

Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste

Marta Guterres*

Institute of Business - IOB, Timor-Leste

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Participación presupuestaria y desempeño mediado por la satisfacción y el compromiso en el trabajo en empresas de Timor-Leste

La participación presupuestaria es esencial en la gestión organizacional, pues impacta directamente en la eficacia de las operaciones y el éxito de la organización. En Timor-Leste, donde las prácticas de gestión aún están en desarrollo, la participación presupuestaria puede ser crucial para mejorar el desempeño organizacional. Este estudio examinó cómo la participación presupuestaria afecta el desempeño de los empleados y de la gerencia, con un enfoque en la mediación de la satisfacción y el compromiso en el trabajo. Basado en la teoría de la agencia y la teoría de establecimiento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990), investiga cómo la participación presupuestaria afecta el desempeño, considerando los efectos mediadores de la satisfacción y el compromiso en el trabajo. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, a partir de la aplicación de cuestionarios a 93 gerentes de empresas asociadas con la Cámara de Comercio e Industria de Timor-Leste (CCI-TL). Se empleó la modelización de ecuaciones estructurales con mínimos

* Os autores agradecem ao Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano (FDCH) em Timor-Leste e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro à pesquisa.



cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar las relaciones directas y mediadas entre participación presupuestaria, satisfacción laboral, compromiso en el trabajo y desempeño. Los resultados muestran que la participación presupuestaria no afecta directamente el desempeño de los empleados, pero mejora el desempeño gerencial. Además, se relaciona positivamente con la satisfacción y el compromiso en el trabajo. Por último, se destaca la importancia de promover la participación de los empleados para mejorar el desempeño organizacional en Timor-Leste.

Palabras clave: Participación presupuestaria, desempeño de empleados, desempeño gerencial, satisfacción en el trabajo, compromiso en el trabajo

Budgetary participation and performance mediated by work satisfaction and engagement at Timor-Leste

Budgetary participation is paramount in organizational management since it has a direct impact on operations efficacy and the organization success. At Timor-Leste, where managerial practices are still being developed, budgetary participation can be crucial to improve organizational performance. This research analyzed how budgetary participation affects employee and management performance focusing on the mediation of work satisfaction and engagement. Based on the Theory of Task Motivation and Incentives and the Theory of Goal Setting and Task Performance (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990), how budgetary participation affects performance is studied considering work satisfaction and engagement mediation effects. A quantitative approach was used in this research by conducting surveys that were completed by ninety-three managers from companies associated to Timor-Leste's Chamber of Commerce and Trade (CCI-TL). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used to demonstrate direct relationships mediated between budgetary participation, work satisfaction, work engagement and performance. The findings show that budgetary participation does not affect directly employee performance, but improves managerial performance; also, it reflects a positive relationship between work satisfaction and work engagement. Lastly, the importance of fostering employee participation to improve Timor-Leste organizational performance is highlighted.

Keywords: Budgetary participation, employee performance, managerial performance, work satisfaction, work engagement

Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste

A participação orçamentária é essencial na gestão organizacional, impactando diretamente a eficácia das operações e o sucesso da organização. Em Timor-Leste, onde as práticas de gestão estão em desenvolvimento, a participação orçamentária pode ser crucial para melhorar o desempenho organizacional. Este estudo examinou como a participação orçamentária afeta o desempenho dos funcionários e gerencial, com foco na mediação da satisfação e do envolvi-

mento no trabalho. Fundamentado na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990) para investigar como a participação orçamentária afeta o desempenho, considerando os efeitos mediadores da satisfação e do envolvimento no trabalho. A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa com questionários aplicados a 93 gerentes de empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL). A modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi empregada para testar as relações diretas e mediadas entre participação orçamentária, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e desempenho. Os resultados mostram que a participação orçamentária não afeta diretamente o desempenho dos funcionários, mas melhora o desempenho gerencial e está positivamente relacionada à satisfação e ao envolvimento no trabalho, ressaltando a importância de promover a participação dos funcionários para melhorar o desempenho organizacional em Timor-Leste.

Palavras-chave: Participação orçamentária, desempenho de funcionários, desempenho gerencial, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho

1. INTRODUÇÃO

Na economia do conhecimento atual, as empresas precisam constantemente nutrir seu capital humano para obter uma vantagem competitiva duradoura (Bapna et al., 2013). Para atingir os objetivos organizacionais de maneira eficaz, a empresa demanda recursos humanos potenciais, tanto líderes quanto colaboradores, capazes de proporcionar contribuições significativas e desempenhar suas funções e responsabilidades de maneira otimizada (Riyanto et al., 2021). O sucesso da empresa é influenciado pelo desempenho individual de seus funcionários, e a empresa se esforçará para melhorar o desempenho de seus colaboradores para que os objetivos da empresa possam ser alcançados (Saluy et al., 2021).

O desempenho é o resultado ou nível de sucesso individual durante um determinado período na execução de tarefas, em comparação com vários padrões possíveis de metas de resultados ou critérios que foram previamente estabelecidos e mutuamente acordados. Dessa forma, o desempenho é importante tanto para a empresa quanto para os funcionários, de modo que o desempenho do funcionário será eficaz se for apoiado por motivação e disciplina no trabalho (Meianto et al., 2022).

Nos últimos anos, o campo de orçamentos tem atraído crescente atenção acadêmica, especialmente considerando novas formas de gestão orçamentária que têm sido

exploradas em contextos corporativos modernos, como orçamentos participativos e ágeis (Bapna et al., 2013) O orçamento é um instrumento de gestão utilizado para o controle gerencial (Frezatti, 2009), o orçamento não é apenas um plano financeiro que estabelece metas de custo e receita para centros de responsabilidade dentro de uma organização, mas também um dispositivo para controle, coordenação, comunicação e avaliação de desempenho. Para Milani (1975) o orçamento é uma das muitas atividades administrativas que pode evidenciar certos tipos de reações humanas. Neste sentido, o orçamento possui a capacidade de englobar e influenciar a participação dos indivíduos na definição dos objetivos orçamentários (Subramaniam & Ashkanasy, 2001). Durante a crise da covid-19, seus processos orçamentários foram ajustados, ressaltando a importância do orçamento como ferramenta essencial na tomada de decisões estratégicas e na adaptação das organizações em contextos de crise (Narayanan & Klopfenstein, 2021).

A abordagem da participação orçamentária é uma estratégia de gestão que envolve os funcionários no processo de tomada de decisões, visando aprimorar a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. A relação entre participação no orçamento e desempenho revela-se complexa e não facilmente generalizável entre setores público e privado, assim como em diferentes indústrias, conforme destacado por Derfuss (2016). Apesar das expectativas das teorias de agência e psicológicas indicarem um aumento no desempenho associado à participação no orçamento, as descobertas empíricas apresentam inconsistências, mostrando relações positivas, não significativas e negativas em níveis gerenciais, departamentais e organizacionais (Derfuss, 2009, 2016).

A disparidade de resultados pode ser atribuída ao uso de medidas distintas, bem como às variações industriais, predominantemente evidenciadas em estudos focados na manufatura (Winata & Mia, 2005). Chong e Johnson (2007) acrescentam que a falta de assertividade pode derivar da escassez de compreensão sobre os mecanismos pelos quais a participação no orçamento impacta o desempenho dos subordinados. Wong-On-Wing et al. (2010) identificaram resultados divergentes na análise da relação entre participação orçamentária e desempenho no trabalho. O desempenho dos funcionários, caracterizado pela quantidade e qualidade de seu trabalho, está intrinsecamente ligado à consecução dos objetivos organizacionais e às expectativas das partes interessadas (Pattnaik & Pattnaik, 2021; Riyanto et al., 2021).

