Brasil  
E-mail: [elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)

Darci Schnorrenberger

Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
Brasil  
E-mail: [darisc@gmail.com](mailto:darisc@gmail.com)

**Recebido:** Outubro 17, 2019  
**Revisado:** Dezembro 16, 2019  
**Aceito:** Março 11, 2020  
**Publicado:** Julho 15, 2020



### How to Cite (APA)

Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23 (2), 256-275. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2020v23n2a7](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7)

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento continua sendo um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas (Abdel-Kader & Luther, 2006; Libby & Lindsay, 2010; Ostergren & Stensaker, 2011; Sivabalan, Booth, Malmi, & Brown, 2009; Uyar, 2009), inclusive as hoteleiras (Castro, Santos, Souza, & Lunkes, 2012; Codesso, Lunkes, & Suave, 2013; Uyar & Bilgin, 2011), dada sua importância para a gestão, pois pode ser fundamental para sua competitividade e sobrevivência. A participação orçamentária é o processo de envolvimento do empregado e de seus supervisores na elaboração, na execução e no controle do orçamento (Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2007; Lunardi, Degenhart, & Zonato, 2019; Shields, Deng, & Kato, 2000; Shields & Shields, 1998), com vistas ao alcance dos resultados esperados pela organização. Ela aumenta o comprometimento com as metas orçamentárias e, conseqüentemente, melhora o desempenho organizacional (Wentzel, 2002).

Os gestores de topo desempenham papel relevante na participação orçamentária. São eles o CEO e outros membros do *Top Management Team* (TMT) (exemplo: diretores gerais e chefes de departamento), familiarizados com o gerenciamento da empresa (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019). Estudos da Teoria dos Escalões Superiores (TES) mostram que as características dos gestores estão associadas à tomada de diferentes decisões, as quais, por sua vez, estão relacionadas ao desempenho da empresa (Wang, Holmes Jr., Oh, & Zhua, 2016), ou seja, as experiências, os valores e as personalidades dos gestores de topo afetam suas escolhas (Hambrick, 2007) e, por meio dessas, o desempenho organizacional (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Hambrick & Mason, 1984). Essas características dos gestores (idade, gênero, formação, tempo no cargo, dualidade) podem influenciar o nível de participação orçamentária.

Embora a literatura apresente diferentes estudos que mostram a influência das características na tomada de decisão dos gestores (Bortoluzzi, Zakaria, Santos, & Lunkes, 2016; Lunkes, Pereira, Santos, & Rosa, 2019; Menegazzo, Lunkes, Mendes, & Schnorrenberger, 2017; Wang *et al.*, 2016), particularmente, há uma lacuna de estudos específicos em relação à participação orçamentária, especialmente em organizações hoteleiras. Este estudo amplia o conhecimento acerca da tomada de decisão da TES, ao incluir o processo de participação orçamentária, ou seja, mostrar que as características, também, podem explicar (*proxy*) o envolvimento dos gestores no orçamento.

Complementarmente, há, ainda, pouco conhecimento de como a justiça processual pode mediar essa relação entre características dos gestores e participação orçamentária. A justiça processual pode ser entendida como a percepção que os subordinados têm sobre a avaliação dos seus superiores (McFarlin & Sweeney, 1992), haja vista que, segundo Wentzel (2002), uma participação orçamentária elevada desenvolve um senso de justiça no indivíduo, aumenta seu comprometimento com as metas orçamentárias e, conseqüentemente, melhora o desempenho organizacional. Estudos mostram que há relação entre justiça processual e participação orçamentária (Lau & Lim, 2007; Lau & Tan, 2006; Lindquist, 1995). Entretanto, entende-se que as características dos gestores podem influenciar a participação orçamentária e que a percepção de pertencimento (Lau & Tan, 2006) e a participação em decisões estratégicas (Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2015; Muhammad, 2004) podem ter impacto positivo nessa relação, já que a justiça processual relaciona-se com os meios utilizados para alcançar os fins, ou seja, como as decisões são tomadas (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

Assim, o conhecimento sobre a relação entre características dos gestores e justiça processual na participação orçamentária é inconcluso, de modo que novos estudos são necessários para compreender melhor o impacto que as características e a justiça processual exercem nas decisões e ações sobre o processo orçamentário. Para tentar entender melhor

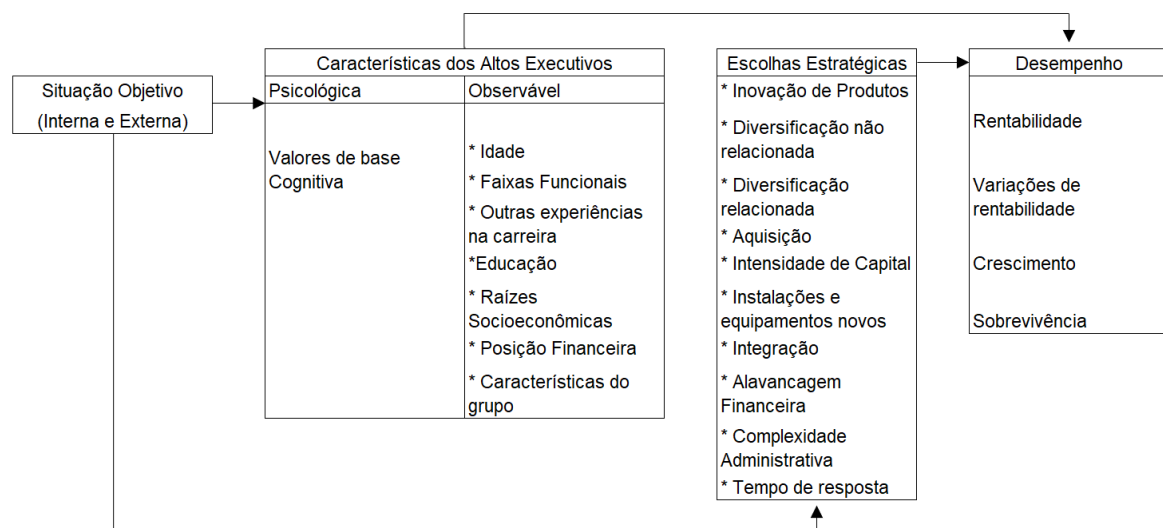
esses motivos, o objetivo da pesquisa é examinar a relação entre características dos gestores, percepção de justiça processual e participação orçamentária. Para realizar o estudo, foi aplicado um questionário, tendo sido obtidos dados de 94 hotéis do Brasil.

