



Peer Review Report


PEER REVIEW REPORT FOR:

Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of commitment to budgetary goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e200018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>

HOW TO CITE THIS PEER REVIEW REPORT:

Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., Lavarda, C. E. F., & Vasconcelos, R. B. B. de. (2021). Peer review report for: Antecedents of commitment to budgetary goals. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5148946>

REVIEWERS:

 Renata Braga Berenguer de Vasconcelos (Universidade Federal de Pernambuco, Brazil)
And one anonymous reviewer.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Reviewer: Renata Braga Berenguer de Vasconcelos

Date review returned: April 11, 2020

Recommendation: Major revision

Comments to the authors

Prezados autores,

Parabenizo o esforço e a dedicação na pesquisa. O trabalho é bem escrito, apresenta uma contribuição relevante e os objetivos são claros. Procura-se aqui dar algumas contribuições no seu desenvolvimento.

De maneira geral, sugerem-se os seguintes aspectos:

- Recomenda-se uma revisão das normas da APA, principalmente, no que se refere às citações.

Como por exemplo: (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017) ao invés de (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017) na introdução, o que se repete em outras partes do texto.

- Recomenda-se uma forte revisão e atualização da literatura. São pouquíssimos os artigos recentes, o que sugere uma revisão incompleta e desatualizada, principalmente, quando se aborda os construtos centrais: motivação, participação orçamentária e compromisso com as metas.

Introdução:

A introdução é clara e os autores apresentam bem o propósito da pesquisa. Porém, é necessário ter cuidado com alguns pontos.

Os autores usam citações para apresentar gaps na literatura a fim de evidenciar a contribuição do artigo. Porém, recorrem a estudos antigos.

Por exemplo, “Wong-On-Wing, Guo e Lui (2010) destacam que o termo motivação, por vezes, tem sido explorado de forma inadequada na literatura de participação orçamentária, não diferenciando entre os diferentes tipos de motivação” (p. 3) ou “Lau e Roopnarain (2014) advertem que na literatura não estão claros os impactos sobre a motivação dos funcionários para executar bem suas tarefas” (p. 3).

Neste período de tempo, outras pesquisas podem ter sido desenvolvidas capazes de cobrir as lacunas apresentadas. Por tal motivo, recomenda-se fortemente, uma revisão e atualização da literatura. A referência apenas a esses estudos não garante ou demonstra que esses pontos permanecem em aberto.

Ainda na introdução, os autores pontuam: “Poucos pesquisadores testaram rigorosamente a motivação extrínseca e a motivação intrínseca”. Quais estudos? De que forma? O que observaram? Sabe-se que esses pontos estão apresentados no referencial teórico, mas é importante não deixar a informação vaga na introdução.

Também é necessário deixar mais evidente a contribuição do artigo. Fala-se da apresentação da variável motivação como mediadora da relação. Mas qual a sua implicação? Qual a relevância para o estudo? Qual a contribuição para o campo acadêmico e gerencial?

Referencial teórico:

O referencial teórico se encontra bem estruturado. Novamente, sugere-se uma atualização nos estudos sobre motivação, participação orçamentária e comprometimento com as metas.

Na sessão 2.4, os autores indicam: “A literatura tem demonstrado que a participação orçamentária se associa positiva e diretamente com o compromisso de metas” (p. 10). Apesar de apresentarem os estudos que subsidiam a afirmação, esta relação não é discutida ou apresentada antecipadamente ao leitor. Discute-se a relação participação e motivação, e motivação e compromisso. Talvez, fosse interessante apresentar ao leitor, antecipadamente, esta relação, antes de discutir a motivação como mediadora.

Na Figura 1 não está apresentada a Hipótese 2.

Metodologia:

“Para aqueles que se enquadravam no perfil foi enviado o convite para comporem uma rede criada no LinkedIn (p.14)”. Não ficou claro qual o perfil. Gestor de nível intermediário?

“Após foi encaminhado o link do questionário aos 508 gestores de nível intermediário que aceitaram o convite, sendo que 146 responderam a pesquisa” (p. 14). Os autores demonstram uma preocupação em garantir a heterogeneidade da amostra. Mas seria interessante apresentar a média de funcionários que responderam a participação por empresa e segmento. Digo isto, porque os aspectos organizacionais também podem afetar o compromisso com as metas, e até atuar como mediação na relação participação e compromisso. Uma amostra concentrada em determinada organização ou segmento pode levar a um viés.