A participação orçamentária desempenha um papel crucial no desempenho gerencial, pois envolve o envolvimento ativo dos subordinados no processo de criação do orçamento. Estudos mostraram consistentemente que essa participação pode melho-

rar o desempenho organizacional, permitindo uma comunicação mais eficaz, precisão no orçamento e maior comprometimento dos funcionários com as metas e objetivos da organização (Riyadh et al., 2023; Syahputra, 2014). A pesquisa de Nor Yahya et al. (2008) e Riyadh et al. (2023) destaca a importância da participação orçamentária no aprimoramento do desempenho gerencial, evidenciando tanto seus efeitos diretos quanto indiretos, mediados por fatores como liderança e comprometimento organizacional. Além disso, estudos como os de Grodt et al. (2023), Lau e Lim (2002) e Zonatto et al. (2019) abordam variáveis intermediárias que influenciam essa relação, como resiliência psicológica e justiça procedimental. Ao integrar esses insights, este artigo pretende oferecer uma compreensão abrangente do papel da participação orçamentária na promoção do desempenho gerencial e suas implicações para a prática de gestão contemporânea.

A relação entre satisfação no trabalho, ambiente de trabalho e desempenho do funcionário tem sido analisada em diversos estudos, sendo a satisfação no trabalho considerada uma variável mediadora (Indripriarko & Aima, 2022; Silva, Mota, et al., 2023). O ambiente de trabalho tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, que, por sua vez, tem um efeito positivo e significativo no desempenho do funcionário (Indripriarko & Aima, 2022; Kharisma & Rosia, 2022; Sara et al., 2022). A satisfação no trabalho tem um efeito positivo no desempenho do funcionário, com o ambiente de trabalho e a compensação atuando como variáveis mediadoras (Indripriarko & Aima, 2022; Silva, Moreira et al, 2023).

Envolvimento com o trabalho foi apontado como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais (Siqueira & Gomide, 2004). Lunardi et al. (2019) apontaram que a participação orçamentária influencia o envolvimento no trabalho, e que mostrou uma influência direta. Conseqüentemente se identificam com o sucesso da participação orçamentária no envolvimento no trabalho (Oliveira & Lavarda, 2023; Parker & Kyj, 2006), demonstrando lealdade, satisfação e envolvimento no trabalho, buscando a maior qualidade e eficiência nos resultados (Casimir et al., 2014; Oliveira & Lavarda, 2023; Zefeiti & Mohamad, 2017). Portanto, o envolvimento no trabalho compreende o nível de satisfação do trabalhador, por meio das atividades realizadas (Cavalcante et al., 2015; Oliveira & Lavarda, 2023; Siqueira, 2008).

Portanto, o desempenho dos funcionários está diretamente relacionado à participação orçamentária, sendo mediado pela satisfação no trabalho. Segundo Silva, Moreira et al. (2023), a participação no processo orçamentário impacta o desempenho dos funcionários por meio do comprometimento com as metas orçamentárias, da confiança e da satisfação no trabalho. Shaddiq (2023) enfatiza a relevância da gestão

de recursos humanos para aprofundar a compreensão da relação entre comportamento e a melhoria do desempenho dos colaboradores, destacando fatores como engajamento, orientação para metas e competência. Embora a literatura tenha explorado a conexão entre participação orçamentária e desempenho, ainda há controvérsias quanto à consistência dessa relação e aos mediadores envolvidos, especialmente em países em desenvolvimento como Timor-Leste. Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar como a satisfação e o envolvimento no trabalho atuam como mediadores, fundamentando-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas, a fim de oferecer uma compreensão mais abrangente sobre o impacto da participação orçamentária no desempenho em contextos emergentes.

Assim, o objetivo deste estudo é examinar a influência da participação orçamentária no desempenho do funcionário e no desempenho gerencial, mediada pela satisfação e envolvimento no trabalho. A pesquisa será realizada em empresas associadas à Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL), empresas pouco estudadas em Timor-Leste e busca expandir o entendimento sobre a relação entre participação orçamentária e desempenho no cenário empresarial local.

Este artigo fundamenta-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990; Silva, Mota, et al., 2023) para investigar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho dos funcionários e no desempenho gerencial em empresas associadas à CCI-TL. Além disso, examina como fatores mediadores, como a satisfação e o envolvimento no trabalho, podem simultaneamente influenciar essa relação.

A justificativa do estudo baseia-se na lacuna identificada na literatura sobre o impacto da participação orçamentária no desempenho, especialmente em contextos emergentes como Timor-Leste. Embora haja um interesse crescente em práticas de gestão em economias em desenvolvimento, poucas pesquisas exploraram como a participação no orçamento afeta o desempenho de funcionários e gestores em empresas locais. Timor-Leste, com suas características de economia emergente e desafios administrativos próprios, oferece um cenário único para investigar essa dinâmica no contexto de um ambiente organizacional em desenvolvimento.

Este estudo se diferencia de pesquisas anteriores, como as de Monteiro et al. (2021) e Zonatto et al. (2020), ao explorar a participação orçamentária no contexto único de Timor-Leste, um país emergente com um ambiente econômico e empresarial ainda em processo de consolidação. Embora estudos anteriores tenham investigado a relação entre participação orçamentária e desempenho em mercados mais desenvolvidos, este estudo oferece uma contribuição inédita ao analisar como esses processos funcionam

em um cenário em que as práticas de gestão e as estruturas organizacionais estão em fase de adaptação e inovação. Ao incorporar as variáveis de satisfação e envolvimento no trabalho como mediadoras, a pesquisa proporciona uma compreensão mais aprofundada de como esses fatores influenciam o desempenho tanto de funcionários quanto de gerentes, considerando o impacto de aspectos culturais e sociais específicos de Timor-Leste. Dessa forma, o estudo amplia o entendimento sobre a eficácia da participação orçamentária, mas traz novas perspectivas sobre a adaptação de modelos de gestão ocidentais em economias em desenvolvimento.

Este estudo contribui para a literatura ao desenvolver um modelo teórico robusto e fornecer evidências empíricas sobre como a satisfação e o envolvimento no trabalho atuam como mediadores entre a participação no orçamento e o desempenho dos funcionários e gestores. Ao esclarecer esses mecanismos de mediação, este estudo oferece insights práticos e valiosos para aprimorar as práticas de gestão em contextos semelhantes, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de orçamento e desempenho em empresas de comércio em economias emergentes.

Esta pesquisa segue a seguinte estrutura: a seção 1 traz a introdução, a seção 2 delinea a revisão da literatura. Na seção 3, são apresentadas as metodologias, a seção 4 dedica-se à análise e discussão dos resultados. Por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais, discutindo as implicações do estudo e suas limitações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Participação orçamentária e desempenho

A participação orçamentária melhora o desempenho e a motivação dos funcionários, especialmente em trabalhos mais difíceis (Orpen, 1992). O desempenho dos funcionários é fundamental para o sucesso organizacional, refletindo na produtividade, eficiência e contribuição para o alcance dos objetivos da empresa (Ali Alsheikh et al., 2018; Pattnaik & Pattnaik, 2021). Yuliansyah et al. (2018) encontraram que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho individual, tanto diretamente quanto indiretamente, através do orgulho de pertencer e da satisfação no trabalho. Da mesma forma, Yuliansyah e Khan (2017) mostraram que a participação orçamentária, através da voz e da confiança, afeta significativamente a autoeficácia e o desempenho dos funcionários. Lau e Tan (2012) destacaram que a participação orçamentária melhora a percepção de justiça processual, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e o desempenho. Quirin et al. (2004) revelaram que a participação orçamentária está associada a uma maior percepção de equidade e compromisso organizacional, resultando em melhor desempenho dos funcionários. Finalmente, Ali Alsheikh

et al. (2018) observaram que a participação orçamentária, juntamente com práticas de gestão de qualidade e estilos de liderança, aprimora significativamente o desempenho dos funcionários no setor hoteleiro.