O estudo contribui de diversas maneiras: inicialmente, do ponto de vista teórico, agrega conhecimento à literatura, visto que as características observáveis dos gestores influenciam a participação orçamentária e a justiça processual. Esse achado avança em relação aos estudos de Andrade, Fischer e Stefano (2013) e Paz (1992), que, ao relacionarem as características observáveis à percepção de justiça, deixam de lado a justiça processual. Por conseguinte, mostra que a percepção de justiça processual pode ser fundamental e contribui para essa relação. A pesquisa, também, avança no conhecimento sobre a justiça, principalmente a processual. Ainda em relação à contribuição prática, destaque-se que pesquisas específicas do ramo hoteleiro se justificam em função da instabilidade do setor, caracterizado por alto nível de concorrência e risco (Gomez-Conde, Lunkes & Rosa, 2019; Lunkes, Bortoluzzi, Anzilago, & Rosa, 2019), em que a eficiência dos orçamentos pode ser um dos fatores-chave de sucesso. Sob essas condições, é importante verificar como as características dos gestores e a justiça afetam a participação orçamentária.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Teoria dos Escalões Superiores

Apresentada por Hambrick e Mason (1984), a Teoria dos Escalões Superiores (TES) leva em consideração o processamento de informações comportamentais, pautada em duas ideias interligadas: (i) os executivos atuam com base em suas interpretações personalizadas das situações estratégicas que enfrentam e (ii) essas interpretações ocorrem em função das experiências, dos valores e das personalidades dos executivos (Bortoluzzi *et al.*, 2016; Hambrick & Mason, 1984). Por conseguinte, a organização é reflexo de seus gestores (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).



**Figura 1.** Teoria dos Escalões Superiores

Fonte: Adaptado de “Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition”, M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz e W. G. Sanders, 2004, *Journal of management*, p. 751. doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001

A sustentação da TES é a partir do conceito de racionalidade limitada (Cyert & March, 1963) em que as decisões são satisfatórias, mas não ótimas. Há limitação no ser humano em ter acesso e processar, cognitivamente, todas as informações disponíveis. Logo, a otimização de decisões é considerada uma ficção, em que pressões afetivas, culturais e jogos de poder influenciam as escolhas (Bortoluzzi *et al.*, 2016; Cyert & March, 1963). A Figura 1 apresenta o modelo da TES, de como as características estão ligadas com as escolhas e o desempenho.

Conforme o modelo apresentado na Figura 1, as características dos gestores (sejam observáveis ou psicológicas) influenciam suas escolhas estratégicas, que impactam o futuro empresarial (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Destarte, faz-se necessário identificar as características dos gestores de alto e médio escalão.

A literatura apresenta que as características demográficas dos gestores têm relação significativa com a sua tomada de decisão. Destacam-se a idade (Brooks, Sangiorgi, Hillenbrand, & Money, 2018; Dohmen, Falk, Huffman, Sunde, Schupp, & Wagner, 2011; Geetha & Selvakumar, 2016; Hallahan, Faff, & McKenzie, 2004; Ramiah, Zhao, Moosa, & Graham, 2016; Ross, Nora, & Milani, 2015), o gênero (Brooks *et al.*, 2018; Coet & Mcdermott, 1979; Dohmen *et al.*, 2011; Francis, Hasan, Park, & Wu, 2015; Geetha & Selvakumar, 2016; Grable, 2000; Maxfield, Shapiro, Gupta, & Hass, 2010; Meier-Pesti & Goetze, 2005; Montinari & Rancan, 2013; Ramiah *et al.*, 2016; Yao, Sharpe, & Wang, 2011), o nível de escolaridade (Geetha & Selvakumar, 2016; Grable & Joo, 2004; Hallahan, Faff & McKenzie, 2004; Sung & Hanna, 1996) e a experiência (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015), entre outras. As relações entre características demográficas e participação orçamentária são apresentadas na próxima seção.

## 2.2 Características dos gestores e participação orçamentária

A TES apresenta evidências da influência das características do gestor com escolhas estratégicas da organização, moldadas por suas interpretações e pelas construções psicológicas do ambiente (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Esta pesquisa considera que as características observáveis dos altos executivos (*Top Management Team – TMT*), como idade, gênero, experiência, dualidade, grau de formação, cargo e área de formação, apresentam relação com a participação orçamentária, pois podem proporcionar diferenças no envolvimento e comprometimento com o orçamento e no desempenho organizacional. Dessa forma, amplia-se o conhecimento sobre fatores que explicam a participação orçamentária (Covaleski *et al.*, 2007; Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019; Shields, Deng, & Kato, 2000; Shields & Shields, 1998; Wentzel, 2002).

A literatura que trata da idade é extensa e apresenta diferenças na tomada de decisões. Apresenta-se que executivos mais jovens são mais adeptos a correrem riscos na busca por retornos elevados, ao passo que gestores com maior idade tendem a ser mais cautelosos e conservadores (Bantel & Jackson, 1989; Brooks *et al.*, 2018; Dohmen *et al.*, 2011; Hallahan, Faff, & McKenzie, 2004; Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil, Maas, & Hartmann, 2009; Pavlatos, 2012; Wiersema & Bantel, 1992; Yao, Sharpe, & Wang, 2011). O equilíbrio entre risco e retorno são elementos presentes nas discussões sobre metas orçamentárias, que são alinhadas em ambiente de participação.

A experiência segue a mesma direção, na busca pelo imediatismo para gestores menos experientes e na visão de longo prazo para os mais experientes (Peni, 2014; Yang, Zimmerman, & Jiang, 2011). Ao tratar de informações contábeis, Mendes, Lunkes, Menegazzo, Schnorrenberger e Lavarda (2019) destacam que, quanto mais experiente, menor é a utilização de instrumentos contábeis. Outro aspecto apontado pela literatura é que a experiência apresenta relação negativa com atividades de planejamento estratégico (Gibbons

& O'Connor, 2005). Quanto ao desempenho nas atividades orçamentárias, estudos apontam para a relação positiva com a experiência dos gestores, decorrente do tempo de trabalho na atual função (Leach-López, Stammerjohan, & Mcnair, 2008; Libby & Luft, 1993; Zonatto, 2014).

Estudos ainda apontam que os gestores com menos tempo de cargo tendem a possuir menos legitimidade nas suas decisões (Miller, 1993), ao passo que os gestores com maior tempo no cargo conseguem gerenciar melhor os riscos e manter certa postura que lhes permita receber menos pressão dos demais membros e se manter estáveis (Barker & Mueller, 2002; Henderson, Miller, & Hambrick, 2006), fato que lhes permite tomar decisões mais assertivas e menos arriscadas (Kor, 2006; McClelland, Barker, & Oh, 2012). Outra interpretação é que a classificação hierárquica mais elevada apresenta mais chances de participação no orçamento (Goddard, 1997). Por conseguinte, esses gestores tendem a ser mais cautelosos e contribuem para um melhor processo do orçamento (Libby & Lindsay, 2010). Salienta-se que os gestores, e os que presidem o conselho de administração (dualidade), por possuírem maior nível de responsabilidade, apresentam maior cautela nas decisões e podem ser mais assertivos nas decisões em relação ao orçamento.

