

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IVANILDO VIANA MOURA

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DA TOMADA DE DECISÃO MEDIADA PELO ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

CURITIBA - PR
2023

IVANILDO VIANA MOURA

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO DA TOMADA DE DECISÃO MEDIADA PELO ORÇAMENTO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade como requisito parcial à obtenção do
grau de Doutor em Contabilidade – Área de
Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA - PR
2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Moura, Ivanildo Viana

Análise da relação entre a adaptação organizacional e o desempenho da tomada de decisão mediada pelo orçamento empresarial: um estudo com cooperativas agroindustriais / Ivanildo Viana Moura. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line: PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

1. Contabilidade gerencial. 2. Teoria da contingência (Administração). 3. Orçamento nas empresas. 4. Processo decisório - Desempenho. I. Pacheco, Vicente. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -
40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **IVANILDO VIANA MOURA** intitulada: **Análise da relação entre a adaptação organizacional e o desempenho da tomada de decisão mediada pelo orçamento empresarial: um estudo com cooperativas agroindustriais**, sob orientação do Prof. Dr. VICENTE PACHECO, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 16 de Agosto de 2023.

Assinatura Eletrônica
16/08/2023 20:23:09.0
VICENTE PACHECO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
17/08/2023 14:27:20.0
LUIZ PANHOCA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
16/08/2023 17:59:43.0
WESLEY VIEIRA DA SILVA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS)

Assinatura Eletrônica
21/08/2023 13:03:32.0
ADILSON CARLOS YOSHIKUNI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

DEDICATÓRIA

Para aqueles que mesmo estando longe, sempre estão perto, me dando apoio torcendo por mim.

Aos meus pais, Maria Amélia Moura e Manoel Viana Moura.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me permitir realizar este trabalho e não perder a esperança, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha família por acreditar em mim e me apoiar na busca de atingir esse objetivo.

Ao professor Prof. Dr. Vicente Pacheco por ter acreditado em mim e me acolhido, aceitando meu pedido para que fosse meu orientador.

Ao Prof. Dr. Adilson Carlos Yoshikuni, Prof. Dr. Luís Panhoca e Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva por aceitarem compor as bancas de qualificação e defesa, e principalmente, pelas contribuições de melhoria deste trabalho.

À Prof^a Dr^a. Luciana Klein, Prof^a Dr^a Nayane Musial e Prof. Dr. Juliano Lima Soares pelas contribuições que deram ao estudo, em diferentes etapas da pesquisa.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Ademir Clemente, que foi meu primeiro orientador durante o doutorado. Também à Prof^a Dr^a Mayla Cristina Costa, que com a saída do professor Ademir, aceitou o convite para ser minha orientadora.

Aos professores do PPGCONT/UFPR por terem contribuído para a minha formação, desenvolvimento e desempenho acadêmico.

À coordenação do PPGCONT/UFPR pela oportunidade que me foi dada de fazer parte do programa.

Aos membros da secretaria do PPGCONT/UFPR Márcio Rogério de Souza, Camila Campos Machnik e Tânia Mara Tomchak Lima pelo atendimento e esclarecimentos prestados.

A todos os colegas que fizeram parte da minha trajetória durante o doutorado, que me ajudaram e ampararam nas situações mais difíceis.

Ao Prof. Me. Egídio Leopoldo Scherer por me incentivar a entrar na vida acadêmica, e ao professor Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida, que além de ser meu orientador no mestrado, muito me incentivou a fazer o doutorado.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a minha formação e para o desenvolvimento deste trabalho.

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou
sobre aquilo que todo mundo vê.*

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Aspectos da vida moderna estão cada vez mais alterando os ambientes interno e externo das organizações, levando os atores organizacionais a buscarem formas de enfrentar esses desafios e manter a organização em operação. Nessas circunstâncias, dois aspectos são essenciais para que os gestores consigam manter a estabilidade organizacional e dar continuidade às operações e negócios. O primeiro deles, é a adaptação organizacional, que possibilita a adequação das operações da empresa às características específicas vivenciadas por elas diante de fatores contingenciais. O segundo, são os sistemas utilizados para auxiliar a controlar os processos e subsidiar a tomada de decisão, favorecendo melhores resultados nas ações tomadas pelos gestores dos mais diversos níveis. Nesse contexto, a literatura aponta que fatores contingenciais levam as organizações a se adaptarem, e esse processo pode influenciar tanto o desempenho da tomada de decisão, quanto sistemas de controle gerencial como o orçamento empresarial. Nessa linha de raciocínio, o objetivo desta tese é investigar as relações existentes entre adaptação organizacional, orçamento empresarial e o desempenho na tomada de decisão. Para tanto, adaptou-se um instrumento de pesquisa com assertivas direcionadas para a captação da percepção dos gestores em relação à adaptação organizacional, uso do orçamento empresarial e desempenho da tomada de decisão em cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, Brasil. A amostra foi composta de 209 gestores. Os dados foram tratados por meio de equações estruturais, buscando verificar se as relações propostas eram estatisticamente significativas. Os resultados mostram que, nas empresas estudadas, (i) a adaptação organizacional influencia positivamente o orçamento empresarial; (ii) a adaptação organizacional influencia positivamente o desempenho na tomada de decisão; (iii) o orçamento empresarial influencia positivamente o desempenho na tomada de decisão e, (iv) a relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão é mediada pelo orçamento empresarial. Todas as relações encontradas foram positivas e com forte tamanho de efeito. Isso significa que, diante de situações adversas, as empresas pesquisadas tendem a se adaptar ao ambiente, e essa adaptação leva a alterações no seu processo decisório aumentando seu desempenho, assim como também leva a alterações no orçamento empresarial. Por sua vez, orçamento também favorece o processo decisório de forma direta, mas ao ser adaptado às circunstâncias específicas, ele tende a mediar a relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Diante disso, o desempenho da tomada de decisão é explicado em grande parte pela relação indireta com a adaptação organizacional, mediada pelo orçamento empresarial. Esta tese contribui com as cooperativas agroindustriais demonstrando que o orçamento pode fornecer mais informações aos processos decisórios, levando-as a se manterem competitivas, além de possibilitar o alinhamento de suas políticas e práticas tradicionais com a realidade do mercado em que atuam.

Palavras-chave: Teoria da contingência; orçamento empresarial; adaptação organizacional, desempenho na tomada de decisão, contabilidade gerencial.

ABSTRACT

Aspects of modern life are increasingly altering the internal and external environments of organizations, prompting organizational actors to seek ways to address these challenges and keep the organization operational. In these circumstances, two aspects are essential for managers to maintain organizational stability and continue operations and business activities. The first of these is organizational adaptation, which enables the company's operations to be tailored to the specific characteristics they face in the presence of contingent factors. The second aspect involves the systems used to assist in controlling processes and providing support for decision-making, thereby favoring better outcomes in actions taken by managers at various levels. In this context, the literature indicates that contingent factors lead organizations to adapt, and this process can influence both decision-making performance and managerial control systems such as budgeting. Following this line of reasoning, the objective of this thesis is to investigate the existing relationships between organizational adaptation, budgeting, and decision-making performance. To this end, a research instrument was adapted with statements aimed at capturing managers' perceptions regarding organizational adaptation, the use of budgeting, and decision-making performance in agro-industrial cooperatives in the state of Paraná, Brazil. The sample consisted of 209 managers. The data were analyzed using structural equations to verify whether the proposed relationships were statistically significant. The results show that, in the studied companies: (i) organizational adaptation positively influences budgeting; (ii) organizational adaptation positively influences decision-making performance; (iii) budgeting positively influences decision-making performance; and (iv) the relationship between organizational adaptation and decision-making performance is mediated by budgeting. All found relationships were positive and of strong effect size. This indicates that, in the face of adverse situations, the researched companies tend to adapt to the environment, and this adaptation leads to changes in their decision-making process, thereby enhancing their performance. It also leads to changes in the budgeting process. In turn, budgeting directly supports the decision-making process, but when adapted to specific circumstances, it tends to mediate the relationship between organizational adaptation and decision-making performance. Therefore, decision-making performance is largely explained by the indirect relationship with organizational adaptation, mediated by budgeting. This thesis contributes to agro-industrial cooperatives by demonstrating that budgeting can provide more information for decision-making processes, helping them remain competitive and aligning their traditional policies and practices with the realities of the markets in which they operate.

Keywords: Contingency theory; budgeting; organizational adaptation; decision-making performance; management accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico de pesquisa	42
Figura 2 - Modelo de Medição - Estágio 1	56
Figura 3 - Modelo de Medição - Estágio 2.....	61
Figura 4 - Modelo Estrutural	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construtos da pesquisa	50
Tabela 2 - Estudos anteriores usados na construção do instrumento de pesquisa	51
Tabela 3 - Procedimento de avaliação do modelo de medição reflexiva	55
Tabela 4 - Matriz de cargas cruzadas	57
Tabela 5 - Consistência Interna.....	58
Tabela 6 - Validade convergente	59
Tabela 7 - Validade discriminante	59
Tabela 8 - Fator de inflação de variância (modelo de medição).....	60
Tabela 9 – Pesos externos: Modelo de Medição - Estágio 2.....	61
Tabela 10 – Cargas externas - Estágio 2.....	62
Tabela 11 - Fator de inflação de variância (modelo estrutural).....	64
Tabela 12 - Resultados do PLS – Path Coeficiente.....	65
Tabela 13 - Resultados do PLS – Efeitos indiretos	65

LISTA DE SIGLAS

AO - Adaptação Organizacional

AVE - Variância Média Extraída

CA - Capacidade de Absorção

CG - Controle Gerencial

DTD - Desempenho na Tomada de Decisão

HCM - Modelo de Componentes Hierárquicos

HOC - Componente de Ordem Superior

IO - Identidade Organizacional

LOC - Componentes de Ordem Inferior

LVS - Pontuações Das Variáveis Latentes

OE - Orçamento Empresarial

RO - Rotinas Organizacionais

SCG - sistemas de controle gerenciais

TC - Teoria da Contingência

VC - Validade Convergente

VD - Validade Discriminante

VIF - Fator de Inflação de Variância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVO GERAL	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4 DECLARAÇÃO DE TESE	21
1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	22
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA	26
2 PLATAFORMA TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	27
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	27
2.2 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL	29
2.2.1 Identidade Organizacional	31
2.2.2 Capacidade de Absorção	33
2.2.3 Redefinição de Rotinas Organizacionais	34
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	35
2.4 DESEMPENHO NA TOMADA DE DECISÃO.....	39
2.5 HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA	42
2.5.1 Adaptação Organizacional e Orçamento Empresarial	43
2.5.2 Adaptação Organizacional e Desempenho na tomada de decisão	44
2.5.3 Orçamento Empresarial e Desempenho na tomada de decisão	46
2.5.2 Mediação do Orçamento Empresarial na Relação Entre Adaptação Organizacional e Desempenho na Tomada de Decisão	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS CONSTRUTOS	50
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	51
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	53
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIÇÃO.....	56
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	63
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	68
5.1 CONCLUSÕES	68

5.2 LIMITAÇÕES	71
5.3 RECOMENDAÇÕES	72
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
7 ANEXOS	86
7.1 ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	86
7.1 ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	90
8 APÊNDICES	93
8.1 APÊNDICE A: PÁGINA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	93
8.2 APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA. BLOCO 1	94
8.3 APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA. BLOCO 2	95

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial faz parte do sistema de informação de uma empresa, fornecendo informações valiosas como base para a tomada de decisões e atendendo a diferentes requisitos de gestão (Dao, 2023). Por conseguinte, o aumento das complexidades entre os objetivos de negócios, os processos operacionais e a tomada de decisão são respondidos por novas abordagens de contabilidade gerencial que se tornaram medidas formalizadas de controles gerenciais (CG) em muitas empresas (Bhimani, 2020).

Nessa perspectiva, a pesquisa em contabilidade gerencial aponta que os sistemas de controles gerenciais (SCG) estão intimamente associados a estruturas e processos organizacionais (Umans, Smith, Andersson & Planken, 2020). Esses sistemas asseguram que a estratégia estabelecida pela organização seja colocada em prática e que os objetivos definidos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz, com possibilidade de aprimorá-los quando necessário (Arantes & Soares, 2021).

De acordo com essa visão, o SCG é entendido como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que auxilia os executivos a motivarem os colaboradores a tomarem decisões e a realizar ações que são do melhor interesse da organização (Eker & Eker, 2018). Eles direcionam os comportamentos de indivíduos e grupos da organização em relação a processos e tarefas a serem cumpridas (Moreira & Frezatti, 2019) e exercem um papel significativo para melhorar o desempenho organizacional (Rehman, Mohamed & Ayoup, 2019).

Dentre os controles gerenciais, o orçamento empresarial (OE) tem se destacado como uma ferramenta que ajuda as organizações a monitorarem seus processos e resultados (Pešalj, Pavlov & Micheli, 2018), se caracterizando como um dos mecanismos de planejamento e controle mais adotados pelas empresas em suas práticas de gestão (Arnold & Artz, 2019). Eles também desempenham um papel crucial na alocação de recursos e em atividades de coordenação (Bergmann, Brück, Knauer & Schwering, 2020; Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019) e por isso, são tradicionalmente tomados como uma parte central do SCG (Knardal & Bjørnenak, 2020; Silva & Lavarda, 2022).

Nesse contexto, o orçamento desempenha vários papéis em uma organização (Knardal & Bjørnenak, 2020) pois ele pode ser utilizado para diferentes finalidades, as quais devem ser definidas quando da sua elaboração, uma vez que o desenho do SCG está relacionado com o respectivo uso (Santos, Beuren & Marques, 2020). De acordo com Bergmann et al. (2020) a

pesquisa existente identifica três funções principais do OE, sendo elas a avaliação, planejamento e o controle.

No que tange à função de controle, o OE é usado para motivar e controlar os gerentes e funcionários (influenciador de decisões) (Cruz et al., 2020) possibilitando a reflexão sobre a utilização da capacidade operacional (decisões sobre cursos de ação alternativos) (Bergmann et al., 2020). Ele também orienta as ações gerenciais, aumentando a motivação e a percepção de maior compromisso com as metas (decisões orçamentárias) (Degenhart et al., 2022) e permite que os gerentes tenham maior envolvimento na tomada de decisões subordinadas (Zeng, Zhang, Chen & Zhang, 2023).

Na função de planejamento, o OE propicia o engajamento dos líderes de nível inferior e médio na elaboração de medidas e na tomada de decisões sobre o propósito das operações da organização (Rokhman, 2017). Assim, ele fornece uma base útil para decisões sobre alocação de recursos (Church, Kuang & Liu, 2019) e leva as empresas a terem maior crescimento da receita (Zor, Linder & Eendenich, 2019). Ele também permite que as escolhas sejam feitas no processo de planejamento e contribui para o desempenho de outras funções gerenciais (Tien, 2019), permitindo que as empresas estabeleçam planos mais precisos e melhorem a tomada de decisão (Bergmann et al., 2020).

A função de avaliação refere-se à avaliação do desempenho baseada no orçamento (Bergmann et al., 2020) e fornece informações quantitativas relativas ao desempenho gerencial (Dani, Zonatto & Diehl, 2017). A comparação das metas orçamentais com os resultados reais faz os orçamentos servirem de pontos de referência na avaliação dos trabalhadores e das unidades de negócio (Zor et al., 2019; Bergmann et al., 2020; Heinicke & Guenther, 2020). Esse procedimento suporta o processo de tomada de decisão de uma empresa coletando, processando e analisando dados quantificados de informações de desempenho (Vuong & Rajagopal, 2020).

Isto posto, o orçamento garante uma melhor inteligência para a tomada de decisões, resultando em decisões mais informadas e, conseqüentemente, na geração de maior valor econômico para a empresa (Nikodijević, 2021). Desse modo, as organizações são obrigadas a se concentrar constantemente em maximizar sua eficácia e eficiência dentro do processo de controle orçamentário para manter suas vantagens competitivas no ambiente de negócios de hoje (Vuong & Rajagopal, 2020).

Todavia, em circunstâncias de alto risco, incerteza, constantes mudanças tecnológicas, crescente concorrência e outros fatores ambientais, o orçamento pode se tornar ineficiente (Nikodijević, 2021) uma vez que é necessária uma abordagem de contingência para torná-lo um instrumento de gestão mais eficaz (Soleiman & Thalib, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas desempenham um papel importante no desenvolvimento do agronegócio, contribuindo para o aumento do poder de negociação, escalas de produção, diversificação e estabilização das culturas, agregação de valor aos produtos agrícolas, expansão dos mercados e capitalização dos produtores (Junior & Wander, 2021). Elas também contribuem para um alto valor do Produto Interno Bruto (Hariance et al., 2021), sendo que no Brasil, a atividade agrícola em conjunto com a agroindústria, representa cerca de 22% do PIB (Silva et al., 2022).

Desse modo, o agronegócio se destaca como o maior setor econômico, com papel fundamental no desenvolvimento da economia brasileira (Kureski, Moreira & Veiga, 2020), sendo também uma das principais atividades geradoras de empregos diretos no país (Silva et al., 2022). De acordo com a Agência de Notícias do IBGE (2023), no primeiro trimestre de 2023, o PIB brasileiro cresceu 1,9% em relação ao trimestre anterior, e 4,0% frente ao mesmo trimestre de 2022.

Já no Paraná, de acordo com a Agência Estadual de Notícia (AEN, 2023) o PIB cresceu 9,16% no primeiro trimestre de 2023, em comparação ao mesmo período do ano passado, chegando a R\$ 193,9 bilhões. O estado respondeu por 7,6% do PIB nacional no período de janeiro a março de 2023, e a agroindústria foi responsável por 38,32% dessa expansão, impulsionada principalmente pela produção de soja, milho e abate de frangos (AEN, 2023).

No entanto, o agronegócio cooperativo no contexto brasileiro está em fase de transição (Junior & Wander, 2021) onde as empresas agrícolas enfrentam um ambiente de mercado competitivo (Bavorová et al., 2021) devido à globalização, que leva à busca por alimentos mais baratos nesse setor (Briones et al., 2018). Desse modo, o agronegócio brasileiro tem sofrido grande pressão competitiva (Junior & Wander, 2021), pois o ambiente criado pela globalização, inclui mudanças nas demandas de características dos produtos (Briones et al., 2018) e alterações em algumas das políticas e práticas tradicionais adotadas pelas cooperativas brasileiras, que parecem não mais se alinhar com a realidade do mercado (Beber, Theuvsen & Otter, 2018).

Na mesma linha, as cooperativas agroindustriais paranaenses representam grande importância econômica e social para o estado, e competem com outras grandes empresas do agronegócio estruturadas profissionalmente (Barreiros et al., 2021). Entretanto, para sobreviver e prosperar nesse ambiente globalizado e competitivo, elas devem enfrentar novos desafios na busca pela competitividade (Junior & Wander, 2021) e responder às mudanças na estrutura e na concorrência visando manter sua posição no mercado (Silva et al., 2022).

Diante disso, as cooperativas agroindustriais necessitam de instrumentos de gestão que possam ajudá-las a enfrentar e se adaptar aos ambientes incertos. Uma ferramenta com potencial para ajuda-las nesses contextos são os controles gerenciais, que podem se mostrar instrumentos de gestão muito eficientes para alavancar as operações das cooperativas agroindustriais, uma vez que podem ser projetados para se ajustar a mudanças organizacionais decorrentes de fatores ambientais. Do mesmo modo, o orçamento pode se mostrar muito eficiente para essas organizações, uma vez que em ambientes de negócios voláteis, previsões orçamentárias mais precisas podem revelar-se uma forte vantagem competitiva (Bergmann et al., 2020).

A teoria da contingência (TC) busca explicar as mudanças organizacionais e suas interdependências com os fatores ambientais, relacionando e explicando tais fatores (Guerreiro Pereira & Rezende, 2020). A literatura moderna sobre controle gerencial é construída sobre os fundamentos da TC, que sugere que o projeto e o uso dos SCG dependem de seu contexto organizacional (Martin, 2020). Destarte, estudos sobre a TC tentam determinar as ferramentas mais adequadas para uma organização específica com suas contingências específicas (Gonçalves & Gaio, 2021).

Um dos construtos-chave da teoria da contingência que ajudam a identificar relacionamentos entre variáveis é a adaptação organizacional (AO) (Lartey, 2020), que de acordo com Ajmal, Khan e Shad (2021) é o princípio fundamental dessa teoria, que apoia a identificação dos aspectos relacionados a qualquer circunstância e permite que o sistema se adapte em caso de qualquer eventualidade. Por esse princípio, mudanças no ambiente das organizações levam à busca de adaptação às contingências para serem capazes de alcançar o ajuste necessário para sua sobrevivência (Ozkan, 2020).

Nesse entendimento, as organizações buscam se adaptar a vários ambientes simultaneamente, e cada nível de análise condiciona a tomada de decisão (Sarta, Durand & Vergne, 2021). Conseqüentemente, as discontinuidades que caracterizam o ambiente econômico atual, levam à necessidade de ações e práticas voltadas para decisões futuras

criteriosas, que são consideradas cruciais para o sucesso competitivo da organização (Stańczyk-Hugiet et al., 2019).

Sabe-se que as decisões gerenciais dependem de como os tomadores de decisão avaliam a posição da organização em um determinado momento (Church, Kuang & Liu, 2019). Considerando o ambiente em circunstâncias normais, os gerentes podem basear as decisões em padrões estáveis ao longo do tempo, até que forças disruptivas gerem mudanças no processo decisório (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018) impactando também o SCG, que deve se ajustar ao contexto para propiciar a estabilidade que a organização precisa (Ngo, 2021; Janka, Heinicke & Guenther, 2020).

Nesse âmbito, a evolução significativa que vem alterando o ambiente de negócios global, representa desafios reais para as empresas que buscam poder de permanência e continuidade (Hellal & Tagraret, 2023) exigindo o ajuste de muitos instrumentos de gestão, incluindo o orçamento empresarial Nikodijević (2021). No mesmo sentido, levando em conta que o orçamento é tido como um potencial instrumento de apoio à tomada de decisão, Zeng et al. (2023) sustentam que a evolução do ambiente empresarial coloca novos desafios à gestão orçamentária, o que leva ao aumento da oferta de informação para se adaptar às mudanças ambientais.

De acordo com Lartey (2020), ao implementar os princípios da abordagem contingencial, as organizações criam processos que estimulam o aprendizado e a resolução de problemas, caracterizando o princípio da adaptação. Desse modo, quando ocorre uma mudança externa ou interna, o SCG deve se adaptar rapidamente para responder a essa variação (Demartini & Otley, 2020; Rehman et al., 2021).