Na sessão 3,2, é interessante justificar a escolha dos instrumentos de análise. No referencial são apresentados diversos estudos sobre os construtos, cujas análises, possivelmente, foram realizadas de formas diversas. Porém, lá não se discute este aspecto. Não se aborda se tais estudos também utilizaram os instrumentos desta pesquisa (o que valida sua aplicação), ou que seguiram outra abordagem (o que sugere um contraponto com o instrumento utilizado). E na metodologia não se justifica a escolha dos instrumentos.

Com relação ao construto participação orçamentária, fala-se da utilização do instrumento de Hassel e Cunningham (1993). Também houve a avaliação em escala de 1 a 7? Da forma como é apresentada no apêndice, parecem respostas categóricas.

Fala-se ainda “Variáveis de controle (sexo, idade, escolaridade, cargo, área de atuação, tempo de empresa, tempo no cargo e setor) foram adicionadas ao modelo para verificar a influência sobre a variável dependente”(p.16). Porém, isto não é verificado no resultado.

Análise dos resultados e Implicações do estudo:

O estudo realiza uma análise fatorial que valida a construção dos construtos. Porém, na realização da SEM, como os construtos

são mensurados? Pela carga fatorial da análise fatorial exploratória? Isso não fica claro. Se sim, deve-se ter cuidado com a incorporação do erro na carga fatorial.

É necessário também apresentar a contribuição e contraponto com os estudos anteriores. Por exemplo, verifica-se relação negativa da motivação extrínseca, o que contraria a literatura, mas este resultado é pouco explorado ou justificado. Estes pontos são discutidos brevemente nas implicações do estudo. Pode-se analisar como os outros estudos mensuraram a motivação extrínseca. Alterações na mensuração pode levar a resultados diferentes? As variáveis de controle podem auxiliar a compreender esta relação?

Verifica-se também que o efeito mediador tem coeficiente menor que o efeito direto. O que isto significa? Quais as conclusões destas relações?

Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Yes

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: Yes

Is the problem significant and concisely stated?: Yes

Are the methods described comprehensively?: No

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: No

Is adequate reference made to other work in the field?:

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: No

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state "none" if this is not applicable):

Rating:

Interest: 3. Average

Quality: 4. Below Average

Originality: 3. Average

Overall: 3. Average

Reviewer 2 report

Reviewer 2 for this round chose not to disclose his/her review report.

Authors' Responses

Caro Editor da RAC

Caros Avaliadores *ad hoc*

Referente ao artigo: ID RAC-2020-0018

Título anterior: *"Influência da Participação Orçamentária na Motivação e no Compromisso com as Metas"*

Título atual: *"Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias"*

Segue a resposta ao Editor e aos Avaliadores *ad hoc* sobre os comentários e/ou recomendações de melhorias/ajustes apresentados

Registra-se um especial agradecimento aos comentários e sugestões dos avaliadores *ad hoc*, que contribuíram sobremaneira para melhorar a qualidade do artigo.

Sugestões Editor Chefe

1. A RAC emprega formato de resumo estruturado, peço ajustar o resumo para atender a esse requisito formal.

Resumo adequado ao formato da RAC.

2. Em lugar de um título estritamente temático, como é o atual, pedimos que os autores reflitam acerca de um título que seja sugestivo do principal resultado do estudo. Isto ajuda a despertar interesse pelo artigo, acaso venha a ser aceito e publicado.

Título alterado para: *Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias*

3. Não utilizem negrito no interior das tabelas, nem mesmo no cabeçalho das colunas.

Correção realizada.

4. As tabelas não devem trazer linhas verticais

Correção realizada.

5. Todas as ilustrações (inclusive as Tabelas) devem ser autocontidas, desse modo, a Tab. 2, por exemplo, deve trazer uma nota explicativa que permita ser entendida sem necessariamente recorrermos ao corpo do artigo.

Foi incluída nota para auxiliar no acompanhamento das informações contidas na referida tabela, sem necessitar consultar o artigo.

