

**Efeitos da Autonomia no Trabalho na relação entre Participação Orçamentária,
Compromisso com as Metas e o Desempenho Gerencial**

CAMILA DA SILVA GONÇALVES WERNER

*Universidade Federal de Santa Maria
camila_sgoncalves@hotmail.com*

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

*Universidade Federal de Santa Maria
viniciuszonatto@gmail.com*

FERNANDA CARDIAS DORNELLES

*Universidade Federal de Santa Maria
dornellesfernanda6@gmail.com*

SOFIA LÜDTKE TOPOLSKI

*Universidade Federal de Santa Maria
sofialudtketopolski@gmail.com*

Resumo

Objetivo: Avaliar os efeitos da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas e o desempenho gerencial de controllers de organizações industriais que atuam no Brasil.

Método: Método descritivo, com abordagem quantitativa dos dados, realizada por meio de levantamento, com a aplicação de questionário a 267 profissionais gestores com funções de controllers de empresas industriais da região Sul no País.

Resultados: Os resultados confirmam os efeitos positivos da autonomia no trabalho em relação ao compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Assim como, a participação orçamentária apresentou influência positiva sobre a autonomia e o desempenho dos gestores. Contudo, os efeitos da participação orçamentária sobre o compromisso com as metas orçamentárias e deste sobre o desempenho gerencial, não foram confirmados pelos achados desta pesquisa.

Contribuição: A pesquisa colabora com a literatura contábil gerencial ao verificar no contexto orçamentário, os efeitos de variáveis passíveis de influenciar o desempenho. Ao considerar a inclusão no estudo de novos elementos intervenientes, como a autonomia no trabalho na relação entre PO e DG. Esta análise pode trazer benefícios para as organizações ao sugerir métodos de trabalho atuais e capazes de fomentar os resultados.

Palavras chave: Capital psicológico; Engajamento no Trabalho; Desempenho Gerencial; *Controllers*.

Realização



UFRJ
UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



**Universidade
Federal
Fluminense**



1. Introdução

Com as constantes mudanças no ambiente de negócios, o controle gerencial conduz as organizações a caminhos viáveis para suas atividades (Ali, 2022). O orçamento é um mecanismo amplamente utilizado (Kenno, Lau & Sainty, 2018), como auxiliar à de tomada de decisão (Dokulil, Popesko & Kadalová, 2022) e controle das operações, para que a estratégia estabelecida atinja aos objetivos organizacionais (Mulyanah & Puspanita, 2021). A elaboração orçamentária adequada enfatiza sua função social, documental e a capacidade de apoiar os atos futuros (Almeida & Gasparetto, 2022).

O orçamento afeta todas as áreas da empresa, e por isso, todos os níveis de gestão podem participar da elaboração (Ali, 2022). Envolver os gestores no processo orçamentário é considerando um determinante na orçamentação (Lau, Scully & Lee, 2018). A participação orçamentária promove o compartilhamento de informações, conecta e oportuniza a comunicação entre as subunidades, além de estimular a motivação e satisfação dos colaboradores (Weiskirchner-Merten, 2020), podendo influenciar no desempenho gerencial. O envolvimento dos gestores no orçamento pode fomentar novas discussões e gerar vantagem competitiva (Kyj & Parker, 2008; Covaleski et al., 2007).

A temática tem sido analisada por teorias econômicas, sociais e psicológicas (Covaleski et al., 2007). Assim, a psicologia enfatiza a análise das práticas orçamentárias nos indivíduos, sugerindo que a participação orçamentária pode contribuir positivamente para o desempenho no trabalho (Guidini et al., 2020). Incentivar o envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento pode reduzir a assimetria informacional e aprimorar a assertividade da estratégia, por meio das metas orçamentárias (Lavarda & Almeida, 2013), desenvolvendo assim o desempenho gerencial e organizacional (Amir et al., 2021).

Contudo, na literatura, a relação direta entre participação orçamentária e desempenho gerencial não tem apresentado uniformidade nos resultados (Derfuss, 2016). Estudos anteriores verificaram uma relação positiva (Chong et al., 2005; Jacomossi et al., 2018), e outros sem significância estatística (Almasi, Palizdar & Parsian, 2015; Agbejule & Saarikoski, 2006). Isso sugere que a relação pode ser intermediada por outras variáveis (Chong & Chong, 2002; Santos et al., 2021; Dewi & Ningsih, 2020; Zonatto et al., 2022), o que sugere que novas investigações acerca desta relação são oportunas.

A participação orçamentária estimula a proatividade e a motivação dos indivíduos (Hussein et al., 2021; Nguyen et al., 2019), pode melhorar a comunicação e proporcionar maior autonomia (Lavarda & Almeida, 2013). Aspectos motivacionais e fatores relacionados ao bem-estar, flexibilidade e ao trabalho significativo têm se destacado no *design* atual de cargos (Laaser & Bolton, 2022). A autonomia no trabalho proporciona maior bem-estar, satisfação, liberdade e flexibilidade nas tarefas (Morgeson & Humphrey, 2006). O bem-estar oportunizado pela autonomia, eleva o comprometimento individual no trabalho (Suárez-Albanchez et al., 2022) e pode incentivar maior compromisso com as metas estabelecidas, e melhorar o desempenho (Amir et al., 2021).

O orçamento é um plano futuro, traçado para atingir os objetivos organizacionais (Dewi & Ningsih, 2020) por meio das metas orçamentárias que direcionam os recursos (Kihn, 2011). As metas motivam a atuação individual (Macinati & Rizzo, 2014), assim, o compromisso com o alcance das metas orçamentárias é considerado um fator interveniente na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (Nguyen et al., 2019). Envolver os indivíduos na definição dos objetivos por meio da participação orçamentária, tende a promover

Realização

o senso de controle, motivação e compromisso com alcance das metas (Hussein, et al., 2021; Nguyen et al., 2019; Jermias & Yigit, 2013).

A literatura apresenta benefícios proporcionados pela participação orçamentária, em sua relação com o desempenho gerencial desenvolvida a partir de diferentes modelos (Degenhart, Lunardi, & Zonatto, 2019). Entre as variáveis investigadas, destacam-se o compartilhamento de informações (Kyj & Parker, 2008), compromisso com as metas orçamentárias (Piccinin et al., 2022; Macinati & Rizzo, 2014; Jermias & Yigit, 2013). Contudo, não foram encontrados estudos anteriores que analisassem os efeitos da autonomia no trabalho nesta relação.

