



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 9, art. 5, p. 91-113, set. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.9.5>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



Consequentes dos Efeitos da Participação Orçamentária

Consequences of Budgetary Participation Effects

Rosana Santos de Oliveira

Doutorado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina

Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência, Espanha

Professor e Pesquisador em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: elavarda@gmail.com

Endereço: Rosana Santos de Oliveira

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

Endereço: Carlos Eduardo Facin Lavarda

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

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues

Artigo recebido em 20/06/2023. Última versão
recebida em 13/07/2023. Aprovado em 14/07/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O estudo avalia a influência do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* com gestores que atuam em empresas portuárias da Região Norte, cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, que resultou em 70 questionários respondidos. Os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram influência positiva da participação orçamentária no comprometimento organizacional, assim como a influência positiva do comprometimento organizacional no envolvimento no trabalho, bem como evidenciou a mediação do comprometimento organizacional entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho. Entretanto, não foram encontradas evidências estatísticas de que a participação orçamentária afeta positivamente o envolvimento no trabalho. Os achados contribuem para a literatura, ao fornecer evidências sobre a participação orçamentária, comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho, além de fornecer *insights* para a prática gerencial nas empresas portuárias.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Comprometimento Organizacional. Envolvimento no Trabalho. Empresas Portuárias.

ABSTRACT

The study assesses the influence of organizational commitment on the relationship between budgetary participation and work involvement. Data collection was carried out through a survey with managers who work in port companies in the North of Brazil, registered in the professional network LinkedIn, which resulted in 70 questionnaires being answered. Data were analyzed using structural equation modeling. The results indicated a positive influence of budgetary participation on organizational commitment, as well as the positive influence of organizational commitment on work involvement, as well as showing the mediation of organizational commitment between budgetary participation and work involvement. However, no statistical evidence was found that budgetary participation positively affects work involvement. The findings contribute to the literature by providing evidence on budgetary participation, organizational commitment and work involvement, in addition to providing insights into the management practice in port companies.

Keywords: Budgetary Participation. Organizational Commitment. Work Involvement. Port Companies.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento é uma ferramenta relevante no processo de planejamento e controle da empresa (CHRISTINA; AKBAR, 2019; FITRIANI *et al.*, 2016; LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Os gestores que participam da elaboração do orçamento se sentem motivados para contribuir com a empresa (AMIR *et al.*, 2021; HILLEN; LAVARDA, 2020). Dessa forma, a participação orçamentária é um processo em que os gestores estão envolvidos, com objetivo de atingir as metas orçamentárias (ISGIYARTA *et al.*, 2019; MULYANAH; PUSPANITA, 2021). Portanto, possibilita que os gestores tenham maior comprometimento organizacional (CHRISTINA; AKBAR, 2019; FITRIANI *et al.*, 2016; KAVESKI *et al.*, 2020).

Os gestores com alto comprometimento organizacional têm forte crença e aceitação dos objetivos e valores da empresa (LAVARDA; ALMEIDA, 2013; PORTER *et al.*, 1974). Conseqüentemente se identificam com o sucesso da mesma (PARKER; KYJ, 2006), demonstrando lealdade, satisfação e envolvimento no trabalho, buscando a maior qualidade e eficiência nos resultados (CASIMIR *et al.*, 2014; ZEFEITI; MOHAMAD, 2017). Portanto, o envolvimento no trabalho compreende o nível de satisfação do trabalhador, por meio das atividades realizadas (CAVALCANTE *et al.*, 2014; LUZ, PAULA; OLIVEIRA, 2018; LUNARDI, ZONATTO; NASCIMENTO, 2019; SIQUEIRA, 2008).

Observa-se que a literatura aponta relações entre estes construtos, mas não de forma conjunta ou mesmo na população pesquisada, o que indica uma lacuna de pesquisa e pode demonstrar implicações complementares. Além do mais, os estudos realizados em empresas do setor portuário são a nível organizacional, e o estudo em questão contribui a fornecer informações a nível do indivíduo. Codesso e Lunkes (2016) evidenciaram que os portos brasileiros aplicam apenas parcialmente as práticas orçamentárias. Entre as principais características identificadas no estudo, estão a falta de alinhamento entre a elaboração do orçamento e o planejamento estratégico e de avaliação interna dos resultados e a aplicação parcial dos mecanismos de controle. Assim, este estudo avalia a influência do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho de gestores que atuam em empresas do setor portuário da Região Norte.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, a metodologia consiste em uma *survey*, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi por meio de um questionário, disponibilizado nos meses de junho a agosto de 2022. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais.

O estudo fornece contribuições teórica e prática gerencial. Na parte teórica, são agregadas novas evidências para a discussão da influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional e no envolvimento no trabalho, dando suporte a estudos anteriores que tiveram as relações propostas entre a participação orçamentária e comprometimento organizacional (BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015; GUIDINI; ZONATTO; DEGENHART, 2020; MONTEIRO *et al.*, 2021; NOURI; PARKER, 1998), a participação orçamentária e envolvimento no trabalho (LUNARDI *et al.*, 2019), o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho (CESÁRIO; CHAMBEL, 2017; ORGAMBÍDEZ; BORREGO; VÁZQUEZ-AGUADO, 2019) e o efeito mediador do comprometimento organizacional entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho de gestores que atuam em empresas portuárias, o que amplia os estudos sobre o orçamento neste setor e que foram realizadas no nível organizacional (CODESSO; LUNKES, 2016; GINER-FILLOL *et al.*, 2012; LUNKES *et al.*, 2013; LUNKES *et al.*, 2014; ROSA *et al.*, 2019).