Sob essas condições, a abordagem contingencial mantém a ideia de racionalidade, que implica o ajuste de práticas contábeis aos fatores contingentes a partir do momento em que se tenha consciência desses fatores (Guerreiro et al., 2020). Para tanto, a adaptação acontece quando as empresas são capazes de encontrar um equilíbrio adequado entre a busca de seu cenário de negócios e a estabilidade de suas atividades (Garrido-Vega et al., 2023).

Esse âmbito remete ao OE, que diante de tensões ambientais, deve ser associado a aspectos como previsão, eficiência, orientação de metas de curto prazo, contribuição para a criatividade, transparência, aprendizagem, inovação e adaptabilidade (Silva & Lavarda, 2022). Em vista disso, o orçamento favorece o aprendizado em resposta a contingências, identificando

opções e desenvolvendo consensos, de modo que as regras e premissas organizacionais possam ser ajustadas para acomodar mudanças ambientais (Zeng et al., 2023).

Com a adaptação do orçamento ao ambiente específico, esse artefato passa a ser percebido como a criação de estabilidade em condições de mudança (Knardal & Bjørnenak, 2020), sendo considerado um controle gerencial frutífero de promover o pensamento integrado e implementar a estratégia por meio de decisões e ações gerenciais (Rehman, 2021). Assim, ele constitui num mecanismo cognitivo que resulta em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhor desempenho nas decisões (Santos et al., 2020).

Diante do contexto apresentado, considerando que a adaptação organizacional permite que atores racionais comparem repetidamente um conjunto limitado de alternativas, selecionando aquela que melhor se adapta ao ambiente predominante (Giustizier, Kaul & Martignoni, 2022), levando a ajustes no orçamento empresarial e no processo decisório, ao mesmo tempo em que o uso do orçamento empresarial também afeta as decisões gerenciais (Nikodijević, 2021; Soleiman & Thalib, 2021; Amrul, Yuliansyah & Maryani, 2023; Zeng et al., 2023) apresenta-se a questão norteadora desta investigação:

Quais os efeitos da mediação do orçamento empresarial na relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão?

1.2 OBJETIVO GERAL

Consoante com o problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é examinar os efeitos da mediação do orçamento empresarial na relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Fazer uma revisão de literatura acerca dos temas abordados no estudo.
- b) Identificar os construtos utilizados no modelo proposto para a pesquisa.
- c) Desenvolver as hipóteses de testes com base na literatura sobre o tema.
- d) Realizar uma análise estatística para a verificação das relações propostas no modelo de pesquisa.

1.4 DECLARAÇÃO DE TESE

As organizações operam em ambientes geralmente estáveis que permitem a padronização de processos e rotinas, possibilitando a implantação de sistemas de controles gerenciais que auxiliam nos processos decisórios, favorecendo que as decisões sejam tomadas mais rapidamente e com garantia de maior assertividade dos gestores em suas ações. O orçamento empresarial é um tipo de sistema de controle gerencial que, além de possuir várias finalidades para a gestão, também é usado como fonte de informações que subsidiam os processos decisórios, possibilitando que os gestores tenham maior desempenho na tomada de decisão.

No entanto, quando ocorre alguma alteração ambiental interna ou externa que leva a uma descontinuidade nas operações rotineiras, a garantia de assertividade dos processos decisórios baseados no orçamento é substituída pela incerteza nas ações a serem tomadas, pois essas situações exigem que a organização se adapte à essas condições. Desse modo, para que o orçamento possa continuar subsidiando o processo decisório, é necessário que ele seja ajustado para se adaptar às novas circunstâncias.

Assim, quando ocorre a adaptação organizacional, a empresa se adapta ao ambiente e suas mudanças, levando o orçamento a ser ajustado de acordo com as situações vivenciadas pela organização. No entanto, a adaptação organizacional não age somente sobre o orçamento empresarial, pois ela também pode afetar o processo decisório de forma direta, uma vez que os agentes racionais conseguem analisar cenários e tomar decisões acerca de mudanças inesperadas.

Por esse ponto de vista, acredita-se que quando ocorre a adaptação organizacional, ela influencia tanto o orçamento empresarial quanto o desempenho na tomada de decisão. No entanto, devido à suas características e funções, o orçamento empresarial ao ser ajustado para se adequar às demandas ambientais, favorece os gestores com subsídios para seu processo decisório e propicia maior desempenho na tomada de decisão.

Face ao exposto, a tese a ser defendida neste estudo é de que **há uma relação direta e positiva entre adaptação organizacional e o orçamento empresarial, assim como também há uma relação direta e positiva entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Contudo, também há uma relação indireta entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão que é mediada pelo orçamento empresarial.**

As condições em que esta tese será ou não corroborada, são pontuadas da seguinte forma: considerando que todas as relações propostas no modelo de pesquisa sejam confirmadas, a tese será totalmente corroborada. Caso sejam confirmadas somente algumas relações, a tese será parcialmente corroborada. Caso nenhuma relação proposta seja confirmada, nesse caso, a tese será totalmente refutada.

1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo se justifica por abordar aspectos da vida moderna que são observados no dia a dia das organizações, podendo ser utilizado em vários contextos, em diferentes circunstâncias que envolvem temas relacionados a situações de contingências, controles gerenciais e tomada de decisão. O estudo também possui contribuições para a ciência contábil que abrangem tanto aspectos teóricos, quanto aspectos práticos e sociais.

No campo teórico, a pesquisa possui dois focos principais, sendo eles o orçamento empresarial e a teoria da contingência. Iniciando pela TC, ela é tida como a abordagem das teorias organizacionais que goza de maior aceitação no campo da pesquisa em contabilidade gerencial (Odek & Oluoch, 2023). Uma provável explicação para isso é que na literatura de gestão e controle, essa teoria foi desenvolvida de forma mais significativa (Umans et al., 2020) uma vez que os fatores contingenciais influenciam consecutivamente os processos organizacionais internos, como o sistema de contabilidade gerencial (Ghasemi et al., 2020). Conseqüentemente, a TC pode informar a prática sobre quais contingências devem ser levadas em conta durante a implementação e uso de SCG (Petera & Šoljaková, 2020).

De acordo com Dao (2023), a TC vem sendo estudada em pesquisas na área da contabilidade gerencial desde 1975, e um dos estudos que mais se destaca nessa área, é o trabalho de Otley (1980). Em seu trabalho, Otley propôs uma abordagem de contingência para a contabilidade gerencial, baseando-se na “premissa de que não existe um sistema contábil universalmente apropriado que se aplique igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias” (Otley, 1980, p. 1).

Os estudos posteriores a Otley (1980) focaram em aspectos voltados principalmente para relações entre variáveis contingenciais e ferramentas de contabilidade gerencial. Como exemplo, pode-se citar a relação entre incerteza ambiental e o estilo de avaliação de desempenho (Govindarajan, 1984); o efeito da descentralização estrutural, da incerteza ambiental percebida e da interdependência organizacional no projeto de SCG (Chenhall & Morris, 1986); os efeitos de interação da incerteza ambiental percebida, descentralização e

design do SCG no desempenho gerencial (Gul & Chia, 1994); a eficácia do SCG examinando projetos que melhor se adequam à natureza do ambiente, tecnologia, tamanho, estrutura, estratégia e cultura nacional (Chenhall, 2003); e proposições de como fatores contingenciais podem afetar o desenho do SCG (Malmi & Brown, 2008).

Estudos mais recentes seguiram na mesma linha, abordando aspectos como as características essenciais da teoria, no que se refere à liderança e gestão das organizações (Abba et al., 2018); a relação entre a tecnologia e as características do SCG (Ghasemi et al., 2019); o entendimento sobre como as organizações adaptam as práticas de contabilidade gerencial às mudanças contextuais (Beuren, 2020); a variação entre o uso da contabilidade de gestão ambiental e as características da informação entre as organizações (Gunarathne & Lee, 2021); o exame de um modelo conceitual de aplicações financeiras que é influenciado pela incerteza ambiental e pela competência da gestão (Puspitawati et al., 2022) e o efeito de variáveis contingenciais na adoção do *Balanced Scorecard* (Hellal & Tagraret, 2023).

Com base nos estudos elencados, é possível perceber que o uso da teoria da contingência em pesquisas na área da contabilidade gerencial se baseia principalmente em aspectos relacionados aos fatores contingenciais, ou seja, as variáveis da teoria da TC. Um estudo de Otley (2016) apontou que as principais variáveis da TC podem ser agrupadas em (i) variáveis externas (tecnologia, competição ou hostilidade no mercado, incerteza ambiental e cultura nacional) e variáveis internas (tamanho organizacional, estrutura, estratégia, sistemas de remuneração, sistemas de informação, variáveis psicológicas, participação dos funcionários nos sistemas de controle, posição no mercado, estágio do ciclo de vida do produto e mudança de sistemas).

Nessa linha de raciocínio, Gunarathne e Lee (2021) defendem que há uma necessidade de pesquisas mais criteriosas que considerem os mecanismos pelos quais os fatores de contingência influenciam a sofisticação dos SCG nas organizações. Não obstante, a maioria dos estudos em contabilidade gerencial focam nos fatores contingenciais, como os apontados por Otley (2016), não se aprofundando em pesquisas relacionadas à outras dimensões da teoria da contingência.

Nesse contexto, embora a adaptação organizacional seja tratada na literatura como um dos construtos da TC (Zeithaml et al., 1967; Lartey, 2020; Ajmal et al., 2021) e seja citada em vários estudos sobre contingências e controles gerenciais (por exemplo, Merchant, 1984; Chenhall, 2007; Bedford, 2020; Janka, 2020; Ozkan, 2020; Feizabadi et al., 2021; Feizabadi & Alibakhshi, 2022; Garrido-Vega, 2023) não foram encontrados estudos anteriores que

trouxessem esse construto como uma variável independente da abordagem contingencial, com poder de influência sobre controles gerenciais ou sobre outros aspectos organizacionais como o desempenho na tomada de decisão. Desse modo, este estudo contribui com a literatura ao trazer a adaptação organizacional como uma variável independente da teoria da contingência, que até então, não foi estudada na área da contabilidade gerencial.

No que tange ao orçamento empresarial, esse artefato de controle gerencial possui múltiplas funções (Mucci et al., 2016; Arnold & Artz, 2019; Bergmann et al., 2020; Wagner et al., 2021) podendo ser utilizado de diferentes maneiras pelas organizações. Dessa forma, pesquisas na área de contabilidade gerencial com foco no orçamento, costumam abordar aspectos relacionados à essas funções, além de abordar relações com variáveis contingenciais e organizacionais.

Com base nisso, a literatura sobre o orçamento empresarial aborda aspectos como a natureza política da tomada de decisões organizacionais baseadas em dotações orçamentais (Pfeffer & Salancik; 1974); relações entre as diferenças nos sistemas orçamentários corporativos e tamanho, diversidade e grau de descentralização da empresa (Merchant, 1981); incerteza ambiental e avaliação de desempenho (Govindarajan, 1984); influência das características de diferentes atividades funcionais no desempenho gerencial baseado em orçamento (Brownell, 1985); gestão de desempenho organizacional analisada pela ótica de sistemas gerenciais como o orçamento, valor econômico agregado e o *Balanced Scorecard* (Otley, 1999); efeitos das características das metas orçamentárias nas atitudes gerenciais e no desempenho (Li et al, 2010) as múltiplas funções do orçamento empresarial e sua associação com a percepção de utilidade e relevância do artefato (Mucci et al., 2016); associação entre características individuais e observáveis de gestores e variações no uso dos orçamentos (Knardal & Bjørnenak, 2020) e a influência do orçamento interativo no desempenho da inovação empresarial (Zeng et al., 2023).

Embora a literatura apresente várias pesquisas que ressaltam a relevância do orçamento para o processo decisório (por exemplo Amans et al., 2015; Mucci et al. 2016); Rokhman, 2017; Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019; Zor et al., 2019; Bergmann et al., 2020; Cruz et al., 2020; Santos et al., 2020; Umans et al., 2020; Nikodijević, 2021; Soleiman & Thalib, 2021; Amrul et al., 2023; Zeng et al., 2023), nas buscas realizadas sobre o tema em bases científicas (dentro das limitações do autor) não foram encontrados estudos que estabelecessem relação direta entre ele e o desempenho na tomada de decisão, e nem relação mediadora entre o orçamento, qualquer fator de contingência. Nesse contexto, este estudo contribui com a

literatura ao apresentar uma abordagem do OE que vai além das funções descritas na literatura existente, apresentando pontos que demonstram outras formas de relacionamento desse artefato com aspectos organizacionais.

Em relação à contribuição no aspecto prático, este estudo contribui ao fornecer informações relevantes sobre o processo de gestão baseada em orçamento com vistas à continuidade do negócio (Silva et al., 2022), uma vez que em ambientes de negócios voláteis, previsões orçamentárias mais precisas podem revelar-se uma forte vantagem competitiva (Bergmann et al., 2020). Desse modo, o ajuste do orçamento para adaptação ao ambiente de negócios, favorece o surgimento de características como a indução de metas, a instigação à criatividade, empreendedorismo e a aprendizagem organizacional, que são fonte de vantagem competitiva (Silva & Lavarda, 2022), podendo levar as cooperativas agroindustriais a se destacarem no mercado em que operam.

No aspecto social, mesmo na agricultura tem surgido conceitos de sustentabilidade que refletem as crescentes preocupações do público sobre responsabilidade social (Bavorová et al., 2021). Nesse sentido, Barreiros et al. (2021) afirmam que a promoção social é apontada como um fator condicionante essencial para o desenvolvimento sustentável das comunidades, em consonância com a doutrina e princípios do movimento cooperativista. No mesmo sentido, Junior e Wander (2021) enfatizam que, no aspecto social, as cooperativas agroindustriais têm sido reconhecidas como importantes atores que contribuem para o desenvolvimento econômico por sua capacidade de aumentar os ganhos das economias locais, promover o desenvolvimento regional e o bem-estar da população. Nessa perspectiva, a literatura carece de estudos sobre modelos de controle, no que se refere ao desenvolvimento de métodos de gestão adaptados às características peculiares das cooperativas agroindustriais (Barreiros, 2021). Outrossim, as pesquisas nesse campo ainda são escassas, sendo necessários estudos que possam contribuir para melhorar a competitividade dessas organizações (Junior & Wander, 2021). Diante do exposto, os resultados desta pesquisa podem trazer subsídios para gestores no que tange ao melhor aproveitamento do OE empresarial como sistema de controle, visando que suas funções sejam aproveitadas no sentido de possibilitar a adaptação à fatores contingenciais e favorecer o desempenho decisório. Com isso, espera-se que as cooperativas agroindustriais possam melhorar sua competitividade, refletindo na promoção social de seus entornos, e desenvolvimento mais sustentável.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados a contextualização, o problema de pesquisa, objetivos, a tese proposta, justificativa e contribuições.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, onde são tratados os temas sobre teoria da contingência, adaptação organizacional, orçamento empresarial, desempenho na tomada de decisão e o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada na realização do trabalho.

O capítulo 4 apresenta o tratamento dos dados, os resultados da pesquisa, e a discussão sobre eles.

No capítulo 5 apresentam-se as conclusões do trabalho, seguido por sugestões para futuras pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica utilizada nesta pesquisa. O capítulo inicia-se com a teoria da contingência. Na sequência, é feita uma exposição sobre os aspectos da adaptação organizacional e suas dimensões propostas para este estudo. Depois, é abordado o tema sobre o orçamento empresarial, buscando elucidar suas características e aplicações no ambiente organizacional. Em seguida, explora-se o tema sobre o desempenho na tomada de decisão. Por fim, são desenvolvidas as hipóteses e apresentado o modelo teórico proposto para a pesquisa.

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A abordagem contingencial das teorias organizacionais é uma vertente que mostra as organizações como sistemas abertos, que interagem com o ambiente e outros fatores contingenciais (Klein & Almeida, 2017; Iyehen et al., 2023). O conceito de sistema da abordagem de contingência é definido como um conjunto de práticas de controles gerenciais que são decididas conscientemente em um processo de *design* (Hamann, 2017), levando os atores organizacionais a tentarem ajustar o sistema para que ele possa ser útil em todas as situações (Hadianto & Djuminah, 2023).

Assim, pesquisas baseadas em contingência buscam explicar o desenho dos SCG e o contexto de sua aplicação (Mendes, Kruger & Lunkes, 2017; Gunarathne & Lee, 2021) partindo da premissa de que não existem sistemas de controle que se apliquem a todas as organizações em todas as circunstâncias (Otley, 1980; Hall, 2016; Ojra et al., 2021). Desse modo, a teoria mostra que o nível de necessidade de informação contábil é afetado por fatores como a incerteza ambiental, complexidade tecnológica, incerteza da tarefa, incerteza da estratégia corporativa e competência do gerente, entre outras (Feizabadi, Gligor & Alibakhshi, 2021; Puspitawati et al., 2022).

Nessa perspectiva, a teoria da contingência busca explicar o modo pelo qual as empresas operam em diferentes condições que variam de acordo com o ambiente onde estão inseridas, uma vez que esse fator contingencial influencia os processos organizacionais (Beuren & Fiorentin, 2014; Guerreiro et al., 2020). Essa influência do ambiente se dá por características internas e externas à organização, que ao ocorrerem, influenciam as decisões e os atores da empresa (Mayegle & Nguidjol, 2017; Demartini & Otley, 2020; Rehman et al., 2021).

Por conseguinte, as rápidas mudanças tecnológicas e a crescente pressão da concorrência modificaram o ambiente externo das organizações, o que levou, também a alterações seus processos internos (Ghasemi et al., 2019). Essas mudanças representam desafios reais para as empresas que buscam poder de permanência e continuidade (Hellal & Tagraret, 2023), pois os executivos não possuem uma tática específica para administrar uma organização, uma vez que a funcionalidade de uma premissa comercial é puramente atrelada às questões emergentes, também conhecidas como contingências (Odek & Oluoch, 2023).

Face ao exposto, as contingências que afetam a organização são fatores relevantes no delineamento dos sistemas de controle, de acordo com o contexto em que a empresa está inserida (Mendes, Kruger & Lunkes, 2017). Diante disso, a explicação de variações nas práticas de controle gerencial é baseada em fatores de contingência (Mayegle & Nguidjol, 2017), que direcionam a tomada de decisão, protegendo a organização da incerteza por meio do ato de desenvolver sua própria autorregulação, buscando o equilíbrio diante desses fatores influenciadores (Klein & Almeida, 2017).

Nessa linha de raciocínio, Lartey (2020) postula que, ao contrário das teorias clássicas que defendem uma melhor maneira de fazer as coisas, na perspectiva da teoria da contingência, a melhor maneira depende da incerteza e instabilidade do ambiente, bem como de outros fatores contingentes. Ngo (2021) explica esse contexto argumentando que pela teoria da contingência o SCG deve se ajustar às características do ambiente para propiciar a estabilidade que a organização precisa.

Dado o exposto, a abordagem contingencial assume que os atores organizacionais agem com o objetivo de adaptar o SCG às mudanças nos fatores de contingência para melhorar o desempenho (Mayegle & Nguidjol, 2017). Dentre esses fatores contingenciais, destacam-se fatores externos (mudanças econômicas, políticas e sociais, tendências demográficas, mudanças nas necessidades do consumidor, contexto global e avanços tecnológicos) e internos (estrutura organizacional, tamanho, idade, cultura, tecnologia da organização e estratégia de negócios (Dao, 2023; Garrido-Vega et al., 2023; Nguyen et al., 2023).

Isto posto, ressalta-se que o âmbito de negócios leva as empresas a tentarem encontrar soluções e caminhos que possam melhorar e desenvolver seu desempenho, trabalhando para renovar seus modos e práticas e buscando se adaptarem às propriedades do ambiente (Hellal & Tagraret, 2023). Assim, mudar as condições internas e externas e o contexto organizacional pode exigir adaptação (Ozkan, K. S. (2020), seguindo a premissa central da teoria da contingência de que as organizações, como sistemas abertos (Iyehen et al., 2023), precisam se

adaptar às condições de contingência conhecendo vários fatores que possam ser controlados para formar a configuração certa (Hadianto & Djuminah, 2023).

De acordo com Lartey (2020) diante de situações contingenciais, para que ocorra a adaptação, as organizações criam processos racionais de tomada de decisão para possibilitar o enfrentamento à complexidade e à incerteza de várias situações. O autor conclui que o princípio da adaptação, na abordagem de contingência, sugere que os elementos de um subsistema se adaptam uns aos outros à situação para preservar o estado geral do sistema.

2.2 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em tempos altamente voláteis e incertos, as organizações são frequentemente confrontadas com eventos inesperados, que podem surgir em seu ambiente interno ou externo e se referir a diferentes dimensões ou aspectos (Duchek, 2020). Ambientes instáveis criam desafios frequentes, tais como mercados turbulentos e em constante evolução (Lengnick-Hall et al., 2020) além de outras adversidades que ameaçam o funcionamento e o desempenho organizacional de forma inevitável (Williams et al., 2017).

Nesses contextos de mudança, o conceito de incerteza é onipresente, descrevendo uma característica generalizada do ambiente no qual as organizações devem se adaptar para sobreviver (Oliva et al., 2022). Todavia, a sobrevivência das empresas depende da ação empreendedora, das decisões gerenciais e das escolhas que são feitas para responder às mudanças ambientais (Kozachenko, Anand & Shirokova, 2021).

Seguindo essa linha de raciocínio Uhl-Bien e Arena (2018) sustentam que o caminho para a adaptabilidade organizacional é capacitar as organizações e as pessoas para lidar eficazmente com a mudança e a incerteza. Consoante com os autores supracitados, Kaul (2022) pontua que as organizações não devem simplesmente buscar prosperar em seu ambiente atual, sendo necessário que elas desenvolvam formas de sobreviver em ambientes futuros. Adicionalmente, Kozachenko et al., (2021) concluem que as respostas para enfrentar as adversidades, incluem vários cursos de ações que levam à adaptação organizacional (AO).

A AO é um dos construtos-chave da teoria da contingência que ajudam a identificar relacionamentos entre variáveis e são necessárias na implementação da pesquisa empírica sobre a abordagem contingencial (Lartey, 2020; Ajmal, Khan & Shad, 2021). O princípio da adaptação foi sugerido por Zeithaml, Varadarajan e Zeithaml (1967) e postula que os elementos dentro do sistema se adaptam uns aos outros para preservar o caráter básico desse sistema. De

acordo com os autores, a maior ênfase dentro da teoria organizacional tem sido identificar os desenhos ou estruturas que promovem a adaptação organizacional às contingências ambientais, tecnológicas e de processamento de informações.