Devido aos seus efeitos positivos no desempenho, criatividade e proatividade, a autonomia no trabalho é uma relevante característica do trabalho (Parker & Grote, 2022; Kinowska & Sienkiewicz, 2022) relacionada ao bem-estar e promoção de maior significado do trabalho (Shahzad, 2022; Suárez-Albanchez et al., 2022). Com isto, a pesquisa visa responder a seguinte questão problema: **Quais os efeitos da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas e o desempenho gerencial?** Para tanto, o objetivo deste estudo consiste em avaliar os efeitos da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas e o desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil.

O estudo se diferencia da literatura anterior, ao incorporar a análise de variáveis comportamentais e ambientais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, por meio da análise do comprometimento com as metas orçamentárias e a autonomia no trabalho. A pesquisa foi realizada a partir do levantamento com 267 *controllers* de organizações atuantes no Brasil.

Assim, as evidências reportam o suporte para confirmar os efeitos da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas e desempenho gerencial. Os resultados contribuem com a literatura contábil ao analisar empiricamente as variáveis analisadas, e revelar os potenciais benefícios motivacionais da autonomia no trabalho no contexto orçamentário. Os resultados refletem na prática, no sentido de que empresas promovam ações que promovam o bem estar dos gestores por meio da autonomia, e também, sejam beneficiadas pelos reflexos do desempenho individual em seus resultados.

2. Base teórica e hipóteses da pesquisa

2.1 Participação orçamentária e desempenho gerencial

O orçamento representa um plano de ações futuras da empresa, integrado ao processo de gestão (Melo et al., 2017) e usado, frequentemente, como parte relevante para avaliação dos gestores em relação a sua atuação (Defaveri et al., 2019). Além disso, o orçamento está associado às complexidades da própria existência humana (Jacomossi et al., 2018), sendo um interesse organizacional compreender comportamentos e atitudes dos gestores com responsabilidade orçamentária para sua execução adequada e efetividade dos objetivos da empresa (Lau & Tan, 2012).

A inclusão dos gestores na orçamentação sugere benefícios para os resultados da organização, sendo impulsionada pelo desempenho gerencial (Astuty et al., 2022). A participação orçamentária determina o nível de envolvimento gerencial nas definições das metas orçamentárias (Milani, 1975), e tende a oferecer um meio de comunicação para discutir ideias (Melo et al., 2017). Os gestores envolvidos tem maior facilidade na aquisição e uso de informações orçamentárias, favorecendo a execução das rotinas gerenciais e o seu desempenho (Chong et al., 2005).

Realização

O desempenho gerencial abrange o nível de sucesso individual na realização do trabalho (Amir et al., 2021), envolvendo atividades de planejamento, organização, coordenação, avaliação, supervisão, seleção de pessoal, negociação e representação em benefício do negócio (Denardo & Sudarwan, 2020). Assim, evidencia-se a importância do acompanhamento e medição da atuação dos gestores com responsabilidade orçamentária (Amir et al., 2021), visto que, pode refletir no resultado organizacional (Denardo & Sudarwan, 2020).

A relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial tem sido tema de interesse de pesquisas (Yanti & Widodo, 2022). Estudos anteriores sobre a relação direta entre participação orçamentária e o desempenho gerencial não obtiveram concordância em seus resultados, havendo evidências positivas e outras sem significância estatística (Chong et al., 2005; Agbejule & Saarikoski, 2006). A participação orçamentária pode otimizar o desenvolvimento das atividades gerenciais promovendo um aumento no desempenho dos gerentes (Jacomossi et al., 2018). Neste contexto, a primeira hipótese a ser testada nesta pesquisa presume que: **H1. A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.**

Com a participação no orçamento, os gestores tem a oportunidade de influenciar os objetivos e metas empresariais (Astuty et al., 2022). Os gestores mais familiarizados com as metas tendem a direcionar esforços para alcança-las, refletindo em sua atuação e desempenho (Her et al., 2019). O desempenho gerencial reflete na eficiência da empresa (Astuty et al., 2022), e a participação orçamentária pode melhorar amplamente o desempenho, e aumentar a eficácia de uma organização (Jatmiko et al., 2020).

2.2 Participação orçamentária, autonomia no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias

Atualmente organizações e sociedade tem sua atenção voltada aos aspectos motivacionais e de bem estar funcional (Nesheim, Olsen & Sandvik, 2017), sendo relevante viabilizar ações que beneficiem os indivíduos no desenvolvimento de suas atribuições. Nesse sentido, a autonomia representa um vetor de bem-estar psicológico no trabalho (Kinowska & Sienkiewicz, 2022). Os colaboradores que percebem autonomia no trabalho tendem a elevar o bem-estar e o comprometimento com seus resultados (Suárez-Albanchez et al., 2022).

A autonomia no trabalho consiste na liberdade para programar o trabalho, tomar decisões e desenvolver estratégias para realização de tarefas (Morgeson & Humphrey, 2006), sendo um elemento motivacional relevante para bem-estar, saúde, satisfação, desempenho e engajamento no trabalho (Bjaalid et al., 2020; Kinowska & Sienkiewicz, 2022). A oferta desses aspectos aos gestores pode ocorrer no envolvimento no orçamento, que favorece um ambiente caracterizado pela autogestão e liberdade (Silva & Lavarda, 2020).

O orçamento, por meio de suas utilidades, fornece uma base adequada para a autonomia (Silva & Lavarda, 2020). A participação orçamentária gera senso de valorização pessoal, e estimula vínculos afetivos com a organização (Tahar & Sofyani, 2020), ao oferecer aos gestores autonomia para opinar sobre o orçamento aos superiores (Her et al., 2019; Zonatto et al., 2020). Assim, a segunda hipótese sugere que: **H2. A participação orçamentária influencia positivamente a autonomia no trabalho.** Visto que, a inclusão dos gestores nas definições orçamentárias torna possível criar um contexto motivacional atribuído de autonomia.

A participação orçamentária oportuniza aos gestores coletar, trocar e disseminar informações relevantes para tomada de decisão e constituição das metas (Her et al., 2019). Essas trocas informacionais podem promover atitudes e comportamentos positivos (Bjaalid et al.,

Realização

2020), maior confiança na atuação e responsabilidade com os objetivos organizacionais e ainda com as metas orçamentárias (Chong & Chong, 2002; Maiga, 2005).

O compromisso com as metas orçamentárias reflete o nível de esforço de trabalho atribuído para o alcance da meta (Nguyen et al., 2019), incentivada pela crença intensiva no cumprimento e aceitação das metas, somadas à motivação individual em exercer esforços consideráveis pela empresa (Maiga, 2005). Dessa forma, o cumprimento das metas orçamentárias baseia-se na percepção de valor pessoal e em sua possibilidade real de alcance (Kinowska & Sienkiewicz, 2022).

