


Influência do compartilhamento de informações no comprometimento e desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas portuárias¹


DOI: 10.4025/enfoque.v45i2.71984

Rosana Santos de Oliveira 

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Bolsista: Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC)
E-mail: mailto:oliveiraufsc2021@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda 

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência.
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Bolsista: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)
E-mail: mailto:elavarda@gmail.com

Vinicius Costa da Silva Zonatto 

Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da (UFSM)
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Bolsista: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)
E-mail: mailto:viniciuszonatto@gmail.com

Recebido em: 18.04.2024

Aceito em: 09.09.2024

2ª versão aceita em: 22.09.2024

RESUMO

Objetivo: analisar a influência do compartilhamento de informações nas dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e no desempenho gerencial de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias do Brasil.

Método: Um *survey* foi conduzido, sendo os dados coletados com questionário *online* distribuído por meio do *LinkedIn* e *e-mails*. A amostra final incluiu 109 gestores e a análise dos dados foi realizada por meio da aplicação de técnicas de modelagem de equações estruturais.

Originalidade/relevância: este estudo se destaca por sua originalidade ao analisar, de forma pioneira, a influência do compartilhamento de informações nas decisões gerenciais de gestores em empresas portuárias brasileiras, abordando uma lacuna até então pouco explorada na literatura de Contabilidade Gerencial. Além disso, ao apresentar evidências das dimensões do comprometimento organizacional, a pesquisa oferece uma nova perspectiva sobre como esses comportamentos influenciam o contexto orçamentário, proporcionando *insights* tanto para a prática gerencial quanto para a teoria.

Resultados: os resultados estatísticos confirmaram uma influência significativa e positiva entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial, bem como com as dimensões do comprometimento organizacional. O comprometimento afetivo mostrou-se particularmente relevante, exercendo uma influência positiva e significativa sobre o desempenho gerencial. Além disso, os achados indicaram que o comprometimento organizacional atua como mediador parcial na relação entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial, reforçando sua importância nesse contexto.

Contribuições teóricas/práticas: esses achados contribuem para a teoria ao sugerir práticas gerenciais que incentivem o compartilhamento de informações entre os gestores, a fim de melhorar os níveis de comprometimento e desempenho gerencial. Cabe destacar que o comprometimento afetivo é o fator mais relevante para o desempenho gerencial dos gestores da amostra. Contribui para a prática gerencial ao ajudar as empresas portuárias a entenderem como o compartilhamento de informações afeta o comprometimento e desempenho. Isso permite a adoção de estratégias eficazes, como incentivar a comunicação aberta, estabelecer metas claras e implementar práticas orçamentárias que promovam o comprometimento dos gestores, aumentando sua produtividade.

Palavras-chave: compartilhamento de informações; comprometimento organizacional; desempenho gerencial; empresas portuárias.

¹ Artigo apresentado no Congresso ENANPAD/2023.

Influence of information sharing on the commitment and performance of managers with budgetary responsibility in port companies

ABSTRACT

Objective: to analyze the influence of information sharing on the dimensions of organizational commitment (affective, instrumental, and normative) and managerial performance of managers with budgetary responsibility in port companies in Brazil.

Method: a survey was conducted, with data collected through an online questionnaire distributed via LinkedIn and email. The final sample included 109 managers, and data analysis was performed using structural equation modeling techniques.

Originality/Relevance: this study stands out for its originality in pioneering the analysis of the influence of information sharing on managerial decisions of managers in Brazilian port companies, addressing a gap that has been little explored in the literature on Managerial Accounting. Additionally, by presenting evidence of the dimensions of organizational commitment, the research offers a new perspective on how these behaviors influence the budgetary context, providing insights for both managerial practice and theory.

Results: the statistical results confirmed a significant and positive influence between information sharing and managerial performance, as well as with the dimensions of organizational commitment. Affective commitment was particularly relevant, exerting a positive and significant influence on managerial performance. Additionally, the findings indicated that organizational commitment acts as a partial mediator in the relationship between information sharing and managerial performance, reinforcing its importance in this context.

Theoretical/Practical Contributions: these findings contribute to theory by suggesting managerial practices that encourage information sharing among managers to improve levels of commitment and managerial performance. It is noteworthy that affective commitment is the most relevant factor for the managerial performance of the sample managers. It contributes to managerial practice by helping port companies understand how information sharing affects commitment and performance. This allows for the adoption of effective strategies, such as encouraging open communication, setting clear goals, and implementing budgetary practices that promote managers' commitment, thereby increasing their productivity.

Keywords: information sharing; organizational commitment; managerial performance; port companies.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela efetividade na conquista dos objetivos organizacionais requer maior compartilhamento de informações no ambiente de trabalho (Ahmad & Huvila, 2019). Isso se deve ao fato de que, ao compartilhar informações, é possível compreender de forma mais clara o que é necessário ser realizado para alcançar os resultados desejados (Lunardi et al., 2019; Mahama, 2006; Parker & Kyj, 2006). É pertinente que os gestores compartilhem informações relacionadas ao trabalho com seus colegas e superiores para que o compartilhamento seja eficiente (Ahmad & Huvila, 2019).

Além do impacto direto na eficiência organizacional, o compartilhamento de informações influencia diretamente o comprometimento organizacional dos gestores (Chen et al., 2006). A literatura destaca três dimensões fundamentais desse comprometimento (Meyer & Allen, 1991): o comprometimento afetivo, que envolve a ligação emocional e identificação com a organização; o comprometimento instrumental, relacionado aos benefícios e recompensas associados à permanência na organização; e o comprometimento normativo, que se refere à obrigação moral e ética de permanecer na organização. Portanto, este estudo adota a abordagem atitudinal, cujo enfoque está na dimensionalidade do comprometimento com a empresa, ou seja, nas dimensões que compõem o comportamento do indivíduo (Menezes & Bastos, 2009).

Ao contextualizar essas variáveis no âmbito da gestão portuária, é decisivo considerar as particularidades desse setor (Oliveira & Lavarda, 2023; Park & De, 2004). A gestão portuária envolve uma série de desafios únicos, incluindo a complexidade das operações logísticas, a gestão de múltiplos *stakeholders* e a necessidade de otimizar recursos para garantir eficiência operacional (Park & De, 2004). O contexto portuário, com suas características específicas, demanda uma abordagem adaptada de compartilhamento de informações e comprometimento organizacional para otimizar o desempenho gerencial.

Durante as discussões orçamentárias no contexto portuário, a troca de informações entre os membros contribui não apenas na identificação de potenciais problemas e soluções para as questões orçamentárias (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006), mas também na adaptação dessas soluções às demandas específicas do setor portuário. A reciprocidade de informações facilita a transparência e a confiança (Hopwood, 1976; Shields & Shields, 1998). Aumenta o desempenho, permite que o superior auxilie na elaboração de melhores estratégias para o subordinado (Lunardi et al., 2020) e assegura que o subordinado receba o apoio orçamentário adequado (Nouri & Parker, 1998).

