

A Identidade Organizacional Como Fator de Adaptação em Períodos de Mudança Ambiental: Um Estudo com Cooperativas Agroindustriais Paranaenses

Organizational Identity as a Factor for Adaptation in Periods of Environmental Change: A Study with Agro-industrial Cooperatives in Paraná

Autores:

Ivanildo Viana Moura ¹
Vicente Pacheco
Neide Borscheid Mayer
Andressa Bueno Serigato Meneghelli
José Luis Modena

Filiação:

¹ Centro Universitário Internacional - UNINTER

Autor correspondente:

Ivanildo Viana Moura, ivm.bh.mg@gmail.com

Datas:

Recebido: 14/10/2024

Aceito: 21/11/2024

Publicado: 30/12/2024

Como citar o artigo: Viana Moura, I.; Pacheco, V.; Borscheid Mayer, N.; Bueno Serigato Meneghelli, A.; Luis Modena, J. A Identidade Organizacional Como Fator de Adaptação em Períodos de Mudança Ambiental: Um Estudo com Cooperativas Agroindustriais Paranaenses. *Revista Contabilidade & Inovação*, Goiânia, [s.d.]. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/rci/article/view/80845>. Acesso em: 17 dez. 2024.

Copyright:

A RCI utiliza a licença Creative Commons CC-BY (4.0) - Atribuição 4.0 Internacional

Digital Object Identifier (DOI):

[10.56000/rci.v3i1.80845](https://doi.org/10.56000/rci.v3i1.80845)

Leia online:



Resumo

Objetivo: Investigar a relação da identidade organizacional com o desempenho da tomada de decisão, mediada pelo orçamento empresarial. **Método:** A pesquisa utilizou um questionário validado em estudos anteriores, enviado a 1.291 gestores de cooperativas agroindustriais paranaenses por meio do LinkedIn e e-mail, resultando em 209 respostas. Os dados foram tratados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). **Principais Resultados:** Os resultados indicam que a identidade organizacional possui um efeito positivo, fraco e estatisticamente significativo sobre o orçamento empresarial e o desempenho da tomada de decisão. O orçamento empresarial, por sua vez, apresentou um forte efeito positivo sobre o desempenho da tomada de decisão. A relação entre a identidade organizacional e o desempenho da tomada de decisão é mediada pelo orçamento empresarial. **Principais Contribuições:** Este estudo contribui para as cooperativas ao evidenciar como a identidade organizacional pode favorecer a continuidade e a mudança, caracterizando a adaptação organizacional. Adicionalmente, a pesquisa enriquece a literatura sobre identidade organizacional, orçamento empresarial e desempenho da tomada de decisão, elucidando as interações entre essas variáveis

Palavras-Chave: identidade organizacional; orçamento empresarial; desempenho da tomada de decisão; modelagem de equações estruturais; adaptação organizacional

Introdução

As cooperativas agroindustriais desempenham um papel essencial no fortalecimento do agronegócio, oferecendo aos produtores benefícios como maior

poder de negociação, escalas de produção, diversificação e estabilização das culturas, agregação de valor aos produtos agrícolas, além de expandir mercados e contribuir para a capitalização dos

produtores (Junior & Wander, 2021). Essas vantagens se refletem diretamente na economia: no Brasil, por exemplo, a agricultura e a agroindústria representam aproximadamente 22% do Produto Interno Bruto (Silva, Mota, & Moreira, 2022), demonstrando a importância do setor cooperativo na geração de valor (Hariance et al., 2021).

Apesar de sua relevância, o agronegócio cooperativo brasileiro enfrenta uma fase de transição significativa (Junior & Wander, 2021). Inseridas em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo, as cooperativas precisam lidar com as demandas da globalização, que pressiona o setor a oferecer alimentos mais acessíveis e adequadas às exigências de qualidade específicas (Briones, Bernal, & Nieves Nieto, 2018; Bavorová et al., 2021). Esse cenário competitivo tem levado o agronegócio brasileiro a repensar algumas práticas e políticas tradicionais, as quais, em muitos casos, já não estão alinhadas com a dinâmica atual do mercado (Beber, Theuvsen, & Otter, 2018).

Diante desses desafios, fatores externos podem ameaçar a identidade organizacional (IO) das cooperativas agroindustriais, o que, em parte, explica a resistência dos gestores a mudanças em seus processos decisórios. A IO, compartilhada por cooperativas, envolve um conjunto de princípios e valores que orientam suas atividades cotidianas e decisões estratégicas, permitindo que elas preservem um senso de continuidade e coerência em suas práticas, mesmo em ambientes desafiadores (Conroy, Henle, Shore, & Stelman, 2017; Venus, Stam & Knippenberg, 2018; Billiet, Dufays, Friedel, & Staessens, 2021).

Entre os princípios fundamentais do cooperativismo estão a adesão voluntária e aberta, a gestão democrática, a autonomia e a independência, e o interesse pela comunidade. Esses princípios são sustentados por valores éticos como a solidariedade, a ajuda mútua, a justiça social e a responsabilidade, que promovem uma cultura organizacional voltada para o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável. Em conjunto, esses princípios e valores estruturam a identidade das cooperativas, orientando suas atividades e decisões em direção ao fortalecimento da comunidade e ao respeito mútuo (Molina & Córdova, 2022).

De acordo com Chang et al. (2019), a identidade organizacional (IO) tem um impacto significativo na atitude e na eficácia dos membros da equipe organizacional, podendo, inclusive, aumentar a competitividade de uma organização. Contudo, o sentimento de pertencimento e de representar a entidade organizacional pode legitimar uma distinção interna e, até certo ponto, neutralizar as preocupações com as pressões externas, o que pode explicar uma ação não conforme por parte dos decisores (Schilke, 2018). Essas decisões são importantes, mas problemáticas, pois requerem novos enquadramentos e conceituações das capacidades, dos limites competitivos e da identidade da organização (Raffaelli, Glynn, & Tushman, 2019). Assim, os tomadores de decisão enfrentam dificuldades com mudanças descontínuas, que desafiam o que eles percebem como a identidade fundamental de sua organização (König, Graf-Vlachy, & Schöberl, 2021).