A percepção de controle ofertada pela participação no orçamento, gera senso de propriedade e valor pessoal das metas (Chong & Chong, 2002). Os papéis informativos do orçamento qualificam as decisões gerenciais, favorecendo a realização da meta (Her et al., 2019), além de ampliar a negociação de metas mais realistas e aceitáveis, elementos que favorecem o compromisso gerencial em alcança-las (Nguyen et al., 2019; Locke et al., 1988). Com isto, a terceira hipótese sugere que: **H3. A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.** Considera-se que, gerentes quando comprometidos com os objetivos orçamentários podem reforçar o empenho para o alcançar as metas (Nguyen et al., 2019).

2.3 Autonomia no trabalho, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial

A independência associada a autonomia no trabalho, permite idealizar novas e mais eficientes formas de execução de tarefas (Nie et al., 2023), tornando o trabalho mais agradável e interessante, o que motiva os gerentes a alcançar as metas desejadas (Shahzad, 2022). A autonomia promove o aprendizado de novas tarefas, além de desempenhar um papel motivacional como meio para atingir objetivos de trabalho (Bjaalid et al., 2020). A relevância atribuída à tarefa relacionada ao objetivo, pode determinar o nível de compromisso gerencial (Vieira Jr & Grantham, 2011).

O envolvimento dos subordinados no orçamento pode oportunizar maior autonomia (Bernd et al., 2022) e gerar maior interesse em relação ao cumprimento das metas orçamentárias. O efeito motivacional tende a incentivar o comportamento positivo, por meio da aceitabilidade dos objetivos, facilitando a execução orçamentária (Wafiroh et al., 2020). Ao relacionar a autonomia com a tomada de decisão, ocorre um maior entendimento e absorção da estratégia, equilibrando o empenho atribuído no alcance das metas (Parker et al., 1997).

Os indivíduos em um ambiente com maior autonomia e controle, se sentem confiantes e mais propensos a exercer maior esforço para completar tarefas difíceis relacionadas as metas (Vieira Jr & Grantham, 2011). Os gestores entendem a autonomia no trabalho como um aspecto relevante do design de trabalho (Ilyash et al., 2019). Neste sentido, formula-se a quarta hipótese de pesquisa: **H4. A autonomia no trabalho influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.** O equilíbrio entre controle e a autonomia pode desenvolver o compromisso com as metas organizacionais (Chen & Huang, 2021; Yuen, 2006).

O incremento da autonomia no trabalho em processos de tomada de decisão e para o alcance de metas, tende a resultar em alto valor de significado atribuído ao trabalho e resultados positivos na atuação (Bjaalid et al., 2020). As pessoas que percebem autonomia no trabalho são mais motivadas (Kinowska & Sienkiewicz, 2022), e reagem com flexibilidade, em proveito das circunstâncias e oportunidades, que refletem em sua atuação (Mear & Werner, 2021).

As ações assertivas na atuação dos gestores podem refletir na força do desempenho gerencial (Astuty et al., 2022). Os resultados das ações gerenciais de representação, investigação, avaliação, negociação, seleção de pessoal, supervisão e coordenação servem como base para medir o desempenho (Mahoney, Jerdee, & Carroll, 1965), também visto como produto do que os gestores realmente fazem (Chen & Huang, 2021). O propósito principal do desempenho gerencial é atingir os objetivos de forma eficiente e eficaz (Astuty et al., 2022).

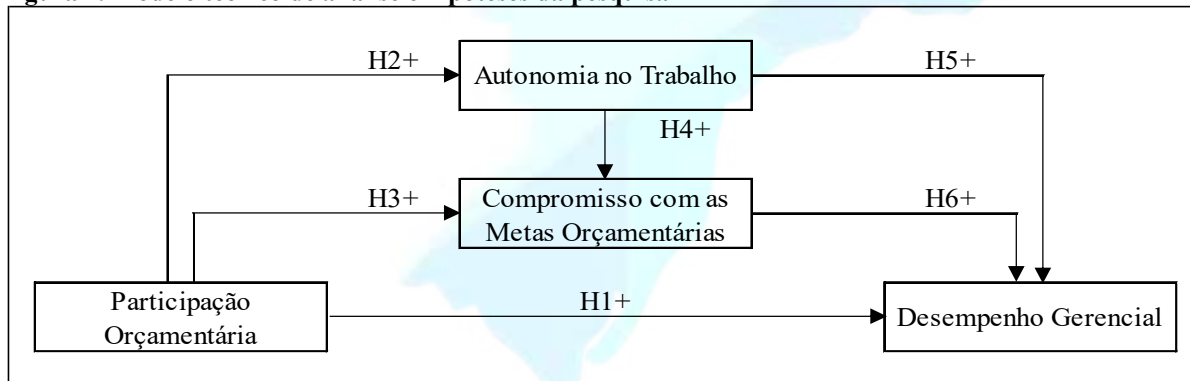
As organizações buscam identificar características que favoreçam o desempenho gerencial (Astuty et al., 2022). O trabalho significativo e autonomia no desenvolvimento de tarefas é um atributo desejável ao gestor, pois o trabalho sem significado torna-se contrário ao alto desempenho (Laaser & Bolton, 2022). Níveis elevados de autonomia no trabalho podem aumentar o desempenho dos gerentes (Shahzad, 2022). Desta forma, a quinta hipótese de pesquisa sugere que: **H5. A autonomia no trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial.** Sendo a autonomia considerada um aspecto relevante para o resultado individual (Bjaalid et al., 2020).

O sentimento de pertencimento e o vínculo emocional dos gestores com a organização, oportunizado pela participação orçamentária, possibilita maior aceitação dos objetivos e pode motivar o alcance das metas definidas (Her et al., 2019; Tahar & Sofyani, 2020). O compromisso com a meta vincula-se a cognição pessoal do indivíduo para empreender ações em favor da empresa, por sua vontade própria, circunstância que reflete sua dedicação a uma meta específica (Locke et al., 1988; Nguyen et al., 2019).

Dessa forma, o compromisso com as metas é um preditivo relevante para a persistência e esforço em direção aos objetivos (Sanjiwani & Suryanawa, 2020). O envolvimento gerencial nas definições orçamentárias possibilita a negociação das metas (Jermias & Yigit, 2013), tornando-as realistas e alcançáveis aos gerentes (Nguyen et al., 2019). Assim, os gestores tendem a aumentar a persistência e esforços para atingir a meta orçamentária, e isto pode refletir positivamente em sua atuação (Nouri & Parker, 1998).