6. É importante que os autores sejam mais enfáticos no detalhamento do Estado da Arte (em nível internacional), suas eventuais lacunas, e consequentemente onde o artigo contribui para a literatura. Nesse sentido é importante atualizar referências.

Foram realizados ajustes ao longo da introdução. Buscou-se destacar as lacunas de pesquisas observadas e suas contribuições. Ainda, foram incluídos estudos mais recentes para ajudar a detalhar o estado da arte em torno da temática explorada.

7. **É importante que os autores detalhem os cuidados tomados para assegurar a validade dos resultados obtidos**, i.e. testes de robustez do modelo, estimativas out-of-the-sample, e outros procedimentos que possam ser utilizados para evidenciar a capacidade de generalização dos resultados.

No 2º parágrafo das considerações finais e no tópico 3.3 são destacados alguns dos cuidados considerados pelos autores para assegurar a validade das evidências, como por exemplo com o uso do método comum e testes de viés de não resposta. Adicionalmente, nas considerações finais se incluiu um trecho neste intuito: “Por se tratar de uma pesquisa de natureza transversal cabe ressalvas quanto à capacidade de generalização dos resultados, já que focou apenas em gestores de níveis intermediários.”

Em relação às medidas de acurácia para previsões fora da amostra (out-of-sample), como a raiz do erro quadrado médio (RMSE) não são sustentadas pelo SmartPLS, este fornece outros índices no modelo fit. Fator este que nos permitiu apenas incluir no final do tópico 4.2 que o modelo apresenta um ajustamento com “um SRMR (raiz quadrada média residual padronizada), foi de 0,076, um Qui-Quadrado de 274,529 e NFI 0,751, o que sugere que a estrutura hipotética do modelo se ajusta aos dados empíricos”. Pode-se considerar adicionalmente que estes índices de ajustamento, com os valores observados em relação ao R^2 , f^2 e Q^2 que o modelo proposto é ajustado e adequado para permitir generalização, e com evidências robustas, que estão de acordo com pesquisas anteriores.

Revisor 1

1. Comentário: recomenda-se uma revisão das normas da APA, principalmente, no que se refere às citações. Como por exemplo: (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017) ao invés de (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017) na introdução, o que se repete em outras partes do texto.

Foi efetuadas a revisão das citações conforme as normas APA, com o propósito de adequá-las.

2. Comentário: Recomenda-se uma forte revisão e atualização da literatura. São pouquíssimos os artigos recentes, o que sugere uma revisão incompleta e desatualizada, principalmente, quando se aborda os construtos centrais: motivação, participação orçamentária e compromisso com as metas.

Foi realizada uma revisão da literatura nas seções que envolviam os constructos centrais com inclusão de literatura atualizada.

3. Comentário: A introdução é clara e os autores apresentam bem o propósito da pesquisa. Porém, é necessário ter cuidado com alguns pontos. Os autores usam citações para apresentar gaps na literatura a fim de evidenciar a contribuição do artigo. Porém, recorrem a estudos antigos. Por exemplo, “Wong-On-Wing, Guo e Lui (2010) destacam que o termo motivação, por vezes, tem sido explorado de forma inadequada na literatura de participação orçamentária, não diferenciando entre os diferentes tipos de motivação” (p. 3) ou “Lau e Roopnarain (2014) advertem que na literatura não estão claros os impactos sobre a motivação dos funcionários para executar bem suas tarefas” (p. 3). Neste período de tempo, outras pesquisas podem ter sido desenvolvidas capazes de cobrir as lacunas apresentadas. Por tal motivo, recomenda-se fortemente, uma revisão e atualização da literatura. A referência apenas a esses estudos não garante ou demonstra que

esses pontos permanecem em aberto.

Foi efetuada uma revisão da introdução, com a inclusão de literatura atualizada e também de argumentos que podem ajudar a justificar a lacuna de pesquisa.

4. Comentário: Ainda na introdução, os autores pontuam: “Poucos pesquisadores testaram rigorosamente a motivação extrínseca e a motivação intrínseca”. Quais estudos? De que forma? O que observaram? Sabe-se que esses pontos estão apresentados no referencial teórico, mas é importante não deixar a informação vaga na introdução.

Com a revisão da introdução, estes argumentos foram substituídos.