Pelo contexto de contribuições para a prática gerencial, o estudo pode fornecer informações úteis aos envolvidos no processo orçamentário, que poderá intensificar o envolvimento de mais gestores, possibilitando o maior comprometimento e alcance das metas orçamentárias.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção tem-se a base teórica, abordando os estudos envolvendo a participação orçamentária, comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho, bem como as hipóteses desta pesquisa. Na terceira seção têm-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção realiza-se a análise dos resultados. Na última seção apresentam-se as considerações finais, implicações teóricas e práticas, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

Nesta seção será apresentada a base teórica desta pesquisa, que se subdivide em: (i) participação orçamentária; (ii) comprometimento organizacional; (iii) envolvimento no trabalho; e (iv) hipóteses.

2.1 Participação Orçamentária (PO)

O orçamento consiste em determinar as prioridades da empresa para um determinado período (HILLEN; LAVARDA, 2020). Para Bandiyono (2020), a participação orçamentária refere-se a um orçamento preparado com a total cooperação e participação de todos os

gestores em todos os níveis. Portanto, a maior participação orçamentária contribuirá na comunicação entre os envolvidos e produzirá mais informações pertinentes para a tomada de decisão (ISGIYARTA *et al.*, 2019; SETIAWAN; GHOZALI, 2016).

Dessa forma, caracteriza-se pela relação entre os gerentes e demais gestores na elaboração do orçamento (DEFAVERI; SANTI; TOIGO, 2019). Além do mais, consiste em um processo de tomada de decisão conjunta por duas ou mais partes em que a decisão terá um impacto futuro nos resultados alcançados pela empresa (ILYAS *et al.*, 2021; LAVARDA; FANK, 2014).

Milani (1975) afirma que o profissional que tem participação orçamentária possui o maior senso de responsabilidade para alcançar as metas estabelecidas. Com isso, a participação no orçamento permite que os gestores negociem com os superiores sobre as metas orçamentárias alcançáveis (CHRISTINA; AKBAR, 2019; FITRIANI *et al.*, 2016).

2.2 Comprometimento Organizacional (CO)

O comprometimento organizacional é uma dimensão comportamental que pode ser usada para avaliar a tendência dos GESTORES de permanecerem como membros da empresa (KAVESKI *et al.*, 2020; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Desse modo, estão dispostos a trabalhar arduamente para alcançar os objetivos e metas (BUGIS; PURWANA; SAPARUDDIN, 2021). Sendo considerado uma ferramenta psicológica na gestão dos gestores (IRFAN; SANTOSO; EFFENDI, 2016).

O forte comprometimento organizacional propiciará que os gestores se esforcem para atingirem as metas estabelecidas (PORTER *et al.*, 1974). Para Meyer e Allen (1991), refere-se a um forte afeto aos valores da empresa. Os GESTORES comprometidos se identificam com o sucesso da empresa (PARKER; KYJ, 2006).

Além disso, os autores acrescentam que é uma iniciativa do próprio profissional de realizar seu trabalho, buscando a maior eficiência e eficácia no desempenho. Desse modo, o profissional tem atitude que reflete os sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação à empresa onde trabalha (BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015).

2.3 Envolvimento no Trabalho (ET)

O envolvimento no trabalho refere-se a um estado de espírito positivo, realizador e relacionado ao trabalho, caracterizado por entusiasmo, dedicação e absorção (CHRISTIAN;

GARZA; SLAUGHTER, 2011; OLIVEIRA; PUTON; MARCHIORI, 2020; SIQUEIRA, 2008). Portanto, o envolvimento no trabalho é uma das variáveis que podem levar a resultados positivos na empresa (LUZ *et al.*, 2018).

O ET representa um vínculo afetivo desenvolvido pelo profissional frente ao trabalho que realiza (CAVALCANTE *et al.*, 2014; SIQUEIRA, 2008). Além disso, os gestores que estão altamente envolvidos em seu trabalho tendem a ter um alto nível de comprometimento e maior desempenho no trabalho (CONTE *et al.*, 2019; LEAL *et al.*, 2012).

Assim, o ET concerne à crença cognitiva de que o trabalho satisfaz as necessidades do profissional (LUNARDI *et al.*, 2019), trata-se do nível de identificação do profissional com o trabalho realizado (CAVALCANTE *et al.*, 2014; SILVA *et al.*, 2018). Com isso, o envolvimento dos GESTORES com suas atividades no ambiente de trabalho impulsiona maiores níveis de comprometimento com a empresa em que atuam (CASTANHA *et al.*, 2020).

2.4 Hipóteses

Para o orçamento ter êxito é necessário ter planejamento, controle e o comprometimento da gestão (ILYAS *et al.*, 2021). Portanto, inúmeros estudos apontaram relação positiva da participação orçamentária e outras variáveis, bem como relações negativas. Bernd *et al.* (2022) concluíram que a participação no processo orçamentário pode refletir positivamente no desempenho gerencial, na medida em que é capaz de desencadear efeito motivacional intrínseco e favorecimento nos comportamentos voltados ao comprometimento com as metas orçamentárias.