Em relação ao gênero, as mulheres são menos tolerantes ao risco, ao serem comparadas aos homens (Coet & McDermott; 1979; Dohmen *et al.*, 2011; Geetha & Selvakumar, 2016; Grable, 2000; Montinari & Rancan, 2013; Sarin & Wieland, 2016). No entanto, há literatura contrária, como Johnson e Powell (1994), que apontam que homens e mulheres apresentam propensão a risco semelhante e tomam decisões de igual qualidade, quando atuam como gestores organizacionais, o que é corroborado por Lavarda e Fank (2014), ao demonstrarem que o gênero não influencia na participação e folga orçamentária.

O grau de instrução é, também, apontado na TES como uma característica importante, de forma que, quanto mais elevado é o grau de instrução, maiores serão a capacidade, a flexibilidade e a receptividade à inovação (Li & Tan, 2009), fatores que podem apresentar relação positiva com a utilização de instrumentos contábeis e outros sistemas de informação (Child, 1997; Hambrick & Mason 1984; Mendes *et al.*, 2019; Menegazzo *et al.*, 2017; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

Quanto à área de formação, Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012) buscaram testar se as decisões em relação ao orçamento são diferentes entre os contadores e os administradores. Esses autores salientam que as ciências que buscam capacitar os profissionais para a área de gestão fornecem formação relativamente homogênea, razão pela qual não se constatou diferença entre as decisões. Essa evidência permite conjecturar que, no setor hoteleiro, as áreas de formação em administração, contabilidade, hotelaria e turismo tendem a apresentar caráter formativo mais homogêneo.

Por último, Zor, Linder e Endenich (2018) apresentam que as características demográficas (idade, grau de educação e experiência) têm relação com as práticas orçamentárias. A partir das evidências empíricas apresentadas sobre a relação das características observáveis dos altos executivos com diversos aspectos do processo orçamentário, fundamenta-se a primeira hipótese desta pesquisa, que destaca a participação orçamentária:

H1: existe relação direta e positiva entre as características dos gestores e a participação orçamentária.

### 2.3 Justiça processual e participação orçamentária

A literatura apresenta duas formas de justiça organizacional: a justiça distributiva, que lida com os fins alcançados (o que as decisões são) e a justiça processual, que se relaciona

com os meios utilizados para alcançá-los (como as decisões são tomadas) (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). É provável que os superiores estejam cientes de que seus subordinados se importam com a justiça processual em seu local de trabalho (Tyler, 1989).

Portanto a justiça processual é entendida por McFarlin e Sweeny (1992) como uma variável coesa com a percepção que os subordinados têm sobre como seus superiores os avaliam. Estudos de contabilidade gerencial (Lau & Tan, 2006; Lindquist, 1995; Wentzel, 2002) voltaram-se para a justiça processual e entendem sua importância para elucidar as relações entre a contabilidade e os indivíduos.

A justiça processual, na pesquisa de Lau e Tan (2006), apresentou relação positiva com a participação orçamentária, ao indicar que a percepção de pertencimento organizacional dos indivíduos faz com que eles se sintam mais justificados e, por conseguinte, participem mais de decisões em grupo.

Consequentemente, essa participação em decisões estratégicas gera no indivíduo uma percepção de justiça processual mais elevada (Mazzioni, Politelo, & Lavarda, 2015; Muhammad, 2004). Os achados de Wentzel (2002) indicam que uma participação orçamentária elevada desenvolve um senso de justiça no indivíduo e aumenta seu comprometimento com as metas orçamentárias, além de melhorar o desempenho organizacional.

Lau e Lim (2007) reforçam esses resultados ao descreverem que o efeito da percepção de justiça sobre o desempenho é indireto, isto é, serve como elo de mediação entre essas variáveis e a participação orçamentária. Lindquist (1995) sugeriu que a percepção de justiça tenha papel de antecedente da participação orçamentária, além de entender como fundamental a análise de sua relação para uma melhor compreensão do processo orçamentário. Demonstre-se, então, a segunda hipótese de pesquisa:

H2: há relação direta e positiva entre a justiça processual e a participação orçamentária.

## **2.4 Características dos gestores, justiça processual e participação orçamentária**

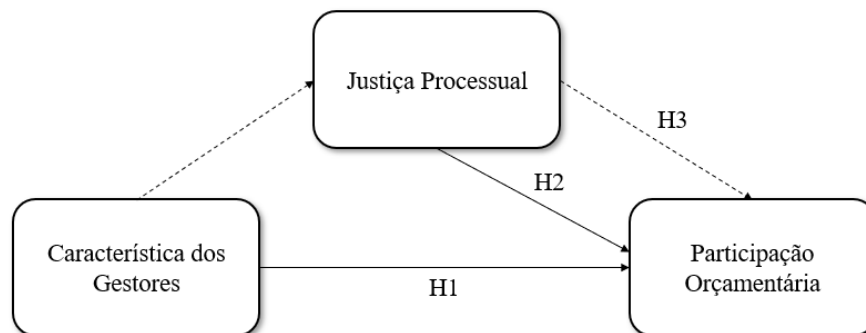
Como apresentado nas seções anteriores, muitas pesquisas relacionaram as características demográficas com a tomada de decisões e a participação orçamentária, assim como a percepção de justiça e o orçamento participativo. Quanto à relação entre as variáveis demográficas e a percepção de justiça, a literatura encontra-se fragmentada, e os estudos englobam, principalmente, a justiça distributiva, com foco nos fins alcançados.

Ainda assim, tais achados são relevantes ao ponto de evidenciar que a variável gênero não influencia a percepção de justiça distributiva (Andrade, Fischer, & Stefano, 2013; Paz, 1992). No entanto, a idade e o tempo de atuação na empresa apresentam relação positiva com a justiça distributiva (Andrade, Fischer, & Stefano, 2013; Paz, 1992). Por outro lado, o nível de escolaridade influencia negativamente a percepção sobre justiça distributiva (Andrade, Fischer, & Stefano, 2013).

Ribeiro e Bastos (2010) investigaram as características demográficas como antecedentes da justiça distributiva, que, por sua vez, resultavam no comprometimento organizacional. Verificaram que as características idade e estado civil ascendem a relação, enquanto a escolaridade apresenta relação inversa. Nahartyo (2013) sugere que pesquisas futuras investiguem a relação entre participação orçamentária e justiça processual com a adição dos efeitos das variáveis demográficas. Diante do exposto, formula-se a última hipótese deste estudo.