As metas fomentam maior motivação no trabalho, sendo um atributo desejável para elevar o desempenho (Locke & Latham, 2019). Contudo, é necessário fomentar níveis satisfatórios de empenho para alcança-las com sucesso (Sanjiwani & Suryanawa, 2020). Estima-se que o maior compromisso com as metas orçamentárias tende a aumentar o desempenho dos gerentes (Nguyen et al., 2019; Wentzel, 2002). Assim sendo, a sexta hipótese de pesquisa sugere que: **H6. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.**

Figura 1. Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

3. Método e procedimentos da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa dos dados, efetuada por meio de levantamento (*survey*), utilizando-se de questionário aplicado aos profissionais gestores com funções de *controller* em empresas industriais da região sul no País. As pesquisas de levantamento facilitam a resolução do problema em evidência, pois permitem compreender a realidade organizacional por meio visão dos indivíduos (Frare & Beuren, 2023).

A investigação de gestores que atuam como *controllers* em indústrias justifica-se por sua contribuição em aspectos determinantes à tomada de decisão, e ainda, o nível de controle que este profissional possui, pode influenciar no resultado organizacional (Degenhart et al., 2022). Assim sendo, torna-se relevante compreender quais fatores podem refletir em sua atuação no trabalho (Peiró et al., 2020).

As indústrias representam uma parcela significativa e profícua no desenvolvimento econômico nacional (Devie, 2013; Silva, 2019). A região sul brasileira (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) está fortemente associada a estes resultados, sendo pertinente novos estudos neste território (Silva, 2019). A análise dos fatores relacionados a participação orçamentária em indústrias é justificada pela relevância econômica deste setor, ampla utilização do orçamento por estas empresas e pela contribuição deste instrumento para a percepção dos gestores sobre ameaças e oportunidades de mercado (Bilk et al., 2021).

Deste modo, a população abrange gestores com funções de *controller*, com atuação nas indústrias localizadas na região sul do País. A rede de negócios *LinkedIn*® foi empregada para auxiliar a seleção da amostra, no período de abril a julho de 2022. Após o aceite do convite pelo profissional, enviou-se o link do questionário elaborado no *Google Formulários*® para participação voluntária no estudo. Ao todo foram encaminhados 1.245 convites, com aceite de 755 profissionais, que então receberam o questionário da pesquisa. Obteve-se 267 respostas válidas, sendo 21,44% dos convites aceitos, constituindo uma amostra não probabilística, intencional, estabelecida a partir do retorno das respostas obtidas.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados é composto por questões de instrumentos já validados anteriormente na literatura contábil sobre participação orçamentária e ao desempenho gerencial (Zonatto et al., 2022; Chong e Chong, 2002; Jacomossi et al., 2018; Santos et al., 2021; Wentzel, 2002). Desta forma, a Tabela 1 apresenta a operacionalização da pesquisa e as definições dos constructos utilizados:

Tabela 1: *Constructos, operacionalização e definição.*

Variáveis	Definições	Escala	Autores
Participação orçamentária	Avalia o nível de influência do indivíduo no processo orçamentário.	Likert 7 pontos	Milani (1975)
Autonomia no trabalho	Grau de liberdade para programar o trabalho, tomar decisões e desenvolver estratégias para realizar tarefas.	Likert 7 pontos	Morgeson e Humphrey, (2006)
Compromisso com as metas orçamentárias	Determinação para o alcance da meta, considerando a persistência ao longo do tempo	Likert 7 pontos	Latham e Steele (1983)
Desempenho Gerencial	Determina o grau de desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária em suas atividades de trabalho.	Likert 7 pontos	Mahoney, Jerde e Carroll (1965) na versão Zonatto (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O instrumento de pesquisa passou pela avaliação de dois professores pesquisadores da área gerencial da contabilidade, doutores em Ciências Contábeis e especialistas no tema. Antes da coleta, na fase de pré-teste, o questionário foi respondido por três gestores com responsabilidades orçamentárias de organizações brasileiras para verificar o entendimento das perguntas que compõem o instrumento. O pré-teste possui o intuito de ratificar o questionário e adequar as questões para maximizar a compreensão do conteúdo por parte dos respondentes (Santos & Andrade, 2016).

Após a validação dos constructos de mensuração, verificou-se a ocorrência ou não de vies de método, conforme recomendado por Bido, Montovani e Cohen (2018). Sugere-se a ocorrência de vies de método em virtude de a coleta de dados ser realizada na mesma fonte e simultaneamente (Podsakoff et al., 2003). Assim, o resultado do teste permitiu inferir a não existência vies de método. Após isto, iniciou-se a fase de coleta de dados.

Em relação a análise dos dados obtidos, realizou-se a avaliação de dados ausentes, em que foram preservados os 267 questionários, por estarem corretamente preenchidos. Em seguida, para auxiliar a compreensão do comportamento dos dados, ocorreu a descrição e a síntese das observações são realizadas por meio da estatística descritiva. Com isto, realizou-se a análise de frequência dos dados, e a definição do intervalo teórico (escala utilizada) e intervalo real (máximo e mínimo), média e desvio padrão.

Com o intuito de avaliar a adequação do modelo proposto, procedeu-se com a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Hair et al., 2009). Desta forma, para verificar a distinção dos indicadores dentro de um constructo único, realizou-se a análise discriminante, conforme indicado por Fornell e Larcker (1981). Após a realização dessas etapas, elaboradas para ampliar a confiabilidade do estudo, seguiu-se para a execução da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A MEE possibilita confirmar as relações obtidas na análise fatorial (Nascimento, & Macedo, 2016), sendo nesta pesquisa realizada com o auxílio do *software AMOS®*. Os indicadores de confiabilidade extraídos foram Alfa de *Cronbach* (AC), confiabilidade composta (CC), variância média extraída (AVE), e ainda foram obtidos os critérios de qualidade (máximo VIF, R^2 , relevância preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2)). O teste de hipóteses foi realizado pelo valor do resultado do teste t e da significância estatística das relações avaliadas.

4. Resultados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta os resultados da validação dos constructos de mensuração e da análise estatística descritiva dos dados.