Estudos anteriores destacam a influência positiva entre a prática de compartilhar informações e a eficácia no desempenho dos gestores (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). O compartilhamento de informações, além de promover um aumento no comprometimento organizacional (Chen et al., 2006), cria um ambiente propício para que os gestores alcancem níveis mais elevados de desempenho (Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020; Nouri & Parker, 1998). Apesar da relevância desses fatores, ainda há uma lacuna de estudos na área de Contabilidade Gerencial (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006; Nouri & Parker, 1998), o que motiva a presente pesquisa.

A literatura destaca lacunas no conhecimento referentes às particularidades das dimensões do comprometimento organizacional e sua interação no contexto orçamentário. É reconhecido que o comprometimento organizacional não é unidimensional; os indivíduos manifestam comprometimento em diferentes dimensões (Meyer & Allen, 1991; Oliveira et al., 2023). Com isso, busca-se investigar as evidências sobre os antecedentes e consequências do compartilhamento de informações e do desempenho gerencial. Além disso, a pesquisa ressalta a escassez de estudos que abordem as especificidades das empresas portuárias nesse contexto, considerando a singularidade desse setor.

Pesquisas anteriores indicam que as práticas orçamentárias em empresas portuárias do Sul do Brasil apresentam características, como a elaboração do orçamento de cima para baixo, sem o devido alinhamento com o planejamento estratégico (Lunkes et al., 2014). Além disso, foi identificado que as empresas portuárias públicas no Brasil enfrentam a falta de coerência entre o orçamento e o planejamento estratégico, além de uma aplicação limitada dos mecanismos de controle e a ausência de avaliações internas dos resultados (Codesso & Lunkes, 2016). Ademais, estudos sugerem que gestores de empresas portuárias da Região Norte, ao participarem ativamente do processo orçamentário, tendem a demonstrar um comprometimento maior com a organização (Oliveira & Lavarda, 2023).

Embora esses estudos tenham contribuído para as pesquisas orçamentárias no setor portuário, o comportamento dos gestores em relação à gestão orçamentária ainda permanece pouco explorado. Esse estudo busca preencher essa lacuna, trazendo evidências da relevância dos aspectos comportamentais, como o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, para o desempenho dos gestores nesse ambiente dinâmico e competitivo.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar a influência do compartilhamento de informações nas dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e no desempenho gerencial de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias do Brasil. Para isso, foi realizado um *survey* com gestores com responsabilidades orçamentárias.

A justificativa desta pesquisa baseia-se em sua relevância e nas contribuições teóricas, gerenciais e sociais. Estudos que adotam uma abordagem comportamental na Contabilidade Gerencial podem fornecer *insights* sobre os fatores que impactam o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, tanto de maneira positiva quanto negativa (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016). Nesse contexto, a atuação de gestores com responsabilidade orçamentária pode influenciar a mentalidade e o comportamento de suas ações, refletindo diretamente em seu desempenho (Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016).

Do ponto de vista teórico, este estudo traz contribuições para a área da Contabilidade Gerencial ao incluir elementos de análise do indivíduo (Covaleski et al., 2007). A pesquisa tem o potencial de aprimorar a compreensão das interações sociais, ao investigar os fatores que podem influenciar a relação entre o compartilhamento de informações, o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial. Assim como, a ampliação do conhecimento sobre as dimensões do comprometimento organizacional e sua

importância para o comportamento dos indivíduos. Além do mais, amplia-se as pesquisas com gestores do setor portuário (Oliveira & Lavarda, 2023).

Do ponto de vista gerencial, os resultados obtidos neste estudo podem auxiliar as empresas a compreenderem melhor os impactos do compartilhamento de informações nas dimensões de comprometimento e desempenho dos indivíduos. Ao compreender esses efeitos, as empresas podem adotar estratégias mais eficazes para promover o desempenho dos gestores, o que pode contribuir significativamente para o sucesso da empresa (Lunardi et al., 2020; Nouri & Parker, 1998). Essas estratégias podem incluir, por exemplo, o incentivo à comunicação aberta e transparente, o estabelecimento de metas claras e realistas e a implementação de práticas orçamentárias que impulsionem o comprometimento dos gestores com a empresa (Chen et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). Tais práticas podem aumentar a satisfação dos gestores e, conseqüentemente, melhorar sua produtividade e desempenho (Kaveski et al., 2020; Guidini et al., 2020).

Do ponto de vista social, a pesquisa pode trazer contribuições ao destacar a importância do compartilhamento de informações. Isso pode ajudar a sensibilizar as empresas para a importância de uma cultura organizacional que valorize a comunicação, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Parker & Kyj, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 Compartilhamento de Informações no Desempenho Gerencial

O compartilhamento de informações é o processo de troca de informações entre os membros de uma empresa, envolvendo gestores, subordinados e demais funcionários. O objetivo é promover a cooperação e a conscientização das expectativas e capacidades de todas as partes envolvidas (Mahama, 2006). Essa partilha de informações pode ter um impacto no desempenho gerencial. Considerando a importância do compartilhamento de informações para o alcance dos objetivos da empresa, é necessário que as empresas promovam uma cultura de colaboração e troca de conhecimentos entre os membros da equipe (Lau & Lim, 2002; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006; Santos et al., 2021). Dessa forma, é possível obter uma compreensão mais clara do que é necessário para atingir os resultados esperados e, assim, tomar decisões mais informadas e estratégicas.

O acesso à informação é um dos fatores que potencializa o compartilhamento de informações privadas entre gestores e subordinados. De acordo com estudos anteriores (Kyj & Parker, 2008; Lunardi et al., 2020), quando os gestores confiam em seus superiores, tendem a compartilhar mais informações privadas. Por outro lado, quando há relutância em compartilhar informações, pode indicar a existência de problemas com a configuração orçamentária ou as práticas de gestão utilizadas (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019). Essas constatações reforçam a importância da confiança mútua e da transparência nas relações entre gestores e subordinados para a promoção do compartilhamento de informações e do desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019a).

Nouri e Parker (1998) destacam que a divulgação de informações privadas mantidas pelo subordinado pode permitir que o superior ajude a desenvolver melhores estratégias em relação aos orçamentos. As evidências encontradas por Parker e Kyj (2006) sugerem que o compartilhamento vertical de informação está associado positivamente ao desempenho gerencial. O resultado de Lunardi et al. (2020), demonstraram que o compartilhamento vertical de informação exerce influência positiva no desempenho gerencial.

Desta forma, presume-se que o compartilhamento de informações exerce uma influência significativa e positiva no desempenho gerencial no contexto da gestão portuária, devido às características específicas desse setor. A gestão portuária envolve operações complexas que exigem coordenação entre diversas áreas e partes interessadas, tornando o fluxo claro e transparente de informações essencial para a tomada de decisões assertivas. Em um ambiente dinâmico e competitivo, em que mudanças rápidas são frequentes, o acesso a informações precisas permite que os gestores antecipem problemas, otimizem recursos e implementem práticas inovadoras. Assim, essa prática torna-se um fator crítico para melhorar o

desempenho gerencial, permitindo uma resposta ágil às demandas do setor e contribuindo para a eficiência operacional (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). Tais evidências oferecem suporte para a elaboração da primeira hipótese desta pesquisa:

H₁: Há influência significativa e positiva do compartilhamento de informações no desempenho gerencial.