5. Comentário: também é necessário deixar mais evidente a contribuição do artigo. Fala-se da apresentação da variável motivação como mediadora da relação. Mas qual a sua implicação? Qual a relevância para o estudo? Qual a contribuição para o campo acadêmico e gerencial?

Buscou-se melhorar a descrição das contribuições, fizeram-se alterações nos argumentos em torno das contribuições e da relevância do estudo, com as mudanças realizadas na introdução. O último parágrafo da introdução, em especial, destaca as contribuições empíricas e as contribuições para a prática gerencial.

6. Comentário: O referencial teórico se encontra bem estruturado. Novamente, sugere-se uma atualização nos estudos sobre motivação, participação orçamentária e comprometimento com as metas.

Foi realizada uma revisão da literatura tanto na introdução quanto nas seções que envolvem os constructos centrais, com a inclusão de literatura atualizada.

7. Comentário: Na sessão 2.4, os autores indicam: “A literatura tem demonstrado que a participação orçamentária se associa positiva e diretamente com o compromisso de metas” (p. 10). Apesar de apresentarem os estudos que subsidiaram a afirmação, esta relação não é discutida ou apresentada antecipadamente ao leitor. Discute-se a relação participação e motivação, e motivação e compromisso. Talvez, fosse interessante apresentar ao leitor, antecipadamente, esta relação, antes de discutir a motivação como mediadora.

Foi ampliada a discussão do tópico 2.1, com a inclusão de pesquisas anteriores que abordaram a relação entre a participação orçamentária no desempenho (alvo de maiores investigações) e argumentos que permitam investigar o compromisso com as metas e com a motivação.

8. Comentário: Na Figura 1 não está apresentada a Hipótese 2.

Foi incluída a hipótese na revisão do artigo.

9. Comentário: “Para aqueles que se enquadravam no perfil foi enviado o convite para comporem uma rede criada no LinkedIn (p.14)”. Não ficou claro qual o perfil. Gestor de nível intermediário? “Após foi encaminhado o link do questionário aos 508 gestores de nível intermediário que aceitaram o convite, sendo que 146 responderam a pesquisa” (p. 14). Os autores demonstram uma preocupação em garantir a heterogeneidade da amostra. Mas seria interessante apresentar a média de funcionários que responderam a participação por empresa e segmento. Digo isto, porque os aspectos organizacionais também podem afetar o compromisso com as metas, e até atuar como mediação na relação participação e compromisso. Uma amostra concentrada em determinada organização ou segmento pode levar a um viés.

Foi alterado o sentido da frase, passando-a para : “ Para os gestores que se enquadravam no perfil (atuação em nível intermediário), foi enviado o convite para comporem uma rede criada no LinkedIn”

Quantos setores? Quantos funcionários por setor?

Em relação aos setores/ quantidade de funcionários por setor, foi complementada a informação relacionada ao setor econômico (17 diferentes setores) na seção 3.1. Como são apenas 17 setores, foram apontados os setores com maior frequência de respostas (das 131), e incluídos os percentuais de frequência daqueles superiores a 5%.

10. Comentário: Na sessão 3,2, é interessante justificar a escolha dos instrumentos de análise. No referencial são apresentados diversos estudos sobre os construtos, cujas análises, possivelmente, foram realizadas de formas diversas. Porém, lá não se discute este aspecto. Não se aborda se tais estudos também utilizaram os instrumentos desta pesquisa (o que valida sua aplicação), ou que seguiram outra abordagem (o que sugere um contraponto com o instrumento utilizado). E na metodologia não se justifica a escolha dos instrumentos.

Foram incluídos comentários com intuito de justificar as escolhas dos instrumentos.

11. Comentário: Com relação ao construto participação orçamentária, fala-se da utilização do instrumento de Hassel e Cunningham (1993). Também houve a avaliação em escala de 1 a 7? Da forma como é apresentada no apêndice, parecem respostas categóricas.

Todos os constructos adotaram a escala de avaliação de 7 pontos (1 a 7). “Os instrumentos de mensuração dos construtos utilizaram escala tipo Likert de sete pontos (Apêndice A) e solicitaram que os respondentes indicassem para cada assertiva: a sua percepção sobre o seu nível de participação orçamentária (entre 1=muito baixa e 7=muito alta); a sua motivação no desempenho das tarefas do seu trabalho (entre 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente); e o grau de concordância com as assertivas em relação ao seu compromisso com as metas orçamentárias

de sua organização (entre 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente)". Com intuito de minimizar este entendimento e facilitar o acompanhamento do leitor, foi alterado o Apêndice A, incluindo os itens correspondentes, bem como as cargas de cada item e demais índices que demonstram adequação do modelo.