A corrente principal em AO reconhece a importância de haver direcionamentos para a aplicação de mudanças significativas no enfrentamento à períodos de incerteza (Mendoza & Peláez, 2021). Por essa perspectiva, Sun, He e Qian (2023) sustentam que a mudança organizacional adaptativa surgiu como uma forma de capturar valor e preservar a vantagem competitiva, e refere-se ao potencial de uma organização de otimizar seus modelos operacionais e de gestão existentes, para melhor acomodar o ambiente externo e os recursos internos. Conforme Ghasemi et al. (2019) em ambientes incertos, a obtenção de informações úteis leva a uma melhor alocação de recursos e auxiliam os gerentes na tomada de decisões eficazes, o que melhora o desempenho gerencial.

Face ao exposto, a AO é definida como uma tomada de decisão intencional realizada por membros organizacionais, levando a ações observáveis que visam reduzir a distância entre uma organização e seus ambientes econômico e institucional (Sarta, Durand & Vergne, 2021). De acordo com essa visão, a AO pode ser vista como um processo de implementação, que incorpora mudanças organizacionais planejadas e não planejadas (Lengnick-Hall et al., 2020), e inclui a necessidade de ações, tais como, escanear o ambiente, interpretar informações sobre ele e tomar decisões para enfrentá-lo (Mendoza & Peláez, 2021).

Perspectivas de contingência enfocam a importância de implantar modelos de negócios apropriados em ambientes específicos, teorizando sobre a importância da congruência entre organizações e ambientes e identificando os benefícios do alinhamento para a vantagem competitiva (Sarta et al., 2017). Face ao exposto, as organizações adaptativas são aquelas capazes de obter congruência tanto internamente, refletida como congruência em funções e processos internos, quanto entre organizações, refletida como congruência com as necessidades do ambiente externo (Sarta et al., 2017).

Nessa perspectiva, a AO é tida como um processo contínuo (Lengnick-Hall et al., 2020) onde o desafio da organização é equilibrar a sobrevivência imediata com a evolução futura (Kaul, 2022). Esse contexto reforça o papel dos gestores intermediários, que facilitam a adaptação organizacional através do equilíbrio entre a continuidade e a mudança (Raisch & Birkinshaw, 2008). Nessa perspectiva, o foco da AO é como os líderes podem liberar o potencial de sistemas e pessoas para se ajustar a um ambiente em mudança e se adaptar de maneira a atender com sucesso às necessidades organizacionais (Uhl-Bien & Arena, 2018).

A adaptação organizacional cresce e se desenvolve ao longo do tempo, e é resultado do monitoramento do que está ocorrendo, da antecipação a interrupções e do aprendizado com a experiência (Beuren & Santos, 2019). Nesse entendimento, a AO também é definida como o equilíbrio entre a continuidade e a mudança, e se reflete por construções relacionadas à identidade organizacional, capacidade de absorção e redefinições de rotinas organizacionais (Raisch & Birkinshaw, 2008).

2.2.1 Identidade Organizacional

A identidade organizacional (IO) pode ser entendida como um vínculo entre o indivíduo e a organização, resultado do senso compartilhado de realidade e interação entre seus membros (Demo, Fenelon, Costa & Watanabe, 2019). Ela representa o que os membros organizacionais acreditam ser seu caráter central, duradouro e distintivo (Smith, & Besharov, 2019; Snihur & Clarysse, 2022), que permite o desenvolvimento de um relacionamento forte, um sentimento de unidade com a organização (Haslam, Cornelissen & Werner, 2017).

O senso de unidade entre a pessoa e sua organização resulta num alinhamento entre identidades individuais e coletivas, e a descrição do eu e do coletivo em termos semelhantes (Brown, 2017). Nesse sentido, a IO implica um sentimento de pertencimento à organização, seja cognitivamente, emocionalmente ou ambos (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan & Capar, 2017; Conroy et al, 2017).

Em linhas gerais, os aspectos de constantes interações e diversas forças, como as crenças, valores e papéis que o indivíduo exerce nos espaços individuais, sociais e do trabalho são focalizados pela IO (Demo et al., 2019). Nesse âmbito, o conceito de IO está relacionado com a cultura organizacional, uma vez que o contexto cultural inclui as suposições tácitas, crenças e valores que os membros usam para dar sentido à sua identidade organizacional (Garcia, 2017).

Em face ao exposto, uma vez que a IO tem relação com a cultura organizacional (Demo et al., 2019), ela pode não apenas influenciar as ações dos membros, mas também orientar as interpretações sobre questões estratégicas, uma vez que a mentalidade gerencial é moldada por sua identidade organizacional (Chang & Chen, 2013). Consequentemente, as crenças e valores essenciais estabelecidas pelos gestores irão orientar e impulsionar o comportamento organizacional (Song & Yu, 2018).

Considerando o exposto, quando a identidade é retratada como uma propriedade única de uma organização, seus membros podem invocar reivindicações de identidade que são aspectos centrais, duradouros e distintos da sua cultura (Garcia, 2017). O resultado disso pode ser negativo para empresa, uma vez que a necessidade de continuidade pode representar uma ameaça à sua identidade quando a estabilidade da IO é interrompida por mudanças ambientais (Conroy et al, 2017).

À vista disso, na repetição contínua de demandas conflitantes, os líderes não podem eliminar ou resolver as ameaças, mas devem encontrar abordagens que possibilitem seguir em frente, interpretando e reinterpretando o significado da IO (Smith & Besharov, 2019). Entretanto, mudar a IO requer mudanças nos esquemas cognitivos existentes e nas crenças dos membros da organização, o que pode gerar resistência, resultando na incapacidade de implementar a mudança (Snihur & Clarysse, 2022).

Esse contexto remete ao fato de que mudanças organizacionais podem induzir ameaças à identidade (Conroy et al., 2017), evidenciando uma das razões importantes pelas quais os gestores resistem à mudança, uma vez que ela pode descaracterizar o seu senso subjetivo de continuidade da IO (Venus, Stam, Knippenberg, 2018). Em outras palavras, as mudanças podem levar à perda de identidade organizacional, que ocorre quando uma nova substitui a identidade existente (Probst & Raisch, 2005) levando os gestores a resistirem a mudanças.

As organizações existem em períodos relativamente longos de estagnação durante os quais as pressões por entropia e mudança existem em relativo equilíbrio, mas os gerentes de nível médio encorajam a estagnação para preservar os padrões existentes de cultura, normas e ideologia (Suddaby & Foster, 2017). Entretanto, a IO se refere não apenas a um estado, mas a múltiplos processos dinâmicos inter-relacionados que ocorrem simultaneamente, à medida que as pessoas reavaliam e revisam continuamente seus relacionamentos com as organizações às quais pertencem (Brown, 2017).

Nesse sentido, Venus, Stam e Knippenberg (2018) enfatizam que numa visão de continuidade, as visões de mudança também estressam que as características definidoras da organização permanecem preservadas, concluindo-se então que organizações que possuem adaptação organizacional podem manter sua identidade sem grandes alterações. Adicionalmente (Haslam et al., 2017) concluem que a IO é um determinante importante da eficácia geral de uma empresa, e tem um impacto positivo em vários resultados organizacionais, incluindo a prontidão para mudança.

2.2.2 Capacidade de Absorção

Na economia global dinâmica e hipercompetitiva de hoje, as empresas estão adaptando suas formulações de estratégia da visão tradicional de dentro para fora, para a visão de fora para dentro, enfatizando a importância das percepções de mercados e clientes para orientar suas operações e alcançar desempenho superior (Peng & Turel, 2020). Destarte, utilizar informações externas e executá-las para tomar as decisões, implica uma mentalidade unificada e processos alinhados (Gölgeci & Kuivalainen, 2020).

Perante o exposto, Aboelmaged e Hashem (2019) consideram que a capacidade organizacional de obter novos conhecimentos depende de práticas de busca robustas e das funções de conhecimento correspondentes. Em adição, Kotlar, Massis, Frattini e Kammerlander (2020) afirmam que, para adquirir conhecimento externo, as empresas precisam escanear seu ambiente, buscando fontes que forneçam conhecimento complementar e distinto, e que estejam relacionadas ao conhecimento prévio.

Esse contexto remete à capacidade de absorção (CA), cuja literatura apresenta diversas definições para o mesmo termo, embora todas estejam alinhadas. Aboelmaged e Hashem (2019) definem a CA, de forma bem sintetizada, como a capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las. Essa definição é complementada por Ali, Ali, Ali, Al-Maimani e Park (2018) que, num contexto operacional, apresentam a CA como um conjunto de processos organizacionais, utilizados pelas empresas para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento.

A CA também é apresentada em forma de relações, pois para Gölgeci e Kuivalainen (2020) ela implica na capacidade das empresas em expandir suas fronteiras para utilizar recursos intangíveis derivados de relacionamentos interorganizacionais. Os autores acrescentam que os recursos externos não agem sobre si mesmos, e podem ter consequências positivas e negativas. Peng & Turel (2020) complementam que as capacidades se referem à capacidade, habilidades e conhecimentos utilizados para unir recursos e permitir que sejam implantados de forma vantajosa para a organização.

Em resumo, pode-se dizer que o processo de absorção se refere aos procedimentos e práticas utilizadas por uma empresa para facilitar o compartilhamento e a difusão interna do conhecimento externo (Song et al., 2018). Nesse contexto, a CA da empresa aumenta sua capacidade de resposta, ajudando a melhorar a eficácia das escolhas e da gestão organizacional (Tsai & Yang, 2017).

Assim, a CA ajuda as empresas a fazerem uso mais ativo de oportunidades, e a absorver valiosos recursos externos de conhecimento, favorecendo respostas mais rápidas às mudanças no ambiente externo, e reduzindo os riscos e incertezas do mercado (Yang, & Tsai, 2019). Por conseguinte, ela ajuda as organizações a se adaptarem e evoluírem em ambientes de alta velocidade, quando gatilhos de ativação intensificam a necessidade de aprender novas habilidades e agir sobre novos conhecimentos (Uhl-Bien & Arena, 2018).

2.2.3 Redefinição de Rotinas Organizacionais

As rotinas organizacionais (RO) podem ser definidas como padrões abstratos reconhecíveis que explicam a conduta dos agentes e são caracterizadas pela repetição quase ritualística de ações (Rosales, Gaim, Berti & Cunha, 2022). Elas são os blocos de construção das organizações, formam parte integrante das operações do dia a dia e fornecem uma maneira instrumental de explicar tanto a estabilidade quanto a mudança (Appiah & Sarpong, 2015).

Por representarem padrões regulares e previsíveis (Stańczyk-Hugiet et al., 2019) as RO são tratadas como uma fonte de estabilidade organizacional (Lin, Qu & Hu, 2021), sendo projetadas para fornecer soluções generalizadas para problemas recorrentes (Lin, Chen & Su, 2017). Assim, elas permitem que os indivíduos coordenem tarefas por meio de conexões, ajudando-os a antecipar os comportamentos uns dos outros, alinhando suas ações individuais e desenvolvendo entendimentos compartilhados (Rosales et al., 2022).

Nesse contexto, embora as RO sejam tratadas como um fenômeno que permite que as organizações atinjam seus objetivos, elas também são percebidas como uma fonte de inércia (Stańczyk-Hugiet et al., 2019) por apresentarem grande continuidade ao longo do tempo (Lin et al., 2017). De acordo com Rosales et al. (2022), a inércia é necessária para garantir a reprodutibilidade das estruturas, e o papel das RO é gerar capacidades e um repositório de conhecimento para atingir essa condição organizacional.

Não obstante, o comportamento inercial pode ser atribuído a rotinas arraigadas, que os participantes da organização consideram coerentes com um quadro cognitivo específico sobre o que deve ser feito (Kaplan, 2015). Nessa conjuntura, as RO também podem se tornar armadilhas ao deixar os agentes organizacionais excessivamente confortáveis com formas de agir anteriores e geralmente comprovadas, na medida em que se tornam cegos para a necessidade de mudança (Appiah & Sarpong, 2015).

Nesse entendimento, ao mesmo tempo em que a inércia fornece vantagens de sobrevivência em um ambiente estável, ela também pode causar falhas durante a volatilidade ambiental, pois as próprias características que dão estabilidade a uma organização, podem ser as mesmas que resultam em resistência à mudança (Shaik, Nambudiri & Yadav, 2022). De acordo com os autores supracitados, esse contexto remete ao questionamento sobre a possibilidade ou não da coexistência de rotinas organizacionais e a prontidão para mudanças.

Em face ao exposto, a estabilidade e a mudança na execução de rotinas não são condições padrão, mas constituem realizações contínuas que exigem a reflexão sobre o que deveria ser e o que realmente é (Rosales et al., 2022). Assim, as intenções materializadas dos atores organizacionais são subvertidas e transformadas por meio da continuidade da rotina, devendo haver a habilidade de adaptar-se às peculiaridades contextuais de situações específicas (Glaser, 2017).

Nesse âmbito, a literatura também demonstra que as rotinas podem se caracterizar como fonte de adaptação organizacional. Lin et al. (2017) consideram a mudança das RO como adaptação ou mutação, observando que elas têm um grande potencial de mudança. Para Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache e Birkinshaw (2021) elas são essenciais para permitir que a organização aproveite novas oportunidades, reconfigurando a base de recursos e capturando valor. Na visão de Piórkowska e Stańczyk (2017), rotinas organizacionais constituem uma fonte de adaptação, reação rápida e refletividade.

Seguindo essa linha de raciocínio, uma vez que as condições sob as quais as tarefas devem ser executadas variem, executar rotinas de forma consistente requer adaptabilidade e um grau de improvisação dos atores organizacionais (Rosales et al., 2022). Isso requer mudança no comportamento considerado não-pensante ou irracional em fases ambientais aparentemente estáveis (Shaik, 2022). Todavia, o comportamento é adaptativo, assim como aspirações, rotinas organizacionais e o conhecimento (Schulz, 2017).

2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial (OE) tem sido tradicionalmente tomado como uma parte central dos SCG (Knardal & Bjørnenak, 2020; Silva & Lavarda, 2022) e é considerado como um dos artefatos de controle gerencial mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em organizações de diversos portes, setores e regiões do mundo (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016).

Por conseguinte, o orçamento é apontado como um dos mecanismos de planejamento e controle mais adotados pelas empresas em suas práticas de gestão (Arnold & Artz, 2019), pois eles também desempenham um papel crucial na alocação de recursos e em atividades de coordenação (Bergmann et al., 2020; Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019).

À vista disso, os sistemas orçamentários possuem várias atribuições, e são os controles financeiros que se caracterizam como os principais componentes dos sistemas formais (Hosoda, 2018), pois as decisões sobre o orçamento são características centrais da organização, e afetam os meios de subsistência e a motivação individual dos membros organizacionais (Gupta, Briscoe & Hambrick, 2018). Logo, o orçamento também se configura como um processo de troca de informações entre superiores e subordinados, resultando em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, favorecendo melhores resultados em processos decisórios e maior desempenho organizacional (Santos, Beuren & Marques, 2020).

Conforme Church, Kuang & Liu (2019) as decisões gerenciais dependem de como os tomadores de decisão avaliam a posição da organização em um determinado momento. Para tanto, no processo decisório, o planejamento orçamentário pode ser usado como uma ferramenta de gestão que compreende todas as atividades operacionais (Rokhman, 2017), onde um alto nível de precisão de previsão pode ser uma vantagem decisiva em situações em que as empresas operem em ambientes altamente competitivos ou incertos (Bergmann et al., 2020).

Esse contexto evidencia o potencial do orçamento em gerar informações que subsidiem a tomada de decisão, principalmente por propiciar a comunicação entre os diversos atores organizacionais. Isto posto, os orçamentos podem ser utilizados como ferramentas de comunicação eficaz (Wagner et al., 2021) dentro e fora da organização (Kenno, Lau & Sainty, 2018), uma vez que fornecem o canal entre gestão, operações, manufatura, e outros departamentos (Vuong & Rajagopal, 2020) além de possibilitar a comunicação entre acionistas e outras partes (Silva, Mota & Moreira 2022).

Dadas as características e evidenciados os papéis do orçamento dentre os controles gerenciais, observa-se que o planejamento orçamentário não é apenas um plano financeiro, mas uma ferramenta de controle, coordenação, avaliação e motivação (Rokhman, 2017). Contudo, é preciso ressaltar que o envolvimento dos gerentes operacionais é uma suposição fundamental ao considerar se um processo orçamentário é funcional ou disfuncional (Wagner et al., 2021).

Nesse ínterim, destaca-se que o sistema orçamentário tem papel relevante no que tange ao posterior uso dessa ferramenta, uma vez que, por ser um controle formal que se refere aos

objetivos organizacionais e que possui aspectos baseados em regras e premissas estabelecidas *ex ante* (Santos, Beuren & Marques, 2020), o gestor deve usar esse instrumento de acordo com o propósito para o qual foi implementado, ou seja, de acordo com as características do desenho.

De acordo com Knardal e Bjørnenak (2020) o OE é uma ferramenta de controle gerencial muito antiga, e é usado e mantido porque torna-se profundamente arraigado nas organizações. No entanto, nas últimas décadas, a globalização e o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e telecomunicações levaram a mudanças no ambiente organizacional que exigiram o ajuste de muitos segmentos de negócios e instrumentos de gestão, incluindo o orçamento (Nikodijević, 2021).

Esse fato da vida moderna está alinhado com o que versa a teoria da contingência, ao preconizar que o desempenho organizacional é maior onde há o encaixe entre o conteúdo organizacional e o *design* do sistema orçamentário (Merchant, 1981). Essa visão se fundamenta no fato de que o *design* do sistema orçamentário é geralmente apontado como um fator de contingência que modera as variáveis no desempenho (Rokhman, 2017). Desse modo, seguindo a abordagem contingencial, as funções orçamentárias são determinadas de acordo com as características organizacionais (Mucci et al., 2016).

Por essa perspectiva, o desenho do sistema orçamentário depende de contextos organizacionais específicos, e as escolhas de *design* endógeno determinam os vários atributos funcionais do OE (Church, Kuang & Liu, 2019). Esse enfoque coaduna com Mucci et al. (2016), os quais advogam que é difícil estabelecer fronteiras para as funções do OE, uma vez que elas se sobrepõem ao longo do processo de gestão da organização, e sua importância pode depender de diversos aspectos contingenciais. Consequentemente, quando as organizações são confrontadas com múltiplas lógicas, é provável que essas lógicas influenciem o uso do OE (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015).

À vista disso, o desenho e uso do OE dependem do conjunto de características individuais, sociais, organizacionais e contingenciais (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016), pois o processo orçamentário se manifesta como uma mistura de características de *design* e uso que variam entre as organizações, composto por um conjunto de controles que inclui planejamento, mensuração e avaliação (Sponem & Lambert, 2016). O *design* é considerado uma dimensão técnica, que compreende as características da informação, que incluem os seguintes aspectos: escopo, tempestividade, nível de agregação e nível de integração; e as técnicas que são aplicadas no SCG (Cruz et al., 2020).

Em que pese as configurações do processo orçamentário estarem de acordo com as necessidades organizacionais, suas funções não são padronizadas nem homogêneas, e podem se apresentar de diversas formas dentro das organizações (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016), uma vez que esse artefato de contabilidade gerencial pode ser usado em questões operacionais e estratégicas (Bergmann et al., 2020).

Face ao exposto, o orçamento se insere nas práticas de contabilidade gerencial que visam facilitar a tomada de decisão, planejar e controlar as organizações (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015). Em consequência, esse artefato de controle gerencial é usado para uma série de propósitos (Kenno, Lau & Sainty, 2018), evidenciando que suas potencialidades podem ser exploradas de forma intensa no ambiente organizacional (Mucci et al., 2016).

Nessa perspectiva, Silva e Lavarda (2022) afirmam que o orçamento exerce diferentes utilidades que se relacionam com várias fases do processo de gestão, visando sinalizar quando a produtividade e a eficiência caíram e quando a inovação precisa ser contida. Complementarmente, Bergmann et al. (2020) pontuam que o orçamento pode servir a diferentes funções com diferentes implicações, auxiliando as empresas na tomada de decisões sobre cursos de ação alternativos e permitindo que elas reflitam sobre sua utilização da capacidade operacional.

Em contrapartida, Arnold e Artz (2019) classificam o atendimento simultâneo do orçamento a vários propósitos da empresa como um aspecto desafiador. Essa visão é compartilhada por Wagner et al. (2021) ao explanarem que o uso do orçamento para várias funções simultâneas pode causar conflito mútuo entre elas. Como exemplo, Arnold e Artz (2019) esclarecem que pode haver utilidades distintas e não congruentes, como a função de planejamento e a de avaliação de desempenho. De acordo com os autores supracitados, enquanto a primeira visa fornecer uma previsão precisa e realista de atividades futuras da empresa, a segunda pode levar a níveis de orçamento mais fáceis ou mais ambiciosos para motivar melhor os gerentes.

Analisando sob outra ótica, Wagner et al. (2021) reiteram que as empresas conseguem lidar com o problema dos papéis conflitantes do orçamento, e se beneficiam das inúmeras razões para usar o artefato. De modo complementar, Zor et al. (2019) caracterizam o orçamento como uma atividade de valor agregado que é refletido pelos seus múltiplos propósitos, que podem ser resumidos em (i) formulação de planos de ação e a comunicação a partes externas do desempenho futuro esperado; (ii) garantia de que os custos permaneçam dentro dos limites predefinidos para aprovar formalmente as expectativas de desempenho e monitorar o progresso

entre períodos e; (iii) comparação das metas orçamentais e os resultados reais, servindo de pontos de referência na avaliação dos indivíduos e das unidades de negócio.

Dado o exposto, é factível que o orçamento desempenha vários papéis em uma organização (Knardal & Bjørnenak, 2020), sendo que esse processo se trata de um conjunto de controles que se evidenciam como uma mistura de características de *design* e uso que variam entre as organizações (Sponem & Lambert, 2016). Outrossim, embora existam várias utilidades para o orçamento empresarial, seguindo na mesma linha de Wagner et al. (2021), de acordo com Bergmann et al. (2020) a pesquisa existente identifica três funções principais, sendo elas a (i) avaliação, (ii) planejamento e (iii) controle.

Por conta de suas várias funcionalidades, o uso do OE pode incentivar os membros da equipe a discutirem e avaliarem o julgamento uns dos outros, desencadeando decisões de maior qualidade e aumento do desempenho gerencial da equipe (Kaveski, Beuren, Gomes & Lavarda, 2021). Desse modo, ele é considerado um controle gerencial frutífero de promover o pensamento integrado e implementar a estratégia por meio de decisões e ações gerenciais (Rehman, 2021), o que garante melhor desempenho nas decisões (Santos et al., 2020).