Nesse contexto, a evolução significativa que vem transformando o ambiente de negócios em escala global representa desafios reais para as empresas que buscam continuidade e estabilidade, incluindo as cooperativas (Hellal & Tagraret, 2023). Sob essas condições, a teoria da contingência reforça a ideia de que a racionalidade empresarial implica o ajuste de práticas contábeis aos fatores contingentes, a partir do momento em que se toma consciência desses fatores (Guerreiro, Pereira, & Rezende, 2020). Para que isso ocorra, é necessário que as empresas encontrem um equilíbrio adequado entre o ambiente de negócios em que atuam e a estabilidade de suas atividades internas (Garrido-veja, Sacristán-Díaz, Moyano-Fuentes, & Alfalla-Luque, 2023).

A adaptação organizacional (AO) é apresentada na literatura como um dos principais conceitos da teoria da contingência que ajuda a identificar as relações entre variáveis e é essencial na implementação da pesquisa empírica sobre a abordagem contingencial (Lartey, 2020; Ajmal, Khan, & Shad, 2021). Segundo Raisch e Birkinshaw (2008), a AO é definida como o equilíbrio entre a continuidade e a mudança, sendo a identidade organizacional um dos elementos que a caracterizam. Desse modo, a IO é fundamental no contexto de mudança, pois essa mudança frequentemente desafia as percepções de identidade

organizacional estabelecidas, as quais estão geralmente associadas aos processos de criação e captura de valor, podendo levar a uma rigidez rotineira (König et al., 2021).

De acordo com Lartey (2020), ao implementar os princípios da abordagem contingencial, as organizações criam processos que incentivam o aprendizado e a resolução de problemas, caracterizando o princípio da adaptação. Dessa forma, quando ocorre uma mudança externa ou interna, o sistema de controle gerencial deve adaptar-se rapidamente para responder a essa variação (Demartini & Otley, 2020; Rehman, Bhatti, Kraus, & Ferreira, 2021), exigindo ajustes em diversos instrumentos de gestão, como o orçamento empresarial (Nikodijević, 2021).

Conforme indicado por König et al. (2021), a mudança desafia as percepções de identidade organizacional entre os membros das empresas, estimulando novas percepções de controle. Nesse sentido, a IO pode influenciar as ações dos membros e fornecer um quadro de referência para orientar as interpretações gerenciais sobre questões estratégicas (Chang & Chen, 2013). Como consequência, a identidade organizacional também afeta as funções do orçamento empresarial, visto que o orçamento é um importante instrumento para implementar as estratégias das empresas e desempenhar uma ampla gama de funções adicionais (Nguyen, Weigel, & Hiebl, 2018).

Nesse contexto, considerando a identidade organizacional como um fator de adaptação que influencia os controles organizacionais (Raisch & Birkinshaw, 2008; Chang & Chen, 2013; Brown, 2017; König et al., 2021), incluindo o orçamento empresarial, e que pode também impactar a tomada de decisão (Brown, 2022; Nisar et al., 2021; Schilke, 2018), propõe-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual a relação entre a identidade organizacional e o desempenho da tomada de decisão, mediada pelo orçamento empresarial?*

As cooperativas compartilham um desenho organizacional único, sustentado por uma forte identidade organizacional baseada em valores e princípios acordados internacionalmente (Billiet et al., 2021). Conforme Felix (2020), o conceito de identidade organizacional tem sido aplicado para apoiar e

promover visões integradoras e homogeneizadoras das forças que orientam as organizações. Essa identidade, presente nas cooperativas, estrutura suas atividades e decisões em consonância com seus princípios e valores, fortalecendo o sentido de pertencimento entre os membros.

No entanto, decisores que possuem uma identificação profunda com sua organização podem resistir a mudanças ambientais que ameacem a identidade organizacional (Conroy et al., 2017; Schilke, 2018), especialmente quando fatores contingenciais exigem adaptações (Oliver & Vough, 2020). Isso sugere que a sobrevivência de uma cooperativa depende de mecanismos capazes de reforçar, proteger e evoluir sua identidade, mantendo-se firmemente ancorada em seus valores fundamentais (Pansera & Rizzi, 2020).

Diante disso, este estudo se justifica ao buscar demonstrar como a identidade organizacional pode influenciar controles gerenciais, como o orçamento empresarial, e seu efeito sobre o desempenho da tomada de decisão. Para Felix (2020), dentro das perspectivas de contingência, é fundamental que as organizações compreendam em que circunstâncias devem resistir ou se adaptar a mudanças que afetam sua identidade organizacional. Assim, os resultados desta pesquisa poderão esclarecer até que ponto a identidade organizacional impacta o orçamento e o desempenho decisório, oferecendo uma visão sobre o papel da resistência a mudanças em ambientes dinâmicos.

Referencial Teórico

Teoria da Contingência

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

Por conseguinte, as rápidas mudanças tecnológicas e a crescente pressão da concorrência modificaram o ambiente externo das organizações, o que levou,

também, a alterações de seus processos internos (Ghasemi, Habibi, Ghasemlo, & Karami, 2019). Essas mudanças representam desafios reais para as empresas que buscam poder de permanência e continuidade (Hellal & Tagraret, 2023), pois os executivos não possuem uma tática específica para administrar uma organização, uma vez que a funcionalidade de uma premissa comercial é puramente atrelada às questões emergentes, também conhecidas como contingências (Odek & Oluoch, 2023).

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

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

Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial (OE) tem potencial de gerar informações que subsidiem a tomada de decisão, principalmente por propiciar a comunicação entre os diversos atores organizacionais. Isto posto, os orçamentos podem ser utilizados como ferramentas de comunicação eficaz (Wagner, Petera, Popesko, Novák, & Šafr, 2021) dentro e fora da organização (Kenno, Lau, & Sainty, 2018), uma vez que fornecem o canal entre gestão, operações, manufatura e outros departamentos (Vuong & Rajagopal, 2020), além de possibilitar a

comunicação entre acionistas e outras partes (Silva, Mota & Moreira 2022).