A participação dos gestores no processo orçamentário demonstra uma relação positiva com o desempenho gerencial, promovendo um ambiente de colaboração e pertencimento (Jermias & Yigit, 2013; Monteiro et al., 2021; Zonatto et al., 2019). Embora a literatura apresente resultados contrastantes, esta investigação fundamenta-se na hipótese de uma associação positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial, dada sua importância para a gestão organizacional (O'Neill et al., 2012). Estudos como os de Nor Yahya et al. (2008) e Riyadh et al. (2023) corroboram essa relação direta entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Além disso, a pesquisa de Grodt et al. (2023) examina como variáveis mediadoras, como resiliência psicológica e atitudes gerenciais, influenciam essa conexão, enquanto estudos adicionais, como os de Zonatto et al. (2020) e Zonatto et al. (2019), destacam os efeitos indiretos da participação orçamentária em variáveis relacionadas, como satisfação no trabalho e estresse ocupacional, sobre o desempenho gerencial.

- H_1 : Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{1a}), e no desempenho gerencial (H_{1b}).

2.2. Participação orçamentária na satisfação e envolvimento no trabalho

A participação dos funcionários no processo de orçamentação tem se mostrado crucial para promover a satisfação no trabalho, como evidenciado por diversos estudos. Cheng et al. (2014), Jermias e Yigit (2013) e Yuliansyah et al. (2018) ressaltam a importância dessa participação, destacando que ela não apenas influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, mas também é mediada por fatores como confiança, comprometimento com metas e redução da ambiguidade de papéis. Além disso, a pesquisa de Fachrudin e Sholihin (2021) destaca que a satisfação no trabalho atua como um mediador entre a participação orçamentária e o comportamento de cidadania organizacional, enfatizando ainda mais a relevância dessa relação. Estudos anteriores, como os de Chong et al. (2006) e Farahmita (2016), sustentam essa associação positiva entre participação orçamentária e satisfação no trabalho, demonstrando que essa prática não apenas motiva os funcionários, mas também contribui para seu bem-estar geral. Investigações mais recentes, como as de Sim e Utami (2018) e Zonatto et al. (2020), continuam enfatizando a importância da interação entre participação orçamentária e satisfação no trabalho, destacando sua relevância contínua na gestão organizacional contemporânea.

- **H₂**: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária na satisfação no trabalho.

A participação no processo orçamentário não apenas promove uma maior integração dos gestores nas atividades relacionadas ao orçamento, mas também desempenha um papel crucial no estímulo do envolvimento no trabalho. Shields e Shields (1998) destacam que a participação no orçamento não só aumenta a confiança e o controle dos subordinados, mas também fortalece sua conexão com o trabalho e os resultados da organização. Esse aspecto é fundamental, pois o envolvimento no trabalho está intrinsecamente ligado ao vínculo afetivo que os profissionais estabelecem com suas responsabilidades laborais, como observado por Cavalcante et al. (2015) e Siqueira (2008). Quando os gestores têm a oportunidade de participar ativamente do processo orçamentário, eles tendem a se sentir mais investidos no sucesso da organização. Esse envolvimento é caracterizado por um estado de espírito positivo em relação às atividades laborais, como entusiasmo, dedicação e absorção, conforme ressaltado por Oliveira e Lavarda (2023). Além disso, a participação no processo orçamentário pode aumentar o interesse dos gestores pelo trabalho, sua satisfação e sua visão positiva em relação ao orçamento, como sugerido por Lunardi et al. (2019). Embora não haja evidência direta da influência da participação orçamentária no envolvimento no trabalho, Oliveira e Lavarda (2023) sugerem que essa relação pode ser mediada pelo comprometimento organizacional. Isso destaca a importância do comprometimento dos gestores com os objetivos e valores da organização na relação entre participação orçamentária e envolvimento no trabalho.

- **H₃**: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no envolvimento no trabalho.

2.3. Satisfação e envolvimento no trabalho no desempenho

A importância da relação entre satisfação no trabalho e desempenho do funcionário é evidenciada por diversas pesquisas no campo da gestão organizacional. A base teórica estabelecida por Eliyana et al. (2019) ressalta que funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes e produtivos em suas funções. Esse entendimento é corroborado por estudos empíricos, como os realizados por Wagner et al. (2021), que encontraram uma correlação significativa entre a satisfação com o orçamento e resultados positivos, como a avaliação e recompensa dos gestores operacionais. Além disso, Silva, Mota, et al. (2023) contribuíram para essa compreensão ao destacar a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários. O comprometimento com as metas orçamentárias, a confiança no processo e a satisfação no trabalho atuam como

mediadores entre o envolvimento no orçamento e o desempenho dos funcionários (Silva, Moreira, et al., 2023). Por fim, estudos como os de Lee et al. (2012) ampliam essa compreensão, ressaltando a conexão entre a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional como um todo. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos, engajados e menos propensos a deixar a organização, o que contribui para um desempenho geral mais positivo da organização.

A relação entre participação no orçamento, satisfação no trabalho e desempenho gerencial tem sido explorada por diversos estudos, cada um enfatizando diferentes aspectos dessa dinâmica. Por exemplo, Yuliansyah et al. (2018) descobriram tanto um efeito positivo direto quanto indireto da participação no orçamento no desempenho individual, sendo esse último mediado pela satisfação no trabalho. Jermias e Yigit (2013) identificaram um efeito positivo indireto da participação no orçamento no desempenho, mediado pela redução da ambiguidade de papéis e pelo aumento do comprometimento com metas. Fachrudin e Sholihin (2021), embora não tenham encontrado uma mediação direta da satisfação no trabalho no comportamento de cidadania organizacional, destacaram a influência positiva da participação no orçamento na satisfação no trabalho. Além desses estudos, Dani et al. (2017) e Zonatto et al. (2019) também fornecem suporte à hipótese de uma relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho gerencial. Eles exploraram os efeitos da participação no orçamento e identificaram a satisfação no trabalho como uma variável intermediária que influencia o desempenho.

- **H₄**: Existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho no desempenho do Funcionário (H_{4a}), e no desempenho gerencial (H_{4b}).

A participação no processo orçamentário parece ser um catalisador para o envolvimento no trabalho e, por extensão, para o desempenho tanto dos funcionários quanto dos gestores. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que a participação no orçamento fortalece a conexão emocional dos funcionários com suas responsabilidades laborais, promovendo um estado de espírito positivo caracterizado por entusiasmo, dedicação e absorção. Sopiah et al. (2020) investigaram a influência da gestão de talentos no envolvimento no trabalho e no desempenho dos enfermeiros na Indonésia, destacando a importância do envolvimento no trabalho como moderador dessa relação. Enquanto isso, Fawcett et al. (2008) enfatizaram a necessidade de cultivar uma cultura organizacional que promova a criatividade e a paixão dos funcionários, identificando afirmação, pertencimento e competência como elementos essenciais para uma cultura inspiradora. Por fim, Oliveira e Lavarda (2023) examinaram o impacto da participação no processo orçamentário no envolvimento

no trabalho, ressaltando que esse impacto pode ser mediado pelo comprometimento organizacional.

- **H₅**: Existe uma relação positiva entre envolvimento no trabalho no desempenho do Funcionário (H_{5a}), e no desempenho gerencial (H_{5b}).