2.4 DESEMPENHO NA TOMADA DE DECISÃO

No ambiente de extrema competição que decorre do novo mundo, o executivo requer significativamente melhores condições e medidas a fim de guiar a organização para a mudança, posições de liderança no mercado, implementar eventuais novos negócios e ter condições de avaliar e julgar eficazmente o futuro (Fischmann & Zilber, 2022). Esse ambiente propicia situações de decisões não rotineiras e mal estruturadas, que implicam na gestão da constante ambiguidade e numa grande complexidade devido às incertezas e à natureza política intrínseca de todos os processos de tomada de decisão (Quattrone, 2017; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

Destarte, no contexto atual, a mensuração de desempenho corporativo evoluiu para uma estrutura complexa, na qual um conjunto equilibrado de métricas fica alinhado à estratégia organizacional (Cruz et al., 2020). Conseqüentemente, as melhorias no desempenho organizacional serão resultado de processos de tomada de decisão superiores (Sharma, Mithas & Kankanhalli, 2014) que os gestores enfrentam com dificuldade por ocorrerem com pouca frequência, por se tratar de decisões não rotineiras (Tien, 2019).

Nessa conjuntura, tomar decisões precisas, oportunas e melhores, não só se tornou essencial, mas também uma questão de sobrevivência organizacional devido ao contexto empresarial complexo e competitivo da atualidade (Akter et al., 2019). Entretanto, os gestores precisam de mais informações facilitadoras para a tomada de decisão envolvendo questões complexas e incertas (Nguyen, Mia, Winata & Chong, 2017), uma vez que essas circunstâncias somadas ao tempo limitado e poder computacional mental inadequado, impactam a qualidade das decisões (Sharma et al., 2014).

À vista disso, Negulescu e Doval (2014) asseveram que os gestores consideram que a qualidade das decisões é a principal fonte de eficácia das organizações, e é influenciada pela quantidade de informação à sua disposição. Por outro lado, Fischmann e Zilber (2022) afirmam que as informações tradicionais às vezes são inadequadas e carecem da propriedade de proporcionar indicativos suficientes e necessários para os tomadores de decisão definirem e optarem pelas melhores soluções ante as perspectivas dos negócios.

Não obstante, Bhimani (2020) defende que é o uso de informações que ajuda a lidar com a gestão da incerteza, o que é complementado por Abubakar et al. (2019) ao atestarem que elas possibilitam o estilo racional de tomada de decisão, no qual os envolvidos são obrigados a considerar uma série de cenários alternativos e probabilidades para cada alternativa antes de fazer uma escolha. Na visão de Guillemette, Laroche & Cadieux (2014) o tomador de decisão não deve usar todas as informações disponíveis, mas sim, informações suficientes para ter uma ideia clara do problema, identificar e analisar alternativas.

As alternativas para a solução dos problemas são discriminadas por análise de risco, e a identificação dos objetivos, a ponderação e balanceamento dos valores e interesses, são cruciais para a qualidade da tomada de decisão (Negulescu & Doval, 2014). Outrossim, a qualidade da tomada de decisão garante que os gerentes entendam o que fazer e o que estão tentando alcançar, sendo que, parte das ações a serem executadas por eles em relação às tarefas, é a utilização efetiva dos recursos (Awan, 2021).

Nesse contexto, Ghasemaghahi et al. (2018) afirmam que a combinação eficaz dos recursos das empresas pode aumentar o desempenho na tomada de decisão (DTD), ajudando a fornecer melhores serviços e produtos com base em um conhecimento profundo de seus clientes, mercados e ambiente, levando a um aumento na vantagem competitiva sustentável. Dessa maneira, o DTD afeta as escolhas gerenciais permitindo a identificação e seleção dos cursos de ação viáveis para os processos da empresa (Aydiner et al., 2019; Yoshikuni & Dwivedi, 2022).

De acordo com Acharya et al. (2018) a tomada de decisão carrega tanto tangíveis quanto intangíveis, que devem ser medidos lado a lado, e as opções devem ser avaliadas para descobrir o quão bem os objetivos organizacionais são atendidos (Acharya et al., 2018). Para Abubakar et al. (2019), os procedimentos racionais usados nos processos de escolhas ajudam os tomadores de decisão a estabelecerem critérios relevantes, identificar um conjunto abrangente de alternativas e avaliá-las individual e objetivamente.

Nessa perspectiva, o DTD é explicado em termos de eficiência e eficácia da tomada de decisão empresarial (Shamim et al., 2020; Visinescu et al., 2017), e considera aspectos da comunicação organizacional, cultura de planejamento de longo prazo, velocidade na análise de informações, gerenciamento de tempo para a tomada de decisões, obtenção de informações precisas e abrangentes, identificação rápida e precisa de problemas e oportunidades, delegação de poderes (Aydiner et al., 2019), precisão e o uso de recursos (Shamim et al. (2019).

Para Yoshikuni e Dwivedi (2022), o DTD eficaz permite que as empresas façam economias de escala e sinergias estratégicas de conhecimento em um nível organizacional diferente, promovendo a exploração de oportunidades em ambientes turbulentos e estáveis. Porém, algumas decisões que os gestores enfrentam são mais complexas porque ocorrem com pouca frequência (Tien, 2019), são altamente não estruturadas, e ocorrem sob muitos fatores ambientais incertos que podem ser externos ou internos (Aydiner et al., 2019; Yoshikuni et al., 2023), o que pode diminuir o desempenho no processo decisório.

Nessas circunstâncias, as organizações podem contar com controles gerenciais como resposta a ambiguidade e a incerteza, uma vez que, devido ao seu poder retórico de persuasão, a contabilidade e seus controles trazem uma aura de racionalidade às decisões, especialmente quando a relação entre conhecimento e ação é incerta e ambígua (Quattrone, 2017). Por essa visão, práticas contábeis são elementos essenciais para melhorar a tomada de decisão pelos gestores (Yoshikuni et al., 2023), e o uso de controles gerenciais ajuda a alinhar as decisões e ações dos funcionários com os objetivos corporativos (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019) tornando-se essencial para a elaboração de ações estratégicas (Cruz et al., 2020).

A relevância de práticas contábeis também é ressaltada por Bhimani (2020), ao postular que o aumento das complexidades entre os objetivos organizacionais, os processos operacionais e a tomada de decisões, são respondidos por práticas de contabilidade gerencial. Adicionalmente Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) pontuam que dentre as práticas de contabilidade gerencial que são usadas na realização de tarefas dos atores organizacionais,

encontra-se o orçamento empresarial, que segundo Mucci et al. (2016) é um artefato relevante para gestão e tomada de decisões.

Tendo em vista o exposto, o orçamento impacta a tomada de decisão de alto nível (Church, Kuang & Liu, 2019), e juntamente com o planejamento, melhoram a tomada de decisão, antecedem o crescimento da receita, o desempenho e diminuem os erros nas previsões (Zor, Linder & Endenich, 2019). Em adição, Santos, Beuren & Marques (2020) enfatizam que o orçamento é um mecanismo cognitivo, e como tal, configura-se em um processo de troca de informações entre superior e subordinado, o que resulta em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhores resultados de decisões e desempenho.

2.5 HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA

Nesta seção, são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa utilizadas para investigar o problema proposto para este estudo. Num primeiro momento, é apresentado o modelo teórico da pesquisa com as relações propostas entre os construtos, as quais demonstram as hipóteses enunciadas na sequência.

O modelo teórico proposto é apresentado na figura 1.

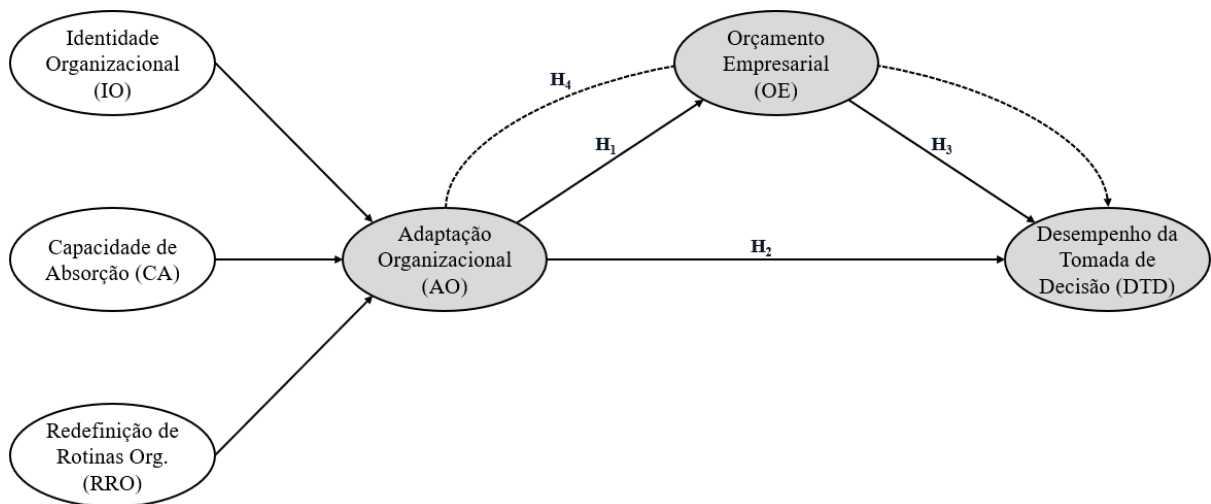


Figura 1 - Modelo teórico de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A figura apresenta um modelo de componentes hierárquicos, onde a identidade organizacional, a capacidade de absorção e a redefinição de rotinas organizacionais são componentes de ordem inferior, enquanto a adaptação organizacional é um componente de ordem superior (Hair et al., 2021). Desse modo, o modelo de pesquisa é do tipo reflexivo-formativo, com o componente de ordem superior especificado formativamente (Lacruz, Assis

& Guedes, 2022). No modelo também é possível observar as hipóteses de pesquisa, onde a variável desempenho na tomada de decisão é dependente, a adaptação organizacional é variável independente, e o orçamento empresarial é mediador das relações entre as outras duas variáveis. A seguir, são enunciadas cada uma das hipóteses de pesquisa observadas no modelo.

2.5.1 Adaptação Organizacional e Orçamento Empresarial

De acordo com Lartey (2020), ao implementar os princípios da abordagem contingencial, as organizações criam processos que estimulam o aprendizado e a resolução de problemas, caracterizando o princípio da adaptação. Desse modo, quando ocorre uma mudança externa ou interna, os SCG devem se adaptar rapidamente para responder a essa variação (Demartini & Otley, 2020).

Diante disso, a evolução do ambiente empresarial coloca novos desafios à gestão orçamentária, que aumenta a oferta de informação para se adaptar às mudanças ambientais, e atender aos requisitos de incerteza estratégica (Zeng et al., 2023). Isso, porque, em circunstâncias de alto risco, incerteza, constantes mudanças tecnológicas, crescente concorrência e outros fatores ambientais, o orçamento pode se tornar ineficiente (Nikodijević, 2021) uma vez que é necessária uma abordagem de contingência para torná-lo um instrumento de gestão mais eficaz (Soleiman & Thalib, 2021).

Nesse sentido, fatores ambientais explicam as diferenças no uso de informações contábeis, e possuem impacto significativo no funcionamento dos sistemas orçamentais (Abba et al., 2018). Um exemplo é o fato de que quando o ambiente é percebido como mais imprevisível, os gestores enfatizam controles menos formais e menos apertados (Auzair & Sofiah, 2015) levando os papéis do orçamento a serem determinados de acordo com as características da organização, seguindo uma abordagem contingencial (Mucci et al., 2016).

Assim, os papéis do OE são determinados pelo seu desenho que, conforme Beuren, Santos e Theiss (2018), refere-se à dimensão que caracteriza os aspectos teóricos do SCG. Associados a tal conjuntura, Guenther e Heinicke (2019) complementam que os benefícios do SCG dependem do ajuste do *design* e seu uso. Consequentemente, um bom *design* do sistema orçamentário permite previsões mais dinâmicas, projetando e avaliando diversos cenários antes de iniciar determinadas ações, favorecendo maior capacidade de resposta às mudanças contínuas no ambiente de negócios (Nikodijević, 2021).

Nesse entendimento, o orçamento é percebido como a criação de estabilidade em condições de mudança (Knardal & Bjørnenak, 2020), uma vez que o processo orçamentário precisa ser redesenhado para apoiar as empresas a se adaptarem de forma eficiente às novas circunstâncias (Nikodijević, 2021). Isso possibilita que esse artefato de controle gerencial se torne adequado ao novo ambiente de negócios com alta incerteza, mudanças tecnológicas mais frequentes e uma maior competição (Mucci et al., 2016).

Com base nisso, o desenho de um orçamento mais interativo favorece o aprendizado em resposta a incertezas, identificando opções e desenvolvendo consensos, de modo que as regras e premissas organizacionais possam ser ajustadas para acomodar mudanças ambientais (Zeng et al., 2023). Por conseguinte, diante de tensões ambientais, o orçamento deve ser associado a aspectos como previsão, eficiência, orientação de metas de curto prazo, contribuição para a criatividade, transparência, aprendizagem, inovação e adaptabilidade (Silva & Lavarda, 2022).

Nesse contexto, considerando que a adaptação organizacional implica em haver direcionamentos para a aplicação de mudanças significativas no enfrentamento à períodos de incerteza (Mendoza & Peláez, 2021), e que esses direcionamentos possibilitam a adequação do orçamento empresarial, às mudanças ambientais (Mucci et al., 2016; Demartini & Otley, 2020; Knardal & Bjørnenak, 2020; Nikodijević, 2021; Silva & Lavarda, 2022; Zeng et al., 2023) anuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: A adaptação organizacional influencia positivamente o orçamento empresarial.

A não rejeição dessa hipótese indicará que, diante de mudanças no ambiente de operações da organização, se a empresa conseguir se adaptar à essas demandas, o orçamento empresarial deverá ser ajustado de acordo com as circunstâncias atuais, juntamente com outros sistemas de controles gerenciais. Caso isso ocorra, haverá uma relação entre a adaptação organizacional e o orçamento empresarial. Espera-se, também, que essa relação seja positiva.

2.5.2 Adaptação Organizacional e Desempenho na tomada de decisão

Tomar decisões no contexto organizacional envolve sempre a gestão constante da ambiguidade e a grande complexidade das incertezas e da natureza política intrínseca de todos os processos de tomada de decisão (Quattrone, 2017). Os gerentes podem basear as decisões em padrões estáveis ao longo do tempo, até que forças disruptivas gerem mudanças no processo decisório (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

Esse contexto remete aos processos de decisão programada e não programada, que são explicados por Tien (2019). De acordo com o autor, uma decisão programada é repetitiva, ou rotineira, e feita de acordo com procedimentos específicos. Por outro lado, o autor explica que decisões que os gestores enfrentam com pouca frequência são chamadas de decisões não programadas ou não rotineiras. Destarte, decisões não programadas são tomadas diante de situações atípicas, onde, segundo Laureiro-Martínez e Brusoni (2018), novas configurações organizacionais exigem que os tomadores de decisões prestem atenção continuamente a problemas de muitos tipos diferentes.

Nesse entendimento, as discontinuidades que caracterizam o ambiente econômico atual, levam à necessidade de ações e práticas voltadas para decisões futuras criteriosas, que são consideradas cruciais para o sucesso competitivo da organização (Stańczyk-Hugiet et al., 2019). Conseqüentemente, as organizações buscam se adaptar a vários ambientes simultaneamente, e cada nível de análise condiciona a tomada de decisão (Sarta et al., 2021).

Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) pontuam que a tomada de decisão se concentra na identificação de causas de eventos para inferir relacionamentos ou prever eventos futuros. Sharma et al. (2014) complementam que, nesse processo, a qualidade das decisões é impactada por circunstâncias complexas, tempo limitado e poder computacional mental inadequado. Por conseguinte, esses fatores também impactam o desempenho na tomada de decisão que, conforme Ghasemaghaei et al. (2018), se refere às avaliações dos gestores sobre a qualidade e eficiência de suas próprias decisões.

Nessa perspectiva, os gestores dependem de informações ambíguas ao tomar decisões não rotineiras e, quando confrontados com pressões ambientais, a adoção e implementação de uma série de regras comportamentais possibilitam a mudança organizacional (Stańczyk-Hugiet et al., 2019). Por conseguinte, a interação entre forças seletivas enfrentadas interna e externamente delinea os constrangimentos enfrentados pelas organizações à medida que se adaptam, e implicam a presença de limites na tomada de decisões (Sarta et al., 2017).

De acordo com essa visão, o comportamento organizacional depende de processos complexos que introduzem grande imprevisibilidade na tomada de decisão (Schulz, 2017). Assim, as organizações determinam a adequação do ambiente por meio de progressos adaptativos de tomada de decisão (Sarta et al., 2017), uma vez que a própria decisão é uma das características da adaptabilidade (Mendoza & Peláez, 2021).

Levando em consideração o exposto, a adaptação organizacional leva a uma tomada de decisão intencional, que resulta em ações observáveis, que visam reduzir a distância entre uma organização e seus ambientes econômico e institucional (Kozachenko et al., 2021; Sarta et al., 2021). No mesmo sentido, Mendoza et al. (2021) enfatizam que, dentre as características da adaptabilidade, estão o escaneamento do ambiente, a interpretação de informações sobre ele, e a tomada de decisões para enfrentá-lo.

Nesse contexto, considerando que situações de descontinuidade exigem alterações nos processos de decisão (Sharma et al., 2014; Quattrone, 2017; Sarta et al., 2017; Ghasemaghaei et al., 2018; Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018; Stańczyk-Hugiet et al., 2019; Tien, 2019; Mendoza & Peláez, 2021), além de que a adaptação organizacional permite que atores racionais comparem repetidamente um conjunto limitado de alternativas, selecionando aquela que melhor se adapta ao ambiente predominante (Giustiziero et al., 2022), resultando em uma capacidade de tomar decisões viáveis que caracteriza o desempenho na tomada de decisão (Aydiner et al., 2019), declaramos a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: A adaptação organizacional influencia positivamente o desempenho da tomada de decisão.

A não rejeição dessa hipótese indicará que, diante de mudanças no ambiente de operações da organização, se a empresa conseguir se adaptar à essas demandas, os atores tomadores de decisão terão subsídios para analisar o ambiente e fazer escolhas que caracterizem decisões viáveis. Caso isso ocorra, haverá uma relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Espera-se, também, que essa relação seja positiva.

2.5.3 Orçamento Empresarial e Desempenho na tomada de decisão

De acordo com Sageder e Feldbauer-Durstmüller (2019) o controle gerencial possibilita o alinhamento das decisões e ações dos funcionários com os objetivos corporativos. Como parte dos SCG, o OE age no mesmo sentido, pois, conforme Mucci et al. (2016), ele é considerado como um dos artefatos de controle gerencial mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em organizações de diversos portes, setores e regiões do mundo.

Por meio do OE, as empresas fazem previsões para receitas e despesas (Zor et al., 2019) permitindo prever melhor os desenvolvimentos futuros, além de simplificar as análises de cenários e melhorar a tomada de decisão (Bergmann et al., 2020). Com efeito, previsões

orçamentárias garantem uma melhor inteligência para a tomada de decisões, resultando em decisões mais informadas e, conseqüentemente, na geração de maior valor econômico para a empresa (Nikodijević, 2021).

Somado a isso, o OE também influencia o comportamento dos gestores de modo a refletir nos processos de tomada de decisão. Rokhman (2017) postula que o envolvimento em relação ao orçamento, engaja os líderes na elaboração de medidas e na tomada de decisões sobre o propósito das operações da organização. No mesmo sentido, Santos et al. (2020) expõe que a participação orçamentária se constitui num mecanismo cognitivo que resulta em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhor desempenho nas decisões. A participação orçamentária também pode estimular a criatividade individual, oferecendo novos *insights* e sugestões à organização (Amrul et al., 2023), podendo refletir em melhores decisões.

Outro aspecto do OE é que, enquanto sistema de medição de desempenho, ele fornece informações para orientar decisões e ações gerenciais (Cruz et al., 2020). Esse contexto é corroborado por Mucci et al. (2016) ao afirmarem que, apesar de ser um artefato tecnicamente de gestão financeira, o OE tem um escopo muito mais amplo, pois ele formaliza o fluxo, o compartilhamento e o uso de informações entre diversas áreas das empresas. Seguindo essa linha de raciocínio, Soleiman e Thalib (2021) concluem que o envolvimento na preparação do orçamento produz decisões de qualidade devido ao aumento da informação entre os envolvidos.

A pesquisa em contabilidade gerencial também aponta que os SCG como o OE estão intimamente associados a estruturas e processos, e são essenciais nas decisões sobre uso e alocação de recursos (Umans et al., 2020). Para Amans et al. (2015) a função de alocação de recursos do orçamento se insere nas práticas de contabilidade gerencial que visam facilitar a tomada de decisão e planejamento das organizações. Em complemento, Zeng et al. (2023) propagam que o orçamento permite que os gerentes aumentem seu envolvimento na tomada de decisões subordinadas, e dentre outras ações, façam os ajustes necessários sobre as alocações de recursos. A saber, a combinação eficaz dos recursos pode aumentar o desempenho na tomada de decisão, o que ajuda as empresas a fornecerem melhores serviços e produtos, resultando em uma vantagem competitiva (Ghasemaghaei et al., 2018).

Em face ao exposto, uma vez que as funções e características do orçamento empresarial podem refletir nas decisões gerenciais (Amans et al., 2015; Mucci et al. 2016); Rokhman, 2017; Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019; Zor et al., 2019; Bergmann et al., 2020; Cruz et al., 2020; Santos et al., 2020; Umans et al., 2020; Nikodijević, 2021; Soleiman & Thalib, 2021; Amrul et al., 2023; Zeng et al., 2023), apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: O orçamento empresarial influencia positivamente o desempenho da tomada de decisão.

A não rejeição dessa hipótese indicará que o orçamento empresarial, nas suas diferentes funções, influencia os processos decisórios aumentando o desempenho na tomada de decisão organizacional. Caso isso ocorra, haverá uma relação entre o orçamento empresarial e o desempenho na tomada de decisão. Espera-se, também, que essa relação seja positiva.

2.5.2 Mediação do Orçamento Empresarial na Relação Entre Adaptação Organizacional e Desempenho na Tomada de Decisão

O desempenho na tomada de decisão permite às empresas fazerem escolhas gerenciais precisas por meio da identificação e seleção dos cursos de ação viáveis para seus processos (Yoshikuni et al., 2023). No entanto, as organizações podem ser confrontadas com eventos inesperados, que podem surgir em seu ambiente interno ou externo (Duchek, 2020) e as respostas para enfrentar essas adversidades incluem vários cursos de ações que levam à adaptação organizacional (Kozachenko et al., 2021).

Nesse entendimento, adaptação organizacional reconhece a importância de haver direcionamentos para a aplicação de mudanças significativas no enfrentamento à períodos de incerteza (Mendoza & Peláez, 2021), levando a uma tomada de decisão intencional (Kozachenko et al., 2021; Sarta et al., 2021) e capacitando as organizações para lidar eficazmente com a descontinuidade Uhl-Bien e Arena (2018).