O estudo de Monteiro *et al.* (2021) apontaram que o alto nível de participação orçamentária influencia no maior comprometimento organizacional. Guidini *et al.* (2020) evidenciaram que a participação orçamentária leva a níveis superiores de comprometimento organizacional.

Mowday *et al.* (1979) destacaram que a participação orçamentária é capaz de aperfeiçoar o comprometimento dos GESTORES com a empresa, influenciando no processo orçamentário e motivando para o melhor consentimento das metas e valores da empresa, por consequência o maior desejo para continuar na empresa. Mulyanah e Puspanita (2021) afirmaram que a participação orçamentária teve um efeito positivo no desempenho gerencial e no comprometimento organizacional.

Nouri e Parker (1998) afirmaram que a participação orçamentária aumenta adequação orçamentária, influenciando o desempenho do trabalho de forma direta e indiretamente por meio do comprometimento organizacional. Para Putri (2016), a participação orçamentária, o comprometimento organizacional e estilos de liderança têm influência significativa no desempenho. Baerdemaeker e Bruggeman (2015) apontaram que o aumento da participação orçamentária influencia na diminuição da folga orçamentária, mediante o comprometimento organizacional afetivo. Já Nasir (2009) constatou que a participação orçamentária influenciou positivamente na adequação orçamentária, mas negativamente no comprometimento organizacional.

Novlina, Indriani e Indayani (2020) evidenciaram que a participação orçamentária tem efeito positivo sobre o desempenho gerencial e o conhecimento de gestão de custos modera a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, enquanto o comprometimento organizacional não tem efeito sobre a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Lunardi *et al.* (2019) apontaram que a participação orçamentária influencia o envolvimento no trabalho, e que mostrou uma influência direta e indireta no desempenho gerencial, mediada por atitudes gerenciais. Hariyanti *et al.* (2015) afirmaram que o envolvimento dos gestores na tomada de decisão aumenta seu comprometimento com a empresa.

Torres *et al.* (2021) mostraram que existe uma relação significativa entre o ambiente de trabalho e o comprometimento organizacional, assim como houve uma relação significativa entre as dimensões de autorrealização, envolvimento no trabalho, supervisão, comunicação com o comprometimento organizacional.

Bugis *et al.* (2021) evidenciaram que o envolvimento no trabalho tem um efeito positivo e insignificante no comprometimento organizacional. Orgambidez *et al.* (2019) mostraram que o comprometimento organizacional afetivo foi preditor positivamente pela autoeficácia e pelo envolvimento no trabalho. Cesário e Chambel (2017) confirmaram a existência de uma relação positiva entre desempenho e comprometimento afetivo, comprometimento normativo e envolvimento no trabalho, com envolvimento mostrando uma associação mais forte.

Singh e Gupta (2015) indicaram que o envolvimento no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e normativo e o comprometimento da equipe foram positivamente correlacionados. Kalhor *et al.* (2018) afirmaram que o clima organizacional influenciou o comprometimento organizacional por meio da mediação do envolvimento no trabalho. AlMazrouei (2021) mostrou que o comprometimento

organizacional tem mediação parcial entre liderança empoderadora e envolvimento criativo no trabalho. Ho *et al.* (2012) indicaram que o envolvimento no trabalho pode ser um fator importante na realização do comprometimento organizacional. A partir dos pressupostos encontrados na literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisas:

H₁: *A participação orçamentária afeta positivamente o comprometimento organizacional.*

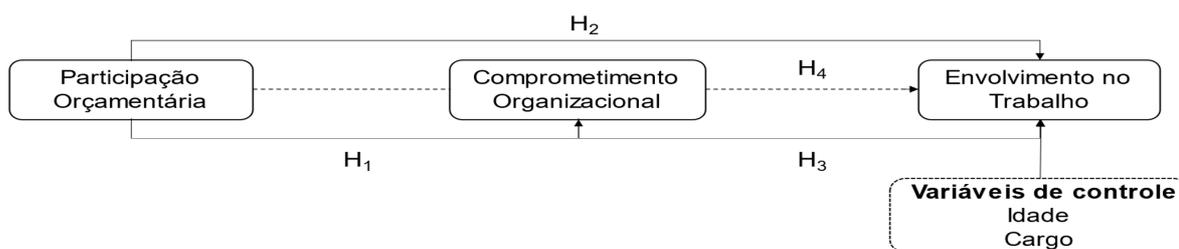
H₂: *A participação orçamentária afeta positivamente o envolvimento no trabalho.*

H₃: *O comprometimento organizacional afeta positivamente o envolvimento no trabalho.*

H₄: *O comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho.*

Com base na revisão da literatura e hipóteses desenvolvidas, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (Figura 1).

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL



Nesta pesquisa, investiga-se a relação da participação orçamentária com efeito positivo no comprometimento organizacional (H₁) e no envolvimento no trabalho (H₂), o comprometimento organizacional com efeito positivo no envolvimento no trabalho (H₃). Além disso, prevê a mediação do comprometimento organizacional entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho e as possíveis relações entre as variáveis de controle no envolvimento no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se subdivide em: (i) população e amostra; (ii) variáveis de pesquisa; (iii) variáveis de controle; e (iv) técnicas de análise de dados. A pesquisa consiste em uma *survey*, com características descritiva e abordagem quantitativa.