2.2 Compartilhamento de Informações no Comprometimento Organizacional

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário um maior compartilhamento de informações no ambiente de trabalho, de modo que os gestores possam compreender melhor o que é necessário para atingir os resultados desejados (Lunardi et al., 2019; Mahama, 2006; Parker & Kyj, 2006). Ahmad e Huvila (2019) destacam que o compartilhamento eficiente de informações requer que os gestores compartilhem informações relacionadas ao trabalho com seus colegas e superiores. Desse modo, o compartilhamento de informações promove uma melhor colaboração entre os indivíduos, aumenta a responsabilidade pelos resultados e minimiza os riscos organizacionais. Chen et al. (2006) observaram que a comunicação por meio do compartilhamento de informações está relacionada com o comprometimento organizacional.

Há poucos estudos que investigam a relação entre compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional. Assim, esse estudo preenche essa lacuna. Acredita-se que a falta de compartilhamento de informações possa afetar negativamente o comprometimento organizacional dos gestores, já que a transparência e a comunicação são fundamentais para a construção de confiança e comprometimento na empresa (Ahmad & Huvila, 2019). Além disso, o compartilhamento de informações pode aumentar o senso de pertencimento dos gestores à empresa, permitindo que eles se sintam mais integrados e comprometidos com os objetivos da empresa (Mahama, 2006).

Desta forma, presume-se que o compartilhamento de informações influencia positivamente o comprometimento afetivo, instrumental e normativo dos gestores na gestão portuária. Essa prática cria um ambiente de transparência e confiança, fundamental em operações complexas, como a movimentação de cargas. O comprometimento afetivo é fortalecido quando os gestores se sentem valorizados, enquanto o comprometimento instrumental aumenta à medida que compreendem como suas ações impactam a eficiência e a redução de custos (Meyer & Allen, 1991). O comprometimento normativo, é reforçado quando reconhecem a importância da troca de informações para o sucesso coletivo (Meyer & Allen, 1991). Assim, o compartilhamento de informações é decisivo para alinhar os gestores aos objetivos da empresa, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo (Ahmad & Huvila, 2019). Portanto, sugere-se que:

H₂: Há influência significativa e positiva do compartilhamento de informações no comprometimento afetivo (H_{2a}), instrumental (H_{2b}) e no normativo (H_{2c}).

2.3 Comprometimento Organizacional no Desempenho Gerencial

O comprometimento organizacional é uma preocupação constante para as empresas, já que uma equipe comprometida com os objetivos da empresa pode impulsionar o desempenho do indivíduo. Os gestores desempenham um papel fundamental nesse processo (Guidini et al., 2020; Nouri & Parker, 1998), e a construção de um relacionamento baseado no comprometimento organizacional tem sido apontada como uma estratégia importante para adaptar-se às mudanças do ambiente organizacional (Meyer et al., 1989). Pesquisas têm apontado uma influência positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho dos gestores, indicando que aqueles com elevado comprometimento com a empresa aceitam e se empenham na consecução das metas estabelecidas, resultando em melhorias no seu desempenho gerencial (Degenhart et al., 2022; Kaveski et al., 2020; Guidini et al., 2020; Nouri & Parker, 1998). Lau e Lim (2002) ressaltam que é importante que os gestores atuem de forma a alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela empresa, levando em consideração todas as atividades que compõem seu escopo de trabalho, a fim de obter resultados satisfatórios com maior aceitação.

De acordo com Parker e Kyj (2006), o comprometimento organizacional influencia a lealdade dos gestores em relação às suas empresas. Além disso, estudos que abordam o desempenho e a autoavaliação

dos gestores sugerem que aqueles com maior comprometimento organizacional tendem a superar aqueles com menor comprometimento (Meyer et al., 1989; Nouri & Parker, 1998). Meyer et al. (2002) destacaram que o comprometimento dos gestores com a empresa gera um senso de pertencimento e engajamento para alcançar metas. Dessa forma, os esforços dos gestores comprometidos tendem a superar as expectativas da empresa, resultando em um desempenho superior (Nouri & Parker, 1998). Estudos têm evidenciado que gestores comprometidos tendem a desempenhar suas atividades com maior eficácia do que seus pares menos comprometidos (Kaveski et al., 2020; Noor & Othman, 2012).

Desta forma, presume-se que há influências significativas e positivas do comprometimento afetivo, instrumental e normativo no desempenho gerencial na gestão portuária. O comprometimento afetivo fortalece o vínculo emocional dos gestores com a organização, impulsionando a motivação e a busca por melhorias contínuas, essenciais em um setor com desafios operacionais constantes (Meyer & Allen, 1991). O comprometimento instrumental, ao fazer com que os gestores reconheçam os benefícios de seu trabalho, aumenta a dedicação e a proatividade, impactando a eficiência nas operações, como o gerenciamento de fluxo de cargas (Meyer & Allen, 1991). Já o comprometimento normativo, que reflete a obrigação moral de contribuir para o sucesso da empresa, promove uma cultura organizacional coesa, vital para a colaboração entre equipes (Meyer & Allen, 1991). Assim sendo, esses tipos de comprometimento não apenas fortalecem a gestão interna, mas também aumentam a competitividade, permitindo que as empresas portuárias se adaptem rapidamente às demandas do mercado.

Este estudo avança ao analisar como as diferentes dimensões do comprometimento influenciam o desempenho dos gestores. Enquanto a literatura tratou o comprometimento como unidimensional, este trabalho fornece evidências de que aspectos comportamentais distintos podem impactar o desempenho dos gestores nas empresas portuárias. Portanto, propõem-se as seguintes hipóteses a serem investigadas:

H₃. Há influências significativas e positivas do comprometimento afetivo (H_{3a}), instrumental (H_{3b}) e normativo (H_{3c}) no desempenho gerencial.

Além do mais, dentro do contexto da gestão portuária, espera-se que o comprometimento organizacional atue como mediador na relação entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial. O compartilhamento de informações promove um ambiente de maior transparência e confiança, o que fortalece o vínculo emocional e o senso de responsabilidade dos gestores em relação à organização (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019a). Esse aumento no comprometimento gera maior alinhamento com os objetivos da empresa, fazendo com que os gestores se sintam mais engajados em suas funções e motivados a atingir altos níveis de desempenho (Oliveira & Lavarda, 2023).

Assim, ao fortalecer o comprometimento dos gestores por meio do compartilhamento de informações, as empresas portuárias não apenas facilitam uma tomada de decisão mais informada, mas também promovem uma maior dedicação e esforço dos gestores, resultando em um impacto positivo direto no desempenho. Assim, sugere-se que:

H₄. O comprometimento organizacional medeia a relação entre a o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial.