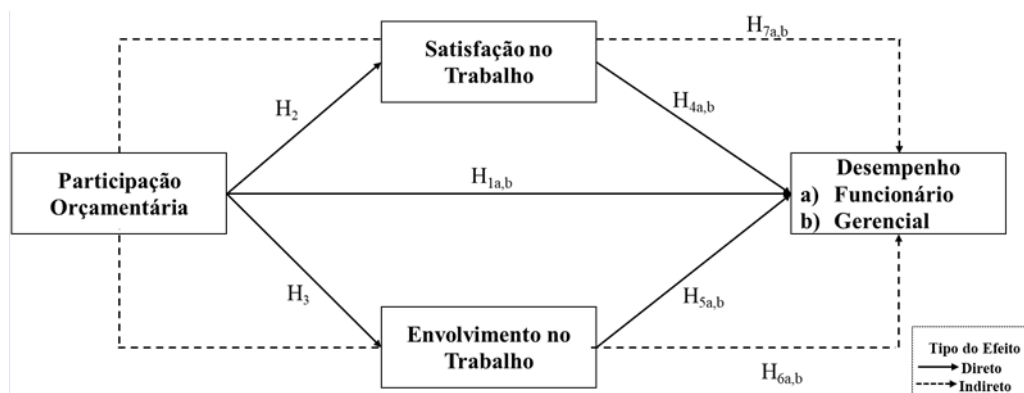
2.4. Mediação da satisfação e envolvimento no trabalho entre participação orçamentária e desempenho

A pesquisa sobre a mediação da satisfação e envolvimento de trabalho entre a participação orçamentária e o desempenho do funcionário ainda não foi encontrada nos resultados da busca. No entanto, com base no conhecimento existente, a participação orçamentária pode influenciar positivamente a satisfação e o envolvimento no trabalho, o que por sua vez, pode afetar o desempenho do funcionário. O envolvimento no trabalho 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., 2015; Silva et al., 2018). A pesquisa de Yuliansyah et al. (2018) ressalta que a participação no orçamento tem uma influência positiva no desempenho individual dos funcionários, mediada pela satisfação no trabalho e pelo orgulho na afiliação organizacional. Estudos como Ali Alsheikh et al. (2018) e Yuliansyah e Khan (2017) corroboram essa importância da participação no orçamento na percepção da eficácia pessoal dos funcionários e na qualidade do ambiente organizacional. Além disso, pesquisas de Cheng et al. (2014) e Jermias e Yigit (2013) destacam o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre participação no orçamento e desempenho dos funcionários, mostrando como a participação no orçamento pode aumentar o comprometimento com os objetivos organizacionais e reduzir a ambiguidade de papéis, resultando em uma maior satisfação no trabalho e melhor desempenho. Por fim, Oliveira e Lavarda (2023) observam o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre participação no orçamento e envolvimento no trabalho, oferecendo suporte adicional à hipótese de mediação proposta. 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; Oliveira & Lavarda, 2023).

- **H₆**: A satisfação no trabalho medeia a relação entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{6a}), e no desempenho gerencial (H_{6b}).
- **H₇**: Envolvimento no trabalho medeia a relação entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{7a}), e no desempenho gerencial (H_{7b}).

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

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



3. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada neste estudo é quantitativa, o que implica a coleta e análise de dados numéricos com o objetivo de testar as hipóteses. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários online utilizando a plataforma Google Forms, durante o período de 02 de fevereiro 2024 a 02 de maio de 2024. Essa abordagem permite coletar informações de forma eficiente e obter dados quantitativos que podem ser analisados estatisticamente.

A escolha de Timor-Leste se justifica por seu contexto econômico emergente, em que as práticas empresariais e de gestão estão em fase de consolidação, criando um cenário propício para investigar a influência da participação orçamentária no desempenho. Esse ambiente em desenvolvimento oferece uma oportunidade para entender como práticas modernas de gestão, como a participação orçamentária, impactam a satisfação, o envolvimento e o desempenho dos funcionários e gestores. Para garantir representatividade, os dados foram coletados junto a gerentes das empresas listadas na CCI-TL, assegurando que apenas empresas formalizadas fossem incluídas. Esses gerentes, responsáveis pelas decisões orçamentárias, fornecem uma visão prática sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho.

O público-alvo desta pesquisa são gestores de empresas da CCI-TL em Timor-Leste. CCI-TL é a representante reconhecida do setor privado em Timor-Leste e é uma parceira estratégica confiável do Governo dada pela Resolução do Governo de Timor-Leste 17/2017. O foco da CCI-TL é consolidar e criar redes da CCI em todos os 13 municípios;

fornecer treinamento e defesa dos direitos; representar as necessidades dos membros sendo um representante da comunidade empresarial em todos os níveis de negócios. CCI-TL em 2024 tem 38 empresas que fazem parte como membro honorário (www.cci.tl). O envio do questionário foi preenchido pelo gerente, supervisor e coordenador de cada empresa listado no CCI-TL. Um total de 114 questionários foi distribuído, resultando em uma amostra de 93 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 81%.

Todos os construtos foram mensurados usando escalas de múltiplos itens adaptados de estudos anteriores. A participação orçamentária foi medida usando 6 itens de Milani (1975). A satisfação no trabalho foi medida usando 6 itens de Silva, Moreira, et al. (2023). O envolvimento no trabalho foi medido usando 5 itens de Oliveira e Lavarda (2023). Para avaliar o desempenho do funcionário, 6 itens foram adaptados de Silva, Moreira, et al. (2023). Finalmente para avaliar o desempenho gerencial 10 itens foram adaptados de Santos et al. (2021). A utilização de uma escala Likert de sete pontos é uma prática comum em pesquisas quantitativas para medir a intensidade das respostas dos participantes. Essa escala permite aos participantes indicar seu nível de discordo totalmente e concordo totalmente em relação a afirmações específicas. A tabela 1 apresenta as variáveis utilizadas no questionário de pesquisa, suas referências e a quantidade de assertivas.

Os instrumentos, com exceção da escala da participação orçamentaria, desempenho do funcionário, desempenho gerencial, satisfação e envolvimento no trabalho, foram traduzidos para o português e língua Indonésia e submetida a pré-testes. Inicialmente, foram conduzidos com dois pesquisadores na área de contabilidade gerencial que tem conhecimento sobre participação orçamentária. Em seguida, foram testados quatro funcionários que tem conhecimento sobre participação orçamentária em Timor-Leste.

A participação dos respondentes consistiu em responder a um questionário com perguntas objetivas, sem respostas corretas ou incorretas, com duração aproximada de 20 minutos. Não haviam riscos físicos ou éticos envolvidos, e a privacidade foi garantida. A participação foi gratuita, e o respondente podia desistir a qualquer momento. Embora não houvesse recompensa financeira, os dados foram mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa, com a possibilidade de os resultados serem publicados.

Tabela 1. *Construtos, operacionalização e definição*

Variáveis	Definição	Itens/ Escala	Autores
Participação orçamentária (PO)	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário	6 Itens escala Likert 7 pontos	Milani (1975)
Satisfação no trabalho (ST)	Atitude em relação às atividades de trabalho, as condições estruturais e sociais do ambiente de trabalho	6 Itens escala Likert 7 pontos	Silva, Moreira, et al. (2023), Weiss et al. (1967)
Envolvimento no trabalho (ET)	Avalia o envolvimento do indivíduo com o seu trabalho.	5 Itens escala Likert 7 pontos	Oliveira & Lavarda, (2023), Siqueira. (2008)
Desempenho do funcionário (DF)	Avaliar o desempenho dos colaboradores em uma organização	6 Itens escala Likert 7 pontos	Podsakoff et al. (1982), Silva, Moreira, et al. (2023)
Desempenho gerencial (DG)	Refere-se ao desempenho alcançado nas atividades desenvolvidas pelos gestores.	10 Itens escala Likert 7 pontos	Lau & Lim (2002), Santos et al. (2021)

Para a análise dos dados, a utilização da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o pacote *sem* e *lavaan* no software R Studio® (Hair et al., 2019; Pereira, 2013). A escolha da PLS-SEM é fundamentada na complexidade do modelo teórico, que envolve múltiplas variáveis dependentes e mediadoras, e na necessidade de examinar simultaneamente as relações entre elas. A PLS-SEM é particularmente adequada para estudar relações de causa e efeito em dados observacionais, especialmente quando se trabalha com variáveis latentes, como a satisfação e o envolvimento no trabalho, que não podem ser medidas diretamente. Além disso, essa abordagem permite lidar eficazmente com amostras pequenas e dados não normais, características típicas da pesquisa em Timor-Leste. A PLS-SEM também possibilita a análise de mediadores, investigando como a satisfação e o envolvimento influenciam a relação entre a participação orçamentária e o desempenho organizacional, e permite ajustar o modelo conforme as especificidades dos dados coletados, oferecendo maior robustez nos resultados.