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

Nesse íterim, destaca-se que o sistema orçamentário tem papel relevante no que tange ao posterior uso dessa ferramenta, uma vez que, por ser um controle formal que se refere aos objetivos organizacionais e que possui aspectos baseados em regras e premissas estabelecidas *ex ante* (Santos, Beuren, & Marques, 2020), o gestor deve usar esse instrumento de acordo com o propósito para o qual foi implementado, ou seja, de acordo com as características do desenho.

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

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

Identidade Organizacional

O senso de unidade entre a pessoa e sua organização

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

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

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

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

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

mudança (Snihur & Clarysse, 2022). Assim, a interação entre a identidade organizacional e o processo decisório torna-se um aspecto crucial para o desempenho organizacional, uma vez que a identidade influencia as interpretações e escolhas dos gestores, conforme explorado no próximo tópico.

Desempenho na Tomada de Decisão

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

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

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

Nessa perspectiva, o desempenho da tomada de decisão (DTD) permite às empresas fazerem escolhas gerenciais precisas por meio da identificação e seleção dos cursos de ação viáveis para os processos da empresa (Yoshikuni & Dwivedi, 2022). Na visão de Aydner et al. (2019) o desempenho da tomada de

decisão afeta as escolhas gerenciais ao identificar os cursos de ação viáveis para uma empresa. Ghasemaghahi, Ebrahimi e Hassanein (2018) complementa que o DTD se refere às avaliações dos usuários sobre a qualidade e eficiência da decisão em seus processos de tomada de decisão.

Hipóteses e Modelo de Pesquisa

Para atingir o máximo desempenho, as empresas precisam gerir e maximizar todos os recursos existentes, requerendo, principalmente, informações relacionadas com as tarefas de orçamentação (Urika, 2022). Isso, porque o orçamento empresarial desempenha funções de controle que vão desde a alocação de recursos e previsão, ao monitoramento e diagnóstico (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015). Para Bergmann, Brück, Knauer e Schwering (2020), os orçamentos são uma ferramenta importante para o planejamento e controle nas organizações, pois eles auxiliam as empresas na tomada de decisões sobre cursos de ação alternativos e permitem que elas reflitam sobre sua utilização da capacidade operacional.

Entretanto, os interessados nas relações indivíduo-organização mostram como o trabalho de identidade é saliente em processos de controle (Brown, 2017). De acordo com König et al. (2021), a mudança descontínua desafia as percepções de identidade organizacional entre os membros de empresas, estimulando as percepções de controle. Por conseguinte, a identidade organizacional pode influenciar as ações dos membros e fornecer um quadro de referência para orientar as interpretações gerenciais sobre questões estratégicas (Chang & Chen, 2013). Como consequência, a identidade também estaria afetando as funções do orçamento empresarial, uma vez que o orçamento é considerado um importante instrumento para implementar as estratégias das empresas e para realizar uma ampla gama de tarefas adicionais (Nguyen et al., 2018). Face ao exposto, declaramos a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: *A identidade organizacional influencia positivamente o orçamento empresarial das cooperativas agroindustriais paranaenses.*

A cultura corporativa tem relação com a identidade organizacional, que, por sua vez, está ligada ao alcance

dos objetivos organizacionais (Demo et al., 2019). Ela traz a orientação da mudança, orienta o desempenho da organização e é importante para melhorar a qualidade da tomada de decisão (Nisar et al., 2021). Dado que os atores fortemente identificados com a organização tendem a abordar as situações de decisão a partir da perspectiva da empresa, a IO atua como um filtro, por meio do qual os tomadores de decisão se relacionam com o ambiente externo (Schilke, 2018). Desse modo, a identidade organizacional é central para questões de tomada de decisão (Brown, 2022). Nesse contexto, anuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: *A identidade organizacional influencia positivamente o desempenho da tomada de decisão das cooperativas agroindustriais paranaenses.*

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

Diante do exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: *O orçamento empresarial influencia positivamente o desempenho da tomada de decisão das cooperativas agroindustriais paranaenses.*

De acordo com Durand, Hawn e Ioannou (2019), diante de pressões ambientais, os tomadores de decisão consideram explicitamente os recursos disponíveis, conduzindo uma análise subjetiva de tomar ou não medidas sobre o assunto, fazendo com que determinantes organizacionais, como a identidade, afetem a tomada de decisão. Isso implica numa relação direta da identidade organizacional com o orçamento empresarial e com o desempenho na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que há uma relação

direta do orçamento com o desempenho. Desse modo, pode-se estabelecer uma relação indireta entre a IO e o DTD, que é mediada pelo OE. Nessa linha de raciocínio, anuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₄: O orçamento empresarial tem papel mediador na relação entre identidade organizacional e o desempenho na tomada de decisão das cooperativas agroindustriais paranaenses.

Com base nas hipóteses enunciadas e na literatura consultada, apresenta-se o modelo de pesquisa proposto para este estudo.

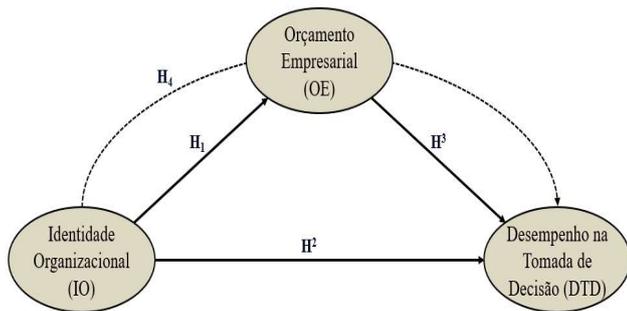


Figura 1- Modelo teórico de pesquisa

No modelo é possível observar que o desempenho na tomada de decisão é uma variável dependente, a identidade organizacional é variável independente, e o orçamento empresarial é mediador das relações entre as outras duas variáveis.