Tabela 1 – Indicadores de confiabilidade e validade discriminante dos constructos de mensuração

Var.	AC	CC	AVE	Var.	PO	AG	TD	MT	CMO	DG
PO	0,883	0,888	0,570	PO	0,570					
AG	0,840	0,873	0,704	AG	0,503	0,704				
TD	0,823	0,830	0,621	TD	0,259	0,240	0,621			
MT	0,918	0,920	0,794	MT	0,186	0,173	0,089	0,794		
CMO	0,917	0,918	0,695	CMO	0,170	0,085	0,044	0,031	0,695	
DG	0,900	0,906	0,519	DG	0,254	0,134	0,069	0,050	0,130	0,519

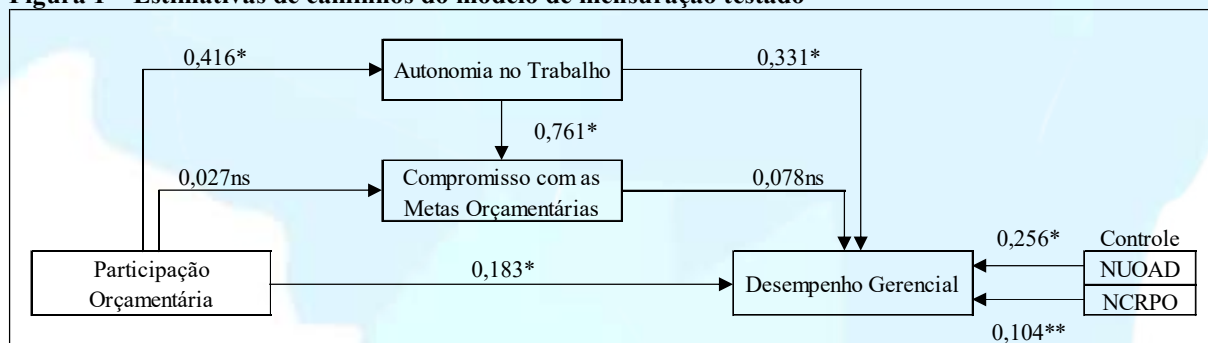
Legenda: PO. Participação Orçamentária; AG. Agendamento de Trabalho; TD. Tomada de Decisão; MT. Métodos de Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. AC. Alfa de *Cronbach*; CC. Confiabilidade Composta; AVE. Variância Média Extraída.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores apresentados na análise fatorial confirmatória obtiveram carga fatorial superior a 0,35, valor mínimo esperado para amostras maiores que 250 respondentes (Hair et al., 2009). Para análise do *Alfa de Cronbach* dos constructos de mensuração sugere-se como aceitáveis os valores superiores a 0,50, sendo ideais valores acima de 0,70 (Hair et al., 2009), resultado condizente com o obtido na Tabela 1. Quanto a Variância Média Extraída (AVE), verificou-se que todos os constructos alcançaram a recomendação mínima de 0,50 (Hair et al., 2009). Portanto, a composição final dos constructos apresenta-se adequada e com qualidade preditiva para a análise proposta nessa pesquisa.

Para analisar a capacidade de explicar o modelo adotado, procedeu-se com a análise da validade discriminante conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), comparando as raízes quadradas das AVE'S com as correlações existentes. A variância extraída das variáveis obtida é superior a variância compartilhada nos constructos, o que sugere a validade discriminante dos constructos de mensuração selecionados para a execução desta pesquisa. Assim, é viabilizada a modelagem de equações estruturais (MEE), para análise das relações investigadas. A Figura 1 apresenta as estimativas de caminhos do modelo testado

Figura 1 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado



Legenda: Índices de Ajuste do Modelo: Qui²: 1112,936; GL: 425; Sig. 0,000; Qui²/GL: 2,619; CFI: 0,875; TLI: 0,863; NFI: 0,814; RMSEA: 0,078. *Significância ao nível de 0,001; ns Relação não significativa. NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho. NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo analisados apresentaram valores adequados, dentro das referências sugeridas por Hair et al. (2009). Isto reflete que o modelo estrutural apresentado possui significância estatística e os indicadores de validação constatarem sua qualidade preditiva. Portanto as relações examinadas foram confirmadas, exceto nos caminhos analisados entre PO→CMO e CMO→DG. Os resultados sugerem que a participação orçamentária potencializa o desempenho gerencial e a autonomia no trabalho. Assim como, a autonomia no trabalho reflete positivamente no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial. E ainda, tanto o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, como o nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários exercem influência direta no desempenho gerencial. A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados obtidos.

Tabela 2 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado na pesquisa

Caminhos Estruturais			Estimates	Erro Padrão	t-values	ρ	Coefic. Padr.	R ²	Hipótese	Resultado
PO	→	DG	0,117	0,048	2,456	0,014	0,183	0,326	H1+	Suportada
PO	→	AT	0,178	0,053	3,386	***	0,416	0,173	H2+	Suportada
PO	→	CMO	0,019	0,048	0,392	0,695 ^{ns}	0,027	0,597	H3+	Não Sup.
AT	→	CMO	1,243	0,246	5,054	***	0,761	0,597	H4+	Suportada
AT	→	DG	0,493	0,192	2,570	0,010	0,331	0,326	H5+	Suportada
CMO	→	DG	0,071	0,098	0,727	0,467 ^{ns}	0,078	0,326	H6+	Não Sup.
NUOAD	→	DG	0,121	0,030	4,007	***	0,256	0,326		
NCRPO	→	DG	0,081	0,048	1,677	0,093**	0,104	0,326		

Legenda: PO. Participação Orçamentária; AT. Autonomia no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho. NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização. ***Significância ao nível de 0,001; **Significância ao nível de 0,010; ^{ns} Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, demonstra-se o alto nível de explicação das variáveis analisadas dentro do modelo, atestados pelo coeficiente de determinação (R²), onde valores superiores a 13% são considerados médios e acima de 26% altos (Cohen, 1988). Para existir uma relação estatisticamente significativa, considera-se como critérios de avaliação os valores mínimos de $\geq 1,96$ para o *t-values*, e o $p < 0,05$ (Hair et al., 2009). Os coeficientes padronizados destacam a importância relativa entre essas variáveis, e a força da relação entre as variáveis investigadas (Hair et al., 2009).

Os resultados obtidos permitem verificar a influência positiva e significativa da participação orçamentária no desempenho gerencial, e confirmar a primeira hipótese de pesquisa (H1) *A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial*. Sugere-se que o envolvimento dos gestores nas definições orçamentárias contribui positivamente com seu desempenho (Astuty et al., 2022; Jatmiko et al., 2020; Jacomossi et al., 2018).

O desempenho gerencial refere-se à habilidade dos gestores em exercer suas atribuições (Mahoney et al., 1965), sendo suscetível a estímulos ambientais (Fuadah et al., 2020). A participação orçamentária proporciona maior motivação, confiança e senso de reconhecimento no processo de tomada de decisão (Chong & Chong, 2002; Jermias & Yigit, 2013; Wafiroh et al., 2020), assim torna o indivíduo propenso a empreender maior esforço para o alcançar resultados desejados, promovendo seu desempenho.

As definições orçamentárias possuem uma relação de proximidade com a estratégia (Lau, Scully & Lee, 2018), capaz de influenciar os resultados organizacionais. Desta forma, torna-se interessante a manutenção de um ambiente orçamentário participativo, onde gestores podem opinar sobre objetivos e metas (Astuty et al., 2022) e assim desenvolver suas competências gerenciais.