A Figura 1 apresenta uma síntese das relações investigadas neste estudo, representando o modelo teórico de análise elaborado para a pesquisa.

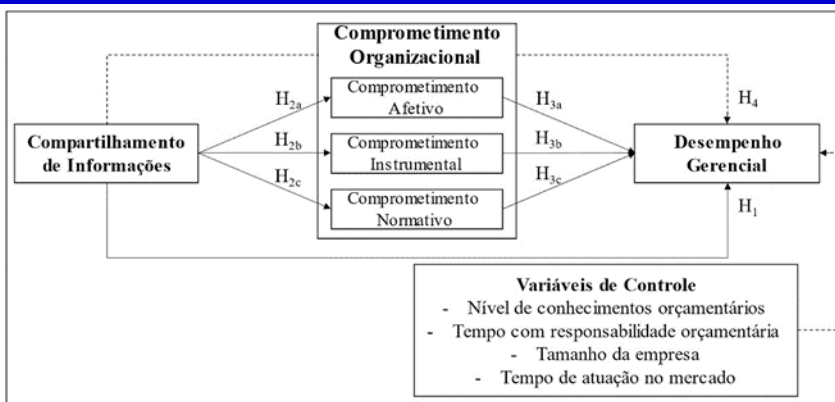


Figura 1 Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nota: Seta contínua representa a relação direta; seta tracejada representação a relação indireta.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A população da pesquisa abrangeu 1.698 gestores de empresas portuárias do Brasil de médio/grande porte, cadastradas no *site* da Receita Federal do Brasil até agosto de 2022. A escolha de analisar gestores de empresas portuárias de médio e grande porte justifica-se pela complexidade de suas operações, que requerem uma gestão mais elaborada e estratégias sofisticadas para enfrentar os desafios do setor. Além disso, empresas de maior porte dispõem de mais recursos para implementar práticas avançadas e estão mais propensas a realizar melhorias significativas. Isso contribui para a geração de conhecimento capaz de elevar os padrões de gestão portuária, beneficiando a competitividade e a eficiência das operações.

As empresas do setor portuário promoveram mudanças nas exigências do mercado, propiciando a necessidade do acelerado desenvolvimento na gestão da empresa (Park & De, 2004). Assim, o compartilhamento de informações entre os gestores pode desempenhar um papel importante na introdução de novas práticas estratégicas de gerenciamento na gestão portuária, uma vez que permite uma melhor compreensão das necessidades e desafios enfrentados pelas empresas do setor (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006). Além disso, o comprometimento organizacional dos gestores pode contribuir para a adoção e implementação efetiva dessas práticas, resultando em um melhor desempenho e competitividade das empresas portuárias (Degenhart et al., 2022; Kaveski et al., 2020; Oliveira & Lavarda, 2023). Portanto, é importante investigar como o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional dos gestores podem afetar o seu desempenho.

Para entrar em contato com os gestores, foi utilizada a rede social *LinkedIn*, além dos endereços de *e-mail* institucionais das empresas cujos profissionais não estavam disponíveis naquela plataforma. Foi estabelecido um limite de três respondentes por empresa (566 x 3 = 1.698). Os princípios éticos de consentimento foram integralmente respeitados após a aceitação da conexão e o retorno dos *e-mails*. Todos os participantes foram informados de que tinham o direito de desistir de responder ao questionário a qualquer momento, sem a necessidade de justificativas, uma vez que a participação foi voluntária, anônima e confidencial. Essas medidas garantiram a proteção dos direitos dos participantes e o respeito à sua privacidade, além de terem sido esclarecidas a finalidade e o objetivo do estudo. Foram enviados 1.326 convites pelo *LinkedIn* e 372 *e-mails* para empresas. No *LinkedIn*, 534 aceitaram a conexão e 105 responderam ao questionário. Por *e-mail*, apenas quatro respondentes foram obtidos. Portanto, o número de respondentes da população, considerando os 534 que aceitaram conexão mais os 372 *e-mails*, a população foi reduzida para 906. O questionário foi enviado entre 17 de outubro e 27 de dezembro de 2022. 109 questionários foram respondidos, perfazendo uma taxa de retorno de 12,03%, que corresponde a gestores de 81 empresas.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi composto por três construtos baseados em estudos anteriores, totalizando 29 questões. A Tabela 1 apresenta os construtos da pesquisa. Para mensurar o construto do compartilhamento de informações, foi utilizado o instrumento de seis indicadores desenvolvido por Ahmad e Huvila (2019). Esse instrumento tem como objetivo avaliar a extensão do compartilhamento de informações dos indivíduos no processo orçamentário, por meio de uma escala que varia de [1] pouca ou nenhuma extensão a [7] extensão muito grande.

O comprometimento organizacional foi medido por meio do instrumento de 13 indicadores desenvolvido por Meyer e Allen (1991), validado na versão brasileira por Medeiros e Enders (1998). Esse instrumento avalia o comprometimento organizacional dos indivíduos no processo orçamentário, por meio de uma escala que varia de [1] discordo totalmente a [7] concordo totalmente. Esse instrumento também foi utilizado nos estudos de Oliveira et al. (2023) e Santos e Damke (2021).

Já o desempenho gerencial foi avaliado por meio do instrumento de nove indicadores desenvolvido por Lau e Lim (2002) e um indicador de Santos et al. (2021). Esse instrumento tem como objetivo avaliar o desempenho gerencial dos indivíduos no processo orçamentário, por meio de uma escala que varia de [1] muito baixo a [7] muito alto. Esse instrumento também foi utilizado no estudo de Santos et al. (2021).

Tabela 1
"Construtos da pesquisa"

Construtos	Variáveis	Definições	Autores
Compartilhamento de Informações		Refere-se ao compartilhamento de informações entre subordinados e superiores durante as discussões orçamentárias.	Ahmad e Huvila (2019)
Comprometimento Organizacional	Afetivo	Refere-se ao desejo de permanecer como membro da empresa.	Meyer e Allen (1991) Medeiros e Enders (1998)
	Instrumental	Refere-se ao reconhecimento de que sair resultaria em alto custo.	
	Normativo	Refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer como membro da empresa.	
Desempenho Gerencial		Refere-se ao desempenho alcançado nas atividades desenvolvidas pelos gestores.	Lau e Lim (2002) e Santos et al. (2021)
Variáveis de Controle		Nível de conhecimentos orçamentários. Tempo com responsabilidade orçamentária. Tamanho da empresa. Tempo de atuação no mercado.	Bedford (2015) e Zonatto et al. (2019b)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Além dos construtos mencionados, foram consideradas as variáveis de controle (nível de conhecimentos orçamentários, tempo com responsabilidade orçamentária, tamanho da empresa e tempo de atuação no mercado) em relação ao desempenho gerencial. A inclusão dessas variáveis justifica-se pela sua relevância em estudos com construtos similares, conforme evidenciado por Bedford (2015) e Zonatto et al. (2019b). Especificamente, no contexto das empresas portuárias, essas variáveis podem influenciar significativamente a eficácia das práticas gerenciais, uma vez que o conhecimento orçamentário e a experiência são fundamentais para a tomada de decisões informadas em um ambiente complexo e competitivo.