3 Metodologia

Esta pesquisa foi realizada por meio de levantamento, e a população objeto de estudo são os gestores de cooperativas agroindustriais do Paraná. Os contatos com os respondentes foram realizados por meio do LinkedIn e e-mail. Os dados foram coletados no período de 10/05/2023 a 25/06/2023, tendo sido realizado o contato com 1.291 gestores com cargos de coordenação, gerência e supervisão. Obteve-se um retorno de 209 respostas. Para estimar o tamanho da amostra, utilizou-se o *software G*Power 3.1.9.4*. O *software* foi carregado com as seguintes informações: tamanho de efeito de 0,15, nível de significância do α de 0,05, poder do teste (1- β) de 0,95, e o maior número de preditores informados do modelo foi igual a 2, retornando uma amostra mínima de 104 respostas. Desse modo, o tamanho da amostra atende o pressuposto para o teste.

O instrumento foi desenvolvido em escala do tipo *likert* de sete pontos, variando de discordo totalmente para concordo totalmente. A construção do instrumento se deu a partir questionários validados utilizados em estudos anteriores, encontrados a partir de pesquisas bibliográficas realizadas na literatura sobre os temas da pesquisa. A tabela 1 apresenta os estudos que foram usados na construção do instrumento.

Tabela 1. Estudos anteriores usados na construção do instrumento de pesquisa

Variáveis	Estudos de origem	Escala / QTD de indicadores
Identidade Organizacional (IDO)	Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Orçamento Empresarial (OEM)	Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020)	Likert 7 pontos / 7 indicadores
Desempenho na tomada de decisão (DTD)	Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E. and Zaim, S. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), também chamada de modelagem de caminho, que foi introduzida como uma abordagem causal-preditiva que se concentra em explicar a variância nas variáveis dependentes do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Essa técnica é uma abordagem preditiva causal para modelagem de equações estruturais que enfatiza a previsão na estimativa de modelos estatísticos, cujas estruturas são

projetadas para fornecer explicações causais, e é amplamente aplicada em muitas disciplinas de ciências sociais (Hair Jr., Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). A técnica PLS-SEM foi aplicada por meio do *software Smart-Pls 4*.

4 Apresentação e análise dos dados

O PLS-SEM envolve uma abordagem de duas etapas, que giram em torno da (i) estimativa do modelo de mensuração logo antes de uma (ii) análise do modelo

estrutural (Hanafiah, 2020). Desse modo, iniciam-se os testes com a avaliação do modelo de mensuração.

4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

A medição reflexiva especifica que um conceito latente ou não observável causa variação em um conjunto de indicadores observáveis, e cujo exame do modelo de

medição é realizado por meio de quatro parâmetros: (i) confiabilidade da consistência interna, (ii) confiabilidade do indicador, (iii) validade convergente e (iv) validade discriminante (Hanafiah, 2020).

Esses critérios e seus limites são apresentados a seguir.

Tabela 2. Procedimento de avaliação do modelo de medição

Critério	Recomendações
Confiabilidade do indicador	Cargas indicadoras padronizadas > 0,70
Confiabilidade de Consistência Interna	Confiabilidade composta > 0,70
Validade convergente	Variância média extraída (AVE) > 0,50
Validade discriminante - Critério de Fornell-Larcker	A AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto

Fonte: Adaptado de (Hanafiah, 2020)

Os testes se iniciam com a análise da confiabilidade do indicador. De acordo com Ghasemy et al. (2020), em modelos de medição reflexiva, cada indicador representa o efeito do construto subjacente, ou seja, a causalidade é do construto para seus indicadores, sendo que a relação entre cada indicador e o construto (carga fatorial) é conhecida como a contribuição absoluta do indicador para o construto e os indicadores

são presumivelmente correlacionados. Nessa análise, as cargas fatoriais devem estar acima de 0,70 (Hanafiah, 2020).

A tabela 3 apresenta as cargas fatoriais de cada indicador dos construtos do modelo.

Tabela 3 Matriz de cargas cruzadas

Construto	DTD_	IO_	OE_
DTD_1	0,838	0,278	0,722
DTD_2	0,881	0,301	0,735
DTD_3	0,874	0,254	0,689
DTD_4	0,781	0,202	0,539
DTD_5	0,852	0,234	0,652
DTD_6	0,847	0,233	0,650
IO_1	0,260	0,785	0,162
IO_2	0,273	0,682	0,225
IO_3	0,085	0,526	0,026
IO_4	0,141	0,791	0,087
IO_5	0,134	0,687	0,106
IO_6	0,239	0,782	0,194
OE_1	0,685	0,158	0,813
OE_2	0,665	0,181	0,866
OE_3	0,649	0,218	0,841
OE_4	0,674	0,135	0,839
OE_5	0,662	0,248	0,818
OE_6	0,653	0,191	0,845
OE_7	0,424	0,085	0,575

Fonte: Relatório de saída do *SmartPls*

Conforme dados da tabela, observa-se que o construto IO apresenta três indicadores com pesos abaixo do recomendado, e o construto OE apresenta um indicador com peso abaixo do limite. No entanto, Hair Jr. et al. (2021) recomendam a remoção de indicadores com pesos entre 0,40 e 0,708 apenas quando a exclusão leva a um aumento na confiabilidade da consistência interna ou validade convergente acima do valor limite sugerido para essas medidas. Desse modo, procedeu-se com a análise da validade da consistência interna e validade convergente. De acordo com Hanafiah (2020), a validade da consistência interna é feita somente por meio da análise da confiabilidade composta. Por outro lado, Hair Jr. e Alamer (2022) pontuam que a confiabilidade da consistência interna é avaliada usando o alfa de *Cronbach* (α) e a confiabilidade composta, e que o valor aceitável para ambas as medidas é de 0,70. Hair Jr. et al. (2019) explicam que enquanto o alfa de *Cronbach* pode ser muito conservador, a confiabilidade composta pode ser muito liberal, sendo que a verdadeira confiabilidade do construto é normalmente vista dentro desses dois valores extremos. Desse modo, uma vez que o valor da confiabilidade composta é menos restritivo do que do

alfa de *Cronbach*, a confiabilidade composta representa o limite superior, enquanto o alfa de *Cronbach* representa o limite inferior da confiabilidade (Hair Jr. & Alamer, 2022).