Os resultados também possibilitaram confirmar (H2) *A participação orçamentária influencia positivamente a autonomia no trabalho*. Logo, estima-se que envolver os gestores nas definições orçamentárias, permite que o indivíduo tenha maior influência e controle sobre suas tarefas, proporcionando flexibilidade adicional nas suas atribuições e assim promover maior autonomia no trabalho (Chen & Huang, 2021; Silva & Lavarda, 2020).

A participação orçamentária tem apresentado reflexos comportamentais positivos, tais como autorreconhecimento e estreitamento nos vínculos individuais com a organização (Tahar & Sofyani, 2020; Oliveira et al., 2023). Permitir que os gestores participem ativamente da

orçamentação, com liberdade para opinar aos superiores sobre metas e definições (Her et al., 2019; Zonatto et al., 2020), pode favorecer a autodeterminação e a autonomia no trabalho (Bernd et al., 2022; Suárez-Albanchez et al., 2022).

As atitudes positivas no trabalho são fomentadas ao proporcionar maior responsabilidade e autonomia na tomada de decisão (Silva & Lavarda, 2020; Kinowska & Sienkiewicz, 2022), no âmbito da participação orçamentária (Yuen, 2006). Os colaboradores que percebem autonomia no trabalho, tendem a elevar o bem-estar individual e o engajamento com os resultados (Kinowska & Sienkiewicz, 2022; Suárez-Albanchez et al., 2022).

Contudo, os achados desta pesquisa, não permitiram confirmar a terceira hipótese do estudo (*H3*) *A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Embora haja evidências sobre a influência da participação orçamentária em elementos comportamentais positivos (Oliveira et al., 2023), as relações envolvendo aspectos orçamentários são complexas e podem gerar diferentes resultados (Zonatto et al., 2020; Bernd et al., 2022).

O compromisso com as metas configura-se no esforço dos funcionários para alcançar objetivos estabelecidos pelo orçamento (Nguyen et al., 2019), promovidos por confiança, motivação e satisfação relacionada ao trabalho (Maiga, 2005; Bernd et al., 2022). Estes aspectos podem ser impactados pela percepção de pressões extras em relação ao aumento da confiança recebida (Myint et al., 2019), pois, não são todos os elementos estressores que podem ser amenizados pela participação orçamentária (Zonatto, Weber & Nascimento, 2019).

Bayrakdaroglu e Hekim (2020) descobriram que, no contexto acadêmico, o compromisso com as metas possui efeito preditivo no estresse dos estudantes, pois aumenta o nível de exaustão em relação as expectativas a serem atendidas. Neste sentido, a retribuição da confiança recebida na participação orçamentária pode representar um lado obscuro, pois conforme o gestor se esforça para retribuí-la e tentar alcançar a meta, ocorre um aumento de estresse e senso de incapacidade em atender as expectativas (Bedford et al., 2022).

Ainda em relação ao compromisso com as metas orçamentárias, a partir dos resultados alcançados, foi possível verificar a influência positiva e significativa da autonomia no trabalho em relação ao compromisso com as metas orçamentárias, confirmando a quarta hipótese de pesquisa (*H4*) *A autonomia no trabalho influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Estes achados vão ao encontro aos resultados de Erlandian, Prayogo e SeTin, (2023), e confirmam a influência positiva da autonomia no trabalho no compromisso dos profissionais com as metas orçamentárias.

A busca por alternativas para melhorar os resultados organizacionais promove o desenvolvimento de ações de bem-estar e significado do trabalho, como a autonomia no trabalho (Farfán et al., 2020; Nie et al., 2023). Aumentar os níveis de autonomia no trabalho dos gestores pode favorecer o envolvimento pleno nas suas tarefas e também em novos desafios (Heyns & Rothmann, 2018; Erlandian et al., 2023; Shahzad, 2022), além de aumentar o esforço voluntário no alcance das metas (Farfán et al., 2020).

Para os gestores, a autonomia no trabalho amplia sensação de ter controle sobre definições no formato de trabalho (Chen & Huang, 2021; Vieira Jr & Grantham, 2011), fatos que acrescentam maior valor as tarefas que realizam (Ilyash et al, 2019; Shahzad, 2022). E em relação as metas orçamentárias, estes aspectos geram motivação e contribuem com a assimilação e entendimento das metas definidas, o que reforça o compromisso pessoal em alcançá-las (Erlandian et al., 2023; Kinowska & Sienkiewicz, 2022).

Realização

Com base nos achados desta pesquisa, foi possível ainda, confirmar a quinta hipótese deste estudo: *(H5) A autonomia no trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial*. Estes resultados sugerem que a promoção da autonomia no trabalho dos gestores incrementa positivamente o desempenho gerencial, em concordância com os achados de Farfán et al. (2020) e Shazad (2022).

A liberdade na execução das atividades promovido pelo aumento de autonomia no trabalho pode tornar o trabalho mais interessante e desafiador aos gestores (Shahzad, 2022). Motivados por este efeito, os gerentes podem aumentar a confiança nas respostas de trabalho (Heyns & Rothmann, 2018) e a disposição a novos desafios e aprendizagem adicional oportunizando a entrega de melhores resultados individuais (Amir et al., 2021).

Gestores com mais autonomia têm maior flexibilidade na organização de suas rotinas, e administram de forma mais eficiente o tempo de trabalho (Emre & Spiegeleare, 2021). Adicionalmente, esta autodeterminação pode resultar em níveis mais baixos de desgaste emocional (Farfán et al., 2020; Emre & Spiegeleare, 2021), que somada a melhoria na performance, tende a aumentar o desempenho no trabalho dos gerentes (Farfán et al., 2020; Shahzad, 2022).

Ainda em relação a performance dos gestores, a influência positiva do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial não foi verificada nos resultados encontrados, rejeitando-se a sexta hipótese de pesquisa proposta: *(H6) O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial*. Gestores mais comprometidos com as metas orçamentárias, não necessariamente, elevam o seu desempenho.

O avanço no nível de compromisso com as metas orçamentárias sugere maiores responsabilidades (Chong & Chong, 2002), obstáculos mediante desafios (Locke & Latham, 2019) e aumento na carga de trabalho (Shahzad, 2022), além de estressores associados a persistência adicional empregada pelo gestor para alcançar metas desafiadoras. Essa maior exigência no trabalho pode torna-se uma ameaça ao bem-estar e ao comprometimento (Emre & Spiegeleare, 2021). Desta forma, mesmo com o compromisso elevado, as pressões desenvolvidas em torno do alcance das metas orçamentárias podem acarretar na redução de autoconfiança, bem-estar e motivação para o trabalho, ocasionando em um efeito indesejado no desempenho gerencial.