H3: há relação positiva entre as características dos gestores e a participação orçamentária mediada pela justiça processual.

Com base nas hipóteses apresentadas, tem-se o modelo teórico do estudo, mostrado na Figura 2.



**Figura 2.** Desenho da pesquisa

Apresentadas as bases da TES, justiça processual e participação orçamentária, parte-se para os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa, caracteriza-se como descritiva, utiliza-se de fontes primárias para atingir o objetivo de examinar a relação das características dos gestores e a participação orçamentária mediada pela justiça processual. Quanto aos procedimentos, o estudo é caracterizado como *survey* ou levantamento.

Como população da pesquisa, optou-se por profissionais de alto e médio escalão de empresas de hotelaria, devido à representatividade econômica do setor na geração de emprego e renda. A população da pesquisa abrangeu 889 hotéis e 1.585 pousadas do litoral brasileiro listados no buscador Booking, em 13 de dezembro de 2018. Totaliza-se 2.474 empresas do ramo de hospedagem.

Para o envio do instrumento de pesquisa, utilizou-se o LinkedIn para entrar em contato com os gestores de médio e topo das empresas selecionadas na população. Foram validados como profissionais de alto e médio escalão aqueles que apresentaram, em sua rede LinkedIn, um dos seguintes cargos: *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Controller*, Diretor, Gerente ou Supervisor. Assim, enviou-se o questionário na plataforma Google Docs., disponível durante o período de 3 de dezembro de 2018 a 1.º de abril de 2019, tendo sido obtidas 100 respostas, seis das quais foram excluídas da amostra, por não terem preenchidas todas as questões ou por não serem da área de hotelaria, o que totalizou a amostra final de 94 participantes.

O instrumento de pesquisa embasou-se em instrumentos validados da literatura, estruturado em 2 construtos (Justiça Processual e Participação Orçamentária), com 10 assertivas mensuradas em escala do tipo *Likert* de 7 pontos. Esses construtos passaram por um processo de *back-translation* (tradução e retradução). Também, foi questionado a respeito das características demográficas dos indivíduos, de modo a compor o construto de Características dos Gestores. Ressalta-se que foi efetuado pré-teste com dois mestrandos e dois professores doutores com experiência profissional e acadêmica na área contábil (Gomez-Conde, Lunkes, & Rosa, 2019), e as contribuições recebidas estiveram relacionadas à compreensão de cada assertiva. Os construtos de pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

**Construtos da pesquisa, variáveis e referências**

Construtos	Variáveis	Referências	Questões
Características dos Gestores	Idade; Gênero; Experiência; Dualidade; Grau de Formação; Cargo; Área de Formação.	Carpenter, Geletkanycz & Sanders (2004); Libby e Lindsay (2010); Libby e Luft (1993); Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012)	7 questões
Participação Orçamentária	Envolvimento; Informação; Autonomia; Influência; Contribuição; Opinião.	Milani (1975)	6 questões
Justiça Processual	<i>Feedback</i> ; Aumentos salariais; Avaliação de desempenho; Promoções.	McFarlin e Sweeney (1992)	4 questões

A mensuração das características observáveis dos gestores foi feita de acordo com a idade dos gestores, seguida da variável gênero, dicotômica (1 = masculino e 0 = feminino), a experiência refere-se ao tempo de trabalho na área hoteleira, a dualidade para aqueles gestores que também presidem o conselho de administração dos hotéis, o grau de formação captura o nível acadêmico dos gestores, o cargo relaciona-se ao tempo em que o indivíduo exerce o cargo de gestor, e a área de formação refere-se aos cursos da área de gestão (1 = Contabilidade, Administração e Hotelaria, 0 = Demais cursos).

A variável participação orçamentária foi capturada por meio de construto elaborado por Milani (1975), composta de 6 questões e mensurada pela escala *likert* de 7 pontos. A justiça processual é composta por 4 questões, conforme estudo desenvolvido por McFarlin e Sweeney (1992).

Utilizou-se, para a análise dos dados, a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) estimada a partir de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*), por meio do *software* SmartPLS, versão 3.

Realizou-se a estimação do tamanho amostral necessário, por meio do *software* G\*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva, & Bido, 2014), com base nos seguintes critérios: (i) o maior número de variáveis independentes, isto é, a maior quantidade de setas que chegam a uma variável dependente; (ii) o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) o nível de significância de  $\alpha = 5\%$ ; e (iv) o poder da amostra de  $1 - \beta = 0,8$  (Cohen, 1977). Demonstra-se a necessidade de 77 respostas, logo a amostra de 94 participantes válidos é apropriada para a análise das hipóteses e a estimação dos coeficientes de regressão da modelagem estrutural. Por conseguinte, efetua-se a modelagem de equações estruturais, em que, na primeira etapa, avalia-se o modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS, e, na segunda, avalia-se o modelo estrutural por meio do *bootstrapping* e *blindfolding*.



## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Inicialmente, verificou-se o perfil dos gestores de alto escalão, a partir das variáveis demográficas (n = 94) quanto a (i) Gênero, (ii) Idade, (iii) Tempo de empresa e (iv) Formação.

Tabela 2

#### Perfil dos respondentes

	Variáveis	N	%
Gênero	Feminino	35	37
	Masculino	59	63
Tempo de empresa	Até 5 anos	42	45
	De 5 anos a 10 anos	24	25
	Acima de 10 anos	28	30
Idade	De 18 a 30 anos	17	18
	De 31 a 40 anos	45	48
	Acima de 40 anos	32	34
Formação	Ensino Médio	4	4
	Ensino Técnico	6	6
	Graduação	39	42
	Pós-Graduação	45	48

Verifica-se, na Tabela 2, que há predominância de homens (63%) nas respostas. Em relação à idade, 48% têm de 31 a 40 anos e 34 % têm mais de 40 anos de idade. Essa ocorrência pode ser justificada, já que, no contexto organizacional brasileiro, os gestores geralmente alcançam o alto escalão depois de certo tempo de cargo, ou seja, é preciso comprovação de sua experiência e seu comprometimento com a organização (Santos, Anzilago, & Lunkes, 2017).

Quanto ao tempo de cargo, verifica-se que 45% dos respondentes estão há até 5 anos no cargo, 25% estão entre 5 e 10 anos e 30% estão há mais de 10 anos no cargo. Pelo observado, confirma-se a afirmação anterior, dado que 56 % dos gestores estão há mais de 5 anos no cargo. Esse fato é justificado ao se considerar que, geralmente, no setor hoteleiro, em fase de início da carreira, é comum os indivíduos ocuparem cargos de baixo escalão e, na medida em que adquirem experiência, tem-se possibilidades de ascensão profissional no hotel.