Outrossim, a tomada de decisão tem sido considerada sob o desempenho do processo de negócios, e os processos de negócios envolvem situações multidisciplinares e complexas, exigindo a extração de conhecimento de diferentes recursos, como sistemas de informação (Aydiner et al., 2019). A contabilidade gerencial faz parte do sistema de informação das organizações, e como tal, e fornece informações que são usadas como base para a tomada de decisões (Dao, 2023).

Nesse contexto, a integração de dados contábeis (como estratégia, orçamento, previsão e controle) com os sistemas de informações empresariais pode aumentar a vantagem competitiva orientando a tomada de decisão por meio desses dados (Yoshikuni et al., 2023). Esses recursos podem levar a melhores decisões dentro das organizações, porque uma grande quantidade de informações é necessária para resolver problemas existentes e gerar soluções (Awan et al., 2021).

No entanto, os SCG estão intimamente associados a estruturas e processos organizacionais (Umans, Smith, Andersson & Planken, 2020), e em situações de contingências, se a empresa não consegue equilibrar o uso dos controles gerenciais, isso pode impactar na tomada de decisão, deixando-a mais lenta (Yanishevskaya, 2017). Nessa conjuntura, os SCG, incluindo o orçamento, devem se ajustar ao contexto para propiciar a estabilidade que a organização precisa (Demartini & Otley, 2020; Janka et al., 2020; Nikodijević, 2021). Ao ser ajustado ao contexto vivido pela organização, o orçamento favorece o aprendizado em resposta a contingências, identificando opções que favorecem a tomada de decisão (Zeng et al., 2023).

Diante desse contexto, os responsáveis por gerenciar a organização não possuem todas as informações necessárias para chegar a decisões adequadas (Odek & Oluoch, 2023), e precisam de informações relacionadas com as tarefas de orçamentação para atingir o máximo desempenho (Urika, 2022). Por outro lado, o orçamento precisa ser ajustado ao ambiente para fornecer essas informações, uma vez que a adequação de qualquer sistema de controle depende da capacidade da organização de se adaptar efetivamente ao ambiente que cerca suas operações (Ojra et al., 2021).

Dessa forma, a adaptação organizacional influencia tanto o orçamento empresarial quanto o desempenho na tomada de decisão. Isso leva ao estabelecimento de uma relação indireta, uma vez que ao mesmo tempo em que o orçamento é influenciado pela adaptação organizacional, ele também influencia o desempenho na tomada de decisão, o que nos remete à seguinte hipótese de pesquisa:

H4: O orçamento empresarial possui papel mediador na relação entre adaptação organizacional e desempenho da tomada de decisão.

A não rejeição dessa hipótese indicará que ao mesmo tempo em que o orçamento empresarial é influenciado pela adaptação organizacional, ele também influencia o desempenho da tomada de decisão, acarretando uma relação indireta entre a variável independente e a dependente. Caso isso ocorra, haverá mediação do orçamento empresarial na relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Espera-se, também, que essa mediação seja positiva e parcial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo compreende os seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, definições constitutiva e operacional, instrumento de pesquisa, população e amostra e tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa utiliza conceitos oriundos de teorias organizacionais para investigar relações causais entre elementos por meio de hipóteses verificadas (Burrell & Morgan, 1979). Nesse sentido, por se propor a estudar a realidade externa e objetiva, onde o conhecimento adquirido é baseado em observações externas, este estudo possui paradigma positivista (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1999). Quanto à abordagem em relação ao problema, utiliza-se de métodos quantitativos para a análise de dados e testes de hipóteses (Creswell, 2014). Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo se dá pela realização de levantamento ou *survey*, cuja técnica de coleta de dados é a aplicação de questionário (Martins & Theóphilo, 2009).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS CONSTRUTOS

O modelo teórico de teste apresenta três variáveis, sendo estabelecidas as seguintes relações entre elas: relação de independência (adaptação organizacional); relações de dependência (orçamento empresarial e desempenho na tomada de decisão); e relação de mediação (orçamento empresarial).

A tabela 1 apresenta os construtos e variáveis do modelo teórico, bem como a fundamentação teórica para cada uma delas.

Tabela 1 - Construtos da pesquisa

Construto	Definição Operacional	Referência
Adaptação Organizacional (AO)	Aptidão de uma empresa para responder a uma mudança no centro de gravidade de um sistema. Abstração de ordem superior operacionalizada por intermédio da identidade organizacional, capacidade de absorção e redefinição de rotinas organizacionais.	Raisch e Birkinshaw (2008); Feizabadi e Alibakhshi (2022)
Identidade Organizacional (IO)	Vínculo entre o indivíduo e a organização, resultado do senso compartilhado de realidade e interação entre seus membros.	Demo, Fenelon, Costa e Watanabe (2019)
Capacidade de Absorção (CA)	Capacidade de uma empresa de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las. Conjunto de processos organizacionais, utilizados pelas empresas para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento.	Ali, Al-Maimani e Park (2018); Aboelmaged e Hashem (2019)

Redefinições de rotinas Organizacionais (RRO)	Fonte de adaptação organizacional, reação rápida e refletividade. Elementos essenciais para permitir que a organização aproveite novas oportunidades, reconfigurando a base de recursos e capturando valor.	Lin et al. (2017); Piórkowska e Stańczyk (2017); Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache e Birkinshaw (2021)
Orçamento Empresarial (OE)	Artefato de contabilidade gerencial que integra o SCG, e pode ser usado em questões operacionais e estratégicas, que atua principalmente nas funções de avaliação, planejamento e controle.	Church, Kuang e Liu, 2019; Bergmann et al. (2020); Cruz et al., 2020.
Desempenho na Tomada de Decisão (DTD)	Eficiência e eficácia da tomada de decisão empresarial, englobando aspectos da comunicação organizacional, cultura de planejamento de longo prazo, velocidade na análise de informações, gerenciamento de tempo para a tomada de decisões, obtenção de informações precisas e abrangentes, identificação rápida e precisa de problemas e oportunidades, delegação de poderes.	Visinescu et al., 2017; Shamim et al., 2020; Aydiner et al., 2019.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir dos construtos elencados, foi desenvolvido o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento foi desenvolvido em escala do tipo *likert* de sete pontos, onde, de acordo com a vivência profissional e suas percepções sobre os itens questionados, o respondente deveria indicar por meio da escala, a intensidade de importância em cada uma das assertivas. Para cada afirmação foi solicitado que fosse marcado de 1 a 7, sendo que: quanto mais próximo de 1, menor o grau de concordância, quanto mais próximo de 7, maior o grau de concordância.

A construção do instrumento se deu a partir questionários validados utilizados em estudos anteriores, encontrados a partir de pesquisas bibliográficas realizadas na literatura sobre os temas da pesquisa.

Na tabela 2 são apresentadas as variáveis, os estudos de onde foram extraídas, a escala e quantidade de indicadores.

Tabela 2 - Estudos anteriores usados na construção do instrumento de pesquisa

Variáveis	Estudos de origem	Escala / QTD de indicadores
Identidade Organizacional (IDO)	Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Capacidade de Absorção (CAB)	Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2005)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Redefinição de Rotinas Organizacionais (RRO)	Slaghuis, Strating, Bal & Nieboer (2011).	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Orçamento Empresarial (OEM)	Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020)	Likert 7 pontos / 7 indicadores
Desempenho na tomada de decisão (DTD)	Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E. and Zaim, S. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No total, o instrumento é composto de 31 assertivas relacionadas aos construtos do modelo, além de duas perguntas abertas, e foi dividido em dois blocos.

O primeiro bloco compõe os construtos da adaptação organizacional, apresentando os indicadores da (i) identidade organizacional, (ii) capacidade de absorção e (iii) redefinição de rotinas organizacionais. Nesse primeiro bloco, a intenção era registrar a percepção dos respondentes sobre o seu sentimento de pertencimento à organização (identidade organizacional); sua capacidade de identificar mudanças e absorver conhecimentos adquiridos interna e externamente (capacidade de absorção) e; as alterações ocorridas nos processos e rotinas diante de mudanças ambientais (redefinição de rotinas organizacionais).

O segundo bloco do questionário é composto das assertivas dos construtos orçamento empresarial e desempenho na tomada de decisão. No que tange ao orçamento empresarial, o objetivo das assertivas era registrar as percepções dos gestores em relação ao uso do orçamento empresarial. Em relação ao desempenho na tomada de decisão, as assertivas buscaram registrar as características dos processos decisórios da organização, visando detectar os resultados desse processo no âmbito organizacional, o que caracteriza o desempenho na tomada de decisão.

Também foram inseridas no questionário duas perguntas sobre características da unidade na qual o gestor trabalha para servirem de variáveis de controle. As perguntas eram relacionadas ao número de funcionários da unidade e a atividade principal dessa mesma unidade. No entanto, grande parte dos respondentes informaram dados globais da cooperativa, e não específicos da unidade. Dessa forma, os dados não foram inseridos no modelo. Não foram coletados dados do perfil do respondente, visto que não havia uma finalidade específica para eles na realização da pesquisa.

De todas as escalas utilizadas na construção do questionário, apenas a identidade organizacional possui instrumento já validado no Brasil. As demais escalas utilizadas são de outros países, e por isso, foi necessária a realização da metodologia de tradução e retro tradução e posterior análise de equivalência de medida comparando as duas versões da escala (Heggstad et al., 2019). Na sequência, houve a realização de uma revisão gramatical visando garantir que não houvesse dificuldade de compreensão das assertivas por parte dos respondentes.

Após o processo de tradução/equivalência/revisão, o instrumento passou pela validação de conteúdo por parte de especialistas com conhecimento acerca dos construtos da pesquisa. Assim, o questionário foi disponibilizado para seis professores da área de negócios, todos

doutores em áreas de ciências sociais aplicadas, atuantes no mercado e com conhecimento sobre todos os construtos da pesquisa. Os especialistas analisaram se os termos e expressões estavam adequados ao contexto brasileiro e ao objetivo da pesquisa. Após análise das sugestões, alguns termos foram alterados para facilitar o entendimento por parte dos respondentes. Num segundo momento, após esses ajustes, o questionário foi apresentado a dois gestores de cooperativas agroindustriais, um gerente de nível médio e um supervisor operacional, para novas sugestões quanto ao conteúdo para melhoria ou inclusão de itens. Ressalta-se que os dois gestores aprovaram o instrumento sem solicitar ajustes.

Antes de enviar o questionário para os respondentes, procedeu-se ainda com a submissão do projeto de pesquisa para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Paraná. O projeto foi submetido no dia 20/03/2023 com número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE: 68179623.0.0000.0214. Obteve-se retorno no dia 13/04/2023, por meio do parecer consubstanciado CEP 6.000.542. Com base no parecer, procedeu-se com ajustes na documentação enviada seguindo as recomendações do comitê. A nova submissão com os ajustes solicitados foi realizada em 17/04/2023, com a aprovação do projeto pelo comitê no dia 18/05/2023 sob parecer 6.067.765. Após a aprovação do comitê, iniciou-se a coleta de dados.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa conta com a participação de gestores de cooperativas agroindustriais paranaenses. O questionário foi enviado aos gestores que atuam nas cooperativas agroindustriais paranaenses, com perfis na rede social *LinkedIn*. A busca pelos respondentes se deu utilizando-se termos relacionados aos cargos que atendem os requisitos para participar da pesquisa. Para tanto, a busca foi realizada por meio de filtros na rede social, utilizando termos referentes aos respectivos cargos dos gestores: “supervisor”, “gerente”, “coordenador”. Os dados foram coletados no período de 18/05/2023 a 25/06/2023. O *link* com o questionário foi enviado já no convite de conexão de rede, e após o aceite, um segundo contato era feito para reforçar o convite de participação na pesquisa. O *link* foi enviado para 1.291 gestores, obtendo-se um retorno de 209 respostas.

O tamanho da amostra foi estimado utilizando o *software G*Power 3.1.9.4*. Com base em Hair Jr et al. (2021), utilizou-se um tamanho de efeito de 0,15, nível de significância do α de 0,05, poder do teste ($1-\beta$) de 0,95, e o maior número de preditores informados do modelo foi igual a 3. Desse modo, o software retornou uma amostra mínima de 119 respostas.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, utilizou-se da técnica de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais PLS-SEM, também chamada de modelagem de caminho (Hair Jr et al., 2019). O método dos mínimos quadrados parciais (PLS) é uma ferramenta útil para analisar inter-relações complexas entre variáveis observadas e latentes, e se mostra particularmente valioso quando o objetivo é prever variáveis-alvo no contexto de um modelo causal (Hair Jr et al., 2021).

O PLS-SEM também permite a análise de modelos com construções de ordem superior, conhecidas como modelos de componentes hierárquicos (Sarstedt et al, 2019). Esse tipo de modelo permite modelar construções sobre uma dimensão considerada mais abstrata (componentes de ordem superior), e as suas sub dimensões mais concretas (componentes de ordem inferior), que envolvem as sub dimensões do componente de ordem superior (Lacruz et al., 2022).

Um modelo de caminho PLS consiste em dois elementos: um modelo de medição (modelo externo) e um modelo estrutural (modelo interno) que une as construções (Hair Jr et al., 2021). Desse modo, o PLS-SEM envolve uma abordagem de duas etapas, sendo que a primeira é a estimativa do modelo de medição, e a segunda envolve a análise do modelo estrutural (Hanafiah, 2020).

Para o modelo de medição, duas abordagens diferentes são usadas para medir variáveis não observáveis. Uma delas é referida como medição reflexiva, e a outra é a medição formativa (Hair Jr et al., 2021). A medição é reflexiva quando a variável latente é a causa das medidas observadas, e é formativa quando as medidas observadas se tornam as causas das variáveis latentes (Eboli, Forciniti & Mazzulla, 2018).

Ao implementar um modelo de componentes hierárquicos (HCM), é preciso decidir sobre (1) a especificação do modelo de medição dos componentes de ordem inferior (LOC) e (2) a relação entre o componente de ordem superior (HOC) e seus componentes de ordem inferior, ambos os quais podem ser de natureza reflexiva ou formativa (Sarstedt et al, 2019). De acordo com os autores, a pesquisa em PLS-SEM propõe quatro tipos de construtos de ordem superior: reflexivo-formativo, formativo-formativo, reflexivo-reflexivo e formativo-reflexivo. Desse modo, em HOC, se a relação é reflexiva, o conceito geral mais abstrato é representado por suas dimensões específicas; por outro lado, se a relação é formativa, o conceito geral é constituído pela combinação das suas dimensões específicas (Lacruz et al., 2022).

Nesta pesquisa, a variável latente é a causa das medidas observadas (i) em LOC, (ii) na variável mediadora e (iii) na variável dependente. Já em HOC, o conceito geral é constituído pela combinação das suas dimensões específicas. Diante disso, o modelo de medição proposto para essa pesquisa é do tipo reflexivo-formativo, e a avaliação desse modelo será feita em duas etapas. A primeira consiste na avaliação do modelo de medição reflexiva, e a segunda consiste na avaliação do modelo de medição formativa.

A avaliação do modelo de medição reflexiva é feita por meio do exame de quatro parâmetros: (i) confiabilidade da consistência interna, (ii) confiabilidade do indicador, (iii) validade convergente e (iv) validade discriminante (Hair Jr. et al., 2021). Esses parâmetros e suas recomendações podem ser observados na tabela 3.

Tabela 3 - Procedimento de avaliação do modelo de medição reflexiva

Etapas	Critério	Métricas e limites
Etapa 1	Confiabilidade do indicador	Carregamentos do indicador > 0,708
Etapa 2	Confiabilidade de Consistência Interna	Confiabilidade composta > 0,70 Alfa de <i>Cronbach</i> > 0,70
Etapa 3	Validade convergente	Variância média extraída (AVE) > 0,50
Etapa 4	Validade discriminante - Critério de Fornell-Larcker	A AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2021)

Uma vez que os resultados da avaliação do modelo de medição reflexiva apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade e validade, pode-se prosseguir com a avaliação do modelo de medição formativa, e em seguida, para a avaliação do modelo e estrutural (Cheah et al., 2019). O procedimento de avaliação do modelo estrutural avalia a relevância e a significância dos caminhos estruturais (Hair Jr. et al., 2021), e é realizado por meio da técnica de *bootstrapping*, normalmente usando 5.000 amostras para derivar estimativas de erro padrão dos parâmetros do modelo, o que facilita o teste de significância (Hair Jr. et al., 2017). Os dados serão tratados por meio do software Smart-Pls 4 que possui as funções Algoritmo PLS e *Bootstrapping* que são usadas em modelos de caminhos (Wong, 2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é reservado à análise e discussão dos resultados da pesquisa. Nele, estão descritos os procedimentos utilizados para avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Ao final do capítulo, serão analisados os resultados apurados para as relações propostas nas hipóteses de pesquisa.

4.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIÇÃO

O modelo de medição reflexivo é avaliado conforme critérios de avaliação padrão descritos na tabela 3, corroborando a confiabilidade e a validade das medidas dos construtos (Sarstedt et al., 2020). No entanto, é preciso considerar que o modelo desta pesquisa possui um HOC especificado formativamente, sendo necessário realizar um procedimento diferenciado na avaliação do modelo de medição.

Uma das formas de fazer a medição de modelos HCM reflexivo-formativo é usando a abordagem de dois estágios, que é propícia para esse tipo de modelo (Afthanorhan, 2014). Será usada a abordagem de dois estágios disjunta, onde, no estágio um, a avaliação do modelo de medição para LOC é baseada no modelo padrão, que traça relações diretas entre os três construtos antecedentes, e não inclui HOC (Sarstedt, 2019).

O modelo de medição do primeiro estágio é apresentado na figura 2.

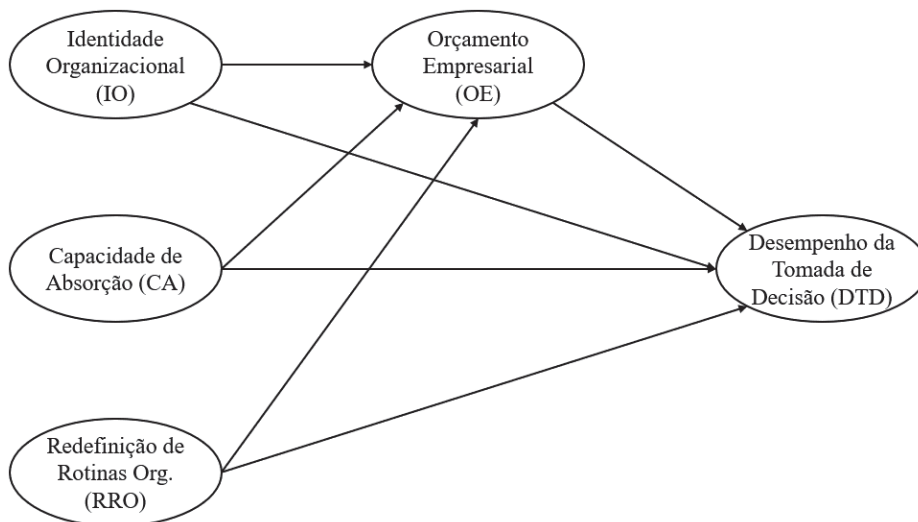


Figura 2 - Modelo de Medição - Estágio 1
Fonte: Elaboração própria

Para dar início aos testes, os dados foram carregados no *SmartPls* tratados por meio da função Algoritmo PLS. Nessa primeira etapa, a avaliação dos critérios de confiabilidade e

validade do construto inicia com a avaliação das cargas fatoriais por meio da matriz de cargas cruzadas, apresentada na tabela 4.

Tabela 4 - Matriz de cargas cruzadas

Indicadores	CA	DTD	IO	OE	RRO
CA_1	0,724	0,534	0,240	0,455	0,436
CA_2	0,836	0,590	0,236	0,496	0,464
CA_3	0,801	0,531	0,255	0,436	0,404
CA_4	0,812	0,504	0,236	0,496	0,448
CA_5	0,809	0,581	0,255	0,536	0,586
CA_6	0,708	0,432	0,148	0,440	0,329
DTD_1	0,548	0,835	0,278	0,721	0,555
DTD_2	0,591	0,878	0,302	0,735	0,501
DTD_3	0,577	0,871	0,254	0,689	0,446
DTD_4	0,503	0,785	0,202	0,539	0,515
DTD_5	0,619	0,855	0,234	0,652	0,512
DTD_6	0,604	0,850	0,233	0,650	0,530
IO_1	0,171	0,259	0,785	0,161	0,178
IO_2	0,293	0,272	0,683	0,226	0,242
IO_3	0,131	0,084	0,524	0,025	0,073
IO_4	0,146	0,140	0,790	0,085	0,117
IO_5	0,153	0,135	0,687	0,104	0,126
IO_6	0,262	0,239	0,781	0,193	0,271
OE_1	0,554	0,685	0,158	0,816	0,442
OE_2	0,532	0,664	0,181	0,868	0,478
OE_3	0,550	0,648	0,218	0,843	0,454
OE_4	0,509	0,672	0,135	0,838	0,443
OE_5	0,455	0,660	0,248	0,813	0,421
OE_6	0,497	0,652	0,191	0,844	0,468
OE_7	0,289	0,422	0,085	0,572	0,256
RRO_1	0,539	0,505	0,190	0,492	0,764
RRO_2	0,478	0,513	0,305	0,498	0,744
RRO_3	0,449	0,496	0,204	0,409	0,804
RRO_4	0,260	0,311	0,147	0,240	0,651
RRO_5	0,298	0,366	0,130	0,280	0,705
RRO_6	0,404	0,382	0,151	0,319	0,728

Fonte: Relatório do *SmartPls*

A matriz de cargas cruzadas apresenta as cargas fatoriais das variáveis manifestas de um construto, onde cada indicador deve apresentar a carga mais alta na construção que se destina a medir que nas relações com outros construtos (Hanafiah, 2020; Lacruz et al., 2022). De acordo com Hair Jr. et al. (2021), é recomendado que as cargas fatoriais estejam acima de 0,708, pois indicam que o construto explica mais de 50 por cento da variância do indicador, proporcionando assim, uma confiabilidade aceitável.

De acordo com os dados apresentados na tabela 4, o construto identidade organizacional apresentou três indicadores com cargas fatoriais menores que o sugerido pela literatura. O indicador IO-2, com carga fatorial de 0,683, IO_3, com 0,524, e IO_5, com 0,687. Além desses indicadores, o orçamento empresarial também teve o indicador OE_7 com carga 0,572 e redefinição de rotinas organizacionais o indicador RRO_4 com 0,651. Nessa situação, a literatura sugere que indicadores com cargas fatoriais entre 0,40 e 0,708 devem ser considerados para remoção apenas quando a exclusão do indicador leva a um aumento na confiabilidade da consistência interna ou validade convergente acima do valor limite sugerido (Hair Jr. et al., 2021). Desse modo, prosseguiu-se com a análise da confiabilidade da consistência interna.