A terceira etapa da avaliação do modelo de medição reflexiva aborda a validade convergente de cada medida de construto, que é a medida em que o construto converge para explicar a variância de seus itens (Hair Jr. et al., 2019). De acordo com os autores, a métrica usada para avaliar a validade convergente de um construto é a variância média extraída (AVE) para todos os itens em cada construto. A AVE é definida como o valor médio das cargas quadradas dos indicadores associados ao construto, ou seja, é a soma das cargas quadradas dividida pelo número de indicadores (Hair Jr. et al., 2021). Para demonstrar um nível aceitável de validade convergente, a AVE não deve ser inferior a 0,5, o que significa que o construto latente explica mais que 50% da variância do indicador (Cheung et al., 2023).

Os dados referentes aos valores do alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e variância média extraída são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 Consistência interna e validade convergente

Construto	Alfa de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
DTD_	0,920	0,926	0,716
IO_	0,815	0,841	0,511
OE_	0,907	0,917	0,648

Fonte: Relatório de saída do *SmartPls*

Conforme a tabela 4, todos os construtos apresentam consistência interna e validade convergente, visto que todos se encontram com valores acima dos limites estabelecidos para a validação desses critérios. Dessa forma, seguindo a recomendação de Hair Jr. et al. (2021), os indicadores com cargas entre 0,40 e 0,708 não foram excluídos do modelo, visto que todos os construtos já atenderam aos critérios de confiabilidade da consistência interna e validade convergente, uma vez que seus valores estão acima do limite sugerido para essas medidas. Desse modo, procedeu-se com a análise do último critério do modelo de mensuração, a validade discriminante. A validade discriminante se

aplica se dois construtos conceitualmente diferentes também forem estatisticamente distintos (Fleuren, van Amelsvoort, Zijlstra, de Grip, & Kant, 2018), o que garante que cada construto seja empiricamente único e capture um fenômeno não representado por outros construtos no mesmo modelo estatístico (Ringle, Sarstedt, Sinkovics, & Sinkovics., 2023). De acordo com Wong (2019) a abordagem clássica para avaliar a validade discriminante baseia-se no exame do critério de Fornell-Larcker. Por esse critério, para que o construto tenha validade discriminante, a AVE de cada um deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto (Hanafiah, 2020). Os

resultados para essa análise estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 Validade discriminante

Construto	DTD_	IO_	OE_
DTD_	0,846		
IO_	0,299	0,715	
OE_	0,791	0,220	0,805

Fonte: Relatório de saída do *SmartPLS*

Os dados da tabela 5 mostram que todos os construtos possuem a raiz quadrada da AVE maior que suas correlações com as dos outros construtos, indicando que o modelo possui validade discriminante. Dessa forma, uma vez que os resultados da avaliação do modelo de medição apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade e validade, a avaliação do modelo estrutural pode ser realizada (Cheah, et al., 2019).

4.2 Avaliação do Modelo Estrutural

O modelo estrutural consiste em construções endógenas e exógenas, bem como nas relações entre elas (Fleuren, 2018). O modelo estrutural exibe os relacionamentos entre os construtos (Hair Jr. et al.,

2021), sendo necessário avaliar o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho por meio do *bootstrap*, sendo recomendado realizar 5.000 iterações para obter estabilidade nos resultados (Hair Jr. & Alamer, 2022). A análise do modelo estrutural também é feita por meio da avaliação do poder explicativo do modelo, analisando os valores de R² e a e o tamanho do efeito das relações estruturais (Hair Jr. et al., 2021).

Na figura 2 encontra-se o modelo estrutural com os *paths* coeficientes, os resultados do R² e os p-valor dos indicadores e relações estruturais.