A análise de viés de não-resposta e viés de método comum foi realizada para garantir a validade dos dados da pesquisa. Primeiramente, foi conduzido o teste de fator único de Harman, conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003), para avaliar a presença de viés de método comum. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) revelou

que o primeiro fator explicava uma porção muito pequena da variância total, inferior a 10%, o que sugere que não há viés de método comum significativo nos dados coletados.

Para investigar o viés de não-resposta, foi adotado o critério de comparação first-last, devido à impossibilidade de identificar diretamente os participantes que optaram por não responder ao questionário, conforme sugerido por Mahama & Cheng (2013). Utilizou-se o teste t de Welch para amostras independentes, comparando as respostas dos 10% primeiros respondentes com os 10% últimos. Com um nível de significância de 5%, o teste não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, indicando que não há viés de não-resposta nos dados. Ambos os testes foram realizados no software R Studio®, e os resultados reforçam a robustez e a confiabilidade dos dados utilizados neste estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os participantes desta pesquisa consistem em 31 homens (33%) e 62 mulheres (67%). Em termos de faixa etária, observa-se que 8 participantes têm menos de 30 anos (8,6%), 39 participantes estão na faixa etária de 31 a 40 anos (41,9%), enquanto a faixa etária mais representada é a de 41 a 50 anos, com 40 participantes (43%), além disso, 6 participantes têm mais de 51 anos (6,5%). Quanto ao nível de educação, a maioria dos participantes possui graduação, totalizando 82 pessoas (88%), enquanto 11 participantes possuem pós-graduação, representando 12% do total. Em relação à experiência profissional, todos os participantes têm mais de 5 anos de experiência.

4.1. Estatísticas descritivas das variáveis

A tabela 2 exhibe os resultados da análise estatística descritiva aplicada a cada variável a da pesquisa. Essa análise engloba os valores mínimo e máximo, a média, desvio-padrão e o coeficiente de variação das variáveis investigadas. No anexo 2, é possível encontrar uma visualização detalhada de todas as assertivas consideradas no estudo.

Tabela 2. Estatística descritiva

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
Participação orçamentária	1	7	5,011	1,856	37,045
Satisfação no trabalho	1	7	5,441	1,790	32,907
Envolvimento no trabalho	1	7	5,441	1,577	28,992
Desempenho do funcionário	1	7	5,624	1,567	27,860
Desempenho gerencial	1	7	5,258	1,524	28,993

Os resultados da tabela 2 mostram que a participação orçamentária apresenta uma média de 5,011, indicando uma tendência moderadamente alta de envolvimento dos participantes. O desvio-padrão de 1,856 e o coeficiente de variação de 37,045% sugerem uma variabilidade significativa nas respostas, o que pode indicar uma diversidade de percepções sobre o tema. Com uma média de 5,441, a satisfação no trabalho reflete uma avaliação geralmente positiva por parte dos participantes. O desvio-padrão de 1,790 e o coeficiente de variação de 32,907% mostram uma dispersão moderada das respostas, indicando uma consistência razoável nas percepções dos participantes. O envolvimento no trabalho compartilha a mesma média que a satisfação no trabalho (5,441), indicando um alto nível de engajamento. Com um desvio-padrão de 1,577 e um coeficiente de variação de 28,992%, a variabilidade é moderada, sugerindo que a maioria dos participantes está igualmente envolvida.

O desempenho do funcionário tem a média mais alta entre as variáveis (5,624), indicando uma percepção positiva do desempenho geral dos funcionários. Com um desvio-padrão de 1,567 e um coeficiente de variação de 27,860%, as respostas são relativamente consistentes, apesar de alguma variabilidade. Com uma média de 5,258, o desempenho gerencial reflete uma avaliação positiva do desempenho dos gerentes. O desvio-padrão de 1,524 e o coeficiente de variação de 28,993% sugerem uma variabilidade moderada, mas consistente, nas percepções dos participantes.

A análise estatística descritiva revela que a participação orçamentária, satisfação e envolvimento no trabalho têm médias que indicam avaliações favoráveis por parte dos participantes, com níveis moderados de dispersão nas respostas. O desempenho do funcionário e o desempenho gerencial também são avaliados de forma positiva, refletindo uma percepção geral de eficácia tanto dos funcionários quanto dos gerentes. Embora haja alguma variabilidade nas respostas, a consistência geral sugere uma percepção homogênea entre os participantes em relação a essas dimensões.

4.2. Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais começou com a verificação do modelo de mensuração, conforme diretrizes de Hair et al. (2019). Os indicadores de cada construto foram avaliados, com um limiar de 0,70. Cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 foram aceitáveis, desde que a exclusão de um indicador melhorasse simultaneamente a AVE e a CC (Hair et al., 2019). Os indicadores foram tratados de forma reflexiva, indicando uma relação de causalidade do construto latente para os itens observados. Este padrão foi validado pelas cargas fatoriais no anexo 1 e indicam uma forte relação entre os indicadores e seus construtos latentes. Todos os indicadores ultrapassam o

valor de referência de 0,70, conforme recomendado por Hair et al. (2019), indicando uma relação sólida entre as variáveis medidas e os conceitos que representam. Na tabela 3, apresentam-se os valores para a validade e confiabilidade do modelo dos construtos.

Tabela 3. Confiabilidade e validade convergente

Confiabilidade e validade convergente de modelo de mensuração				
	Alfa de Cronbach	Rho_c	AVE	Rho_a
Hair et al., 2019	≥ 0,70	≥ 0,70	≥ 0,50	≥ 0,70
Participação orçamentária	0,879	0,879	0,552	0,892
Satisfação no trabalho	0,937	0,936	0,714	0,945
Envolvimento no trabalho	0,884	0,878	0,599	0,903
Desempenho do funcionário	0,875	0,869	0,531	0,884
Desempenho Gerencial	0,959	0,958	0,700	0,963

Os resultados da tabela 3 mostram que todos os construtos analisados superaram os limiares recomendados por Hair et al. (2019) para Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta (Rho_c), AVE e Rho_a. Com valores de Alfa de Cronbach e Rho_c superiores a 0,70, AVE acima de 0,50 e Rho_a bem acima de 0,70, é possível concluir que o modelo de mensuração apresenta alta confiabilidade e validade convergente, indicando que os construtos latentes são medidos de forma consistente e representam bem os conceitos teóricos propostos.

Os resultados da tabela 4 mostram que a hipótese H_{1a}, que sugeria uma relação direta entre participação orçamentária (PO) e DF, não é suportada (valor-p > 0,199), o que não é estatisticamente significativo. No entanto, a hipótese H_{1b}, que propunha uma relação entre participação orçamentária (PO) e DG, é suportada (valor-p < 0,004) indicando uma associação significativa entre essas variáveis.

Os demais resultados demonstram que as hipóteses H₂ a H_{7a} são todas suportadas (valores-p < 0,05), indicando relações significativas entre as variáveis correspondentes. No entanto, a hipótese H_{7b} é suportada, pois seu valor-p é 0.103, sugerindo que a relação indireta entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG) mediada por envolvimento no trabalho (ET) é estatisticamente significativa.

No painel B, os valores dos fatores de inflação da variância (VIF) indicam que não há multicolinearidade significativa entre os antecedentes de desempenho do funcionário (DF) e desempenho gerencial (DG), pois todos os valores de VIF estão abaixo do limite comumente aceito de 10. Os coeficientes de determinação (R²) indicam que o modelo

explica uma porcentagem da variabilidade em desempenho do funcionário (DF) (73,3%) e desempenho gerencial (DG) (44,4%), em linha com estudos da área, o que sugere um bom ajuste do modelo aos dados observados.