3.1 População e amostra

A população da pesquisa é composta por gestores que têm cargos de gestão e que atuam em empresas portuárias da Região Norte do Brasil. De acordo com os dados da Receita Federal do Brasil [RFB] (2022), até junho de 2022 tem-se um total de 109 empresas portuárias de médio e grande porte. A escolha das empresas desse porte é justificada por assumir que existe planejamento orçamentário (CODESSO; LUNKES, 2016; ROSA *et al.*, 2019).

Mediante a lista das empresas pertencentes à população da pesquisa, realizou-se a busca por esses gestores na rede social profissional *LinkedIn*. Contudo, ressalta-se que podem existir potenciais respondentes que não possuíam registro na rede social. Apesar disso, essa forma de coleta de dados pode ser comumente encontrada na literatura (CRUZ *et al.*, 2022; HORZ *et al.*, 2022). No processo de busca foram utilizados os seguintes termos: “analista”, “gerente”, “coordenador”, “supervisor” e “diretor”, limitando um respondente por empresa. O envio de mensagens e convites ocorreram no período de junho a agosto de 2022.

Após o aceite, foi informado aos respondentes o objetivo da pesquisa, bem como a ciência do termo de consentimento da pesquisa, que informava sobre a ocorrência de não haver riscos de ordem ética, assegurando a privacidade dos participantes, e livre acesso às informações e esclarecimentos adicionais, bem como os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados agregados poderão ser publicados. Em seguida, o *link* de acesso ao questionário pela plataforma *google forms*. A amostra final corresponde a 70 respostas validadas, que atende ao requisito mínimo da amostra, sendo representativa e comparável às outras pesquisas da área (MONTEIRO; LUNKES, 2021).

A análise do perfil dos respondentes evidenciou que a maioria exerce a função de analista (58,6%), são homens (67,1%), a maior parte tem idade entre 31 e 40 anos (48,6%) e trabalham na empresa há menos de quatro anos (65,7%).

3.2 Variáveis de pesquisa

Todos os construtos da pesquisa são baseados na literatura antecedente e os itens foram mensurados em escala do tipo *Likert* de 7 pontos, em que “1” representa discordo totalmente e “7” indica concordo totalmente. O instrumento de pesquisa completo pode ser

consultado no Apêndice A. Desse modo, o modelo teórico da pesquisa compõe-se de três construtos: participação orçamentária, comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho.

Para participação orçamentária foi aferido por meio de seis assertivas do instrumento de pesquisa de Milani (1975). No que tange ao comprometimento organizacional, foi mensurado considerando nove assertivas do instrumento de pesquisa de Mowday *et al.* (1979). Por fim, o envolvimento no trabalho foi aferido por meio de cinco assertivas do instrumento de pesquisa de Siqueira (2008). Desse modo, o instrumento de pesquisa é composto de 26 questões, incluindo as variáveis do perfil dos respondentes. Apresenta-se na Tabela 1 a mensuração das variáveis da pesquisa.

Além disso, para evitar problemas de viés do método comum (*Common Method Bias* – CMB), por conta da coleta de dados realizada por método único e pelo fato de os indivíduos responderem a questões relativas a todas as variáveis, foi incluído um texto inicial para esclarecimento do propósito da pesquisa e a escala utilizada (PODSAKOFF; ORGAN, 1986), assim como a inclusão de variáveis mediadoras (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Tabela 1 – Variáveis Da Pesquisa

Construtos	Definição e nº de itens		Referências
Participação Orçamentária	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário.	6	Milani (1975)
Comprometimento Organizacional	Avalia a influência do indivíduo de permanecer ou não como um dos membros da empresa.	9	Mowday et al. (1979)
Envolvimento no Trabalho	Avalia o envolvimento do indivíduo com o seu trabalho.	5	Siqueira (2008)
Variáveis de controle	Idade e cargo.		Frare et al. (2022) Gomez-Conde et al. (2019)

3.3 Variáveis de controle

No modelo da pesquisa foram incluídas duas variáveis de controle, idade e cargo. A primeira variável refere-se à idade do respondente, operacionalizada de forma binária (0 = até 35 anos; 1 = mais de 35 anos), divisão decorrente da mediana observada. Estudos similares sugerem o controle da variável idade dos indivíduos em forma dicotômica (FRARE; BEUREN, 2021; MONTEIRO; LUNKES, 2021). A segunda variável é referente ao cargo (0 = analista e 1 = gerente/coordenador/supervisor/diretor) para averiguar se existe homogeneidade nas percepções dos respondentes de diferentes níveis/funções, uma vez que

todos atuam em cargos de níveis gerenciais (FRARE *et al.*, 2022; GOMEZ-CONDE *et al.*, 2019; HORZ *et al.*, 2022; LUNKES *et al.*, 2019).

3.4 Técnicas de análise de dados

A análise de dados compreendeu a princípio uma abordagem descritiva do perfil dos respondentes. Além do mais, foi aplicada a análise fatorial dos itens do instrumento de pesquisa (Tabela 2), a qual permite simplificar ou reduzir uma grande quantidade de variáveis por meio da determinação de fatores (FÁVERO *et al.*, 2009). De modo geral, as assertivas apresentaram índices satisfatórios, sem a necessidade de remoção de assertivas (HULT *et al.*, 2018).

O teste das hipóteses propostas foi realizado com a utilização de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) (RINGLE *et al.*, 2015), com auxílio do *software* SmartPLS 3.0. A PLS-SEM consiste em uma técnica não paramétrica, baseada em variância, que possui considerável adequabilidade perante amostras menores, assim como possui robustez diante do não atendimento da normalidade multivariada de dados (HAIR *et al.*, 2017). Estudos afins em contextos de contabilidade e gestão demonstram a aceitabilidade da PLS-SEM (FRARE *et al.*, 2022; MONTEIRO; LUNKES, 2021).