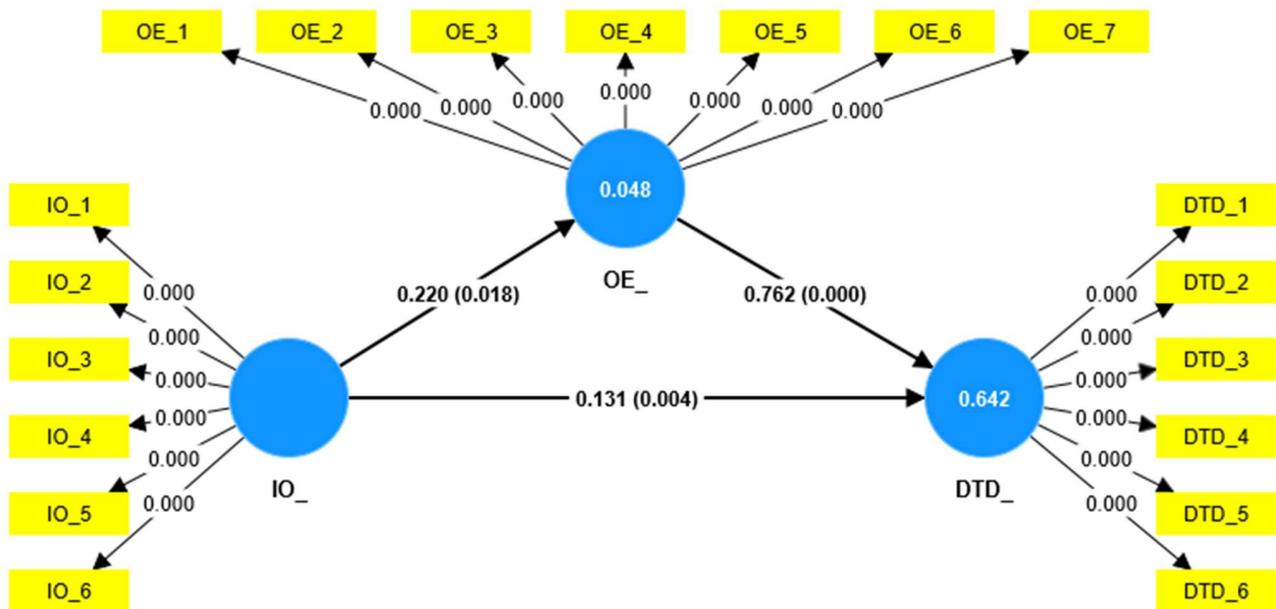


Figura 2 - Modelo estrutural

Fonte: *Outputs* do *SmartPLS*

O R^2 é uma medida conhecida como coeficiente de determinação, e é calculada como a correlação ao quadrado entre os valores reais e previstos de um construto endógeno específico. (Hair Jr. et al., 2021). De acordo com os autores, o R^2 mostra a quantidade de variância no construto endógeno explicada por todos os construtos exógenos direta e indiretamente ligados a ele. Esse valor varia de 0 a 1, com níveis mais altos implicando em maior poder explicativo (Ghasemy et al., 2020). Os valores do R^2 podem ser considerados substancial (0,67), moderado (0,33) e fraco (0,19) (Chin, 1998). Pode-se observar na figura 2 que a identidade organizacional possui um poder de explicação fraco sobre o orçamento empresarial, uma vez que ela explica somente 4,8% dessa variável. Isso indica que o orçamento empresarial é explicado em sua maioria por variáveis não presentes no modelo. Por outro lado, a identidade organizacional e o orçamento empresarial explicam juntos 64,2% do desempenho na tomada de decisão. Esse poder explicativo é considerado forte, e

implica dizer que mais da metade do DTD das cooperativas agroindustriais é explicada pela IO e OE. Seguindo com a análise do modelo estrutural, o próximo passo é avaliar o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho (Hair Jr. & Alamer, 2022). De acordo com Cohen (1988), tamanho de efeito de 0,02 é considerado pequeno, 0,15 é um tamanho médio, e 0,35 é um tamanho grande. O procedimento *bootstrapping* produz valores t para a relação estrutural, sendo necessário compará-los com os valores críticos da distribuição normal padrão para decidir se os coeficientes são significativamente diferentes de zero (Hair Jr. et al., 2021). De acordo com os autores, assumindo um nível de significância de 5%, um valor t acima de 1,96 (teste bicaudal) sugere que a relação estrutural é estatisticamente significativa.

Na tabela 6 estão os resultados de *bootstrapping* para o tamanho do efeito, t-valor e p-valor.

Tabela 6. Resultados dos Path Coeficiente

Hipótese	Relação	Efeito	T valor	P valor	Significância
H1	IO_ -> OE_	0,220	2,362	0,018	Significante
H2	IO_ -> DTD_	0,131	2,918	0,004	Significante
H3	OE_ -> DTD_	0,762	21,578	0,000	Significante
H4	IO_ -> OE_ -> DTD_	0,168	2,307	0,021	Significante

Fonte: Relatório de saída do *SmartPLS*

A hipótese 1 enunciava a identidade organizacional possui efeito positivo sobre o orçamento empresarial. Com base nos dados apresentados, observa-se que essa relação foi corroborada, apresentando significância estatística ao nível de 5%. A relação estrutural possui efeito médio de 0,22, indicando que a IO possui relação com o OE. Isso implica dizer que quanto mais forte a identidade organizacional, maior seu poder de influência sobre os mecanismos de controle da empresa, incluindo o orçamento empresarial.

A hipótese 2 estabelecia efeito positivo da identidade organizacional sobre o desempenho da tomada de decisão. Os resultados da tabela 6 confirmam essa relação ao apresentar significância estatística ao nível de 1%. No entanto, embora seja positivo, o efeito encontrado nessa relação estrutural é considerado

pequeno, indicando que a identidade organizacional não possui muita influência sobre o desempenho da tomada de decisão.

A relação anunciada pela hipótese 3 era de que o orçamento empresarial possui efeito positivo sobre o desempenho da tomada de decisão. Essa relação apresentou significância o nível de 1%, e um efeito de 0,762, considerado grande pela literatura. Isso indica que o orçamento pode ser considerado o principal responsável pelo desempenho da tomada de decisão, e a explicação pode estar nas várias funções que esse controle gerencial executa dentro das organizações, subsidiando os processos decisórios.

Por fim, buscou-se verificar se a relação entre a IO e o DTD era mediada pelo orçamento empresarial. Ao nível de 5%, constatou-se que essa relação foi

confirmada, indicando efeito indireto da IO sobre o DTD mediado pelo OE. Desse modo, pode-se dizer que o orçamento intervém entre a identidade e o desempenho decisório, surgindo a mediação, que, nesta pesquisa, é parcial, uma vez que a IO também possui influência direta sobre o DTD.

Considerações finais

O objetivo deste estudo é investigar a relação da identidade organizacional com o desempenho da tomada de decisão, mediada pelo orçamento empresarial. Os resultados corroboram a literatura, demonstrando que a identidade organizacional tem influência sobre os mecanismos de controle organizacionais (Brown, 2017; Chang & Chen, 2013; König et al., 2021), influenciando também as funções do orçamento empresarial. Uma provável explicação para isso é que a identidade estimula as percepções de controle (König, Graf-Vlachy & Schöberl, 2021), e o orçamento é considerado como uma parte central dos sistemas de controle gerenciais, pois tornou-se profundamente arraigado nas organizações (Knardal & Bjørnenak, 2020), podendo estar incutido na própria cultura organizacional.

Constatou-se também que a identidade organizacional possui influência no desempenho da tomada de decisão, confirmando a literatura consultada (Brown, 2022; Nisar et al., 2021; Schilke, 2018). No entanto, o efeito encontrado foi fraco, podendo indicar que os gestores inquiridos possuem uma fraca identificação com sua organização, uma vez que a identidade organizacional atua como um filtro através do qual os tomadores de decisão se relacionam com o ambiente externo, permitindo inferir que uma forte identificação organizacional aumenta a resistência às pressões ambientais (Schilke, 2018). Em outras palavras, diante de contingências ambientais, os gestores inquiridos neste estudo pouco se guiam pela identidade organizacional para tomar suas decisões.