Essas variáveis de controle foram incluídas para ajudar a interpretar os resultados obtidos nas análises estatísticas, conforme indicado por Carlson e Wu (2012). O nível de conhecimentos orçamentários foi avaliado na escala *Likert* de 7 pontos, que varia de [1] baixo a [7] alto, enquanto o tempo com responsabilidade orçamentária foi medido como uma variável contínua de tempo (em anos), conforme realizado por Zonatto et al. (2019b). O tamanho da empresa foi medido como uma variável contínua pelo número de funcionários, como foi feito na pesquisa de Bedford (2015). O tempo de atuação no mercado foi medido como uma variável contínua pelo tempo (em anos) em que a empresa realiza suas atividades. Essas informações foram coletadas por meio de perguntas abertas aos participantes da pesquisa.

Foi realizado um pré-teste com dois profissionais que atuam em empresas portuárias, que não fizeram parte da amostra final, com o objetivo de verificar o entendimento dos participantes em relação às afirmativas apresentadas e aos conceitos aplicados em cada escala de mensuração. Não foram identificadas necessidades de adequação aos questionamentos propostos. Além disso, destaca-se que este estudo está vinculado a um projeto de pesquisa que foi devidamente registrado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* SmartPLS versão 4 (Ringle et al., 2022). A PLS-SEM vem ganhando destaque na investigação no campo das ciências sociais e comportamentais, uma vez que se demonstra pertinente para compreender a relação entre diversos construtos (Nascimento & Macedo, 2016; Nitzl, 2018). No modelo, o construto do comprometimento organizacional foi operacionalizado como de primeira ordem nas hipóteses H₂ e H₃, abrangendo as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, e como de segunda ordem na hipótese H₄, que trata da mediação.

Para determinar o número mínimo de respondentes, foram seguidos os critérios delineados por Faul et al. (2009) e estabelecidos pelo *software* G*Power 3.1, considerando o uso da PLS. Com base no modelo, que apresenta quatro preditores para a variável dependente, foram necessárias no mínimo 85 respostas válidas para alcançar um tamanho do efeito f^2 (0,15), nível de significância (0,05) e poder amostral (0,8). Portanto, as respostas obtidas foram suficientes para realizar os procedimentos de análise estatística.

Além disso, foram avaliados possíveis vieses neste estudo. Para o viés de não resposta, foi aplicado o teste t para amostras independentes com o objetivo de comparar as respostas das assertivas dos 10% primeiros respondentes com os 10% últimos, considerando o nível de significância de 5%. Neste sentido, verificou-se que não há viés de não resposta nos dados deste estudo. Também foi avaliado o viés do método comum, por meio do teste de fator único de Harman. Os resultados do teste indicaram que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50% da variância (Podsakoff et al., 2003). O primeiro fator explicou 49,34% da variância total, o que sugere que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar a análise dos dados, utilizou-se o modelo teórico de análise elaborado para a pesquisa (Figura 1), o qual estabelece as relações entre o compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e o desempenho gerencial. Para examinar as hipóteses propostas na pesquisa, o modelo foi operacionalizado por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A amostra deste estudo é composta principalmente por gestores do sexo masculino (82,6%), com idade variando de 26 a 63 anos, sendo que quase metade (48,6%) está na faixa etária de 31 a 40 anos. A maioria dos respondentes possui especialização e/ou MBA (59,6%) e ocupa cargos de gerentes (34,8%) ou supervisores (30,3%). Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos gestores tem mais de 8 anos de experiência e até 16 anos (34,9%). Além disso, a maior parte dos gestores (43) tem responsabilidade no processo orçamentário de até 2 anos e apenas 7 possuem responsabilidade orçamentária há mais de 16 anos. Em relação às unidades organizacionais, a maioria dos gestores atua no setor de operações (33,0%), administrativo (16,5%), logística (13,8%) e planejamento e controle (9,2%).

No que diz respeito às empresas do setor portuário brasileiro em que os gestores atuam, a maioria (52) possui tempo de existência acima de 30 anos (47,8%), o que sugere que essas empresas estão consolidadas no mercado. Quase a metade das empresas (48) tem até 500 funcionários (44,0%) e 88,1% são empresas privadas. Em relação à localização das empresas, a distribuição dos profissionais por regiões é a seguinte: Norte (16), Nordeste (17), Centro-Oeste (22), Sudeste (39) e Sul (15). As principais atividades das empresas são principalmente nos serviços de armazenagem e movimentação de cargas diversas, como *commodities* agrícolas, minérios, fertilizantes, celulose, entre outros, que são exportados por via marítima para diversos destinos do mundo, aumentando a movimentação de exportação e importação do Brasil.

4.1 Modelo de Mensuração

Na primeira parte da modelagem de equações estruturais, deve-se averiguar o modelo de mensuração, e os eventuais ajustes necessários (Hair et al., 2017). Neste contexto, nenhum item foi excluído, visto que todos apresentaram cargas fatoriais adequadas (Hair et al., 2017). Para avaliar a qualidade dos dados coletados e a adequação dos construtos, foram analisadas as validades discriminante e convergente, bem como a confiabilidade interna e composta, seguindo as orientações de Hair et al. (2019). Na Tabela 2, é apresentado o modelo de mensuração, que evidencia a validade e confiabilidade dos construtos utilizados na pesquisa.

Tabela 2
"Modelo de mensuração"

Primeira Ordem	CI			COA	COI	CON	DG
Compartilhamento de Informações (CI)	0,878			0,775	0,279	0,510	0,583
Comprometimento Afetivo (COA)	0,731			0,870	0,401	0,729	0,665
Comprometimento Instrumental (COI)	0,275			0,390	0,844	0,662	0,153
Comprometimento Normativo (CON)	0,481			0,669	0,609	0,895	0,422
Desempenho Gerencial (DG)	0,563			0,636	0,170	0,402	0,914
Segunda Ordem	CI	CO	DG	NCO	TAM	TE	TRO
CI	0,878	0,645	0,583	0,222	0,132	0,070	0,237
CO	0,630	0,731	0,517	0,123	0,168	0,089	0,231
DG	0,565	0,523	0,914	0,173	0,098	0,058	0,198
NCO	0,214	0,096	0,173	1,000	0,016	0,060	0,374
TAM	0,128	0,166	0,099	0,016	1,000	0,453	0,080
TE	0,069	0,034	0,008	-0,060	0,453	1,000	0,003
TRO	0,231	0,181	0,196	0,374	0,080	-0,003	1,000
	CI	CO	DG				
Alfa de Cronbach (>0,70)	0,941	0,925		0,978			
CC (>0,70)	0,953	0,871		0,981			
AVE (>0,50)	0,771	0,695		0,835			

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nota: NCO = Nível de Conhecimentos Orçamentários; TE = Tamanho da Empresa; TRO = Tempo com Responsabilidade Orçamentária; TAM = Tempo de Atuação no Mercado; CC = Confiabilidade Composta. Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da Variação Média Extraída (AVE), a diagonal inferior esquerda representa correlações e a diagonal superior direita representa os valores de *Heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT).