Para análise do modelo de mensuração e da significância das relações entre as variáveis latentes, considerou-se o *Bootstrapping* com 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)* e teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (HAIR *et al.*, 2017). O *Blindfolding* foi adotado para reutilização de amostras, com o intuito de observar a relevância preditiva (Q^2) (HAIR *et al.*, 2017).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção se subdivide em: (i) análise PLS-SEM (mensuração e estrutural) e (ii) discussão dos resultados.

4.1 Modelo de Mensuração e Estrutural

O modelo de mensuração do estudo contém uma lógica reflexiva quanto à composição dos construtos. No modelo são avaliadas as cargas fatoriais, a confiabilidade da consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante (HAIR *et al.*, 2019), conforme evidenciado nas Tabela 2 e 3.

Tabela 2 – Cargas Fatoriais

	Comprometimento organizacional	Envolvimento no trabalho	Participação orçamentária
CO_01	0.885	0.711	0.426
CO_02	0.964	0.697	0.331
CO_03	0.618	0.467	0.198
CO_04	0.956	0.688	0.335
CO_05	0.971	0.683	0.314
CO_06	0.969	0.678	0.362
CO_07	0.958	0.726	0.356
CO_08	0.956	0.683	0.272
CO_09	0.937	0.720	0.449
ET_01	0.569	0.813	0.313
ET_02	0.555	0.816	0.202
ET_03	0.561	0.892	0.285
ET_04	0.652	0.852	0.252
ET_05	0.771	0.890	0.318
PO_01	0.348	0.283	0.957
PO_02	0.211	0.186	0.877
PO_03	0.341	0.246	0.911
PO_04	0.319	0.323	0.914
PO_05	0.389	0.321	0.889
PO_06	0.394	0.363	0.954

Nota: Todas as cargas fatoriais são significativas a 1%.

Observa-se na Tabela 3 que o modelo de mensuração se apresenta adequado, tanto pelo âmbito da carga fatorial dos itens ($\geq 0,708$), alpha de Cronbach ($\geq 0,70$), Confiabilidade composta ($\geq 0,70$) como pelo critério de rho_A, com índices acima de 0,70. Pelo viés da validade convergente, a *Variância Média Extraída* (AVE) é adequada ($\geq 0,50$). Além do mais, a validade discriminante atende aos critérios de Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) (HAIR *et al.*, 2017, 2019). O critério de Fornell-Larcker estabelece que a raiz quadrada da AVE deve ser superior às correlações com os demais construtos (HAIR *et al.*, 2017), enquanto o critério de HTMT pressupõe valores abaixo de 0,90 (HAIR *et al.*, 2019).

Tabela 3 - Modelo de mensuração

Painel A. Estatística descritiva, consistência interna e validade convergente						
	Média	DP	α	rho_A	CR	AVE
1. Participação orçamentária	3.523	2.290	0.963	0.977	0.970	0.842
2. Comprometimento organizacional	5.257	1.861	0.975	0.982	0.980	0.845
3. Envolvimento no trabalho	4.299	1.730	0.907	0.916	0.930	0.728
Painel B. Validade discriminante Fornell-Larcker/HTMT						
	1	2	3	4	5	
1. Comprometimento organizacional	0.919	0.774	0.044	0.371	0.053	
2. Envolvimento no trabalho	0.738	0.853	0.040	0.333	0.156	
3. Idade	0.034	0.011	-	0.086	0.294	
4. Participação orçamentária	0.374	0.323	0.079	0.919	0.072	
5. Tempo no cargo	0.031	-	0.294	0.071	-	
		0.143				

Nota: No Painel B, os valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da *Average Variance Extracted* (AVE), os valores na diagonal abaixo são as correções conforme o critério de Fornell-Larcker e os valores na diagonal acima são os valores de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).
 α = Alfa de Cronbach; CR = Composite reliability; DP = Desvio padrão.

Observada a adequação do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural e teste das hipóteses (Tabela 4).

A análise estatística da Tabela 4 fornece suporte para aceitar três hipóteses do estudo (H_1 , H_3 e H_4) e uma hipótese foi rejeitada (H_2). Ao considerar a influência das variáveis de controle (idade e cargo) no envolvimento no trabalho, pode-se constatar que houve suporte estatístico para aceitar a relação proposta apenas referente ao cargo.

Tabela 4 – Modelo Estrutural

Painel A. Análise de caminhos				
Relação	Beta (β)	t-statistic	p-value	Decisão
Efeitos diretos				
PO -> CO	0.374	4.370	0.000*	H₁ aceita
PO -> ET	0.064	0.644	0.520	H ₂ rejeitada
CO -> ET	0.718	9.146	0.000*	H₃ aceita
Efeito de mediação				
PO -> CO -> ET	0.269	3.365	0.001*	H₄ aceita
Variáveis de controle				
Idade -> ET	0.035	0.493	0.622	
Cargo -> ET	-0.180	2.266	0.024**	
Painel B. Critérios de qualidade				
	Máx. VIF	R²	Q²	
CO	1.163	0.128	0.108	
ET	1.171	0.551	0.400	

Nota: PO = participação orçamentária; ET = envolvimento no trabalho verde; CO = comprometimento organizacional; VIF = *Variance inflation factor*.