Tabela 4. Resultados do modelo estrutural

Painel A. Análise de caminhos					
Hipóteses	Relação	Beta (β)	Valor-t	Valor-p	Decisão
Efeitos direitos					
H1a	PO ^a → DF ^b	0,100	1,284	0,199	Não suportada
H1b	PO ^a → DG ^c	0,326	2,884	0,004	Suportada
H2	PO ^a → ST ^d	0,715	8,604	0,000	Suportada
H3	PO ^a → ET ^e	0,360	3,830	0,000	Suportada
H4a	ST ^d → DF ^b	0,311	4,470	0,000	Suportada
H4b	ST ^d → DG ^c	0,238	2,360	0,018	Suportada
H5a	ET ^e → DF ^b	0,350	5,679	0,000	Suportada
H5b	ET ^e → DG ^c	0,161	1,803	0,071	Suportada
Efeitos indiretos					
H6a	PO ^a → ST ^d → DF ^b	0,222	3,967	0,000	Suportada
H6b	PO ^a → ST ^d → DG ^c	0,170	2,276	0,023	Suportada
H7a	PO ^a → ET ^e → DF ^b	0,126	3,175	0,001	Suportada
H7b	PO ^a → ET ^e → DG ^c	0,058	1,631	0,103	Suportada
Painel B. Critérios de qualidade					
		PO ^a (VIF)	ST ^d (VIF ^f)	ET ^e (VIF ^f)	R ²
	DF^b	1,863	2,156	1,371	0,733
	DG^c	1,863	2,156	1,371	0,444

^a Participação orçamentária

^b Desempenho do funcionário

^c Desempenho gerencial

^d Satisfação no trabalho

^e Envolvimento no trabalho

^f Inflação da variância

*p<0,10

**p<0,05

***p<0,01

4.3. 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 (H1b, H2, H3, H4a,b, H5a,b, H6a,b e H7a,b) e não dão suporte as hipóteses (H1a,). De acordo com as análises estatísticas apresentadas as relações entre participação orçamentária, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e desempenho, tanto dos funcionários quanto gerencial.

A hipótese H_{1a} a relação direta entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF) não foi suportada (valor- $p = 0,199$). No entanto, H1b, que postulava uma relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), foi suportada (valor- $p = 0,004$). Esses resultados sugerem que, embora a participação orçamentária possa não ter um impacto direto no desempenho do funcionário, ela influencia positivamente o desempenho gerencial. Orpen (1992) destaca que a participação orçamentária pode melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários. Yuliansyah et al. (2018) e Yuliansyah e Khan (2017) encontraram efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho individual e na autoeficácia dos funcionários.

A ausência de suporte para a hipótese H_{1a} pode ser atribuída a dois fatores principais. Primeiramente, o desalinhamento entre a participação orçamentária (PO) e as funções operacionais pode reduzir a relevância prática da participação orçamentária (PO) para muitos funcionários em empresas da CCI-TL, uma vez que é frequentemente vista como uma atividade predominantemente gerencial, distante das atividades cotidianas dos colaboradores. Isso pode limitar o impacto direto da participação orçamentária (PO) no desempenho, uma vez que os funcionários não percebem sua participação como algo que influencie suas tarefas diárias. Além disso, fatores contextuais, como a cultura organizacional em Timor-Leste, que tende a valorizar hierarquia e centralização, podem restringir o empoderamento dos funcionários, fazendo com que se sintam distantes do processo orçamentário e incapazes de traduzir sua participação em ações concretas que melhorem seu desempenho. Em termos do modelo teórico, esse achado sugere a necessidade de incorporar variáveis mediadoras, como satisfação ou engajamento no trabalho, para explicar como a participação orçamentária (PO) pode influenciar o desempenho dos funcionários de maneira indireta, por meio da melhoria do seu envolvimento e motivação.

A hipótese H_2 , que postula uma relação positiva entre participação orçamentária (PO) e satisfação no trabalho (ST), foi suportada (valor- $p < 0,000$). Isso sugere que a participação no processo orçamentário está positivamente relacionada à satisfação no trabalho dos funcionários. Vários estudos, incluindo Cheng et al. (2014), Jermias e

Yigit (2013) e Yuliansyah et al. (2018), destacam a influência positiva da participação orçamentária na satisfação no trabalho dos funcionários. A hipótese H3, que propõe uma relação positiva entre participação orçamentária (PO) e envolvimento no trabalho (ET), também foi suportada (valor- $p < 0,000$), indicando que a participação orçamentária está relacionada ao aumento do envolvimento no trabalho. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que a participação no processo orçamentário fortalece a conexão emocional dos funcionários com suas responsabilidades laborais, promovendo um estado de espírito positivo e aumentando seu envolvimento no trabalho.

Os resultados destacam que a participação orçamentária é um elemento estratégico para melhorar a satisfação e o envolvimento dos funcionários em empresas listadas na CCI-TL. Essa prática não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo, mas também pode contribuir para um desempenho organizacional mais sustentável, fortalecendo a conexão entre os colaboradores e os objetivos organizacionais. O foco no empoderamento e na inclusão deve ser uma prioridade para as empresas em Timor-Leste que buscam competir e prosperar em um mercado dinâmico.

Relação entre satisfação no trabalho (ST) e desempenho do funcionário (DF) (h_{4a}) e desempenho gerencial (DG) (h_{4b}), ambas as hipóteses (H_{4a} e H_{4b}) foram suportadas (valor- $p < 0,05$), indicando que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada tanto ao desempenho do funcionário quanto ao desempenho gerencial. Eliyana et al. (2019) e Wagner et al. (2021) destacam a relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho do funcionário. Dani et al. (2017) e Zonatto et al. (2019) fornecem suporte adicional à influência da satisfação no trabalho no desempenho gerencial.

Os resultados das hipóteses H_{4a} e H_{4b} destacam a importância estratégica de promover a satisfação no trabalho para melhorar tanto o desempenho dos funcionários quanto o desempenho gerencial. Em empresas listadas na CCI-TL, isso é especialmente relevante no contexto de um mercado emergente, onde a retenção de talentos, a liderança eficaz e o engajamento organizacional são fundamentais para o sucesso a longo prazo. Estratégias voltadas à criação de um ambiente de trabalho satisfatório podem não apenas melhorar os resultados organizacionais, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico e social de Timor-Leste.

A hipótese H_{5a} , que propõe uma relação positiva entre envolvimento no trabalho e desempenho do funcionário, foi suportada (valor- $p < 0,000$), enquanto H_{5b} , que postula uma relação similar com o desempenho gerencial, foi suportada (valor- $p < 0,071$) ao nível de 10%. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que o envolvimento no trabalho está positivamente relacionado ao desempenho do funcionário. A relação com o desempenho gerencial pode ser mais complexa e requer mais investigação.

Os resultados das hipóteses H5a e H5b destacam a importância do envolvimento no trabalho para o desempenho organizacional, especialmente em empresas listadas na CCI-TL. Enquanto a relação com o desempenho do funcionário é clara e robusta, o impacto no desempenho gerencial requer mais investigação para identificar os fatores que limitam ou fortalecem essa conexão. Estratégias que promovam um engajamento genuíno e sustentável podem posicionar as empresas timorenses para alcançar maior competitividade e sucesso a longo prazo.

A hipótese H_{6a} , que propõe a mediação da satisfação no trabalho na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF), foi suportada (valor- $p < 0,000$). A hipótese H_{6b} , que postula uma mediação similar na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), foi suportada (valor- $p < 0,023$). A hipótese H_{7a} , que propõe a mediação do envolvimento no trabalho entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF), foi suportada (valor- $p < 0,001$), enquanto H_{7b} , suportada (valor- $p < 0,103$) ao nível de 10%. Cheng et al. (2014), Jermias e Yigit (2013) e Oliveira e Lavarda (2023) fornecem suporte à mediação da satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho entre participação orçamentária e desempenho dos funcionários.