A confiabilidade da consistência interna indica a medida em que os indicadores que medem o mesmo construto estão associados entre si (Hair Jr. et al., 2021). Para verificar a confiabilidade de consistência interna utiliza-se das medidas de *alfa de Cronbach*, que é o limite inferior da confiabilidade, e a confiabilidade composta, que é o limite superior (Ghasemy et al., 2020). Para que os construtos tenham validade, ambas as medidas devem ser superiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2021). Os valores para as medidas de confiabilidade de consistência interna são apresentados na tabela 5.

Tabela 5 - Consistência Interna

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
CA	0,873	0,905
DTD	0,920	0,938
IO	0,815	0,860
OE	0,907	0,927
RRO	0,832	0,875

Fonte: Relatório do *SmartPls*

Os resultados evidenciam que o alfa de *cronbach* apresentou o menor valor para a IO, com 0,85, e o maior para DTD, com 0,920. Para a confiabilidade composta, os mesmos construtos se destacaram, ficando a IO com 0,815 e a DTD com 0,938, menor e maior valor, respectivamente. Diante disso, todos os construtos apresentaram consistência interna em limite inferior (alfa de *cronbach*) e em limite superior (confiabilidade composta).

Em seguida, foi realizada a verificação da validade convergente, que é a medida em que o construto converge para explicar a variância de seus indicadores (Hair Jr et al., 2021) e a avaliação é feita por meio da análise da variância média extraída (AVE) (Sarstedt et al., 2022). Para que os construtos apresentem validade convergente (VC), o valor da AVE deve ser superior a 0,5 no modelo de medição reflexiva (Ghasemy et al., 2020; Hair Jr et al., 2021). Os valores da AVE de cada construto são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Validade convergente

Construto	Variância Média Extraída (AVE)
CA_	0,613
DTD_	0,716
IO_	0,511
OE_	0,647
RRO	0,539

Fonte: Relatório do SmartPls

Na avaliação da VC todos os construtos ficaram com valores aceitáveis, pois em todos eles, o valor da AVE foi superior a 0,5. Diante disso, seguindo as recomendações de Hair Jr et al. (2021), não foram eliminados os indicadores com cargas fatoriais com valores entre 0,40 e 0,708, pois todos os construtos apresentaram valores acima dos limites estabelecidos para a confiabilidade da consistência interna e validade convergente.

Destarte, realizou-se o teste da validade discriminante (VD) pelo critério de Fornell e Larcker (1981). A VD mede até que ponto um construto é empiricamente distinto de outros construtos no modelo estrutural (Hair Jr et al., 2021). Para que um construto tenha VD, a raiz quadrada da AVE de cada um deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto (Hanafiah, 2020).

A tabela 7 mostra os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto e suas correlações com os outros construtos para análise da VD.

Tabela 7 - Validade discriminante

Construto	CA_	DTD_	IO_	OE_	RRO_
CA_	0,783				
DTD_	0,679	0,846			
IO_	0,294	0,298	0,715		
OE_	0,610	0,789	0,220	0,805	
RRO	0,574	0,602	0,267	0,533	0,734

Fonte: Relatório do SmartPls

Os valores em negrito demonstrados na tabela 7 representam a raiz quadrada da AVE. Por conseguinte, pode-se observar que a raiz quadrada da AVE em cada construto é maior que suas correlações com os outros construtos. Dessa forma, infere-se que existe validade discriminante nos construtos do modelo de medição reflexivo.

Em contraste com as construções reflexivas, as construções formativas assumem que seus itens internos não são altamente correlacionados e, portanto, não são intercambiáveis, necessitando de uma medida de colinearidade, que é o fator de inflação de variância (VIF) (Hair Jr & Alamer, 2022). Nessa perspectiva, essa medida é usada para determinar se há alta correlação entre os indicadores formativos (Hanafiah, 2020), onde valores de VIF de 5 ou mais,

indicam problemas de colinearidade (Hair Jr et al., 2021). Os valores de VIF são dispostos na tabela 8.

Tabela 8 - Fator de inflação de variância (modelo de medição)

Indicadores	VIF
CA_1	1,678
CA_2	2,515
CA_3	2,162
CA_4	2,173
CA_5	2,248
CA_6	1,689
DTD_1	2,396
DTD_2	3,393
DTD_3	3,259
DTD_4	2,093
DTD_5	2,791
DTD_6	2,663
IO_1	1,986
IO_2	1,248
IO_3	1,556
IO_4	2,536
IO_5	1,559
IO_6	2,104
OE_1	2,943
OE_2	3,195
OE_3	3,387
OE_4	2,767
OE_5	2,338
OE_6	3,064
OE_7	1,591
RRO_1	1,620
RRO_2	1,558
RRO_3	1,942
RRO_4	1,712
RRO_5	1,915
RRO_6	1,707

Fonte: Relatório do *SmartPls*

Na avaliação da medida de colinearidade, observa-se que todos os valores ficaram abaixo do limite estabelecido, indicando que não há alta correlação entre os itens formativos de HOC.

Dando sequência, deve-se analisar o modelo de medição com HOC, sendo essa a segunda etapa da abordagem de dois estágios disjunta. Nesse segundo estágio, são utilizadas as pontuações das variáveis latentes (LVS) dos LOC do estágio um, que servirão como indicadores

para HOC no estágio dois. Assim, no estágio dois, os LVS dos resultados do estágio um, permitem criar e estimar o modelo que contém HOC (Sarstedt, 2019). O próprio *SmartPls* possui um recurso que faz esse processo por meio da função “*Create data file*”, sem que haja a necessidade de salvar dados e carregá-los novamente.

Após realizar o procedimento de criação de LVS de LOC, apresenta-se o modelo com HOC a ser construído no *software*.

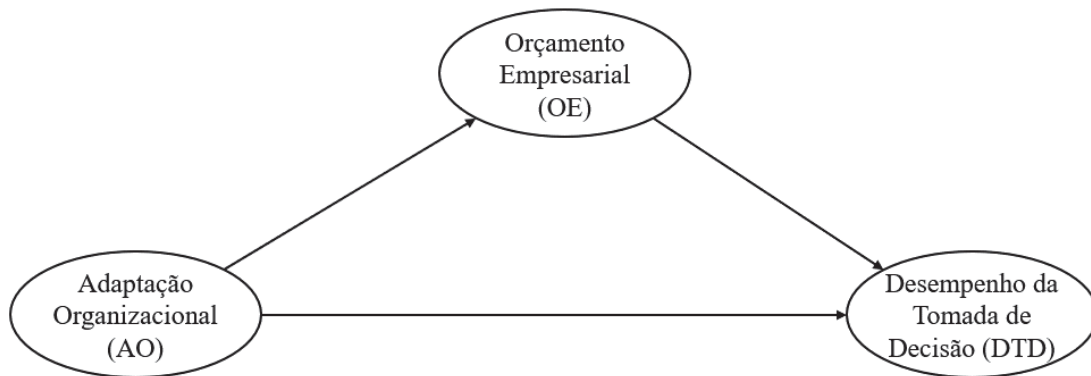


Figura 3 - Modelo de Medição - Estágio 2
Fonte: Elaboração própria

Nesse modelo, a AO é formada pelos LVS dos construtos de primeira ordem IO, CA e RRO. Com o novo modelo formado, analisa-se a validade de HOC por meio da análise da confiabilidade do indicador que descreve a extensão em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente em relação ao que se pretende medir (Afthanorhan, 2014). De acordo com Hair Jr et al. (2021) na avaliação de construtos medidos formativamente é necessário examinar a significância estatística e a relevância dos pesos dos indicadores.

Nesse processo, utiliza-se a função *Bootstrapping* no *SmartPls*, que é uma técnica de reamostragem que extrai um número especificado de subamostras dos dados originais e, usando a substituição, estima modelos para cada subamostra (Matthews et al., 2018). Com base em Sarstedt et al. (2020) o *bootstrapping* foi executado com 5000 subamostras, e os resultados para os pesos externos são apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Pesos externos: Modelo de Medição - Estágio 2

Construtos	T valor	P valor
DTD_1 <- DTD_	23,365	0,000
DTD_2 <- DTD_	23,598	0,000
DTD_3 <- DTD_	24,571	0,000
DTD_4 <- DTD_	14,922	0,000
DTD_5 <- DTD_	21,145	0,000
DTD_6 <- DTD_	20,774	0,000
LVS - CA -> AO	7,165	0,000

LVS - IO -> AO	0,910	0,363
LVS - RRO -> AO	4,531	0,000
OE_1 <- OE_	17,191	0,000
OE_2 <- OE_	20,032	0,000
OE_3 <- OE_	16,938	0,000
OE_4 <- OE_	18,330	0,000
OE_5 <- OE_	16,332	0,000
OE_6 <- OE_	19,075	0,000
OE_7 <- OE_	7,246	0,000

Fonte: Relatório do *SmartPLS*

Assumindo um nível de significância de 5% e um valor t acima de 1,96, os valores demonstram que dois dos três construtos de ordem inferior que formam o construto de ordem superior, apresentaram confiabilidade dos indicadores (Hair Jr et al., 2021). Por outro lado, o peso do indicador IO não apresentou significância estatística, indicando que a identidade organizacional não possui efeito sobre a adaptação organizacional, pois seu valor ficou acima do limite de significância estabelecido. No entanto, de acordo com a literatura, quando o peso de um indicador não é significativo, mas a carga externa correspondente é significativa, o indicador deve ser mantido (Afthanorhan, 2014). Diante disso, procedeu-se com a análise de cargas externas para verificar sua significância.

Tabela 10 – Cargas externas - Estágio 2

Construtos	T valor	P valor
DTD_1 <- DTD_	28,849	0,000
DTD_2 <- DTD_	37,866	0,000
DTD_3 <- DTD_	40,388	0,000
DTD_4 <- DTD_	16,298	0,000
DTD_5 <- DTD_	37,656	0,000
DTD_6 <- DTD_	32,633	0,000
LVS - CA -> AO	33,105	0,000
LVS - IO -> AO	3,054	0,002
LVS - RRO -> AO	10,935	0,000
OE_1 <- OE_	20,545	0,000
OE_2 <- OE_	40,194	0,000
OE_3 <- OE_	28,314	0,000
OE_4 <- OE_	29,092	0,000
OE_5 <- OE_	22,794	0,000
OE_6 <- OE_	28,524	0,000
OE_7 <- OE_	9,778	0,000

Fonte: Relatório do *SmartPLS*

Os resultados da tabela 10 apontam que todos os indicadores apresentam significância estatística em relação às cargas externas, inclusive a IO. Nessa perspectiva, é possível afirmar que os indicadores que compõem os constructos dos modelos de mensuração do estágio 1 e 2

avaliam de forma significativa as dimensões da adaptação organizacional. Nesse contexto, uma vez estabelecida a confiabilidade e a validade das medidas, procede-se com a avaliação do poder explicativo e preditivo do modelo estrutural, bem como a significância e relevância dos coeficientes de caminho (Sarstedt et al., 2022).

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A avaliação do modelo estrutural envolve a avaliação de problemas de colinearidade, avaliação da significância e relevância das relações estruturais e a avaliação do poder explicativo do modelo (Ghasemy et al., 2020). O modelo estrutural é apresentado na figura 4.

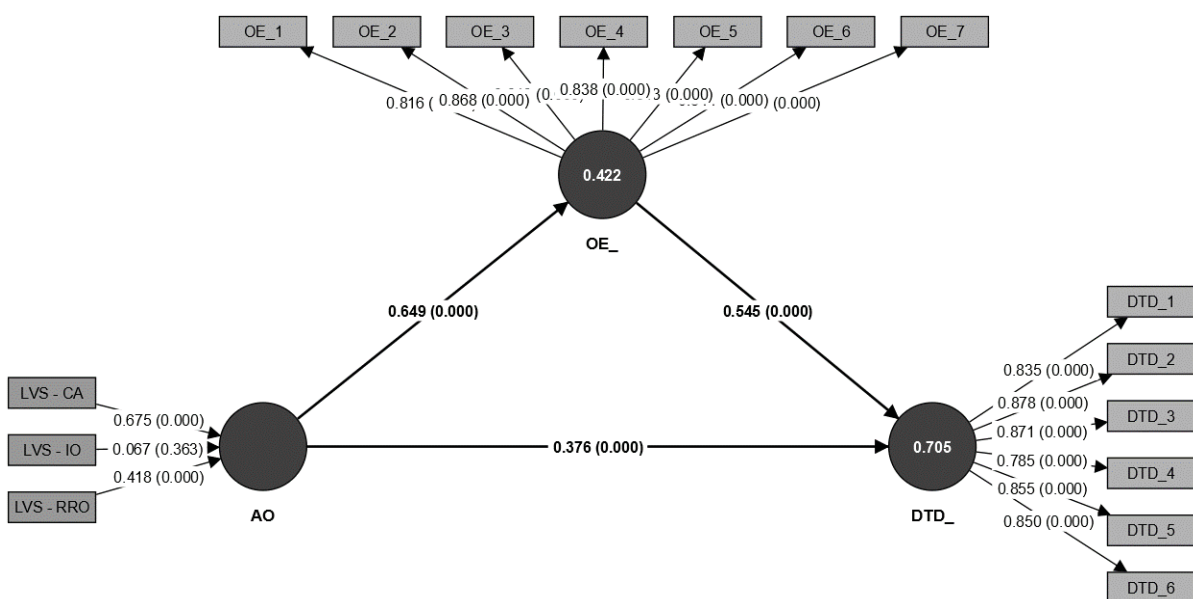


Figura 4 - Modelo Estrutural
Fonte: Relatório do *SmartPLS*

O modelo apresenta valores das cargas externas dos indicadores e sua significância estatística, o tamanho do efeito e o R^2 das variáveis dependentes. O R^2 representa a variância explicada em cada um dos construtos endógenos, e mede o poder explicativo do modelo (Hair Jr et al., 2021). Valores de 0 a 0,10, 0,11 a 0,30, 0,30 a 50 e $> 0,50$ indicam poder explicativo fraco, modesto, moderado e forte, respectivamente (Hair Jr & Alamer, 2022).

Conforme figura 4, o orçamento empresarial é explicado de forma moderada pela adaptação organizacional, pois o valor do R^2 é de 0,422, o que indica que a AO explica 42,2% da variância do OE. Embora o poder explicativo da AO sobre o OE seja considerado moderado, mais da metade da variância dessa variável independente não é explicada pela variável independente, o que implica dizer que existem outras variáveis não presentes no modelo que explicam mais de 50% da variância do OE.

Por sua vez, a variável desempenho na tomada de decisão possui duas variáveis independentes, sendo elas a adaptação organizacional e o orçamento empresarial. Desse modo, a variância explicada no DTD pela AO e OE é de 70,5% pois o R^2 dessa variável é de 0,705. Nesse contexto, pode-se inferir que, em conjunto, a congruência da empresa à AO e o uso do OE explicam maior desempenho no processo decisório da organização. Esse poder explicativo é considerado forte, pois está acima de 5.

Dando sequência, as regressões devem ser examinadas quanto a possíveis problemas de colinearidade, uma vez que os coeficientes do modelo estrutural para as relações entre os construtos são derivados da estimativa de uma série de equações de regressão, que podem ser influenciados por fortes correlações de cada conjunto de construtos preditores (Hair Jr et al., 2021). De acordo com os autores, esse processo é semelhante à avaliação de modelos de medição formativa, mas, nesse caso, os escores dos construtos preditores em cada regressão no modelo estrutural são usados para calcular os valores de VIF. Esses valores estão dispostos na tabela 11.

Tabela 11 - Fator de inflação de variância (modelo estrutural)

	VIF
CA_	1,539
DTD_1	2,396
DTD_2	3,393
DTD_3	3,259
DTD_4	2,093
DTD_5	2,791
DTD_6	2,663
IO_	1,112
OE_1	2,943
OE_2	3,195
OE_3	3,387
OE_4	2,767
OE_5	2,338
OE_6	3,064
OE_7	1,591
RRO	1,515

Fonte: Relatório do *SmartPLS*

Todos os indicadores apresentam valores de VIF dentro dos limites estabelecidos pela literatura, pois nenhum deles apresentou escores acima de 5, indicando que o modelo não possui problemas de colinearidade (Hair Jr et al., 2021). Com isso, seguiu-se com o teste para avaliação de significância executando *bootstrapping* para o cálculo dos coeficientes de caminhos, cujos valores estão evidenciados na tabela 12.

Tabela 12 - Resultados do PLS – Path Coeficiente

Hipótese	Relação	Efeito	T valor	P valor	Significância
H1	AO > DTD	0,376	6,406	0,000	Significante
H2	AO > OE	0,649	10,725	0,000	Significante
H3	OE > DTD	0,545	9,973	0,000	Significante

Fonte: Relatório do *SmartPls*

A avaliação de significância baseia-se em erros padrão *bootstrapping* como base para calcular valores t de coeficientes de caminho ou, alternativamente, intervalos de confiança (Hair Jr et al., 2021). Um coeficiente de caminho é significativo no nível de 5% se o valor zero não cair no intervalo de confiança de 95%. Com base nos valores apresentados na tabela 12, observa-se as três relações apresentadas apresentam valores t acima de 1,96, e $p < 0,01$, indicando que são estatisticamente significantes.

Outra relação proposta nas hipóteses, é que o orçamento empresarial estaria mediando a relação entre adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Essa hipótese pode ser verificada por meio dos efeitos indiretos cujos valores são mostrados na tabela 13.

Tabela 13 - Resultados do PLS – Efeitos indiretos

Hipótese	Relação	Efeito	T valor	P valor	Significância
H4	AO > OE > DTD	0,354	7,215	0,000	Significante

Fonte: Relatório do *SmartPls*

A mediação pode se apresentar de diferentes formas, podendo ser parcial, quando há efeito direto significativo da variável independente sobre a dependente, e da variável mediadora sobre a independente; ou total, quando não há efeito direto significativo da variável independente sobre a dependente, mas há efeito significativo da variável mediadora sobre a independente (Bido & Silva, 2019). Com base nos dados da tabela 13, constata-se que há mediação parcial do orçamento empresarial na relação entre adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A hipótese H1 buscou confirmar sobre a existência de relação positiva entre a adaptação organizacional e o orçamento empresarial. Com base nos dados da tabela 12, observa-se que essa relação foi confirmada, e além de ser positiva, ela possui tamanho de efeito de 0,649. O tamanho do efeito é uma medida usada para avaliar o impacto relativo de um construto preditor sobre um construto endógeno em termos de seu poder explicativo (Hair Jr et al., 2021). O tamanho do efeito pode variar de 0,02, 0,15 e 0,35 que são considerados pequeno, médio e grande, respectivamente (Cohen, 1988). Nesse contexto, o efeito da adaptação organizacional sobre o orçamento é um efeito grande, possibilitando desprender que o OE favorece a criação

de estabilidade em condições de mudança (Knardal & Bjørnenak, 2020). Isso elucidada também, o poder de explicação de 42,2% da AO sobre o OE, pois essa variância pode estar relacionada ao fato de que diante de fatores contingenciais, o orçamento é ajustado de modo que possibilite e adaptabilidade (Silva & Lavarda, 2022). Assim, ele é redesenhado para propiciar a adaptação da organização às novas circunstâncias (Nikodijević, 2021) fazendo com que as regras e premissas organizacionais possam ser ajustadas para acomodar mudanças ambientais (Zeng et al., 2023).

A H2 buscou verificar se o orçamento empresarial influencia positivamente o desempenho na tomada de decisão. Com base nos dados da tabela 12, essa relação foi confirmada, apresentando também, um efeito grande de 0,545 do OE sobre o DTD. Esse efeito pode ser explicado pelas várias funções que OE executa e que acabam influenciando o processo decisório. Conforme a literatura, ele é usado para previsões que garantem uma melhor inteligência para a tomada de decisões (Nikodijević, 2021); na função de medição de desempenho, na qual fornece informações para orientar decisões e ações gerenciais (Cruz et al., 2020); na questão comportamental onde a participação orçamentária estimula a criatividade individual e oferece novos insights e sugestões à organização (Amrul et al., 2023), e em questões sobre alocação de recursos, cuja combinação eficaz pode aumentar o desempenho na tomada de decisão (Ghasemaghaei et al., 2018).

A H3 enuncia que adaptação organizacional influencia positivamente o desempenho na tomada de decisão. Essa relação também foi corroborada, e o tamanho do efeito evidenciado é de 0,376, considerado grande. A literatura aponta que em situações de descontinuidade os gestores voltam-se para ações e práticas direcionadas para decisões futuras criteriosas, que são consideradas cruciais para o sucesso competitivo da organização (Stańczyk-Hugiet et al., 2019) levando-a a se adaptar ao ambiente e influenciando a tomada de decisão (Sarta et al., 2021). Esse resultado corrobora a afirmação de Stańczyk-Hugiet et al. (2019) que afirmam que quando os gestores são confrontados com pressões ambientais, eles tomam ações que favorecem a mudança organizacional. Do mesmo modo, reforça a fala de Mendoza et al. (2021) que enfatizam o papel dos gestores no processo de adaptação organizacional, escaneando o ambiente, interpretando informações sobre ele e tomando decisões para enfrentá-lo

A última hipótese proposta nesta pesquisa é a H4, a qual propõe que a relação entre adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão é mediada pelo orçamento empresarial. Com base nos dados apresentados na tabela 13, confirmou-se essa relação de mediação. Uma vez que a adaptação organizacional possui efeito direto significativo sobre o

desempenho na tomada de decisão, e o orçamento empresarial também possui efeito direto sobre essa variável, a relação encontrada foi de mediação parcial. O efeito encontrado sobre essa relação de mediação é também um efeito grande de 0,354. Esse resultado demonstra que a mediação parcial do OE sobre a relação entre AO e DTD possui quase o mesmo efeito que a relação direta entre AO e DTD. No entanto, ao verificar a variância explicada, observa-se que essa relação de mediação explica 70,5% do desempenho na tomada de decisão.

A literatura reconhece a importância de haver direcionamentos para a aplicação de mudanças significativas no enfrentamento à períodos de incerteza (Mendoza & Peláez, 2021) e a dependência das decisões gerenciais e das escolhas que são feitas para que as empresas possam responder às mudanças ambientais (Kozachenko, Anand & Shirokova, 2021). Isso ressalta a relevância das técnicas de contabilidade gerencial na empresa, pois se ela não consegue equilibrar o uso do SCG, pode levar a uma tomada de decisão mais lenta, uso ineficiente dos recursos e menor desempenho (Yanishevskaya, 2017).