Adicionalmente, verificou-se os efeitos positivos das variáveis de controle nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização em relação ao desempenho gerencial. Sugere-se que, os gestores que possuem conhecimentos sobre o orçamento e as rotinas da organização em que atuam podem melhorar o desenvolvimento de suas atividades e consequentemente seu desempenho, corroborando com os achados de Suter, Costa e Zonatto, (2023). Além disto, o uso do orçamento como instrumento para avaliação de desempenho pode ser útil, e conforme os resultados de Defaveri, Santi e Toigo, (2019), afetar a cultura organizacional e gera senso de satisfação nas tarefas, influenciando positivamente a performance dos gerentes.

5. Considerações finais

O estudo buscou avaliar os efeitos da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas e o desempenho gerencial. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada por meio dados levantados de 267 gestores com responsabilidade orçamentária e funções de *controller*, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria. Estima-se que a participação orçamentária

Realização

exerça influência positiva na autonomia no trabalho, no compromisso com as metas orçamentárias, e que estas influenciem positivamente o desempenho gerencial.

Os resultados confirmaram parcialmente o objetivo. Isto posto, a autonomia no trabalho exerce influência positiva em relação ao compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial, assim como, a participação orçamentária influencia positivamente a autonomia no trabalho e o desempenho gerencial. Contudo, o compromisso com as metas orçamentárias não recebe influência positiva da participação orçamentária, e também não demonstrou influência positiva sobre o desempenho dos gestores.

Com base nestes achados, é possível inferir que, a participação orçamentária tende a elevar o desempenho dos gerentes envolvidos na concepção do orçamento. Estes profissionais também percebem maior autonomia no trabalho para opinar nas definições e liberdade adicional no desenvolvimento de suas tarefas, ao determinarem o formato e as características da execução de seu trabalho. Desta forma, estes gestores tendem a aprimorar o desenvolvimento de suas atribuições, e até mesmo encontrar novas formas de execução de suas tarefas, pois sentem-se mais confiantes e pertencentes ao processo orçamentário, o que pode influenciar positivamente seu desempenho individual.

Além disto, a autonomia no trabalho pode favorecer o nível de comprometimento destes funcionários com as metas orçamentárias. Isto ocorre em virtude da capacidade da autonomia em promover o trabalho com significado, e melhorar o bem-estar relacionado a realização das tarefas. Desta forma, o senso de autoconfiança gerado pode estabelecer em que momento seria mais favorável intensificar ou reduzir o esforço empregado para alcançar as metas propostas, favorecendo seu alcance.

Neste contexto, observou-se ainda que a participação orçamentária não oportunizou maior nível de compromisso com as metas orçamentárias. Este fato pode ser explicado pelo incremento da responsabilização sobre os objetivos estabelecidos, em virtude do próprio envolvimento gerencial na definição das metas. O aumento da pressão, causado pela própria meta orçamentária pode gerar uma autocobrança e elevar os níveis de estresse individual envolvidos para atingir a meta, ocasionando em uma redução do desempenho gerencial.

Considera-se uma oportunidade de pesquisas futuras, adicionar outras variáveis que possam potencializar tal relação, como a motivação dos funcionários, e até mesmo o estresse no trabalho. Além disto, outros fatores relacionados ao estado emocional dos gestores, como a autoeficácia e a satisfação no trabalho, podem apoiar a influência na predisposição a comprometer-se com o alcance das metas orçamentárias.

As contribuições teóricas desta pesquisa ampliam o conhecimento encontrado na literatura, ao revisitar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, e considerar a inclusão de novas variáveis intervenientes, como a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias. Os achados permitem destacar a contribuição da autonomia no trabalho, sendo um aspecto pouco estudado em contabilidade gerencial. Como contribuição prática, os resultados oferecem às organizações escolhas de melhores práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho e aumento da percepção de significado no trabalho, como alternativas para promover o desempenho.

Dentre as limitações evidenciadas nesta pesquisa, a primeira corresponde a utilização de uma amostra não probabilística, selecionada de forma intencional por acessibilidade aos respondentes. Além disto, o *Controller* ou gestor responsável pelo orçamento necessita possuir um perfil no *LinkedIn®* para ter a possibilidade de integrar a amostra. Ademais, não se podem generalizar os resultados encontrados neste estudo, sendo relevante considerar a existência de

outras variáveis intervenientes não observadas. Como oportunidades de pesquisa para a realização de novos estudos tem-se a análise de tais interações junto a outro grupo de gestores. Do mesmo modo, o uso combinado do orçamento (diagnóstico e interativo), bem como de outras práticas de gestão como preditores das relações analisadas. Adicionalmente, outras atitudes gerenciais podem ser utilizadas para a compreensão de suas interações com a autonomia no trabalho e seus efeitos consequentes no desempenho gerencial.

Referências

- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>
- Ali, M. A. (2022). The effect of budgeting process on organizational performance in selected firms in Mogadishu Somalia. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 8(2), 49-55.
- Amir, A., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N., Zahra, F., & Firman, M. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, 7(2), 269-280. DOI: 10.5267/j.ac.2020.12.004
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, D. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843-854. DOI: 10.5267/j.msl.2015.7.001
- Almeida, D. M., & Gasparetto, V. (2022). Dynamic tensions in the budgetary system of a family business and the duality of structure. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 232-247. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114110>.
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I., & Rahayu, S. (2022). Utilization of Accounting Information and Budget Participation as Antecedent of Managerial Performance: Exploring the Moderating Role of Organizational Commitment, Leadership Style, Environmental Uncertainty and Business Strategy in Indonesia. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 188-200.
- Bayrakdaroglu, Y., & Hekim, H. (2020). Examination of Pre-Service Teachers' Stress Levels towards Academic Expectations and Goal Commitment in Terms of Various Variables. *Asian Journal of Education and Training*, 6(3), 461-467
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, organizations and society*, 101, 101346
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2021). Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 26. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018>.por
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25, 384-397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Bilk, A., Silva, M. Z., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da crise econômica nas funções orçamentárias no setor industrial. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 160-182. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5663>
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K. Mikkelsen, A. (2020). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 2, pp. 365-382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>