Em relação ao grau de formação, observa-se que 90% têm graduação ou mais, sendo que 48% têm pós-graduação e 42% têm graduação. Com isso, pode-se afirmar que os gestores têm grau de formação elevado, o que demonstra o interesse dos hotéis investigados em terem profissionais qualificados. Constata-se, ainda, que 43% dos gestores têm formação na área de negócios, o que sugere que possuem qualificação para o cargo.

### 4.2 Modelo de mensuração

Geralmente, o modelo PLS-SEM é analisado em duas etapas: a primeira trata o modelo de mensuração e a segunda cuida do modelo estrutural (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). No modelo de mensuração, são observados os critérios de validade (convergente e discriminante) e a confiabilidade (interna e externa), a fim de se atestar as medidas dos construtos (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

O modelo inicial possui 3 construtos. Ressalte-se que, na variável TMT, que se refere aos elementos atrelados às características dos gestores, aceita-se que as cargas fatoriais dos elementos Escolaridade e Gênero sejam inferiores a 0,5, visto que não são variáveis

constituídas por uma estrutura de questões. Apresenta-se, na Tabela 3, a confiabilidade e a validade dos construtos.

Tabela 3  
**Confiabilidade e validade discriminante**

Constructos	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta	(AVE)	R <sup>2</sup>	Fornell e Larcker		
						JP	PO	TMT
Justiça Processual	0,946	0,950	0,961	0,861	0,152	<b>0,928</b>		
Participação Orçamentária	0,957	0,959	0,965	0,823	0,410	0,590	<b>0,907</b>	
TMT	0,611	0,658	0,743	0,341	-	0,390	0,461	<b>0,584</b>

A confiabilidade interna e composta demonstra a validade do construto. Percebe-se que a amostra é confiável e não apresenta vieses, dado que, no construto justiça processual, o Alfa foi de 0,95, o que evidencia que suas questões são convergentes. Concernente à participação orçamentária, o Alfa foi de 0,96, classificado como excelente, o que indica que os elementos do construto estão adequados. Já a variável TMT (características particulares dos respondentes) apresenta um Alfa de 0,61. Esse índice está abaixo do mínimo recomendado por Hair Jr. *et al.* (2016), que afirma que se requer pelo menos um Alfa de 0,70. No entanto, justifica-se tal fato na variável TMT, composta por variáveis demográficas, e não por um conjunto de questões desenvolvidas e devidamente testadas, logo, aceita como exceção.

Quanto ao critério de validade discriminante, é observado de duas maneiras: pelo teste da matriz de Fornell e Larcker (1981) e pela matriz *cross-loadings* de Chin (1998). Conforme Hair Jr. *et al.* (2016), isso demonstra o quanto os construtos são distintos entre si. Como apresentado na Tabela 3, percebe-se que foram cumpridos os critérios Fornell e Larcker (1981), uma vez que os fatores de cada construto são maiores do que os anteriores ao se verificar a matriz pela horizontal. Apresenta-se, também, o cumprimento do critério *Cross loading*, como se observa na Tabela 4.

Tabela 4  
**Cross loading**

Elementos	JP	PO	TMT
JT_1	<b>0,937</b>	0,597	0,370
JT_2	<b>0,903</b>	0,539	0,383
JT_3	<b>0,922</b>	0,481	0,318
JT_4	<b>0,949</b>	0,560	0,372
PO_1	0,485	<b>0,887</b>	0,445
PO_2	0,577	<b>0,849</b>	0,284
PO_3	0,503	<b>0,915</b>	0,456
PO_4	0,531	<b>0,944</b>	0,489
PO_5	0,477	<b>0,922</b>	0,423
PO_6	0,624	<b>0,921</b>	0,405
TEMP_CARG	0,256	0,279	<b>0,691</b>
CARGO	0,267	0,459	<b>0,674</b>
DUALIDADE	0,169	0,153	<b>0,489</b>
ESCOL	0,211	0,148	<b>0,395</b>
Gênero	-0,010	0,150	<b>0,366</b>
Idade	0,325	0,267	<b>0,767</b>

Constata-se que as cargas fatoriais dos elementos nos seus respectivos construtos são maiores do que nos demais, isto é, há o cumprimento do critério *Cross loading*, o que demonstra que o modelo da pesquisa é válido (Chin, 1998).

Em relação à AVE, o modelo é considerado satisfatório, ao apresentar valores maiores que 0,5 (Ringle, Silva, & Bido, 2014). A variável TMT apresenta um índice de variância média extraída abaixo do mínimo aceitável, pois não se constitui de questões unânimes, propriamente de um construto, mas, sim, de características demográficas.

### 4.3 Modelo estrutural

Mediante a análise do modelo estrutural, é possível verificar as relações entre os construtos e as conexões, conforme um diagrama de caminhos que possuem validade estatística (Hair Jr. *et al.*, 2016). Essa análise permite atestar a significância entre as relações e examinar as hipóteses conjecturadas na pesquisa. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2016), os critérios analisados nessa etapa são: (i) o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho, (ii) os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), (iii) os tamanhos do efeito ( $F^2$ ) e (iv) a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Para tanto, as técnicas aplicadas são o *bootstrapping*, para avaliar a significância das relações entre os construtos, e a plataforma *blindfolding*.

A execução das técnicas foi feita mediante o parâmetro de 5.000 subamostras e 5.000 interações em um intervalo de confiança de *Bias-Corrected and accelerated*, ao nível de significância de 5%, e *unicaudal* (Hair Jr. *et al.*, 2016). Desse modo, são apresentados, na Tabela 5, os valores obtidos da execução das duas técnicas aplicadas.

Tabela 5

#### Efeitos entre os construtos

Construto	Coefficiente	Estatística T	P-valor	Hipóteses
TMT > PO	0,272	2,995	0,003***	<b>Aceita H1</b>
JP > PO	0,483	4,561	0,000***	<b>Aceita H2</b>
TMT > JP > PO	0,189	3,113	0,002***	<b>Aceita parcialmente H3</b>

*Nota.* TMT: Características dos gestores; PO: Participação orçamentária; JP: Justiça processual; N = 94; \*\*\* p < 0,001.

$R^2$  = Justiça processual (0,152); Participação orçamentária (0,410).

$Q^2$  = Justiça processual (0,120); Participação orçamentária (0,312).

$F^2$  = Justiça processual (0,180); Participação orçamentária (0,336).