Por sua vez, os resultados da pesquisa demonstram que, em consonância com a literatura, o orçamento possui influência sobre as decisões gerenciais (Amrul et al., 2023; Rokhman, 2017; Santos et al., 2020) impactando de forma positiva o desempenho da tomada de decisão. Desse modo, confirma-se a literatura que trata o orçamento como uma prática de

contabilidade gerencial que visa subsidiar a tomada de decisão, favorecendo o planejamento e o controle nas organizações (Amans et al., 2015). Nesse sentido, diante de fatores contingenciais, o orçamento pode auxiliar as empresas na tomada de decisões sobre cursos de ação alternativos e permitir que elas reflitam sobre sua utilização da capacidade operacional (Bergmann et al., 2020).

Por fim, constatou-se uma relação indireta entre a identidade organizacional e o desempenho da tomada de decisão, mediada pelo orçamento empresarial, corroborando a literatura (Durand, Hawn, & Ioannou, 2019). Isso indica que diante de contingências ambientais, os tomadores de decisão se norteiam (mesmo que de forma fraca) pela identidade organizacional para tomar suas decisões. No entanto, eles se baseiam em informações fornecidas pelo processo orçamentário, e como a identidade tem efeito direto tanto no orçamento quanto no desempenho da tomada de decisão, acarreta nessa relação indireta e parcial. Com base no contexto apresentado, as quatro hipóteses de pesquisa foram confirmadas.

Conclui-se que as percepções da identidade organizacional são particularmente salientes e influentes quando eventos externos exigem que as organizações façam mudanças em seus processos (Kammerlander, König, & Richards, 2018). Mais especificamente, no contexto deste estudo, essas mudanças dizem respeito ao orçamento empresarial e ao desempenho da tomada de decisão. Desse modo, constatou-se que, por ser socialmente construída, a identidade organizacional afeta os sistemas de significado que os gestores usam para manter o propósito central da organização (Raffaelli et al., 2019), considerando os recursos e capacidades disponíveis (Durand, Hawn, & Ioannou, 2019) abordando as situações de decisão a partir da perspectiva da organização (Schilke, 2018). Os resultados também demonstram que, embora com efeito fraco, a identidade organizacional se confirma como um construto da adaptação organizacional (Raisch & Birkinshaw, 2008) seguindo a abordagem contingencial (Lartey, 2020; Ajmal, Khan, & Shad, 2021).

Os resultados desta pesquisa ampliam a literatura existente sobre a identidade organizacional,

demonstrando como ela pode influenciar os tomadores de decisão diante de situações de contingências ambientais. O estudo oferece novos conhecimentos sobre como a identidade pode influenciar o orçamento empresarial e o desempenho da tomada de decisão em cooperativas agroindustriais. Uma limitação desta pesquisa é que a amostra é limitada às cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, Brasil, não podendo os resultados serem inferidos para outras populações devido a características regionais que poderiam influenciar as organizações. Para futuras pesquisas, recomenda-se investigar o impacto da identidade organizacional sobre outros tipos de controles gerenciais, além de expandir a amostra, pesquisando empresas de outras regiões.

Referências

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V., & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*, 42, 90-101. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.008
- Ajmal, M. M., Khan, M., & Shad, M. K. (2021). The global economic cost of coronavirus pandemic: current and future implications. *Public Administration and Policy*, 24(3), 290-305.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001
- Amrul Ichdan, D., Yuliansyah, & Maryani. (2023). Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting?. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2184228. doi.org/10.1080/23311975.2023.2184228
- Awan, U., Shamim, S., Khan, Z., Zia, N. U., Shariq, S. M., & Khan, M. N. (2021). Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120766. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120766
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182.
- Bavorová, M., Bednarikova, Z., Ponkina, E. V., Visser, O. 2021. Agribusiness social responsibility in emerging economies: Effects of legal structure, economic performance and managers' motivations. *Journal of Cleaner Production*, V. 289.
- Beber C.L., Theuvsen L., Otter, V. (2018) Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: a life cycle analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.003>
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 25-54. doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196-212. doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p196
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?. *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- Briones Penalver, A. J., Bernal Conesa, J. A., & de

- Nieves Nieto, C. (2018). Analysis of corporate social responsibility in Spanish agribusiness and its influence on innovation and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 182-193.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International journal of management reviews*, 19(3), 296-317. DOI: 10.1111/ijmr.12152
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205-1237.
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*.
- Chang, T. W., Chen, F. F., Luan, H. D., & Chen, Y. S. (2019). Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. *Sustainability*, 11(3), 617.
- Cheah, J. H., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M. A., Cham, T. H., & Ciavolino, E. (2019). A comparison of five reflective-formative estimation approaches: reconsideration and recommendations for tourism research. *Quality & Quantity*, 53, 1421-1458.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-39.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988).** Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203. DOI: 10.1002/job.2164
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B. F., Buchweitz, M. J. R., Quintana, A. C., Pereira, T. A., & D'Avila, L. C. (2020). Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 99-113. doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.48280
- Demartini, M. C., & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in performance management systems design: a loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101072. doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145, 183-199. DOI 10.1007/s10551-015-2907-7
- Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019). Práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? Mediação da identidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 27-43.
- Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, I. (2019). Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, 44(2), 299-320.
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1227-1241.
- Fleuren, B. P., van Amelsvoort, L. G., Zijlstra, F. R., de Grip, A., & Kant, I. (2018). Handling the reflective-formative measurement conundrum: a practical illustration based on sustainable employability. *Journal of clinical epidemiology*, 103, 71-81.
- Garcia, G. A. (2017). Defined by outcomes or culture? Constructing an organizational identity for Hispanic

serving institutions. *American Educational Research Journal*, 54(1_suppl), 111S-134S. DOI: 10.3102/0002831216669779

Garrido-Vega, P., Sacristán-Díaz, M., Moyano-Fuentes, J., & Alfalla-Luque, R. (2023). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 133-148. DOI 10.1108/EJMBE-01-2021-0018

Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S. and Hassanein, K. (2018), "Data analytics competency for improving firm decision making performance", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 No. 1, pp. 101-113, doi: 10.1016/j.jsis.2017.10.001.