Os construtos denotam a pertinência de consistência interna, tanto pelo âmbito da carga fatorial dos itens ($\geq 0,708$), alfa de Cronbach ($\geq 0,70$), confiabilidade composta ($\geq 0,70$). Pelo viés da validade convergente, a AVE é adequada ($\geq 0,50$). Na validade discriminante, verifica-se o quanto um construto é diferente dos demais (Hair et al., 2017). Os pressupostos estabelecidos por Fornell e Larcker (1981) para a validade discriminante foram atendidos, uma vez que a raiz quadrada da AVE é superior à correlação entre os construtos (Hair et al., 2017). Ao considerar o critério HTMT, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, espera-se a obtenção de valores inferiores a 0,90 (Hair et al., 2019), o que foi atendido pela presente pesquisa.

Para garantir a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, foi realizada uma análise dos indicadores de *Variance Inflation Factors* (VIF), cujos valores devem ser inferiores a 5 e, idealmente, abaixo de 3 (Hair et al., 2019). Os resultados confirmaram a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, que apresentaram valores abaixo de 3. Portanto, as análises realizadas neste tópico confirmam

a validade do modelo de mensuração, permitindo avançar para a próxima etapa da análise, que é a avaliação das relações estruturais.

4.2 Modelo Estrutural

Para examinar as hipóteses propostas na pesquisa e testar o modelo, foi aplicada a técnica de *Bootstrapping* em 5.000 subamostras, com um intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated* e nível de significância bicaudal de 10% (Hair et al., 2017). Os resultados das relações testadas são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3
"Apresentação dos resultados"

Relação entre os construtos	β	T-value	P-value	Hipótese	Mediação
Painel A. Efeitos Diretos					
CI -> DG	0,354	3,646	0,000*	Suporta H ₁	-
CI -> COA	0,731	11,833	0,000***	Suporta H _{2a}	-
CI -> COI	0,275	3,567	0,000***	Suporta H _{2b}	-
CI -> CON	0,481	6,309	0,000***	Suporta H _{2c}	-
COA -> DG	0,526	3,410	0,001***	Suporta H _{3a}	-
COI -> DG	-0,125	1,301	0,193	Não suporta H _{3b}	-
CON -> DG	0,030	0,305	0,761	Não suporta H _{3c}	-
Painel B. Efeito Indireto					
CI -> CO -> DG	0,174	2,450	0,014*	Suporta H ₄	Parcial
Painel C. Variáveis de Controle					
NCO -> DG	0,055	0,703	0,482	-	-
TAM -> DG	0,047	0,576	0,565	-	-
TE -> DG	-0,086	0,826	0,409	-	-
TRO -> DG	-0,048	0,713	0,476	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nota: *p<0,10; ***p<0,01. CI = Compartilhamento de Informações; CO = Comprometimento Organizacional; COA = Comprometimento Afetivo; COI = Comprometimento Instrumental; CON = Comprometimento Normativo; DG = Desempenho Gerencial. R² = COA (0,530); COI (0,067); CON (0,225); DG (0,396).

A primeira hipótese investigou a influência entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial, com a expectativa de uma influência significativa e positiva. Os resultados obtidos não rejeitaram a H₁, já que o compartilhamento de informações teve um efeito positivo no desempenho gerencial dos gestores ($\beta=0,354$; $p<0,10$). Esse achado sugere que os gestores que compartilham informações sobre decisões orçamentárias estão mais motivados a alcançar melhores desempenhos. Esse resultado está alinhado com a literatura, que indica uma relação positiva entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006; Zonatto et al., 2019a).

A segunda hipótese propôs uma influência positiva entre o compartilhamento de informações e as dimensões do comprometimento organizacional. Os resultados indicaram que a hipótese foi confirmada, visto que houve uma influência significativa e positiva entre o compartilhamento de informações e as dimensões do comprometimento organizacional: afetivo ($\beta=0,731$; $p<0,01$), instrumental ($\beta=0,481$; $p<0,01$) e normativo ($\beta=0,275$; $p<0,01$). Esses achados corroboram com a literatura em estudos similares (Chen et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Mahama, 2006), sugerindo que os gestores que compartilham informações estão mais comprometidos com a empresa, em todas as suas dimensões.

A hipótese H₃ sugere que as dimensões do comprometimento organizacional exercem uma influência significativa e positiva no desempenho gerencial. Os resultados obtidos não rejeitam a H_{3a} ($\beta=0,526$; $p<0,01$), indicando que o comprometimento afetivo está associado a um maior desempenho dos gestores da amostra. No entanto, as H_{3b} e H_{3c} não obtiveram suporte estatístico para aceitação, em relação ao comprometimento instrumental e normativo no desempenho gerencial. Esses achados sugerem que, dentre as três dimensões do comprometimento, o comprometimento afetivo é o que mais influencia o desempenho dos gestores da amostra.

A hipótese H₄ propôs a mediação do comprometimento organizacional na relação entre o compartilhamento de informações e o desempenho gerencial. Os resultados da análise apontam para a confirmação dessa hipótese ($\beta=0,174$; $p<0,10$), evidenciando uma mediação parcial, uma vez que tanto o efeito direto quanto o indireto foram significantes (Bido & Silva, 2019). Esse resultado reforça a importância do comprometimento organizacional como um fator explicativo para o efeito do compartilhamento de informações no desempenho gerencial dos gestores. Em outras palavras, o compartilhamento de informações não apenas influencia diretamente o desempenho gerencial, mas também age indiretamente por meio do comprometimento organizacional.

Adicionalmente, foram testadas as variáveis de controle (nível de conhecimentos orçamentários, tempo com responsabilidade orçamentária, tamanho da empresa e tempo de atuação no mercado) em relação ao desempenho gerencial, porém, não se encontrou suporte estatístico para aceitá-las.

A avaliação do modelo estrutural foi realizada por meio da análise da variância explicada (R²), a qual verificou efeitos pequeno, médio e grande nos construtos. De acordo com Cohen (1988), em pesquisas do campo das ciências sociais e comportamentais, um R² de 2% caracteriza um efeito pequeno, 13% caracterizam um efeito médio, e 26% caracterizam um efeito grande. A relevância preditiva foi verificada por meio do Q², que apresentou valor superior a zero (Hair et al., 2019). O comprometimento afetivo teve um Q² de 0,401, comprometimento instrumental teve um Q² de 0,047, comprometimento normativo teve um Q² de 0,180, e o desempenho gerencial teve um Q² de 0,344. Esses resultados corroboram a exatidão do modelo (Hair et al., 2019).