A partir da Tabela 5, observa-se que as características dos gestores afetam positivamente a participação orçamentária, dado que as estatísticas fornecem evidências que confirmam a H1 ao nível de significância de 1% ( $\beta = 0,272$ ,  $p < 0,01$ ). Esses achados são congruentes com Zor, Linder e Endenich (2018), que também constataram a relação positiva entre as características dos gestores de topo nas práticas orçamentárias.

Na segunda hipótese (relação positiva entre a justiça processual e a participação orçamentária), verificou-se uma relação positiva e significativa ao nível de 1% ( $\beta = 0,483$ ,  $p < 0,01$ ), logo se confirma a H2. Esses resultados indicam que a percepção de justiça processual dos gestores de hotéis permite que participem ativamente na elaboração do orçamento, como também afirmam Lau e Lim (2007), Lau e Tan (2006) e Lindquist (1995).

Na terceira hipótese, H3, o interesse foi testar a mediação da justiça processual na relação entre as características observáveis dos gestores e a participação orçamentária. Para testá-la, foram seguidos os preceitos de Baron e Kenny (1986). Os resultados evidenciam que a percepção de justiça processual dos gestores em hotéis brasileiros medeia positiva e significativamente a relação entre o TMT e a participação orçamentária, conforme as estatísticas ( $\beta = 0,189$ ,  $p < 0,01$ ), o que reforça os achados de Ribeiro e Bastos (2010), e segue as recomendações de Nahaty (2013), ao associar tais características.

Saliente-se que, pelo efeito direto ter sido positivo e significativo, conforme atesta a H1, a mediação foi parcial (Bido & Silva, 2019). Com isso, é possível afirmar que, no efeito

indireto, a justiça processual reforça, de maneira parcial, a relação entre as características do TMT e a participação orçamentária.

Mediante análise do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), observa-se que a justiça processual apresenta um efeito médio de 15% e a participação orçamentária, de 41%, considerado como de grande efeito. Quanto ao  $F^2$ , medida que avalia o impacto substancial sobre o construto dependente, quando um construto independente é omitido do modelo, observa-se, na justiça processual, um índice de 0,18 e, na participação orçamentária, o valor de 0,312, resultados esses que evidenciam um efeito médio.

Quanto ao  $Q^2$ , que determina o quanto o modelo de aproxima do esperado na sua predição (quanto mais acima de zero for, melhor), observa-se que a justiça processual apresentou um  $Q^2$  de 0,12 e a participação orçamentária, de 0,31. Depreende-se, a partir desses resultados, que existe conformidade do modelo ajustado, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2016).

#### 4.4 Discussão dos resultados

O presente estudo examina a relação entre as características observáveis dos gestores, a justiça processual e a participação orçamentária. Os resultados apontam que as características observáveis dos gestores em hotéis brasileiros influenciam positivamente na participação orçamentária, o que corrobora Zor, Linder e Endenich (2018). Depreende-se então, que, na medida em que os gestores apresentam nível de educação satisfatório (com certo grau de especialização na área em que atuam), a tendência é melhorar sua participação na elaboração do orçamento (Child, 1997; Hambrick & Mason, 1984; Mendes *et al.*, 2019; Menegazzo *et al.*, 2017; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). Também, observa-se que, quando a gestão é diversificada quanto ao gênero (Johnson & Powell, 1994), e os gestores apresentam certa maturidade em razão do tempo de experiência (Leach-López, Stammerjohan, & Mcnair, 2008; Libby & Lindsay, 2010; Libby & Luft, 1993; Zonatto, 2014), eles tendem a melhorar sua participação no orçamento.

A participação orçamentária é indispensável para o alcance do melhor desempenho gerencial e organizacional, como afirma Lidia (2015). Logo, entender como variáveis antecedentes, como as características observáveis dos gestores que dela participam, interferem nela torna-se importante, pois possibilita alavancar o desempenho dos hotéis. Assim, sugere-se que características demográficas, como idade, cargo, grau de formação e experiência no cargo, sejam elementos que exercem influência positiva e significativa na participação orçamentária.

Aduz-se que muitas dessas características, por si só, podem não ser suficientes para predizer uma participação efetiva dos gestores na elaboração do orçamento. Por conseguinte, o estudo adotou a percepção de justiça processual e examinou sua relação com a participação orçamentária. Constatou-se influência positiva, logo os gestores investigados sentem-se processualmente justificados. Esse achado ajuda a explicar a relação testada. Depreende-se que a sensação de se sentir valorizado pela organização permite que o gestor se sinta parte dela e que exerça ativamente suas atividades.

De modo complementar, verificou-se a mediação da justiça processual na relação direta testada. Observou-se que a justiça processual intensifica a relação entre as características dos gestores e a participação orçamentária (H3), o que permite sugerir aos hotéis a necessidade de se analisar não apenas idade, tempo de experiência, gênero e outros aspectos demográficos, mas também a percepção de justiça. Assim, é importante que o ambiente de trabalho seja motivador, que a remuneração seja adequada, que haja um sistema de incentivo não apenas extrínseco, mas também intrínseco.

Em linhas gerais, a pesquisa aponta que as características observáveis dos gestores influenciam na participação orçamentária, na medida em que os hotéis brasileiros proporcionam um ambiente de trabalho mais justo e maior participação no orçamento organizacional.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou examinar a relação entre as características observáveis dos gestores, a percepção de justiça processual e a participação orçamentária. Para tanto, foi aplicado um questionário em hotéis brasileiros, com a obtenção de 94 respostas. Por meio dos dados coletados, foi analisado o perfil dos respondentes e, em seguida, foram testadas as hipóteses, ao se considerar as variáveis analisadas (TMT, justiça processual e participação orçamentária).

Os resultados confirmaram a relação positiva e significativa entre as características observáveis dos gestores e a participação orçamentária (H1), que a justiça processual exerce influência significativa na participação orçamentária (H2) e que a justiça processual medeia positivamente a relação entre as características observáveis dos gestores e a participação orçamentária (H3).

Em síntese, depreende-se que as características do TMT influenciam a participação orçamentária, a partir do momento em que os gestores se sentem processualmente justificados. Argumenta-se que os hotéis precisam se ater não somente às características dos gestores, mas também até que ponto as ações organizacionais contribuem para que os gestores se sintam satisfeitos com o trabalho e se engajem e se comprometam com a organização e a participação ativa na elaboração do orçamento.