Os resultados indicam que, nas empresas listadas na CCI-TL, tanto a satisfação no trabalho quanto o envolvimento no trabalho desempenham papéis mediadores importantes entre a participação orçamentária e o desempenho. Isso sugere que políticas que incentivem uma maior participação dos funcionários nos processos orçamentários, acompanhadas de iniciativas para aumentar a satisfação e o engajamento, podem ser altamente eficazes para melhorar o desempenho tanto em nível operacional quanto gerencial.

Este artigo fundamenta-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas. Os resultados da pesquisa evidenciam a importância da participação orçamentária no desempenho organizacional, destacando seu impacto tanto no desempenho gerencial quanto nas variáveis emocionais e motivacionais dos funcionários, como satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho. A relação positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial sugere que a participação orçamentária pode servir como um fator motivador para os gestores, alinhando seus interesses com os objetivos da organização, como proposto pela teoria da agência. Além disso, os achados confirmam a teoria do estabelecimento de metas, pois a participação orçamentária facilita a definição de objetivos claros, o que potencializa o desempenho ao fortalecer a satisfação e o envolvimento dos funcionários. As hipóteses de mediação indicam que, embora a participação orçamentária não exerça um efeito direto sobre

o desempenho, ela influencia indiretamente esse desempenho por meio das variáveis emocionais e motivacionais, criando um ambiente mais favorável para o alcance das metas e para a melhoria do desempenho organizacional. Esses resultados demonstram a importância da participação orçamentária no contexto organizacional, influenciando não apenas o desempenho dos funcionários e gestores, mas também sua satisfação e envolvimento no trabalho nas empresas do CCI-TL.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões do estudo destacam a importância da participação orçamentária no contexto organizacional. Embora a participação orçamentária não tenha mostrado um impacto direto significativo no desempenho individual dos funcionários, foi observada uma associação positiva com o desempenho gerencial. Isso sugere que a participação no processo orçamentário pode ter uma influência mais direta na gestão do que no desempenho individual dos funcionários. Além disso, os resultados indicaram que a participação orçamentária teve efeitos significativos na satisfação e no envolvimento no trabalho dos funcionários. Isso ressalta o papel crucial da participação no processo orçamentário na percepção e engajamento dos funcionários com suas responsabilidades laborais.

A satisfação no trabalho também foi identificada como um fator importante, demonstrando ter um impacto positivo tanto no desempenho dos funcionários quanto no desempenho gerencial. Isso destaca a necessidade de criar um ambiente de trabalho que promova a satisfação dos colaboradores como uma estratégia para melhorar os resultados organizacionais. Além disso, houve uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o desempenho dos funcionários, sugerindo que um maior envolvimento pode contribuir para um melhor desempenho individual. Essas conclusões apontam para a importância de estratégias que promovam a participação dos funcionários no processo orçamentário, ao mesmo tempo em que incentivam um ambiente de trabalho satisfatório e o envolvimento ativo dos colaboradores, visando melhorar o desempenho organizacional.

As implicações deste estudo são relevantes em múltiplas dimensões. Em termos teóricos, ele contribui para o entendimento da interação entre participação orçamentária, satisfação e envolvimento no trabalho, e seus efeitos no desempenho organizacional, enriquecendo as teorias de gestão e comportamento organizacional. Praticamente, os resultados sugerem a importância de promover uma cultura organizacional que valorize tanto a participação dos funcionários quanto o bem-estar deles, o que pode impulsionar o desempenho e a eficácia organizacional, especialmente nas empresas ligadas à CCI-TL. As implicações sociais são igualmente notáveis, indicando

benefícios para a sociedade em geral ao promover ambientes de trabalho que melhoraram o desempenho, a satisfação e o bem-estar dos funcionários, contribuindo para uma sociedade mais saudável e produtiva.

Entretanto, o estudo apresenta algumas limitações, como a presença de relações não confirmadas entre algumas das hipóteses formuladas e os dados coletados. Isso ressalta a complexidade das interações entre as variáveis estudadas e a necessidade de considerar fatores adicionais que possam influenciar essas relações. Além disso, a amostra pode estar limitada ao contexto específico das empresas da CCI-TL, restringindo a generalização dos resultados para outros setores e organizações. Isso reforça a importância de estudos adicionais em contextos distintos para uma compreensão mais abrangente dessas relações.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar fatores adicionais que possam impactar a relação entre participação orçamentária, satisfação e desempenho, tais como cultura organizacional, estilo de liderança e características individuais dos funcionários. Ampliar a amostra para incluir organizações de diferentes setores e contextos culturais também contribuiria para examinar a generalização dos resultados e identificar variações nas relações estudadas. Finalmente, a adoção de abordagens metodológicas alternativas, como estudos longitudinais ou métodos mistos, pode fornecer insights mais profundos sobre essas interações, promovendo uma compreensão mais completa e refinada do tema abordado.

Contribuição de autoria:

Guterres, M.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Lavarda, C. E. F.:** Conceituação, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão.

Marta Guterres (Guterres, M.)

Carlos Eduardo Facin Lavarda (Lavarda, C. E. F.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Ali Alsheikh, G. A. raheem, Abd Halim, M. S. B., Alremawi, M. S. A. A., & A Tambi, A. M. B. (2018). The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 489-497. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>
- Azevedo, R.R., Cardoso, R.L., Cunha, A.D., & Wampler, B. (2022). Efeitos políticos na descontinuidade do orçamento participativo em municípios. *Revista de Administração Pública*, 56(3), 349-372. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210368>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of it services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
- 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>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (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>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2015). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>
- Cheng, K.-C., Chen, T.-C., & Shih, N.-S. (2014). The influence of budgetary participation by R&D managers on product innovation performances: The effect of trust, job satisfaction and information asymmetry. *Asia Pacific Management Review*, 19(2), 133-150. <https://doi.org/10.6126/APMR.2014.19.2.02>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O'Loughlin, C., & Toroslu, L. (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>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Diamantidis, A.D., & Chatzoglou, P. (2019), Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- 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>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fachrudin, K.A., & Sholihin, M. (2021). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>
- Farahmita, A. (2016). Job satisfaction, cost management knowledge, budgetary participation, and their impact on performance. *International Research Journal of Business Studies*, 9(1), 15-29. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.1.15-29>
- Fawcett, S.E., Brau, J.C., Rhoads, G.K., Whitlark, D., & Fawcett, A.M. (2008). Spirituality and organizational culture: cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438. <https://doi.org/10.1080/01900690701590819>
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial*. Atlas.
- Grodt, J.A.S., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Piccinin, Y.G., & Bianchi, M. (2023). Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative

- budgeting and managerial performance. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230285.en>
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Indripriarko, G., & Aima, M.H. (2022). Effect of work environment and compensation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(2), 134-148. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.249>
- 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>
- Kharisma, A.F., & Rosia, R. (2022). Effect of competence, work environment, and work motivation on employee performance through job satisfaction. *International Economic and Finance Review*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.56897/iefr.v1i1.4>
- Lau, C.M., & Lim, E.W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139-160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0)
- Lau, C.M., & Tan, S.L.C. (2012). Budget targets as performance measures: the mediating role of participation and procedural fairness. Em M. J. Epstein, & J. Y. Lee (Eds.), *Advances in management accounting* (Vol. 20, pp. 151-185). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- Leach-Lopez, M., Stammerjohan, W., & McNair, F. (2008). Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. *Advances in Accounting*, 24(1), 49-64. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.008>
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.

- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers' performance in the budgetary context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use. *Psychological Empowerment, and Task Performance. Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Meianto, S., Bahiramsyah, A., & Endri, E. (2022). Work effectiveness in relation with communication, workload, and work discipline. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 134-145. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.1998>
- 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. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Narayanan, V.G., & Amy Klopfenstein, A. (2021, January). *Aster DM Healthcare: Budgeting for a crisis* (Harvard Business School Case 121-001). Harvard Business Publishing.
- Nor Yahya, M., Nazli Nik Ahmad, N., & Hamid Fatima, A. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673. <https://doi.org/10.1108/09513550810896523>
- O'Neill, T. A., Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2012). The use of random coefficient modeling for understanding and predicting job performance ratings: an application with field data. *Organizational Research Methods*, 15(3), 436-462. <https://doi.org/10.1177/1094428112438699>
- 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>
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2021). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657-674. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0374>
- Pereira, S. S. (2013). *Modelagem de equações estruturais no software R* [Monografia do bacharelado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS Repositório Digital. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/93249>

- 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), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P., Todor, W., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal, 25*(4), 810-821. <https://doi.org/10.2307/256100>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management, 10*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Riyanto, S., Endri E., & Herlisha, N. (2021a). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 162-174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Shaddiq, S. (2023). The influence of leadership, work motivation and discipline on teacher performance in private Madrasah Aliyahin Tapin district. *Journal of Educations, 2*(1), 1-17.
- Saluy, A. B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S. M., & Endri, E. (2021). Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-19 in Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal, 27*(5), 1-9.
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências Da Administração, 23*(59), 42-62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>
- Sara, D.A., Handaru, A.W., & Usman, O. (2022). The effect of work environment on employee performance through motivation and job satisfaction as intervening variables on permanent employees. *Eduvest - Journal of Universal Studies, 2*(10), 2006-2018. <https://doi.org/10.36418/eduvest.v2i10.617>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society, 23*(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed

- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Silva, M. A., Costa, R. A., & Moreira, A. C. (2018). The influence of travel agents and tour operators' perspectives on a tourism destination: The case of Portuguese intermediaries on Brazil's image. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 93-104. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.002>
- Silva, P., Mota, J. & Moreira, A.C. (2023a). Budget participation and employee performance in real estate companies: The mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Silva, P., Moreira, A.C. & Mota, J. (2023b). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111. <https://doi.org/10.1108/JJSM-10-2021-0213>
- Sim, S., & Utami, W. (2018). Impact of budget participation on job satisfaction and employee performance with job relevant information (jri) as an intervening variable. *Jurnal Profita*, 11(1), 81-90. <https://doi.org/10.22441/profita.v11.01.006>
- Simon, K. M. (2019). Review: International policy diffusion and participatory budgeting: ambassadors of participation, international institutions and transnational networks, by Porto de Oliveira, Osmany. *Journal of Planning Education and Research*, 41(4), 502-504. <https://doi.org/10.1177/0739456x19890911>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance? The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Souza, F.B., Oliveira, W.L., Santos, A.V., & Lima Filho, R.N. (2022). Efetividade do orçamento participativo nas capitais nordestinas: uma análise empírica sobre os desafios de sua implementação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(1). <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0013>
- Subramaniam, N., & Ashkanasy, N. M. (2001). The effect of organisational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), 35-54. <https://doi.org/10.1177/031289620102600103>
- Syahputra, Z. (2014). Budget participation on managerial performance: Related factors in that influenced to government's employee (Study of Indonesian local government). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(21), 95-100.

- Oliveira, R. S., & Lavarda, C. E. F. (2023). Consequentes dos efeitos da participação orçamentária. *Revista FSA*, 20(9), 91-113. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.5>
- Orpen, C. (1992). Job difficulty as a moderator of the effect of budgetary participation on employee performance. *Journal of Social Psychology*, 132(5), 695-696. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9713912>
- Quirin, J.J., O'Bryan, D., & Donnelly, D.P. (2004), A nomological framework of budgetary participation and performance: A structural equation analysis approach. Em C. Akroyd, *Advances in management accounting* (Vol. 13, pp. 143-165). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13006-2](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13006-2)
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021), Usefulness of the budget: The mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. University of Minnesota.
- Winata, L., & Mia, L. (2005). Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.006>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Yuliansyah, Y., Inapty, B.A., Dahlan, M., & Agtia, I.O. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2), 325-340. <https://doi.org/10.20867/thm.24.2.10>
- Yuliansyah, Y., & Khan, A.A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship. Empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213-230. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>
- 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>
- Zonatto, V.C.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(6), 532–549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

Zonatto, V.C., Weber, A., & Nascimento, J.C. (2019). Effects of budgetary participation on asymmetry of information, occupational stress and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

Data de recepção: 21/08/2024

Data de revisão: 22/08/2024

Data de aceitação: 21/11/2024

Contato: marta.guterres@iob.edu.tl

ANEXOS

Anexo 1. Os instrumentos e carga fatorial

Bloco I Participação orçamentária		CF
PO1	Estou totalmente envolvido quando orçamento da minha unidade está sendo definido	0,687
PO2	Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado	0,717
PO3	Durante o processo da elaboração da previsão orçamento da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntando.	0,879
PO4	Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade	0,562
PO5	Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento	0,708
PO6	Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurando pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizada	0,860
Bloco II Satisfação no trabalho		
ST1	Fico satisfeito por ser reconhecido e valorizado pelos meus superiores	0,675
ST2	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de colaborar com os outros.	0,990
ST3	Estou feliz com a oportunidade de fazer algo usando minhas habilidades/competências	0,897
ST4	Estou satisfeito com a forma como as políticas internas são postas em prática	0,874
ST5	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de progredir no meu trabalho	0,765
ST6	Fico satisfeito por minha organização se preocupar em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável	0,831
Bloco III Envolvimento no trabalho		
ET1	As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.	0,812
ET2	As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.	0,793
ET3	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	0,569
ET4	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	0,654
ET5	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	0,978
Bloco IV Desempenho do funcionário		
DF1	Meus colegas me ajudaram a alcançar as metas e objetivos estabelecidos	0,892
DF2	Eu atingi os objetivos estabelecidos porque o que se esperava de mim foi claramente explicado para mim	0,835
DF3	Alcancei os objetivos estabelecidos porque me foi permitido expressar minha opinião sobre a definição de minhas metas de desempenho	0,602

DF4	Alcancei os objetivos estabelecidos porque a organização confiou em mim para fazê-lo	0,722
DF5	Alcancei os objetivos estabelecidos porque minha organização me incentiva a participar na tomada de decisões que impactam meu trabalho	0,643
DF6	Alcancei os objetivos estabelecidos porque recebo feedback regular sobre meu desempenho	0,629
Bloco V Desempenho gerencial		
DG1	Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade	0,817
DG2	Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade	0,871
DG3	Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados	0,851
DG4	Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área	0,794
DG5	Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe	0,900
DG6	Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado	0,813
DG7	Meu desempenho em relação às atividades de negociação	0,920
DG8	Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade	0,978
DG9	Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas	0,758
DG10	Meu desempenho geral	0,614

Anexo 2. Estatística descritiva

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão
P01	1	7	5,01	1,856
P02	1	7	5,08	1,752
P03	1	7	5,18	1,615
P04	1	7	4,98	1,467
P05	1	7	5,20	1,578
P06	1	7	5,26	1,628
ST1	1	7	5,44	1,790
ST2	1	7	5,34	1,785
ST3	1	7	5,55	1,578

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão
ST4	1	7	5,48	1,411
ST5	1	7	5,82	1,489
ST6	1	7	5,66	1,591
ET1	1	7	5,44	1,577
ET2	1	7	5,41	1,541
ET3	1	7	5,08	1,695
ET4	1	7	5,85	1,359
ET5	1	7	5,55	1,493
DF1	1	7	5,62	1,567
DF2	1	7	5,80	1,307
DF3	1	7	5,56	1,425
DF4	1	7	5,80	1,403
DF5	1	7	5,74	1,382
DF6	1	7	5,66	1,306
DG1	1	7	5,26	1,524
DG2	1	7	5,44	1,463
DG3	1	7	5,27	1,629
DG4	1	7	5,30	1,640
DG5	1	7	5,45	1,515
DG6	1	7	5,58	1,469
DG7	1	7	5,34	1,564
DG8	1	7	5,43	1,528
DG9	1	7	5,53	1,457
DG10	1	7	5,51	1,356