* p < 0,01; ** p < 0,05.

A análise estatística da Tabela 4 fornece suporte para aceitar três hipóteses do estudo (H_1 , H_3 e H_4) e uma hipótese foi rejeitada (H_2). Ao considerar a influência das variáveis de controle (idade e cargo) no envolvimento no trabalho, pode-se constatar que houve suporte estatístico para aceitar a relação proposta apenas referente ao cargo.

Acerca da qualidade da modelagem, percebe-se ausência de multicolinearidade, uma vez que o *Variance inflation factor* (VIF) dos construtos apresenta valores inferiores a 3 (HAIR *et al.*, 2019). O coeficiente de determinação (R^2) demonstra que o comprometimento organizacional resulta em 12,8% e o envolvimento no trabalho em 51,1% de variância explicada. Por fim, o modelo é adequado, pois os valores de Q^2 são superiores a 0 (HAIR *et al.*, 2019).

4.2 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados segue os testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa. Os resultados da pesquisa dão suporte às hipóteses (H_1 , H_3 e H_4) e rejeitam a hipótese (H_2).

De acordo com as análises estatísticas apresentadas, pode-se inferir que os gestores das empresas portuárias da Região Norte apresentam o maior comprometimento organizacional ao participarem do processo orçamentário. Esse fato é possível observar, já que as evidências estatísticas levaram à aceitação da H_1 , que previa relação positiva entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional ($\beta=0.374$; $p<0,01$), o que corrobora os estudos de Guidini *et al.* (2020); Hariyanti *et al.* (2015); Monteiro *et al.* (2021); Nouri e Parker (1998).

Evidencia-se que as empresas que integram os gestores na elaboração do orçamento propiciam que eles tenham o maior comprometimento nas atividades desenvolvidas. Desse modo, quando o profissional tem participação no orçamento, sente o maior afeto à empresa, propiciando o maior comprometimento organizacional, impulsionando o maior desempenho para atingir as metas orçamentárias. Isso acarreta resultados positivos para a empresa, sendo uma vantagem competitiva neste setor que está em constante competitividade e crescimento.

A H_2 previa relação positiva da participação orçamentária e o envolvimento no trabalho. Entretanto, os resultados estatísticos rejeitam a hipótese ($\beta=0.064$). Tal resultado contrapõe os achados de Lunardi *et al.* (2019) e Torres *et al.* (2021) que encontraram influência positiva, o que sugere a realização de novos estudos nas empresas estudadas.

Dessa forma, o estudo traz evidência de que a participação na elaboração do orçamento não é uma condição de que o profissional estará mais envolvido no trabalho, isso se deve ao fato da satisfação ao trabalho que os gestores retêm (CAVALCANTE *et al.*, 2014; LUZ *et al.*, 2018; SIQUEIRA, 2008). Com isso, as empresas estudadas podem buscar soluções, por meio de propiciar um ambiente mais acolhedor e que possibilite a satisfação dos gestores, que podem levar ao maior envolvimento e resultados positivos da empresa.

A **H₃** presumia a existência de relação positiva entre o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho, o que foi suportado ($\beta=0.718$; $p<0,01$). Este achado está em linha com o apresentado por Bugis *et al.* (2021); Cesário e Chambel (2017); Orgambidez *et al.* (2019). Portanto, as empresas devem se atentar ao forte comprometimento organizacional dos gestores, para que tenham o maior envolvimento com o trabalho, propiciando o alcance dos objetivos e metas das empresas (CONTE *et al.*, 2019).

A **H₄** foi aceita ($\beta=0.269$; $p<0,01$) e propõe que o comprometimento organizacional medeia a relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho. Percebe-se que o comprometimento organizacional figura como uma relevante variável atenuante, o que corrobora o achado de estudo com relações afins (ALMAZROUEI, 2021). Dessa forma, são agregadas evidências de que a relação indireta por meio do comprometimento organizacional pode estimular os gestores a terem envolvimento no trabalho.

O estudo evidencia que a participação orçamentária tem efeito positivo no comprometimento organizacional de empresas portuárias, e o comprometimento organizacional influencia o comportamento dos gestores no envolvimento no trabalho. Além do mais, o comprometimento organizacional, enquanto variável mediadora na relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho, tem efeito positivo e significativo. Contribui-se assim com a prática gerencial, no sentido de que os gestores necessitam de maior satisfação com o trabalho para que o envolvimento no trabalho seja proporcional. Por fim, em relação às variáveis de controle do estudo, apenas a variável cargo teve significância no modelo proposto ($\beta=-0,180$; $p<0,05$), evidenciando que não há homogeneidade entre os níveis de cargos gerenciais, nesse caso o envolvimento no trabalho dependerá do cargo do profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou a influência do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e o envolvimento no trabalho de gestores que atuam em

empresas portuárias da Região Norte. Os resultados mostraram que a participação orçamentária tem efeito positivo no comprometimento organizacional, porém não houve evidências estatísticas para confirmar a relação da participação orçamentária e envolvimento no trabalho. Também evidenciaram efeito positivo entre o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho. Adicionalmente, a pesquisa também demonstrou que o comprometimento organizacional modera a relação da participação orçamentária e envolvimento no trabalho.