Esses resultados geram implicações tanto teóricas como práticas. Do ponto de vista teórico, agregam-se à literatura, pois as características observáveis dos gestores influenciam na participação orçamentária. Esse achado avança em relação à sugestão de pesquisa de Zor, Linder e Endenich (2018). Por conseguinte, a percepção de justiça processual serve de mediadora, ao contribuir para a intensificação dessa relação. Destarte, esta pesquisa avança, visto que, diferentemente de outros estudos que adotaram a justiça distributiva como variável mediadora, esta investigação observa a justiça decorrente dos procedimentos no ambiente de trabalho. Ao observá-la como variável mediadora, intensifica a relação entre as características observáveis dos gestores e a participação orçamentária.

Do ponto de vista prático, geram-se implicações para a gestão dos hotéis, já que, ao se compreender melhor as características dos gestores e como elas interferem nas suas preferências, as decisões relacionadas ao orçamento se tornarão mais assertivas. Também, verificou-se que os hotéis têm a necessidade de oferecer aos seus gestores um ambiente de trabalho saudável e justo nos processos decorrentes das atividades de gestão. A partir dessas observações, pode-se contribuir para a sociedade, haja vista que o melhor desempenho dos gestores leva ao aumento do desempenho organizacional e contribui para o meio social em torno dos hotéis.

Sob o enfoque científico, as escolhas metodológicas, muitas vezes, configuram-se como limitações, uma das quais, nesta pesquisa, consiste no fato de que, por se tratar de um questionário, os dados são propensos a vieses de resposta e(ou) método, embora a aplicação de múltiplas medidas e o elevado retorno de resposta mitiguem tais vieses (Podsakoff & Organ, 1986). Ademais, por se tratar, em muitos casos, de autoavaliações, as análises são subjetivas, mesmo que, abundantemente, empregadas em pesquisas orçamentárias.

Como sugestões para pesquisas futuras, seria interessante a análise individualizada de cada característica e sua relação com a justiça processual e a participação orçamentária. Em complemento, seria igualmente importante a utilização de outras técnicas metodológicas, para mitigar as limitações destacadas.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Kader, M., Luther, R. (2006). Management accounting practices in the British drink and food industry. *British Food Journal*, 108(5), 336-57. <https://doi.org/10.1108/00070700610661321>
- Andrade, S. M. de, Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2013). Justiça distributiva: um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 18(1), 7-30. <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/2592>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Barker III, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782-801. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.6.782.187>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72(1), 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Bido, S. D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. doi:10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Bortoluzzi, D. A., Zakaria, J., Santos, E. A., & Lunkes, R. J. (2016). A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: um estudo em empresas listadas na BM&FBovespa. *Espacios*, 37(37), 1-24. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373730.html>
- Brooks, C., Sangiorgi, I., Hillenbrand, C., & Money, K. (2018). Why are older investors less willing to take financial risks?. *International Review of Financial Analysis*, 56, 52-72. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.12.008>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Castro, J.K., Santos, G.R., Souza, P., Lunkes, R.J. (2012). Práticas presupuestarias aplicadas a la empresa hotelera de Brasil: un estudio de la ciudad de Florianópolis. *Revista Estudios y Perspectivas em Turismo*, 21(4), p. 904-924. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056006.pdf>
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43-76. <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Codesso, M.M., Lunkes, R.J., Suave, R. (2013). Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de Balneário Camboriú – SC. *Turismo – Visão e Ação*, 15(2), 279-294. <https://doi.org/10.14210/rtva.v15n2.p279-294>
- Coet, L. J., & McDermott, P. J. (1979). Sex, instructional set, and group make-up: Organismic and situational factors influencing risk-taking. *Psychological Reports*, 44(3 suppl), 1283-1294. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1283>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). New York: Academic Press.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In: Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; Shields, M. D. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(6), 587- 624. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (2. ed.). New Jersey, USA: Englewood Cliffs.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Individual risk attitudes: measurement, determinants, and behavioral consequences. *Journal of the European Economic Association*, 9(3), 522-550. <https://doi.org/10.1111/j.1542-4774.2011.01015.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Francis, B., Hasan, I., Park, J. C., & Wu, Q. (2015). Gender differences in financial reporting decision making: Evidence from accounting conservatism. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1285-1318. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12098>
- Geetha, S. N., & Selvakumar, M. M. (2016). An analysis on the factors influencing risk tolerance level of individual investors. *International Journal of Business Excellence*, 9(2), 253-264. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2016.074867>
- Gibbons, P. T., & O'Connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x>
- Goddard, A. (1997). Organizational culture and budget related behavior: a comparative contingency study of three local government organizations. *The International Journal of Accounting*, 32(1), 79-97. [https://doi.org/10.1016/S0020-7063\(97\)90006-6](https://doi.org/10.1016/S0020-7063(97)90006-6)
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance. The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325-1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Grable, J. E. (2000). Financial risk tolerance and additional factors that affect risk taking in everyday money matters. *Journal of Business and Psychology*, 14(4), 625-630. <https://doi.org/10.1023/A:1022994314982>
- Grable, J. E., & Joo, S. H. (2004). Environmental and biophysical factors associated with financial risk tolerance. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 15(1), 73-82.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Los Angeles.
- Hallahan, T. A., Faff, R. W., & McKenzie, M. D. (2004). An empirical investigation of personal financial risk tolerance. *Financial Services Review-Greenwich*, 13(1), 57-78.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334-343. doi: 10.5465/AMR.2007.24345254
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460. <https://doi.org/10.1002/smj.524>
- Johnson, J. E., & Powell, P. L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different?. *British Journal of Management*, 5(2), 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00073.x>
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic management journal*, 27(11), 1081-1099. <https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2007). The relationship between procedural justice and managerial performance: the effect of participation. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2377&rep=rep1&type=pdf>
- Lau, C. M.; Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1). <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32172>
- Leach-López, M. A.; Stammerjohan, W. W.; Mcnair, F. M. (2008). Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. *Advances in Accounting*, 24(1), 49-64. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.008>
- Li, Y., & Tan, C. H. (2009). Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation. In: *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE. 10.1109/HICSS.2009.55
- Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, organizations and society*, 18(5), 425-450. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90040-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90040-D)
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Libby, T., Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1794-1803. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01483-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01483-5)
- Lima Filho, R., Bruni, A. L., & Sampaio, M. (2012). A influência do gênero, idade e formação na presença de heurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase experimental (The influence of gender, age and formation in the presence of heuristics in budgeting decisions: a almost experimental study). *Revista Universo Contábil*, 8(2), 103-117. doi:10.4270/ruc.2012215
- Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de Liderança, Assimetria de Informação e Uso Avaliativo do Orçamento Constituem-se Antecedentes a Participação