12. Comentário Fala-se ainda "Variáveis de controle (sexo, idade, escolaridade, cargo, área de atuação, tempo de empresa, tempo no cargo e setor) foram adicionadas ao modelo para verificar a influência sobre a variável dependente" (p.16). Porém, isto não é verificado no resultado.

No capítulo 4.1 havia menção apenas das variáveis de controle que se correlacionaram de forma significativa com o modelo de mensuração, como no seguinte trecho "*Algumas variáveis de controle apresentaram correlações significativas, tais como (...)*". Com a finalidade de melhorar o entendimento da utilização destas no modelo, optou-se por reformular a Tabela 1, incluindo-as. Também foi adicionado um comentário complementar na metodologia (final do tópico 3.2) "*Embora algumas destas variáveis tenham apresentado correlações significativas, com os constructos ao analisar o modelo de mensuração; a inclusão destas no modelo estrutural, não demonstrou influência nos resultados do modelo e coeficientes de caminho.*"; bem como um comentário no tópico 4.2 ao falar sobre o modelo estrutural e o motivo de não incluir as variáveis de controle. "*Embora as variáveis de controle: idade, nível de cargo do gerente e tempo de empresa, tenham apresentado correlações significativas com os constructos (Tabela 1), ao incluí-las no modelo estrutural, não se observaram influências significativas ($p > 0,10$) sobre a variável dependente. Por este fator, elas não são representadas nesta análise e incluídas na Tabela 2.*"

13. Comentário: O estudo realiza uma análise fatorial que valida a construção dos construtos. Porém, na realização da SEM, como os construtos são mensurados? Pela carga fatorial da análise fatorial exploratória? Isso não fica claro. Se sim, deve-se ter cuidado com a incorporação do erro na carga fatorial.

Conforme destaca Bido e Silva (2019), na modelagem de equações estruturais baseada em covariâncias (LISREL, AMOS, Stata, etc.) é recomendado rodar a análise em duas etapas: primeiro a AFC (análise fatorial confirmatória) e depois outro modelo incluindo as relações estruturais. Para a SEM- PLS, o "recomendado é se rodar o modelo estrutural direto no PLS-SEM, mesmo que a análise da mensuração seja feita separada do modelo estrutural."

No entanto os autores realizaram análises fatoriais exploratórias no SPSS para minimizar potenciais efeitos no modelo de mensuração.

Os constructos foram mensurados via bootstrapping e blindfolding e empregaram-se os procedimentos recomendados por Hair Jr. et al (2014).

Para melhorar a clareza quanto aos procedimentos, foi incluído um comentário adicional da seção metodológica.

14. Comentário: necessário também apresentar a contribuição e contraponto com os estudos anteriores. Por exemplo, verifica-se relação negativa da motivação extrínseca, o que contraria a literatura, mas este resultado é pouco explorado ou justificado. Estes pontos são discutidos brevemente nas implicações do estudo. Pode-se analisar como os outros estudos mensuraram a motivação extrínseca. Alterações na mensuração pode levar a resultados diferentes? As variáveis de controle podem auxiliar a compreender esta relação?

Tentou-se ampliar a discussão dos resultados para incluir outros pontos de estudos anteriores da área voltados à motivação extrínseca. Embora as variáveis de controle se correlacionem mais fortemente com a motivação intrínseca e servem para fortalecer os argumentos desta, não auxiliaram a explicar os resultados em relação à motivação extrínseca.

15. Comentário: Verifica-se também que o efeito mediador tem coeficiente menor que o efeito direto. O que isto significa? Quais as conclusões destas relações?

Foi incluído um comentário adicional. Quando uma relação direta, como é o caso da participação com o compromisso com as metas é significativa e ao incluir a mediadora, tem-se o efeito direto reduzido (ou até mesmo anulado, em caso de mediação total). Esta redução sugere que a mediadora auxilia a explicar indiretamente esta relação.