4.3 Discussão dos Resultados

Com base nos resultados obtidos, é possível inferir que o compartilhamento de informações é um fator determinante para o desempenho gerencial dos gestores da amostra das empresas portuárias do Brasil. A confirmação da H₁ indica que o compartilhamento de informações apresenta uma influência significativa e positiva com o desempenho gerencial. Isso significa que quanto mais os gestores compartilham informações, maior tende a ser o seu desempenho na gestão das empresas portuárias. Esse resultado sugere que a troca de informações e conhecimentos entre os gestores pode contribuir para a adoção de decisões orçamentárias mais assertivas (Ahmad & Huvila, 2019). Além disso, o compartilhamento de informações pode promover uma maior integração entre as áreas e setores da empresa, o que pode resultar em uma gestão mais eficiente e uma maior capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

Essa influência entre compartilhamento de informações e desempenho gerencial é corroborada por pesquisas anteriores que demonstraram que gestores que promovem um ambiente colaborativo e favorecem o compartilhamento de informações entre seus subordinados obtêm melhores resultados (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006; Zonatto et al., 2019a). Portanto, os resultados obtidos neste estudo reforçam a relevância do compartilhamento de informações como uma prática gerencial e indicam que gestores que incentivam essa prática em suas equipes podem obter um melhor desempenho na empresa.

Desta forma, essa prática contribui para a tomada de decisões mais assertivas, essenciais em um setor dinâmico como o portuário, em que a adaptação rápida às mudanças é fundamental. A troca de informações e conhecimentos não apenas melhora a eficácia gerencial, mas também promove uma integração mais sólida entre as diferentes áreas da empresa, resultando em uma gestão mais eficiente e responsiva.

No que diz respeito à H₂, observa-se uma influência significativa e positiva entre o compartilhamento de informações e as dimensões do comprometimento organizacional dos gestores da amostra de empresas

portuárias do Brasil. Isso sugere que a prática de compartilhar informações pode ser uma forma eficaz de estimular o comprometimento dos gestores com a empresa, tanto em termos afetivos, instrumentais quanto normativos. Esses resultados estão em linha com a literatura, que destaca a importância do compartilhamento de informações para o comprometimento organizacional (Chen et al., 2006; Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006), destacam que a comunicação aberta e transparente contribui para criar um ambiente de confiança e cooperação, que favorece os comprometerimentos dos gestores com a empresa.

Além disso, os resultados também corroboram a teoria que defendem que o comprometimento organizacional é multidimensional, ou seja, engloba tanto aspectos afetivos quanto instrumentais e normativos (Meyer & Allen, 1991). Portanto, esses achados contribuem para a compreensão de como o compartilhamento de informações pode influenciar o comprometimento dos gestores com a empresa e sugerem que as empresas podem se beneficiar ao estimular essa prática como forma de promover o engajamento e o desempenho dos gestores.

No contexto da gestão portuária, em que a colaboração é vital, essa relação destaca como o compartilhamento de informações pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o comprometimento dos gestores, levando a uma gestão mais alinhada com os objetivos organizacionais.

Os resultados encontrados nesta pesquisa destacam a importância do comprometimento organizacional dos gestores para o desempenho gerencial em empresas portuárias. Em particular, os achados sugerem que o comprometimento afetivo, que se refere ao vínculo emocional dos gestores com a empresa, é a dimensão mais influente no desempenho gerencial. Isso pode ser explicado pelo fato de que o comprometimento afetivo é um impulsionador para o engajamento e a dedicação dos gestores, o que pode levar a um maior esforço e desempenho gerencial. Esses resultados coadunam com estudos similares (Degenhart et al., 2022; Guidini et al., 2020; Kaveski et al., 2020; Meyer et al., 1989; Noor & Othman, 2012; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006).

Gestores emocionalmente comprometidos tendem a demonstrar maior engajamento e dedicação (Oliveira & Lavarda, 2023), o que se traduz em decisões mais eficazes e em um desempenho superior. Esse achado reforça a importância de cultivar o comprometimento afetivo como uma estratégia para aumentar a eficácia da gestão nas empresas portuárias.

No entanto, é importante notar que a falta de suporte estatístico para as outras duas dimensões do comprometimento organizacional (normativo e instrumental) não significa que elas não sejam relevantes para o desempenho gerencial, pois podem ter impactos diferentes no desempenho gerencial, dependendo do contexto e da empresa. No contexto específico da amostra e das empresas portuárias, a importância do comprometimento organizacional dos gestores pode estar relacionada à complexidade e à dinamicidade do setor, que exige tomadas de decisão rápidas e efetivas, bem como a capacidade de lidar com os *stakeholders* e regulamentações. Portanto, a identificação das dimensões do comprometimento organizacional que mais influenciam o desempenho gerencial pode ser útil para a formulação de políticas e estratégias para a gestão de empresas portuárias.

Os resultados apresentados na hipótese H₄ são relevantes para a compreensão da relação entre compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e desempenho gerencial. A confirmação da mediação parcial do comprometimento organizacional na relação entre compartilhamento de informações e desempenho gerencial sugere que o compartilhamento de informações pode afetar o desempenho gerencial por meio do aumento do comprometimento organizacional dos gestores da amostra das empresas portuárias do Brasil. Isso significa que os gestores que compartilham informações com frequência tendem a desenvolver um maior nível de comprometimento com a empresa, o que pode levar a um melhor desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019a). Deste modo, o desempenho dos gestores nos processos orçamentários está relacionado às atividades específicas que compõem o orçamento (Parker & Kyj, 2006), bem como ao cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas pela empresa (Lau & Lim, 2002; Santos et al., 2021). Nesse contexto, identificar os fatores preditores do desempenho dos gestores se tornou decisivo para garantir a eficácia da gestão da empresa.

Isso sugere que ao fomentar uma cultura de troca de informações, as empresas portuárias podem aumentar o comprometimento de seus gestores, levando a um desempenho gerencial superior. Esse *insight*

é vital para a formulação de políticas que incentivem o compartilhamento de informações, especialmente em processos orçamentários que demandam decisões rápidas e efetivas em um ambiente regulatório complexo.

Embora os resultados sejam relevantes para a gestão das empresas portuárias, é importante ressaltar que a implementação de políticas e práticas que incentivem o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional não é uma tarefa simples. É preciso considerar questões culturais, estruturais e comportamentais que permeiam o ambiente da empresa.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa reforça a importância do compartilhamento de informações como um elemento decisivo para o comprometimento e o desempenho dos gestores nas empresas portuárias no Brasil. Essa prática não apenas favorece uma gestão mais eficiente e decisões estratégicas mais assertivas, como também fortalece a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Além disso, os resultados indicam que o comprometimento afetivo é o principal fator que contribui para um melhor desempenho dos gestores, superando outras dimensões do comprometimento organizacional. Dessa forma, o estudo destaca a relevância do alinhamento entre compartilhamento de informações e comprometimento afetivo para otimizar o desempenho gerencial.