- Orçamentária?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Lunkes, R. J., Pereira, B. D. S., Santos, E. A., & Rosa, F. S. (2019). Analysis of the relationship between the observable characteristics of CEOs and organizational performance. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1785>
- Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & Rosa, F. S. (2019). Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems. A study among small- and medium-sized hotels in Brazil. *Journal Applied Accounting Research*, (in press). <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-009>.
- Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V., & Hass, S. (2010). Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 586-604. <https://doi.org/10.1108/17542411011081383>
- Mazzioni, S.; Politelo, L.; Lavarda, C. E. F. (2015). A percepção dos gestores em relação à participação orçamentária, à justiça processual e ao desempenho gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2), 136-151.
- McClelland, P. L., Barker III, V. L., & Oh, W. Y. (2012). CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. *Journal of Business Research*, 65(9), 1387-1393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.003>
- Mcfarlin, D. B.; Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- Meier-Pesti, K., & Goetze, E. (2005). Masculinity and femininity as predictors of financial risk-taking: Evidence from a priming study on gender salience. *ACR European Advances*, 7, 45-46. <https://www.acrwebsite.org/volumes/13766/eacr/vol7/E-07>
- Mendes, A. C. A., Lunkes, R. J., Menegazzo, G. D., Schnorrenberger, D., & Lavarda, C. E. F. (2019). Características observáveis dos usuários e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. *Enfoque*, 38(1), 67-84. [10.4025/enfoque.v38i1.39192](https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i1.39192)
- Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Relação entre características demográficas dos usuários e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 11(3), 90-110. [10.3232/GCG.2017.V11.N3.05](https://doi.org/10.3232/GCG.2017.V11.N3.05)
- 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.
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644-659. <https://doi.org/10.5465/256597>
- Montinari, N., & Rancan, M. (2013). *Social preferences under risk: the role of social distance* (N. 2013-050). Jena Economic Research Papers. [10419/98455/1/780070429.pdf](https://doi.org/10.10419/98455/1/780070429.pdf)
- Muhammad, A. H. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organization citizenship behavior. *International Journal of Commerce and Management*, 14(3/4), 58-68. <https://doi.org/10.1108/10569210480000184>
- Nahartyo, E. (2013). Participação orçamentária e justiça processual: Evidências do alongamento da condição orçamentária. *Global Journal of Business Research*, 7(4), 85-100. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>

- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.003>
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European accounting review*, 18(4), 667-695. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>
- Ostergren, K., Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of “Beyond Budgeting” in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Pavlatos, O. (2012). The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 242-254. <https://doi.org/10.1108/09675421211281317>
- Paz, M. G. T. (1992). *Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185-205. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9224-7>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Ramiah, V., Zhao, Y., Moosa, I., & Graham, M. (2016). A behavioural finance approach to working capital management. *The European Journal of Finance*, 22(8-9), 662-687. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2014.883549>
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, 30(1), 4-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. [10.5585/remark.v13i2.2717](https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717)
- Ross, G. D., Nora, B. D., & Milani, B. (2015). Aversão ao risco em profissionais do setor financeiro. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8. [10.5902/1983465916344](https://doi.org/10.5902/1983465916344)
- Santos, E. A., Anzilago, M., & Lunkes, R. J. (2017). Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: um estudo de suas relações. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 143-161. [10.4270/ruc.2017322](https://doi.org/10.4270/ruc.2017322)
- Sarin, R., & Wieland, A. (2016). Risk aversion for decisions under uncertainty: Are there gender differences?. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 60, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.10.007>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 85-202. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- 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)

- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T; Brown, D.A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Sung, J., & Hanna, S. D. (1996). Factors related to risk tolerance. *Financial Counseling and Planning*, 7.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830-838. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>
- Uyar, A. (2009). An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting. *Journal of Academic Studies*, 11(42), 113-130.
- Uyar, A., Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 398-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.011>
- Wang, G.; Holmes Jr., R. M.; Oh, I-S.; Zhua, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69, 775-862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral research in Accounting*, 14(1), 247-271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121. <https://doi.org/10.5465/256474>
- Yang, Q., Zimmerman, M., & Jiang, C. (2011). An empirical study of the impact of CEO characteristics on new firms' time to IPO. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 163-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00320.x>
- Yao, R., Sharpe, D. L., & Wang, F. (2011). Decomposing the age effect on risk tolerance. *The Journal of Socio-Economics*, 40(6), 879-887. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2011.08.023>
- Zonatto, V. C S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil* (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Zor, U., Linder, S., & Enderich, C. (2019). CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658-678. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12438>

*Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of  
Procedural Justice***ABSTRACT**

**Objective:** To examine the relationship between managerial characteristics, perception of procedural fairness and budgetary participation.

**Method:** A survey was conducted with 94 managers of large hotels in Brazil. We adopted the technique of Structural Equation Modeling for data analysis, performed in the software SmartPLS version 3.

**Originality/Relevance:** The proposal indicates that decisions taken during the budget process are related to managers' characteristics. These characteristics influence budget participation and the perception of procedural justice. The relevance of the research is to check the mediation of procedural justice in the relationship between managers' characteristics and budget participation.




**Results:** The results indicate that managers' characteristics are directly related to budget participation, and managers' perception of procedural justice is related to budget participation. Also, it has a mediating relationship between managers' characteristics and budget participation. Based on the findings, it appears that the characteristics of Brazilian hotel managers determine the way managers feel procedurally justified and improve their budget participation.

**Theoretical/Methodological contributions:** This paper makes a relevant contribution to the literature on the study theme, as there is still little knowledge of how procedural justice can mediate this relationship between managerial characteristics and budget participation.

**Social/Management contributions:** The present research contributes to hotel management because it is a sector characterized by a high level of competition and risk, in which budget efficiency can be one of the key success factors.

**Keywords:** Upper Echelon Theory (UET); Characteristics of TMT; Budgetary Participation; Procedural justice; Hotels.

---

**Rodrigo Rengel** Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
BrasilE-mail: [rengel.rodrigo@hotmail.com](mailto:rengel.rodrigo@hotmail.com)**Januário José Monteiro** Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
BrasilE-mail: [januariomonteiro Monteiro@gmail.com](mailto:januariomonteiro Monteiro@gmail.com)**Rogério João Lunkes** Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
BrasilE-mail: [rogeriolunkes@hotmail.com](mailto:rogeriolunkes@hotmail.com)**Carlos Eduardo Facin Lavarda** Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
BrasilE-mail: [elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)**Darci Schnorrenberger** Universidade Federal de Santa Catarina, SC,  
BrasilE-mail: [darcisc@gmail.com](mailto:darcisc@gmail.com)

---

**Received: October 17, 2019****Revised: December 16, 2019****Accepted: March 11, 2020****Published: July 15, 2020**