Assim, o resultado da mediação do OE sobre a relação da AO e DTD é explicado, uma vez que o orçamento se destaca como uma ferramenta que ajuda as organizações a monitorarem seus processos e resultados (Pešalj, Pavlov & Micheli, 2018), como um dos mecanismos de planejamento e controle mais adotados pelas empresas em suas práticas de gestão (Arnold & Artz, 2019), e seu papel na alocação de recursos e em atividades de coordenação (Bergmann et al., 2020; Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019).

Diante do contexto apresentado sobre os resultados apurados, encerra-se a análise e a discussão dos resultados, seguindo com as conclusões, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da tese a partir dos resultados encontrados para cada um dos objetivos específicos. A seção inicia-se com as conclusões, depois são apresentadas as limitações inerentes ao estudo, e por fim, são feitas as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo examinar os efeitos da mediação do orçamento empresarial na relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Para se atingir o objetivo geral da pesquisa, quatro objetivos específicos foram estabelecidos.

O primeiro objetivo específico visava fazer uma revisão de literatura a acerca dos temas abordados no estudo. Para se atingir esse objetivo, foram realizadas pesquisas em bases científicas buscando pelos temas abordados. Os estudos anteriores encontrados serviram de base para a construção da introdução e referencial teórico, além de serem utilizados também na análise de resultados e conclusões.

Para o segundo objetivo específico, buscou-se identificar os construtos utilizados no modelo proposto para a pesquisa. Para tanto, utilizou-se da literatura consultada para fazer a definição constitutiva e operacional desses construtos, também para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, que foi elaborado com base em escalas validadas de estudos anteriores que abordaram os mesmos temas.

O propósito do terceiro objetivo foi desenvolver as hipóteses de testes com base na literatura sobre o tema. Esse objetivo foi atingido ao se proceder com a análise da literatura de forma a estabelecer as relações de acordo com estudos anteriores consultados. Desse modo, com base nesses estudos, as relações de testes foram estabelecidas e representadas graficamente pelo modelo teórico de pesquisa.

Com relação ao último objetivo específico da pesquisa, ele visava a realização de uma análise estatística para a verificação das relações propostas no modelo de pesquisa. Para atingir esse objetivo, primeiro foram realizados os testes de validação do modelo teórico, que consistem em verificar a confiabilidade e validade do modelo. Após a constatação da validação do modelo, foram realizados os testes das hipóteses para corroborar ou refutar as relações estabelecidas entre os construtos da pesquisa.

A primeira hipótese estabelecia relação de influência da adaptação organizacional sobre o orçamento empresarial. Os achados da pesquisa evidenciaram que a adaptação organizacional não só influencia positivamente o orçamento, como esse efeito é também considerado grande. Essa foi a relação que apresentou maior tamanho do efeito, demonstrando que diante de circunstâncias atípicas, as organizações estudadas realizam ajustes nos processos orçamentários com a finalidade de se adaptar às novas condições.

Isso reforça a literatura acerca da teoria da contingência de que não há controles gerenciais que sejam apropriados a todas as organizações e em todas as circunstâncias (Otley, 1980; Otley, 2016; Martin, 2020). Seguindo essa lógica, os resultados também corroboram a afirmação de Larrey (2020) de que a adaptação organizacional faz com que os elementos de um subsistema se adaptem uns aos outros à situação para preservar o estado geral do sistema.

A segunda hipótese estabelece relação de influência do orçamento empresarial sobre o desempenho na tomada de decisão. Essa relação também apresentou efeito grande e positivo, demonstrando a relevância do orçamento para o processo decisório. As pesquisas sobre orçamento mostram que em todas as funções que esse controle gerencial é utilizado, ele serve como base para a tomada de decisão (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019; Zor et al., 2019; Bergmann et al., 2020; Cruz et al., 2020; Santos et al., 2020; Umans et al., 2020; Nikodijević, 2021; Soleiman & Thalib, 2021; Amrul et al., 2023; Zeng et al., 2023).

Nesse entendimento, os resultados demonstraram que nas empresas estudadas, o orçamento como uma ferramenta da contabilidade gerencial, cumpre com seu papel como parte do sistema de informação dessas organizações, auxiliando os gestores e fornecendo informações que servem de base para a tomada de decisão (Dao, 2023).

A terceira hipótese declarava relação de influência da adaptação organizacional sobre o desempenho na tomada de decisão. Novamente obteve-se um resultado estatisticamente significativo, e com tamanho do efeito grande, demonstrando que as empresas investigadas conseguem se adaptar a situações que envolvem fatores contingenciais, moldando suas operações de acordo com as circunstâncias vivenciadas, e levando ao desempenho na tomada de decisão. Essa relação demonstra o quanto a adaptação se torna essencial para que os gestores das cooperativas agroindustriais consigam tomar boas decisões diante de situações de descontinuidade.

Esse contexto leva à observação de que a adaptação permite que eles, enquanto agentes racionais, comparem as alternativas, selecionando aquela que melhor se adapta ao ambiente

predominante (Giustiziero et al., 2022), uma vez que a sobrevivência dessas organizações depende das decisões e das escolhas que eles fazem para responder às mudanças ambientais (Kozachenko, Anand & Shirokova, 2021).

A última hipótese de pesquisa anunciava que o orçamento empresarial possui papel mediador na relação entre adaptação organizacional e desempenho da tomada de decisão. Essa é a única relação indireta estabelecida na pesquisa, mas, assim como as diretas, também se mostrou estatisticamente significativa, positiva e com tamanho do efeito grande.

Um ponto que chama atenção é que o efeito direto do orçamento sobre o desempenho na tomada de decisão, é maior do que o efeito direto da adaptação organizacional e do efeito indireto sobre o desempenho na tomada de decisão. Esse achado pode ser justificado por Santos et al. (2020) que descrevem o orçamento como um mecanismo cognitivo, que se configura em um processo de troca de informações, resulta em melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhores resultados de decisões.

Outro ponto a ser observado é que, juntos, a adaptação organizacional e o orçamento explicam 70,5% do desempenho na tomada de decisão. Como o efeito da adaptação sobre o orçamento é o maior entre todos, e o efeito do orçamento sobre o desempenho na tomada de decisão é o segundo maior, isso pode explicar a variância encontrada, implicando que para essas empresas, tanto a adaptação quanto o orçamento são essenciais para que elas tenham um maior desempenho em suas tomadas de decisão.

A teoria da contingência (TC) busca explicar as mudanças organizacionais e suas interdependências com os fatores ambientais, relacionando e explicando tais fatores (Guerreiro et al., 2020). Os resultados desta pesquisa demonstram que, em consonância com a literatura consultada e com a premissa central da teoria da contingência, as empresas investigadas tendem a adaptar seus sistemas de controle gerenciais (mais especificamente, o orçamento empresarial) às circunstâncias específicas que venham a enfrentar.

Isso é possibilitado pela adaptação organizacional, que favorece a ideia de racionalidade mantida pela abordagem contingencial, implicando o ajuste de práticas contábeis aos fatores contingentes a partir do momento em que se tenha consciência desses fatores (Guerreiro et al., 2020). Com a adaptação do orçamento ao ambiente específico, esse artefato passa a ser percebido como a criação de estabilidade em condições de mudança (Knardal & Bjørnenak, 2020), promovendo o pensamento integrado e implementando a estratégia por meio de decisões e ações gerenciais (Rehman, 2021).

Com base nos resultados apresentados e nas conclusões obtidas, confirma-se a tese proposta neste estudo de que há uma relação direta e positiva entre adaptação organizacional e o orçamento empresarial, assim como também há uma relação direta e positiva entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão. Contudo também há uma relação indireta entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão que é mediada pelo orçamento empresarial.

Esta tese contribui com as cooperativas agroindustriais demonstrando como o uso do orçamento em suas diferentes funções tem efeito sobre o desempenho na tomada de decisão. Os resultados da pesquisa mostram que o orçamento pode fornecer mais informações aos processos decisórios, levando as cooperativas a manterem-se competitivas, além de possibilitar o alinhamento de suas políticas e práticas tradicionais com a realidade do mercado em que atuam. Considerando os aspectos envolvidos no processo decisório e nas informações fornecidas pelo orçamento empresarial, esse controle gerencial mostra-se essencial para que as cooperativas sobrevivam e prosperem no ambiente globalizado e competitivo no qual elas operam.

5.2 LIMITAÇÕES

A primeira limitação desta pesquisa, se refere à adaptação organizacional. Embora esse construto seja citado na literatura sobre a teoria da contingência, não foram encontrados estudos da abordagem contingencial que trouxessem uma escala para medir a adaptação organizacional. Dessa forma, o construto foi formado por três dimensões sugeridas por Raisch e Birkinshaw (2008), e por não haver instrumento consolidado para medi-lo, foram adaptados outros instrumentos utilizados em outros estudos específicos sobre cada uma das dimensões. É preciso ressaltar que essa limitação está voltada para o aspecto teórico da pesquisa, pois os testes estatísticos foram satisfatórios em relação à consistência do modelo, demonstrando que o construto atendeu aos critérios exigidos para sua validação.

Outra limitação do estudo diz respeito ao indicador identidade organizacional formado pelas variáveis latentes do construto de primeira ordem para a formação do construto de segunda ordem. Conforme relatado na análise de resultados, esse indicador apresentou escores baixos na confiabilidade de seus indicadores, uma vez que três deles ficaram abaixo do limite. Respaldados pela literatura, o indicador foi mantido no modelo, mas verifica-se a necessidade de aprimoramento da escala utilizada para que esteja mais alinhada com a essência da adaptação organizacional.

No que se refere aos testes, embora tenham sido colocadas duas perguntas abertas no questionário visando coletar informações que serviriam de variáveis de controle, elas não foram respondidas corretamente pela maioria dos respondentes, impossibilitando que essas variáveis fossem inseridas no modelo.

5.3 RECOMENDAÇÕES

A primeira recomendação acerca de futuras pesquisas, é que a população estudada seja expandida para outros estados, visando tirar o provável viés desta pesquisa em relação aos aspectos locais característicos do estado de origem das cooperativas estudadas. Como sugestão, propõe-se que sejam realizados estudos por região para que seja possível fazer comparações relacionadas aos aspectos regionais, econômicos e sociais característicos dos locais de origem das organizações.

A segunda recomendação, é que sejam feitas pesquisas usando o construto da adaptação organizacional estabelecendo relações com outras dimensões do sistema de controle gerencial, que não somente o orçamento empresarial. Dessa forma, será possível verificar se as outras dimensões também são afetadas pela adaptação organizacional e como se dá essa relação, de forma positiva ou negativa, com efeito grande ou pequeno.

Outra sugestão seria fazer a pesquisa utilizando duas dimensões do sistema de controle gerencial e comparar as relações encontradas para cada uma delas, o que abriria possibilidades para estudos sobre os comportamentos de dimensões dos controles gerenciais sobre as mesmas condições ambientais, influenciadas pela adaptação organizacional.

Por fim, observa-se a oportunidade do uso do construto de desempenho na tomada de decisão em mais pesquisas na área de contabilidade gerencial. Embora pesquisas nessa área busquem colocar os controles gerenciais como influenciadores e facilitadores da tomada de decisão, o desempenho na tomada de decisão não tem sido investigado na área de contabilidade gerencial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abba, M., Yahaya, L., & Suleiman, N. (2018). Explored and critique of contingency theory for management accounting research. *Journal of Accounting and Financial Management ISSN*, 4(5), 2018.
- Aboelimged, M., & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organisational capabilities. *Journal of cleaner production*, 220, 853-863. doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.150
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003
- Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V., & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*, 42, 90-101. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.008
- Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2014). Hierarchical component using reflective-formative measurement model in partial least square structural equation modeling (Pls-Sem). *International Journal of Mathematics*, 2(2), 33-49.
- Ajmal, M. M., Khan, M., & Shad, M. K. (2021). The global economic cost of coronavirus pandemic: current and future implications. *Public Administration and Policy*, 24(3), 290-305. DOI 10.1108/PAP-10-2021-0054
- Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Wamba, S. F., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2019). Analytics-based decision-making for service systems: A qualitative study and agenda for future research. *International Journal of Information Management*, 48, 85-95. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.020
- Ali, M., Ali, I., Al-Maimani, K. A., & Park, K. (2018). The effect of organizational structure on absorptive capacity In single and dual learning modes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 108-114. doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.007
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001
- Amrul Ichdan, D., Yuliansyah, & Maryani. (2023). Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting?. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2184228. doi.org/10.1080/23311975.2023.2184228
- Appiah, G. Sarpong, D. (2015). *On the influence of organisational routines on strategic foresight. Foresight*, 17(5), 512–527. doi:10.1108/FS-11-2014-0067
- Arantes, A. D. A. R. B., & Soares, J. L. (2021). Relação Entre Ambidestralidade E Sistemas De Controles Gerenciais Em ONGs Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 147-165. doi.org/10.14392/asaa.2020130308
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67. doi:10.1016/j.aos.2018.06.001

- Auzair, S. M. (2015). A configuration approach to management control systems design in service organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 47-72. DOI 10.1108/JAOC-08-2012-0064
- Awan, U., Shamim, S., Khan, Z., Zia, N. U., Shariq, S. M., & Khan, M. N. (2021). Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120766. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120766
- Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E. and Zaim, S. (2019), “Information system capabilities and firm performance: opening the black box through decision-making performance and businessprocess performance”, *International Journal of Information Management*, Vol. 47, July, pp. 168-182, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.015.
- Barreiros, R. F., Prottil, R. M., Moreira, V. R., & Duclós, L. C. (2021). Social Advancement as a Critical Success Factor in a Model of Translation and Control of Strategy in Agro-Industrial Cooperatives. *Integrating Social Responsibility and Sustainable Development: Addressing Challenges and Creating Opportunities*, 19-42. doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_2
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517. doi:10.1111/1911-3846.12222
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101187. doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 25-54. doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196-212. doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p196
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323. DOI: 10.1590/1808-057x201908210
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incu. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30. DOI: <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n2t02>
- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 9-23. doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z
- Bido, S., D., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Briones Penalver, A. J., Bernal Conesa, J. A., & de Nieves Nieto, C. (2018). Analysis of corporate social responsibility in Spanish agribusiness and its influence on innovation and

- performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 182-193.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International journal of management reviews*, 19(3), 296-317. DOI: 10.1111/ijmr.12152
- Burrell, G.; & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Chang, C. H., Chen, Y. S. Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*. Vol. 51 No. 5, 2013 pp. 1056-1070. DOI 10.1108/MD-09-2011-0314
- Cheah, J. H., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M. A., Cham, T. H., & Ciavolino, E. (2019). A comparison of five reflective–formative estimation approaches: reconsideration and recommendations for tourism research. *Quality & Quantity*, 53, 1421-1458. doi.org/10.1007/s11135-018-0821-7
- Church, B. K., Kuang, X. J., & Liu, Y. S. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84. doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.005
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203. DOI: 10.1002/job.2164
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B. F., Buchweitz, M. J. R., Quintana, A. C., Pereira, T. A., & D'Avila, L. C. (2020). Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 99-113. doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.48280
- Dani, A. C., da Silva Zonatto, V. C., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 054-072. DOI: http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104
- Dao, N. H. (2023). Factors Affecting the Use of Management Accounting Information in Vietnamese Commercial and Service Enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02451-e02451. doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2451
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 216-231. DOI: 10.1590/1808-057x202113790
- Demartini, M. C., & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in performance management systems design: a loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101072. doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145, 183-199. DOI 10.1007/s10551-015-2907-7
- Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019). Práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? Mediação da identidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 27-43.

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7.10.1007/s40685-019-0085-7
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1999). Pesquisa gerencial em administração. *São Paulo: Pioneira*, 21-43.
- Eboli, L., Forciniti, C., & Mazzulla, G. (2018). Formative and reflective measurement models for analysing transit service quality. *Public Transport*, 10, 107-127. doi.org/10.1007/s12469-017-0168-9
- Eker, M., & Eker, S. (2018). The impact of interaction between enterprise resource planning system and management control system on firm performance in the Turkish manufacturing sector. *Business and economics research journal*, 9(1), 195-212. DOI 10.20409/berj.2018.100
- Feizabadi, J., & Alibakhshi, S. (2022). Synergistic effect of cooperation and coordination to enhance the firm's supply chain adaptability and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 29(1), 136-171.
- Feizabadi, J., Gligor, D. M., & Alibakhshi, S. (2021). Examining the synergistic effect of supply chain agility, adaptability and alignment: a complementarity perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(4), 514-531. DOI 10.1108/SCM-08-2020-042
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garcia, G. A. (2017). Defined by outcomes or culture? Constructing an organizational identity for Hispanic-serving institutions. *American Educational Research Journal*, 54(1_suppl), 111S-134S. DOI: 10.3102/0002831216669779
- Garrido-Vega, P., Sacristán-Díaz, M., Moyano-Fuentes, J., & Alfalla-Luque, R. (2023). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 133-148. DOI 10.1108/EJMBE-01-2021-0018
- Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S. and Hassanein, K. (2018), “Data analytics competency for improving firm decision making performance”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 No. 1, pp. 101-113, doi: 10.1016/j.jsis.2017.10.001.
- Ghasemi, R., Habibi, H. R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207. DOI 10.1108/JAEE-02-2017-0013
- Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: A review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher education*, 80(6), 1121-1152. doi.org/10.1007/s10734-020-00534-1
- Giustiziero, G., Kaul, A., & Martignoni, D. (2022). Strategic Search: Organizational adaptation with competitive positioning. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 10122). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. DOI: 10.5465/AMBPP.2022.94

- Glaser, V. L. (2017). Design performances: How organizations inscribe artifacts to change routines. *Academy of management journal*, 60(6), 2126-2154. doi.org/10.5465/amj.2014.0842
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63-74. doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006
- Gonçalves, T., & Gaio, C. (2021). The role of management accounting systems in global value strategies. *Journal of Business Research*, 124, 603-609. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.059
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society*, 9(2), 125-135.
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42, 1-25. doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.002
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2020). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7, 78-101.
- Guillemette, M. G., Laroche, M., & Cadieux, J. (2014). Defining decision making process performance: Conceptualization and validation of an index. *Information & Management*, 51(6), 618-626. doi.org/10.1016/j.im.2014.05.012
- Gunarathne, N., & Lee, K. H. (2021). Corporate cleaner production strategy development and environmental management accounting: A contingency theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127402. doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127402
- Gupta, A., Briscoe, F., & Hambrick, D. C. (2018). Evenhandedness in resource allocation: Its relationship with CEO ideology, organizational discretion, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1848-1868. DOI 10.1108/FS-06-2019-0053
- Hadianto, A. W., & Djuminah, D. (2023). The Impact of Decentralization, Environmental Uncertainty, and Information Technology on Managerial Performance with Management Accounting System as a Mediator. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 5(1), 159-171. DOI: 10.32996/jefas
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- 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. DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Hamann, P. M. (2017). Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67, 227-289. DOI 10.1007/s11301-017-0132-4
- Hanafiah, M. H. (2020). Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876-889. DOI: 10.28924/2291-8639-18-2020-876
- Hariance, R., Noer, M., Ridwan, E., & Hasnah, H. (2021, May). Build a strong agribusiness institution through collective action. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 741, No. 1, p. 012078). IOP Publishing.
- Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2017). Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318-336. DOI: 10.1111/ijmr.12150
- Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). The role of management controls in the higher education sector: An investigation of different perceptions. *European Accounting Review*, 29(3), 581-630. doi.org/10.1080/09638180.2019.1619603
- Hellal, S., & Tagraret, Y. (2023). The impact of balanced scorecard adoption on performance of Algerian manufacturing firms: a contingency approach. *les cahiers du cread*, 39(1), 349-380. doi.org/10.4314/cread.v39i1.12
- Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. DOI 10.1108/CG-05-2017-0105
- Iyehen, C., & Sabit, M. S. (2023). The Evolution and Development of Management Accounting Theories and Practices: A Review of Theoretical Frameworks. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 4(2), 40-54.
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14, 1363-1404. doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3
- Kaplan (2015). Truce breaking and Remaking: the ceo’s role in Changing organizational Routines. *Advances in Strategic Management*, Volume 32, 145. doi:10.1108/S0742-332220150000032001
- Kaul, A. (2022). Of fruit flies, toads, and other hopeful monsters: thoughts on Levinthal’s Evolutionary Processes and Organizational Adaptation. *Journal of Organization Design*, 11(3), 91-94. doi.org/10.1007/s41469-022-00127-5
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In search of a theory of budgeting: A literature review. *Accounting perspectives*, 17(4), 507-553. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12186>

- Klein, L., & de Almeida, L. B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90-119. doi:10.4270/ruc.2017320
- Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of management control*, 31(4), 379-402. doi.org/10.1007/s00187-020-00305-0
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). Motivation gaps and implementation traps: The paradoxical and time-varying effects of family ownership on firm absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 2-25. doi: 10.1111/jpim.12503
- Kozachenko, E., Anand, A., & Shirokova, G. (2021). Strategic responses to crisis: a review and synthesis of promising research directions. *Review of International Business and Strategy*, 32(4), 545-580. DOI 10.1108/RIBS-06-2021-0092
- Kureski, R., Moreira, V. R., & Veiga, C. P. D. (2020). Participação do agronegócio na estrutura econômica de uma região brasileira: análise do PIB e dos impostos indiretos. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 58.
- Lacruz, A. J., Assis, W. M. de, & Guedes, T. de A. (2022). Hierarchical Component Models in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: guidelines for second-order constructs. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3978>
- Lartey, F. M. (2020). Chaos, complexity, and contingency theories: a comparative analysis and application to the 21st century organization. *Journal of Business Administration Research*, 9(1), 44-51. DOI: 10.5430/jbar.v9n1p44
- Laureiro-Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058. doi: 10.1002/smj.2774
- Lengnick-Hall, R., Willging, C. E., Hurlburt, M. S., & Aarons, G. A. (2020). Incorporators, Early Investors, and Learners: a longitudinal study of organizational adaptation during EBP implementation and sustainment. *Implementation Science*, 15(1), 1-13. doi.org/10.1186/s13012-020-01031-w
- Lin, H., Chen, M. and Su, J. (2017), "How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 456-486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>
- Lin, H., Qu, T. and Hu, Y. (2021), "How do organizational routines paradoxically affect organizational innovation?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 1400-1429. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0093>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562. DOI: 10.7819/rbgn.v21i3.4000
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186. doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica. São Paulo: Atlas, 143-164.