- Chen, Y. L., & Huang, M. C. (2021). Bottom-up (top-down) rolling budgeting and job autonomy: consequences for the role of role overload and managerial performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 28(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1844997>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British accounting review*, 37(1), 115-133. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds), *Handbooks of management accounting research*. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Defaveri, I. R., de 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>
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. S. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de Participação Orçamentária e seus efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 216-231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Denardo, D., & Sudarwan, S. (2020). The influence of budgetary participation on managerial performance with distributive fairness, procedural fairness, and budget goal commitment as mediating variables. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 182-188.
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Devie, R. N. H. (2013). Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Managerial Performance Pada Sektor Jasa Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 1(2), 82-94.
- Dewi, M. W., & Ningsih, S. (2020). The Influence Of Budget Participation And Organizational Commitment To Managerial Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(02).
- Dokulil, J., Popesko, B., & Kadalová, K. (2022). Factors with a major effect on the budgetary control process—An empirical study from the Czech Republic. *Amfiteatru Economic*. 10.24818/EA/2022/59/236.
- Emre, O., & Spiegeleare, S. (2021). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2443-2467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270>
- Erlandian, A. Y., Prayogo, E., & SeTin, S. (2023). The Influence Of Motivation On Budget Goal Commitment Through The Level Of Participation In Budgeting As A Mediator. *Indonesian Journal Of Accounting And Governance*, 7(1), 56-71. <https://doi.org/10.36766/ijag.v7i1.354>

- Farfán, J., Peña, M., Fernández-Salineró, S., & Topa, G. (2020). The moderating role of extroversion and neuroticism in the relationship between autonomy at work, burnout, and job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 8166. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218166>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2023). Reflexos da personalidade proativa e da autoeficácia no desempenho rotineiro no trabalho em uma startup. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 17(2), 116-130. 10.58416/GCG.2023.V17.N2.06.
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Schlup, D. (2020). Evidências da relação entre participação orçamentária, ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 18. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Her, Y. W., Shin, H., & Pae, S. (2019). A multigroup SEM analysis of moderating role of task uncertainty on budgetary participation-performance relationship: Evidence from Korea. *Asia Pacific Management Review*, 24(2), 140-153. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.02.001>
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological reports*, 121(1), 112-134. <https://doi.org/10.1177/0033294117718555>
- Hussein, S. S., Maji, S. G., & Panda, N. M. (2021). The Impact of Budget Participation on Managerial Performance: Evidence from Manufacturing Firms of Iraq. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(3).
- Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., & Bozgul, N. (2019). The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 2, 10-17. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.02>
- Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. S. (2018). Efeitos Da Participação Orçamentária Na Relação Entre Ambiguidade E Conflito De Papéis E O Desempenho Gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379-390. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- 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>
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>
- Kinowska, H. and Sienkiewicz, Ł.J. (2022). Influence of algorithmic management practices on workplace well-being – evidence from European organisations. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079>

- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>.
- Laaser, K., & Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Langfred, C. W., & Moyer, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247-259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.002>.
- Lau, C.M., Tan, S.L. (2012). The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting* 21, 17-34. <https://doi.org/10.1023/A:1024803621137>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39. <https://doi.org/10.2307/258352>
- Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. *Health Policy*, 117(2), 228-238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.05.003>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in management accounting*, 14, 211-231. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14010-6)
- Mear, F., & Werner, R. A. (2021). Subsidiarity as secret of success: Hidden Champion SMEs and subsidiarity as winning HRM configuration in interdisciplinary case studies. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 524-554.
- Melo, H. P. A., da Silva, G. R., Nicolau, A. M., & de Lima, A. C. (2017). O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 290-305. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2017v9n1ID8898>
- 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.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Myint, Y. Y., Mithunchakravarthy, D., Raju, V., & Bhaumik, A. (2019). Impact of budget participation on job performance in myanmar private commercial banks with mediation effect of budget goal commitment. *Int J Innov Technol Explor Eng*, 8, 579-587.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Sandvik, A. M. (2017). Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy. *Employee Relations*, 39(2), 240-253. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0185>
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98-116. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences*, 13(6), 493. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Oliveira, R. M. D., Pazetto, C. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeitos da participação orçamentária no comprometimento organizacional em cooperativas de crédito: Interveniência do capital psicológico. *Revista Eletrônica de Administração*, 29, 682-714. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.115928>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of management journal*, 40(4), 899-929. <https://doi.org/10.5465/256952>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Piccinin, Y., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Grodt, J. A. S., & Bianchi, M. (2022). Efeitos das Crenças de Autoeficácia e Atitudes Gerenciais na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 16(2). <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i2.2999>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Sanjiwani, N. P. D., & Suryanawa, I. K. (2020). Effect of budget participation and organizational commitment to budgetary slack with the uncertain environment as a moderated variable. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(9), 88-96.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.

- Santos, G. C., & Andrade, S. A. (2016). Exame de Suficiência sobre a Perspectiva dos Profissionais da Contabilidade que Tiveram Artigos Publicados em Revistas com Qualis B3. *RAGC*, 4(15).
- Shahzad, M. B. (2022). Role of Psychological Capital in the Curvilinear Association between Job Autonomy and Job Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 603-625. <https://doi.org/10.1002/piq.21368>
- Silva, J. A. (2019). A desindustrialização na região Sul. *Cadernos Metrópole*, 21, 531-550. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2019-4508>.
- Silva, T. B. de J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 18, 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>
- Suárez-Albanchez, J., Jimenez-Estevez, P., Blazquez-Resino, J. J., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spain computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. *Administrative Sciences*, 12(3), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- Sutero, D. D., Costa, V. M. F., & Zonatto, V. C. S. (2023). Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(4).
- Tahar, A., & Sofyani, H. (2020). Budgetary participation, compensation, and performance of local working unit: The intervening role of organizational commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1), 145-161. [10.18196/jai.2101142](https://doi.org/10.18196/jai.2101142)
- Vieira Jr, E. T., & Grantham, S. (2011). University students setting goals in the context of autonomy, self-efficacy and important goal-related task engagement. *Educational Psychology*, 31(2), 141-156. <https://doi.org/10.1080/01443410.2010.536508>
- Wafiroh, N. L., Abdani, F., & Nurdin, F. (2020). Budget participation and budgetary slack: The mediating effect of autonomous budget motivation. *Jurnal Akuntansi*, 10(3), 287-300. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>
- Weiskirchner-Merten, K. (2020). Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. *Business Research*, 13(1), 247-274. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral research in Accounting*, 14(1), 247-271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Yanti, L. I., & Widodo, H. (2022). Budget Participation and Organizational Commitment as Moderating Variables in Indonesian Construction Companies. *KnE Social Sciences*, 210-222. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i12.11520>
- Yuen, D. (2006). The impact of a budgetary design system: direct and indirect models. *Managerial Auditing Journal*, 21 (2), 148-165. <https://doi.org/10.1108/02686900610639293>
- Zonatto, V. C. D. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>
- Zonatto, V. C., Jacomossi, F. A., Schlup, D., & Machado, F. S. (2022). Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50). <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>
- Zonatto, V. C. D. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>