5.1 Contribuições do Estudo

Em termos teóricos, a pesquisa pode ampliar o conhecimento sobre a relação entre compartilhamento de informações e desempenho gerencial, com resultados específicos para o contexto das empresas portuárias do Brasil. Além disso, o estudo também pode contribuir para o aprimoramento dos estilos de comprometimento organizacional, ao examinar a relação entre compartilhamento de informações e diferentes dimensões de comprometimento, assim como as dimensões do comprometimento no desempenho gerencial, avançando nos estudos que utilizaram o comprometimento organizacional (construto unidimensional) como impulsionador do desempenho dos gestores (Kaveski et al., 2020; Guidini et al., 2020; Nouri & Parker, 1998).

Em termos gerenciais, os resultados do estudo podem fornecer orientações práticas para gestores de empresas portuárias, no sentido de que o compartilhamento de informações mostrou ser uma prática gerencial que contribui para o desempenho. Isso pode ser útil tanto na tomada de decisões orçamentárias quanto na gestão de mudanças no ambiente de negócios. Além disso, a pesquisa sugere que o compartilhamento de informações pode ser uma forma eficaz de estimular o comprometimento dos gestores com a empresa, o que pode levar a um maior engajamento e desempenho dos gestores.

Em termos sociais, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento de empresas portuárias mais eficientes e adaptáveis às mudanças no ambiente de negócios, o que pode trazer benefícios para a economia local e nacional, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), especialmente ao Objetivo 9 - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. Além disso, ao estimular o compartilhamento de informações e o comprometimento dos gestores, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, o que pode contribuir para o bem-estar e satisfação dos gestores.

5.2 Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Algumas limitações do estudo que podem servir de *insights* para pesquisas futuras incluem: i) amostra restrita: o estudo analisou empresas portuárias do Brasil, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas ou contextos culturais diferentes;

ii) foco no compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional como fatores determinantes para o desempenho gerencial; e iii) limitações das técnicas de análise de dados: embora o estudo tenha utilizado técnicas estatísticas avançadas, como a análise de regressão, há limitações inerentes a essas técnicas que podem influenciar os resultados.

Portanto, sugere-se que pesquisas futuras investiguem amostras amplas e incluam outras variáveis relevantes que possam impactar o desempenho gerencial, por exemplo: capacitação dos gestores, tomada de decisão, uso da informação gerencial, habilidades interpessoais, liderança, cultura organizacional, ambiente interno e externo e a tecnologia. Outras sugestões seriam: avaliar se existem diferenças entre os tipos de informações compartilhadas e seu impacto no desempenho gerencial; aprofundar a investigação dos estilos das dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) principalmente no contexto orçamentário e sua relação com o desempenho gerencial em diferentes ambientes; e explorar outras variáveis de controle que possam influenciar o desempenho gerencial dos gestores, tais como: a regulamentação do setor, idade e sexo, assim como testar as variáveis proposta neste estudo.

REFERÊNCIAS:

- Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677–692. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2018-0122>.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>.
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>.
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The Illusion of Statistical Control. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413–435. <https://doi.org/10.1177/1094428111428817>.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>.
- Codesso, M. M., & Lunkes, R. J. (2016). Evidenciação das práticas de planejamento, execução e controle do orçamento: Um levantamento nos portos públicos do Brasil. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 13(1). <https://doi.org/10.4013/base.2016.131.05>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). *Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration* (pp. 587–624). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2).
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054–072. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>.
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Effects of psychological capital and managerial attitudes on the relationship between budgetary participation and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>.
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Guidini, A. A., Zonato, V. C. da S., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração Da UFSM*, 13(5), 997–1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>.
- Hair, F., Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hopwood, A. G. (1976). Accounting and human behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kaveski, I. D., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. (2020). Influence of the Diagnostic and Interactive Use of the Budget on Managerial Performance Mediated by Organizational Commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *Abacus*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139–160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0).
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Budget participation and informational asymmetry: a study in a multinational company. *Brazilian Business Review*, 10(2), 72–94. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>.
- Lunardi, M. A., Zonato, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>.
- Lunardi, M., Zonato, V., & Nascimento, J. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. *Review of Business Management*, 20(3), 540–562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>.
- Lunkes, R. J., Mauricio, M. C., & Feliu, V. R. (2014). Práticas orçamentárias: um estudo em portos do Sul Brasil. *Contabilidad y Negocios* 9(18), 41-57. <https://marcalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=281636188004>.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315–339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>.
- Menezes, I. G., & Bittencourt Bastos, A. V. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia Em Revista*, 15(03). <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2009v15n3p200>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPEC)*, 10(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>.
- Nitzl, C. (2018). *Management Accounting and Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM): Some Illustrative Examples*, 211–229. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6_7.
- Noor, I. H. B. M., & Othman, R. (2012). *Budgetary participation: how it affects performance and commitment*. <http://ssrn.com/abstract=2161688><http://ssrn.com/abstract=2161688>.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6).
- Oliveira, R. S. de, & Lavarda, C. E. F. (2023). Consequentes dos Efeitos da Participação Orçamentária. *Revista FSA*, 20(9), 91–113. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.5>.
- Oliveira, R. S., Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas. *Revista Paraense de Contabilidade-RPC*, 8, 1-20. <https://crcpa.org.br/revistaparaense/index.php/crcpa>.
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>.
- Park, R., & De, P. (2004). An Alternative Approach to Efficiency Measurement of Seaports. *Maritime Economics & Logistics*, 6, 53-69.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2022). "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências Da Administração*, 23(59), 42–62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7).

Zonatto, V. C. da S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019a). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 140–160. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120108>.

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

APÊNDICE A

Instrumento de Pesquisa

Bloco 1. Compartilhamento de Informações (CI): de Ahmad e Huvila (2019).

Grau de Intensidade

Compartilhamento de Informações	1	2	3	4	5	6	7
CI1. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas dentro da organização.							
CI2. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus superiores.							
CI3. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com meus colegas juniores dentro da organização.							
CI4. Meus colegas na organização compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.							
CI5. Meus colegas juniores na organização compartilham muitas informações comigo.							
CI6. Meus superiores compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.							

Bloco 2. Comprometimento Organizacional (CO): Meyer e Allen (1991) validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

Grau de Intensidade

Comprometimento Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
COA1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.							
COA2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.							
COA3. Esta organização merece minha lealdade.							
COA4. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.							
COA5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.							
COI1. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.							
COI2. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.							
COI3. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.							
COI4. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.							
CON1. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.							

Continua ...

Continuação da tabela 2

Comprometimento Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
CON2. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.							
CON3. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.							
CON4. Eu devo muito a minha organização.							

Bloco 3. Desempenho Gerencial (DG): de Lau e Lim (2002) e *Santos et al. (2021)
 Grau de Intensidade

Desempenho Gerencial	1	2	3	4	5	6	7
DG1. Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade.							
DG2. Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade.							
DG3. Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados.							
DG4. Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área.							
DG5. Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe.							
DG6. Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado.							
DG7. Meu desempenho em relação às atividades de negociação.							
DG8. Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade.							
DG9. Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas.							
DG10. Meu desempenho geral*.							

Endereço dos Autores:

R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, CEP: 88040-900
 Florianópolis – SC – Brasil

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CPNq).