Por meio do estudo conclui-se a relevância da participação dos gestores na elaboração do orçamento, favorecendo o maior comprometimento com as metas orçamentárias e proporcionando o desempenho superior com o intuito de atingir os objetivos da empresa.

5.1 Implicações teóricas

Os resultados desta pesquisa fornecem suporte às evidências observadas em estudos anteriores acerca das relações estabelecidas. Assim, contribui para a consolidação do conhecimento, além de oferecer novas perspectivas a partir do modelo proposto. No contexto de empresas portuárias, pesquisas (ex.: CODESSO; LUNKES, 2016; GINER-FILLOL *et al.*, 2012; LUNKES *et al.*, 2013; LUNKES *et al.*, 2014; ROSA *et al.*, 2019) observaram as características relativas ao planejamento, estrutura, elaboração, controle orçamentário, práticas orçamentárias e a aplicação do orçamento. Nesse sentido, esta pesquisa acrescenta a literatura ao oferecer uma perspectiva sobre a participação orçamentária relacionando o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho.

Além disso, corrobora os resultados de pesquisas que observaram relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional (GUIDINI *et al.*, 2020; MONTEIRO *et al.*, 2021; NOURI; PARKER, 1998) e entre comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho (CESÁRIO; CHAMBEL, 2017; KALHOR *et al.*, 2018). Assim, além de corroborar os resultados de estudos anteriores, o presente estudo contribui ao oferecer novas perspectivas no tocante às relações propostas. Nesse sentido, esta pesquisa contribui ao ampliar pesquisas relacionadas à participação orçamentária no ambiente interno de empresas portuárias.

5.2 Implicações para a prática gerencial

Os resultados contribuem para a prática gerencial, destacando a relevância dos gestores em participarem do planejamento e controle orçamentário, propiciando maior comprometimento organizacional, com intuito de atingir as metas orçamentárias, impulsionando para o melhor desempenho. A partir de então, são necessárias ações que estimulem a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, possibilitando o envolvimento do profissional no trabalho. A participação orçamentária fornece vantagem competitiva, pois estimula vários aspectos dos gestores, como a satisfação no trabalho, motivação e desempenho gerencial.

5.3 Limitações e recomendações

As limitações desta pesquisa podem representar *insights* para novos estudos. Primeiro, a generalização dos achados para outros contextos é limitada, pois compreende gestores de empresas portuárias, inseridas na Região Norte do Brasil. Além disso, a amostra, por não ser probabilística, carece de atenção. Dessa forma, sugere-se considerar ampliar a amostra. Também nesta pesquisa, a participação orçamentária interligou-se ao comprometimento organizacional e ao envolvimento no trabalho. Recomenda-se que em pesquisas futuras analisem-se outras variáveis, como a satisfação no trabalho, o desempenho no trabalho, justiça no trabalho, comportamentos éticos organizacionais, estilos de funcionamento organizacional e o compartilhamento de informações. A pesquisa também apresenta limitações de cunho metodológico. Sugere-se um estudo longitudinal e em profundidade deste setor, com abordagens qualitativas.

REFERÊNCIAS

- ALMAZROUEI, H. (2021). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. **International Journal of Organizational Analysis**. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- AMIR, A. M *et al.* (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. **Accounting**, 269–280. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>
- BAERDEMAEKER, J; BRUGGEMAN, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. **Management Accounting Research**, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>

BANDIYONO, A. (2020). Budget Participation and Internal Control for Better Quality Financial Statements. **Jurnal Akuntansi**, 24(2), 313. <https://doi.org/10.24912/ja.v24i2.699>

BERND, D. C *et al.* (2022). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>

BUGIS, M., PURWANA E. S, D; SAPARUDDIN, S. (2021). The Effect of Job Involvement and Work Stress on Turnover Intention with Organizational Commitment as an Intervening Variable PT. Perkebunan Minanga Ogan. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, 8(9), 421. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i9.3033>

CASIMIR, G *et al.* (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. **Leadership & Organization Development Journal**, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>

CASTANHA, E. T; BEUREN, I. M; GASPARETTO, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, 10(20), 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>

CAVALCANTE, M. M; SIQUEIRA, M. M. M; KUNIYOSHI, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**, 29(4), 23.

CESÁRIO, F; CHAMBEL, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. **Knowledge and Process Management**, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

CHRISTIAN, M. S; GARZA, A. S; SLAUGHTER, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

CHRISTINA, V; AKBAR, S. (2019). The influence of budget participation on budgetary slack with organizational commitment as a moderator variable (A study on performance sustainability of SOES Bandung). **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, 11(3Special Issue), 1231-1236.

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>

CONTE, J. M *et al.* (2019). Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 34(7), 459–473. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2018-0046>

CRUZ, A. P. C *et al.* (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, 33(88), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>

DEFAVERI, I. R; SANTI, D. G; TOIGO, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, 12(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>

FÁVERO, L. P *et al.* (2009). **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier.

FITRIANI, L.Y *et al.* (2016). The effect of participative budgetary, assymmetric information, pressure-handling, and organizational commitment on the budgetary slack. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, 14(11), 8061-8070

FRARE, A. B; BEUREN, I. M. (2021). Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic. **Revista de Gestão**, 28(3), 263–278. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2021-0005>

FRARE, A. B; COLOMBO, V. L. B; BEUREN, I. M. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. **Revista Contabilidade & Finanças**, 33(90). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>

GINER-FILLOL, A *et al.* (2012). Práticas Orçamentárias: Um Estudo Comparativo entre um Porto do Brasil e da Espanha. In **VI Congresso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión; IX Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad**, LIMA.