Ghasemi, R., Habibi, H. R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207. DOI 10.1108/JAEE-02-2017-0013

Ghasemy, M., Teeroovengadam, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: A review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher education*, 80(6), 1121-1152. doi.org/10.1007/s10734-020-00534-1

Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2020). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7, 78-101.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5

Hair, Jr. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair, Jr., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.

Hanafiah, M. H. (2020). Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876-889. DOI: 10.28924/2291-8639-18-2020-876

Hariance, R., Noer, M., Ridwan, E., & Hasnah, H. (2021, May). Build a strong agribusiness institution through collective action. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 741, No. 1, p. 012078). IOP Publishing.

Hellal, S., & Tagraret, Y. (2023). The impact of balanced scorecard adoption on performance of Algerian manufacturing firms: a contingency approach. *les cahiers du cread*, 39(1), 349-380. doi.org/10.4314/cread.v39i1.12

Junior, O. D. P. O., & Wander, A. E. (2021). Factors for the success of agricultural cooperatives in Brazil. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics (JARTS)*, 122(1), 27-42. Abba,

M., Yahaya, L., & Suleiman, N. (2018). Explored and critique of contingency theory for management accounting research. *Journal of Accounting and Financial Management ISSN*, 4(5), 2018.

Kammerlander, N., König, A., & Richards, M. (2018). Why do incumbents respond heterogeneously to disruptive innovations? The interplay of domain identity and role identity. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1122-1165.

Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In search of a theory of budgeting: A literature review. *Accounting perspectives*, 17(4), 507-553. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12186>

Klein, L., & de Almeida, L. B. (2017). A influência dos

fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90-119. doi:10.4270/ruc.2017320

Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of management control*, 31(4), 379-402. doi.org/10.1007/s00187-020-00305-0

König, A., Graf-Vlachy, L., & Schöberl, M. (2021). Opportunity/threat perception and inertia in response to discontinuous change: Replicating and extending

Gilbert (2005). *Journal of Management*, 47(3), 771-816.

Lartey, F. M. (2020). Chaos, complexity, and contingency theories: comparative analysis and application to the 21st century organization. *Journal of Business Administration Research*, 9(1), 44-51. DOI: 10.5430/jbar.v9n1p44

Mayegle, F. X., & Nguidjol, S. N. (2017). Determinants of choice of management control system in Cameroonian SMEs: a contingency approach. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 25-42.

Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121-140.

Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829. doi:10.2307/247203

Molina, E. C., & Córdova, J. F. D. (2022). Principios cooperativos: análisis desde la imagen y beneficios de una cooperativa de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 680-696.

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.

doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121

Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00548-6

Ngo, Q. H. (2021). The impact of market orientation on small businesses' performance in Vietnam: The mediating effects of the management accounting system. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 59-72. 10.15678/EBER.2021.090304

Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314-337.

Nikodijević, M. (2021). Implications and challenges of using driver-based budgeting in contemporary business environment. *Trendovi u poslovanju*, 1(17), 49-57. DOI: 10.5937/trendpos2101050N

Nisar, Q. A., Nasir, N., Jamshed, S., Naz, S., Ali, M., & Ali, S. (2021). Big data management and environmental performance: role of big data decision-making capabilities and decision-making quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4), 1061-1096.

Odek, R., & Oluoch, J. O. (2023). An Evaluation of Contributions of Selected Organizational and Sociological Theories to Managerial Accounting Research. *Accounting and Finance Studies*, 3(2), 97-116. DOI: 10.47153/afs32.6372023

Oliver, D., & Vough, H. C. (2020). Practicing identity in emergent firms: How practices shape founders' organizational identity claims. *Strategic Organization*, 18(1), 75-105.

Pansera, M., & Rizzi, F. (2020). Furbish or perish: Italian social cooperatives at a crossroads. *Organization*, 27(1), 17-35.

Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional

framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1013-1039.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409. DOI: 10.1177/0149206308316058

Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S., & Ferreira, J. J. (2021). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. *Management Decision*, 59(9), 2217-2237. doi:10.1108/MD-06-2020-0800

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074.

Rokhman, M. T. N. (2017). Improving managerial performance through participation role of budget preparation: a theoretical and empirical overview. *Journal of Economics and Finance*, 8(1), 39-43. DOI: 10.9790/5933-0801013943

Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2020). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 29-45. DOI: 10.1590/1808-057x202010750

Schilke, O. (2018). A micro-institutional inquiry into resistance to environmental pressures. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1431-1466.

Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 433-441. doi.org/10.1057/ejis.2014.17

Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2022). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/BJM-03-2022-0118

Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 112-125. doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. DOI:10.1177/0001839217750826

Snihur, Y., & Clarysse, B. (2022). Sowing the seeds of failure: Organizational identity dynamics in new venture pivoting. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106164. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106164

Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150. DOI: 10.1002/csr.1445

Tien, N. H. (2019). International economics, business and management strategy. *Dehli: Academic Publications*.

Urika, U. (2022). Decentralization, Budget Participation and Managerial Work Achievements. *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 322-326.

Venus, M. Stam, D. van Knippenberg, D. (2018). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, (), amj.2015.1196-. doi:10.5465/amj.2015.1196

Vuong, K. T., & Rajagopal, P. (2020). A review of the management process with the mediating role of the budget process on the performance of Vietnamese SMEs. *Management dynamics in the knowledge economy*, 8(3/29), 277-296.

Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. DOI 10.1108/BJM-02-2020-

0049

Wong, K. K. K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours*. IUiverse.

Yoshikuni, A. C., & Dwivedi, R. (2022). The role of enterprise information systems strategies enabled strategy-making on organizational innovativeness: a resource orchestration perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/JEIM-10-2021-0442