- Matthews, L., Hair, J. O. E., & Matthews, R. (2018). PLS-SEM: THE HOLY GRAIL FOR ADVANCED ANALYSIS. *Marketing Management Journal*, 28(1).
- Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121-140.
- Mendoza, J. M., & Peláez, M. A. M. (2021). Organizational adaptability: A reflection based on ex-ante, in action and ex-post conditions. *Cuadernos de Administración*, 34. doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.oarba
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829. doi:10.2307/247203
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84. doi:10.4270/ruc.2019104
- Mucci, D. M., Beck, F., & Frezatti, F. (2021). Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i1.2721>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00548-6
- Ngo, Q. H. (2021). The impact of market orientation on small businesses' performance in Vietnam: The mediating effects of the management accounting system. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 59-72. 10.15678/EBER.2021.090304
- Nguyen, T. H., Nguyen, D. T., Nguyen, T. A., & Nguyen, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2218173. DOI: 10.1080/23311975.2023.2218173
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213. doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018
- Nikodijević, M. (2021). Implications and challenges of using driver-based budgeting in contemporary business environment. *Trendovi u poslovanju*, 1(17), 49-57. DOI: 10.5937/trendpos2101050N
- Odek, R., & Oluoch, J. O. (2023). An Evaluation of Contributions of Selected Organizational and Sociological Theories to Managerial Accounting Research. *Accounting and Finance Studies*, 3(2), 97-116. DOI: 10.47153/afs32.6372023
- Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7(1), 64. doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1

- Oliva, R. D. P., Huaman, J., Vásquez-Lavin, F., Barrientos, M., & Gelcich, S. (2022). Firms adaptation to climate change through product innovation. *Journal of Cleaner Production*, 350, 131436. doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131436
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45–62. doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. doi:10.1016/0361-3682(80)90040-9
- Ozkan, K. S. (2020). International market exit by firms: Misalignment of strategy with the foreign market risk environment. *International Business Review*, 29(6), 101741. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101741
- Peng, G., & Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373–384. doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.017
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. doi:10.1108/IJOPM-09-2016-0565
- Petera, P., & Šoljaková, L. (2020). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic. *Economic research-ekonomiska istraživanja*, 33(1), 46–67. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1697719
- PIB cresce 1,9% no 1º trimestre de 2023. Agência IBGE Notícias. (2023) Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/37029-pib-cresce-1-9-no-1-trimestre-de-2023#:~:text=No%20primeiro%20trimestre%20de%202023,PIB%20cresceu%204%2C0%25>. Acesso em 25/07/2023.
- PIB do Paraná cresce 9,16% no 1º trimestre de 2023. Agência Estadual de Notícias. Disponível em: [https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/PIB-do-Parana-cresce-916-no-1o-trimestre-de-2023#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,servi%C3%A7os%20\(4%2C89%25\)](https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/PIB-do-Parana-cresce-916-no-1o-trimestre-de-2023#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20(PIB,servi%C3%A7os%20(4%2C89%25)). Acesso em 25/07/2023.
- Quattrone, P. (2017). Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes: On how to design data visualisations to prompt wise judgement. *Accounting and Business Research*, 47(5), 588–612. doi.org/10.1080/00014788.2017.1320842
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*. *Journal of management*, 34(3), 375–409. DOI: 10.1177/0149206308316058
- Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S., & Ferreira, J. J. (2021). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. *Management Decision*, 59(9), 2217–2237. doi:10.1108/MD-06-2020-0800
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001
- Rokhman, M. T. N. (2017). Improving managerial performance through participation role of budget preparation: a theoretical and empirical overview. *Journal of Economics and Finance*, 8(1), 39–43. DOI: 10.9790/5933-0801013943

- Rosales, V., Gaim, M., Berti, M., & e Cunha, M. P. (2022). The rubber band effect: Managing the stability-change paradox in routines. *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 101194. doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101194
- Sageder, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 875-918. doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2020). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 29-45. DOI: 10.1590/1808-057x202010750
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. DOI: 10.1002/mar.21640
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531-554. DOI: 10.1177/1354816618823921
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75. DOI: 10.1177/0149206320929088https
- Sarta, A., Vergne, J. P., & Durand, R. (2017). Organizational adaptation. *HEC Paris Research Paper No. SPE-2018-1249*.
- Schulz, M. (2017). Organizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 415-441.
- Shaik, R., Nambudiri, R., & Yadav, M. K. (2022). Mindfully performed organisational routines: reconciling the stability and change duality view. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1019-1038. DOI 10.1108/IJOA-12-2020-2535
- Shamim, S., Zeng, J., Choksy, U. S., & Shariq, S. M. (2020). Connecting big data management capabilities with employee ambidexterity in Chinese multinational enterprises through the mediation of big data value creation at the employee level. *International Business Review*, 29(6), 101604. doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120315
- Shamim, S., Zeng, J., Khan, Z., Zia, U.N., 2020. Big data analytics capability and decision making performance in emerging market firms: the role of contractual and relational governance mechanisms. *Technol. Forecast. Soc. Change* 161, 120315. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120315.
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 433-441. doi.org/10.1057/ejis.2014.17
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2022). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/BJM-03-2022-0118

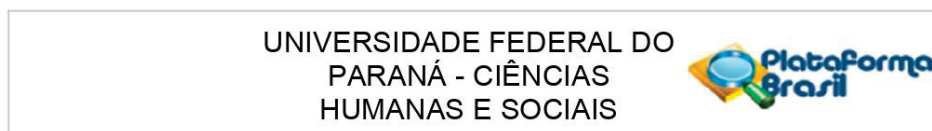
- Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 112-125. doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138
- Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Relação Entre as Utilidades do Orçamento e o Desempenho Organizacional Mediada pelas Capacidades Dinâmicas. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 113-127. DOI: 10.14392/asaa.2022150305
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. DOI:10.1177/0001839217750826
- Snihur, Y., & Clarysse, B. (2022). Sowing the seeds of failure: Organizational identity dynamics in new venture pivoting. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106164. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106164
- Soleiman, I. D., & Thalib, S. B. W. (2021, March). The effect of budget participation on managerial performance with organizational commitment and motivation as moderating variables (Empirical study at the local government work unit office of Ende Regency). In *The 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)* (pp. 33-38). Atlantis Press.
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150. DOI: 10.1002/csr.1445
- Song, Y., Gnyawali, D. R., Srivastava, M. K., & Asgari, E. (2018). In search of precision in absorptive capacity research: A synthesis of the literature and consolidation of findings. *Journal of Management*, 44(6), 2343-2374.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003
- Stańczyk, E. H. Piórkowska, K. Stańczyk, S. Demystifying emergence of organizational routines. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 30 No. 4, 2017 pp. 525-547. DOI 10.1108/JOCM-03-2016-0048
- Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. and Strużyna, J. (2019), Organizational Routines (ORs). Evolutionary Selection Processes, *Emerald Publishing Limited*, Bingley, pp. 35-68. https://doi.org/10.1108/978-1-78769-685-320191002
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of management*, 43(1), 19-38. DOI: 10.1177/0149206316675031
- Sun, X., He, Z., & Qian, Y. (2023). Getting organizational adaptability in the context of digital transformation. *Chinese Management Studies*. DOI 10.1108/CMS-06-2022-0222
- Tien, N. H. (2019). International economics, business and management strategy. *Dehli: Academic Publications*.
- Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2017). How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(3), 244-259. DOI: 10.1002/CJAS.1352

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104. doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W. (2020). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: The role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444-462. DOI: 10.1177/0020852318783539
- Urika, U. (2022). Decentralization, Budget Participation and Managerial Work Achievements. *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 322-326.
- Venus, Merlijn; Stam, Daan; van Knippenberg, Daan (2018). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, (), amj.2015.1196–. doi:10.5465/amj.2015.1196
- Visinescu, L. L., Jones, M. C., & Sidorova, A. (2017). Improving decision quality: the role of business intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 58-66. doi.org/10.1080/08874417.2016.1181494
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110
- Vuong, K. T., & Rajagopal, P. (2020). A review of the management process with the mediating role of the budget process on the performance of Vietnamese SMEs. *Management dynamics in the knowledge economy*, 8(3), 277-296. DOI 10.2478/mdke-2020-0018
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. DOI 10.1108/BJM-02-2020-0049
- Wong, K. K. K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours*. IUUniverse.
- Yang, S. Y., & Tsai, K. H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117-130. doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.006
- Yanishevskaya, V. (2017). *How are companies balancing short and long time planning when taking decisions and what consequences does that have for learning and innovation?* (Master's thesis, Nord universitet).
- Yoshikuni, A. C., & Dwivedi, R. (2022). The role of enterprise information systems strategies enabled strategy-making on organizational innovativeness: a resource orchestration perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/JEIM-10-2021-0442
- Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dultra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision-Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-20. doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1967). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37-64. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005291>

- Zeng, X., Zhang, N., Chen, L., & Zhang, W. (2023). The Impact of Interactive Control in Budget Management on Innovation Performance of Enterprises: From the Perspective of Manager Role Stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2190. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032190>
- Zor, U., Linder, S., & Eendenich, C. (2019). CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658-678. DOI: 10.1111/jsbm.12438

7 ANEXOS

7.1 ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PARADOXO DA CONTINUIDADE E MUDANÇA: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL E O DESIGN DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Pesquisador: VICENTE PACHECO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 68179623.0.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.067.765

Apresentação do Projeto:

Pesquisa de doutorado do estudante Ivanildo Viana Moura com orientação do professor Vicente Pacheco, desenvolvido na linha gerencial do Programa de Pós Graduação em Contabilidade – PPGCONT, no setor de ciências sociais aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR. A amostra será composta de gestores de cooperativas agroindustriais brasileiras, e a abordagem se dará por meio de contatos no linkedin e a coleta em forma de questionário disponibilizado via google forms.

Objetivo da Pesquisa:

Os pesquisadores definem como objetivo da pesquisa: "Verificar como a adaptação organizacional influencia por meio da mediação do uso do orçamento, o desempenho na tomada de decisão".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Sobre os riscos os pesquisadores informam: "Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados, podem causar a ocorrência de mal-estar, constrangimento, insegurança e desconforto emocional, aos respondentes".

Para minimizar os riscos os pesquisadores indicam: "Os participantes serão informados de que a participação na pesquisa é voluntária, e que uma vez iniciado o preenchimento do questionário, poderão desistir a qualquer momento. Também serão assegurados de que os dados fornecidos são sigilosos, que não serão divulgados e não precisarão se identificar. Caso queiram, poderão

Endereço: Rua General Cameiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121	
Bairro: Centro	CEP: 80.060-150
UF: PR	Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094	E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.067.765

deixar um canal (e-mail) para contato para posterior recebimento dos resultados da pesquisa".

Os pesquisadores descrevem os benefícios da seguinte forma: "Esta pesquisa pode trazer maiores esclarecimentos sobre o uso do orçamento empresarial e sua influência no desempenho na tomada de decisão. Além disso, também estuda a adaptação organizacional e sua influência sobre o orçamento e o desempenho na tomada de decisão, podendo fornecer subsídios para gestores que lidam com essas variáveis em suas rotinas organizacionais".

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de pesquisa qualitativa com uso de um questionário com questões sobre a rotina organizacional de empresas cooperativas agroindustriais e aspectos orçamentários. Os pesquisadores preveem 200 participantes para respostas ao questionário a ser disponibilizado via formulário do google. O instrumento de coleta de dados foi incluído no projeto de pesquisa e não apresenta complicadores éticos. Os pesquisadores informam que o contato com os participantes será feito via "perfil no linkedin. Assim, após serem localizados por meio de filtro os potenciais respondentes, será realizada uma abordagem via mensagem no linkedin, onde o pesquisador primeiro se apresentará, e posteriormente fará o convite ao gestor para participar da pesquisa".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos foram apresentados de maneira adequada. Especialmente o TCLE foi revisado e está completo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise e deliberações deste colegiado concluiu-se que, salvo melhor juízo, não há pendências ou inadequações no protocolo em tela.

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetido via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição

Endereço: Rua General Cameiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.067.765

proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2105942.pdf	17/04/2023 20:55:28		Aceito
Outros	Carta_Alteracoes.docx	17/04/2023 20:55:09	VICENTE PACHECO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	CEP_CHS_Modelo_projeto_de_pesquisa_Ajustado.docx	17/04/2023 20:54:42	VICENTE PACHECO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CEP_CHS_TCLE_Ajustado.pdf	17/04/2023 20:54:03	VICENTE PACHECO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	CEP_CHS_Modelo_projeto_de_pesquisa.docx	20/03/2023 11:03:14	VICENTE PACHECO	Aceito
Outros	SEI_5212009_Extrato_Atta_2.pdf	20/03/2023 11:02:03	VICENTE PACHECO	Aceito
Declaração de concordância	Concordancia_dos_servicos_envolvidos.pdf	20/03/2023 11:00:49	VICENTE PACHECO	Aceito
Outros	Check_List_Documental.pdf	20/03/2023 11:00:23	VICENTE PACHECO	Aceito
Outros	Carta_de_Encaminhamento.pdf	20/03/2023 10:58:13	VICENTE PACHECO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CEP_CHS_TCLE_.pdf	20/03/2023 10:55:19	VICENTE PACHECO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	20/03/2023 10:55:05	VICENTE PACHECO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua General Carneiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.067.765

CURITIBA, 18 de Maio de 2023

Assinado por:
Simone Cristina Ramos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Cameiro, 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

Página 04 de 04

*Nota sobre o parecer consubstanciado CEP: O título que aparece no parecer foi modificado a pedido da banca examinadora após o projeto ter sido submetido ao comitê de ética. Por isso, esse título difere do título atual desta pesquisa. No entanto, o objetivo e toda a essência do estudo permanecem os mesmos do projeto original.

7.1 ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: O PARADOXO DA CONTINUIDADE E MUDANÇA: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL E O DESIGN DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Pesquisador/a responsável: PROFESSOR DOUTOR VICENTE PACHECO

Pesquisador/a assistente: IVANILDO VIANA MOURA

Local da Pesquisa: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 – 1º Andar – Jardim Botânico - Curitiba

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada *o paradoxo da continuidade e mudança: análise da relação entre a adaptação organizacional e o design do sistema de controle gerencial* tem como objetivo verificar como a adaptação organizacional influencia por meio da mediação do uso do orçamento, o desempenho na tomada de decisão.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a responder um questionário com 30 assertivas em escala Likert de sete pontos, com duração aproximada de 10 minutos, para as quais basta o participante selecionar a categoria de resposta que representa a sua percepção pessoal. Além do questionário não possui campo para identificação dos respondentes, somente o pesquisador nominado terá acesso aos dados, tomando todas as providências necessárias para manter o sigilo e a confidencialidade dos mesmos. A garantia do livre acesso às informações depositadas na base de respostas é garantida aos participantes quando passível de identificação de forma indireta visto que não há atribuição de identificação do respondente.

Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Desconfortos e riscos:

Os questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados, podem causar a ocorrência de mal-estar, constrangimento, insegurança e desconforto emocional, aos respondentes. Tais riscos serão previamente informados via TCLE, assim os participantes responderão ao questionário com pleno conhecimento dos riscos e com liberdade para recusar ou aceitar permanecer na pesquisa.

Para minimizar os riscos previamente descritos, faz-se de conhecimento público que o instrumento de coleta de dados foi enviado para validação e pré-teste. A realização desses procedimentos deu-se com a finalidade de garantir que não existam vieses ou riscos no instrumento.

Fica informado, ainda, que na ocorrência de qualquer um dos riscos informados, os pesquisadores se fazem à disposição de esclarecer toda e qualquer dúvida que se apresentar. No caso de persistência dos riscos, fica garantido aos respondentes a livre escolha de interromper ou solicitar o cancelamento de sua pesquisa, a todo e qualquer momento. Nos

casos de desistência, fica disponível a desconsideração de seu TCLE pelo e-mail: ivanildo.moura@ufpr.br Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador VICENTE PACHECO, no endereço Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, pelo número (41) 3360-4362, ou pelo endereço eletrônico vpacheco@ufpr.br

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do pesquisador responsável (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

Ressarcimento e Indenização:

Caso você tenha gastos para participar da pesquisa, será ressarcido integralmente de suas despesas. Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Contato

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador VICENTE PACHECO, no endereço Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, pelo número (41) 3360-4362, ou pelo endereço eletrônico vpacheco@ufpr.br

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094 ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Este documento é elaborado em uma via, assinadas, rubricadas e arquivada pelo/as pesquisadores responsáveis no Departamento de Ciências Contábeis, e cópias digitais e impressas serão disponibilizadas aos participantes respondentes. Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE n° [campo a ser preenchido após a aprovação] e aprovada com o Parecer número [campo a ser preenchido após a aprovação] emitido em [data - campo a ser preenchido após a aprovação].

Em 17 de abril de 2023.

Vicente Pacheco
Pesquisador

Ivanildo Viana Moura
Pesquisador

Consentimento livre e esclarecido:

Eu li este e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

*Nota sobre o termo de consentimento livre e esclarecido: O título que aparece no termo foi modificado a pedido da banca examinadora após o projeto ter sido submetido ao comitê de ética. Por isso, esse título difere do título atual desta pesquisa. No entanto, o objetivo e toda a essência do estudo permanecem os mesmos do projeto original.

8 APENDICES

8.1 APÊNDICE A: PÁGINA DE APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Análise Da Relação Entre a Adaptação Organizacional e o Desempenho na Tomada de Decisão Mediada Pelo Orçamento Empresarial: Um Estudo Com Cooperativas Agroindustriais

Caro(a) Gestor(a)

O Orçamento Empresarial é apontado como um dos mecanismos de planejamento e controle mais importantes que as empresas adotam em suas práticas de gestão, pois eles desempenham um papel crucial na alocação de recursos e em atividades de coordenação. Considerando que a tomada de decisão organizacional e, em particular, a tomada de decisão de alocação de recursos, é um processo político, que pode sofrer influências do ambiente diante de contingências internas e externas à organização, esse questionário será utilizado num estudo que tem como objetivo *investigar a relação entre a adaptação organizacional e o desempenho na tomada de decisão, considerando o papel mediador do orçamento empresarial.*

Para o êxito dessa pesquisa, desenvolvida pelo doutorando Ivanildo Viana Moura no Laboratório de Contabilidade Gerencial da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação do professor Dr. Vicente Pacheco, **contamos com o seu apoio.**

Portanto, pedimos que participe e colabore respondendo o questionário que demorará aproximadamente 10 minutos para ser respondido.

Como de praxe, em pesquisas desse tipo, asseguramos o sigilo dos respondentes e da Instituição (não são solicitados quaisquer dados que possam identificar o respondente ou a organização), e os dados coletados serão tratados de maneira consolidada.

Quaisquer dúvidas podem ser dirimidas com o doutorando Ivanildo Viana Moura, e-mail <ivanildo.moura@ufpr.br>.

Agradecemos a sua contribuição!

Ivanildo Viana Moura | Vicente Pacheco

8.2 APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA. BLOCO 1

BLOCO 01 - DIMENSÕES DA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Identidade Organizacional	Identidade Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
IO_1	Quando alguém critica a organização onde eu trabalho é como se estivesse me criticando pessoalmente							
IO_2	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre organização onde eu trabalho.							
IO_3	Quando me refiro à organização onde eu trabalho, normalmente falo nós, ao invés de eles.							
IO_4	Quando alguém elogia a organização onde eu trabalho é como se estivesse me elogiando.							
IO_5	Quando uma matéria na mídia faz crítica à organização onde eu trabalho, eu me sinto constrangido							
IO_6	O sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal.							

Capacidade de Absorção (CAB)	Capacidade de Absorção	1	2	3	4	5	6	7
CA_1	As novas oportunidades para atender aos nossos clientes são compreendidas com rapidez							
CA_2	Nós analisamos e interpretamos rapidamente mudanças nas demandas do mercado							
CA_3	Nossa unidade considera com regularidade as consequências das alterações de demandas do mercado em termos de novos produtos e serviços							
CA_4	Nossa unidade reconhece rapidamente a utilidade de novos conhecimentos externos em relação ao existente							
CA_5	Nós trabalhamos arduamente para aproveitar as oportunidades que novos conhecimentos externos apresentam para nossa unidade							
CA_6	Nossa unidade se reúne periodicamente para discutir as consequências das tendências de mercado e desenvolvimento de novos produtos							

Redefinição de Rotinas Organizacionais (RRO)	Redefinições de Rotinas Organizacionais	1	2	3	4	5	6	7
RRO_1	Nós desenvolvemos variações de nossa nova prática de trabalho para lidar com situações diferentes.							
RRO_2	Apesar das exceções típicas da prática, não é difícil executar a prática de trabalho conforme prescrita.							
RRO_3	Executar a nova rotina sempre ocorre com facilidade.							

RRO_4	O método de trabalho muda continuamente à medida em que é executado.								
RRO_5	Dependendo da situação, nós adaptamos a maneira como executamos a prática de trabalho.								
RRO_6	Nós ajustamos nossos antigos hábitos à nova prática de trabalho.								

8.3 APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA. BLOCO 2

BLOCO 02 - Performance na Tomada de Decisões, Orçamento Empresarial e Caracterização da Organização

Orçamento Empresarial	Uso do Orçamento	1	2	3	4	5	6	7
	Indique o quanto do orçamento é voltado para as seguintes atividades:							
OE_1	Planejamento (criar um plano abrangente para a unidade).							
OE_2	Coordenação (coordenação dos diversos processos da unidade - atribuir responsabilidade).							
OE_3	Alocação de recursos (priorização de pós-programas e outras prioridades).							
OE_4	Comunicação de metas (definir metas para os indivíduos e unidades/departamentos na unidade).							
OE_5	Análise de variação (durante o período do orçamento e/ou após o período de orçamento).							
OE_6	Avaliação de desempenho (medição do desempenho do funcionário sobre como cumpriu determinadas metas do orçamento).							
OE_7	Recompensa (os funcionários são recompensados com base nas metas do orçamento).							

Desempenho na Tomada de Decisão (DMP)	Performance na Tomada de Decisões	1	2	3	4	5	6	7
	Por favor, classifique a maneira como nossa empresa							
DTD_1	comunica os resultados da análise de nível organizacional ao grupo de trabalho e/ou operações de nível funcional para possibilitar apoio efetivo para a tomada de decisões.							
DTD_2	tem uma cultura de facilitar o planejamento estratégico a longo prazo.							
DTD_3	torna efetivas as decisões estratégicas.							
DTD_4	reduz o tempo necessário para tomar uma decisão							
DTD_5	a inteligência organizacional é projetada para alcançar informações precisas e abrangentes de forma imediata.							
DTD_6	apresenta decisões mais consistente entre diversos departamentos.							

Caracterização da Organização	
Por favor, indique abaixo características da sua organização	
Número médio de funcionários da sua unidade	
Atividade principal da sua unidade	

Caso queira receber os resultados da pesquisa, basta deixar seu e-mail que estaremos enviando quando o estudo for concluído

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!!!