GOMEZ-CONDE, J; LUNKES, R. J; ROSA, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 32(5), 1325-1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

GUIDINI, A. A; ZONATTO, V. C. 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, JR. J. F *et al.* (2017). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage, Thousand Oaks, CA.

HAIR, J. F *et al.* (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>

HARIYANTI, W; PURNAMASARI, P; MAGNAZ LESTIRA O. (2015). Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 211, 836–843. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>

HILLEN, C; LAVARDA, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. **Revista Contabilidade & Finanças**, 31(83), 212–227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>

HO, C. C *et al.* (2012). Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses. **International Journal of Psychology and Behavioral Sciences**, 2(3), 64–70. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20120203.02>

HORZ, V *et al.* (2022). Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho. **GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad**, 16(1), 115-127.

HULT, G. T. M *et al.* (2018). Addressing Endogeneity in International Marketing Applications of Partial Least Squares Structural Equation Modeling. **Journal of International Marketing**, 26(3), 1–21. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0151>

ILYAS, S *et al.* (2021). A Review: The Influence of Participation Budgeting Toward Organization Behavior Factors. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12(4), 734–739. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.557>

IRFAN, MUH; SANTOSO, B; EFFENDI, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. **Jurnal Akuntansi Dan Investasi**, 17(2), 158–175. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>

ISGIYARTA, J *et al.* (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. **Calitatea**, 20(173), 48–53.

KALHOR, R *et al.* (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. **Journal of Evidence-Based Integrative Medicine**, 23. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>

KAVESKI, I. D. *et al.* (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>

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>

LAVARDA, C. E. F; FANK, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 12(1). <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32172>

LEAL, A. J. S *et al.* de Instituições de ensino infantil: um comparativo entre o público e o privado. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 3(1), 379-394.

LUNARDI, M; ZONATTO, 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 *et al.* (2019). Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, 21(4), 615–634. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0090>

LUNKES, R. J; MAURICIO, M. C; FELIU, V. R. (2014). Práticas orçamentárias: um estudo em portos do Sul Brasil. **Contabilidade y Negocios** 9(18), 41-57. <https://marcalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=281636188004>

LUNKES, R. J *et al.* (2013). Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. **Revista de Administração Pública**, 47(1), 49–76. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100003>

LUZ, C. M. D. R; PAULA, S. L; DE OLIVEIRA, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>

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)

MONTEIRO, J. J; LUNKES, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, 15(2).

MONTEIRO, J. J *et al.* (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 15, e174754. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>

MOWDAY, R. T; STEERS, R. M; PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

MILANI, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, 50(2), 274-284.

MULYANAH, M; PUSPANITA, I. (2021). Budget Participation and Managerial Performance with Organizational Commitment and Leadership Style as A Moderation. **Jurnal Riset Akuntansi Terpadu**, 14(1). <https://doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>

NASIR, M. (2009). Hubungan anggaran partisipasi, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial dengan model persamaan struktural. **Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi**, 9(3), 57–73. <https://doi.org/10.25105/mraai.v9i3.737>

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)

NOVLINA, L. D; INDRIANI, M; INDAYANI, I. (2020). The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. **Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia**, 24(1), 55–65. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art6>

OLIVEIRA, R. C; PUTON, R; MARCHIORI, D. M. (2020). Processos decisórios participativos e envolvimento com o trabalho: uma análise com servidores públicos federais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, 11(2). <https://doi.org/10.13059/racef.v11i2.529>

ORGAMBÍDEZ, A; BORREGO, Y; VÁZQUEZ-AGUADO, O. (2019). Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. **International Nursing Review**, 66(3), 381–388. <https://doi.org/10.1111/inr.12526>

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; ORGAN, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. **Journal of Management**, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>

PODSAKOFF, P. M *et al.* (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

PORTER, L. W *et al.* (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

PUTRI, Z. E. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. **Esensi**, 4(3). <https://doi.org/10.15408/ess.v4i3.2439>

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (2022). **Dados Abertos**. <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos>

ROSA, V. C *et al.* (2019). Sistema Orçamentário nos Terminais de Contêineres da Região Sul do Brasil: Um Estudo Exploratório. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, 13(2), 53-71. <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/14375/0>

RINGLE, C. M; WENDE, S; BECKER, J. M. (2015). **SmartPLS 3**. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

SETIAWAN, B.M; GHOZALI, I. (2016). The effect of budget participation on budgetary slack in local government with organizational commitment and environmental uncertainty as the moderating variable. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, 14(10), 7103-7124.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed

SILVA, L. P. D *et al.* (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 20, 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>

SINGH, A; GUPTA, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. **Benchmarking: An International Journal**, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>

TORRES, D. F. M *et al.* (2021). Work climate and organizational commitment in the teachers of a private university in Huacho. **Laplage em revista**, 7(3C), 84–94. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173C1506p.84-94>

ZEFEITI, S. M. B. A; MOHAMAD, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. **International Review of Management and Marketing**, 7(2), 151-160. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32104/355806>

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

OLIVEIRA, R. S; LAVARDA, C. E. F. Consequentes dos Efeitos da Participação Orçamentária. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 9, art. 5, p. 91-113, set. 2023.

Contribuição dos Autores	R. S. Oliveira	C. E. F. Lavarda
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X