



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 18, n. 1, Jan./Jun., 2026

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 19.09.2024. Revisado por pares em: 21.01.2025. Reformulado em: 21.02.2025. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2026v18n1ID37725

Influência da participação orçamentária na qualidade do orçamento, adequação do orçamento e no nível da meta orçamentária de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias

Influence of budget participation on budget quality, budget adequacy, and budget goal level of managers with budgetary responsibility in port companies

Influencia de la participación presupuestaria en la calidad del presupuesto, la adecuación del presupuesto y el nivel de la meta presupuestaria de los gestores con responsabilidad presupuestaria en empresas portuarias

Autores

Rosana Santos de Oliveira

Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGG) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga, Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, Brasil, CEP: 88040-900. Telefone: (47) 3721-9383. Identificadores (ID): ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5253558292369701>
E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência, Espanha. Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga, Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, Brasil, CEP: 88040-900. Telefone: (47) 3721-9383. Identificadores (ID): ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0990433322587449>
E-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br

(Artigo apresentado no XXI Congresso Iberoamericano de Control de Gestión, CIBEC, Cartagena de Índias, 2024)

Agradecimentos: O trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação de Santa Catarina (FAPESC) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Resumo

Objetivo: O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da participação orçamentária na qualidade do orçamento, adequação do orçamento e no nível da meta orçamentária de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias.

Metodologia: Utilizou-se uma abordagem metodológica baseada em pesquisa *survey* com 101 gestores responsáveis pelo planejamento e controle orçamentário de empresas portuárias no Brasil, e análise de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para o teste das hipóteses.

Resultados: Os resultados sugerem que a participação no processo orçamentário exerce uma influência positiva e significativa tanto na qualidade do orçamento quanto na adequação do orçamento, assim como no nível da meta orçamentária. No entanto, embora a qualidade do orçamento não tenha apresentado uma associação significativa com o nível da meta orçamentária, a adequação do orçamento em termos de capacidade para cumprir o que é esperado emergiu como um preditor relevante para o alcance dessas metas.

Contribuições do Estudo: O estudo contribui para a literatura ao apresentar novas evidências sobre a participação dos indivíduos no processo orçamentário, além de fornecer *insights* sobre a aplicação da Teoria do Estabelecimento de Metas. As evidências destacam a importância da participação dos gestores no processo orçamentário e sua relação direta com a qualidade do orçamento e a adequação do orçamento. Essa participação impacta diretamente o alcance das metas orçamentárias, fornecendo informações essenciais para que gestores e superiores possam tomar decisões mais assertivas. Dessa forma, a pesquisa sugere que a participação ativa dos gestores no processo orçamentário é decisiva para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais.

Palavras-chave: Participação orçamentária. Qualidade do orçamento. Adequação do orçamento. Meta orçamentária.

Abstract

Purpose: The present study aims to analyze the influence of budget participation on budget quality, budget adequacy, and budget goal level of managers with budgetary responsibility in port companies.

Methodology: A methodological approach based on a survey with 101 managers responsible for planning and budget control of port companies in Brazil was used, and structural equation modeling analysis with partial least squares (PLS-SEM) to test the hypotheses.

Results: The results suggest that participation in the budgeting process exerts a positive and significant influence on both budget quality and budget adequacy, as well as on the budget goal level. However, although budget quality did not show a significant association with the budget goal level, budget adequacy in terms of the ability to meet expectations emerged as a relevant predictor for achieving these goals.

Contributions of the Study: The study contributes to literature by presenting new evidence on the participation of individuals in the budgeting process, as well as providing insights into the application of Goal Setting Theory. The evidence highlights the importance of managers'

participation in the budgeting process and its direct relationship with budget quality and budget adequacy. This participation directly impacts the achievement of budget goals, providing essential information for managers and superiors to make more assertive decisions. Therefore, the research suggests that active participation of managers in the budgeting process is crucial for achieving organizational objectives and goals.

Keywords: Budget participation. Budget quality. Budget adequacy. Budget goal.

Resumen

Objetivo: El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la participación presupuestaria en la calidad del presupuesto, la adecuación del presupuesto y el nivel de la meta presupuestaria de los gestores con responsabilidad presupuestaria en empresas portuarias.

Metodología: Se utilizó un enfoque metodológico basado en una *survey* a 101 gerentes responsables de la planificación y el control presupuestario de empresas portuarias en Brasil, y un análisis de modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar las hipótesis.

Resultados: Los resultados sugieren que la participación en el proceso presupuestario ejerce una influencia positiva y significativa tanto en la calidad del presupuesto como en la adecuación del presupuesto, así como en el nivel de la meta presupuestaria. Sin embargo, aunque la calidad del presupuesto no mostró una asociación significativa con el nivel de la meta presupuestaria, la adecuación del presupuesto en términos de capacidad para cumplir con lo esperado emergió como un predictor relevante para alcanzar estas metas.

Contribuciones del Estudio: El estudio contribuye a la literatura al presentar nuevas evidencias sobre la participación de los individuos en el proceso presupuestario, además de proporcionar información sobre la aplicación de la Teoría del Establecimiento de Metas. Las evidencias destacan la importancia de la participación de los gestores en el proceso presupuestario y su relación directa con la calidad del presupuesto y la adecuación del presupuesto. Esta participación impacta directamente en el logro de las metas presupuestarias, proporcionando información esencial para que los gestores y superiores tomen decisiones más asertivas. Así, la investigación sugiere que la participación de los gestores en el proceso presupuestario es decisiva para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Palabras clave: Participación presupuestaria. Calidad del presupuesto. Adecuación del presupuesto. Meta presupuestaria.

1 Introdução

O orçamento é uma ferramenta de análise que permite compreender os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos (Covaleski, Evans III, Luft & Shields, 2007). Ele é utilizado como um instrumento de controle gerencial, destacando sua capacidade de afetar a mente e o comportamento dos gestores (Birnberg, Luft & Shields, 2007). Essa questão tem sido amplamente debatida em estudos de Contabilidade Gerencial (Aguiar, Dieng & Guerreiro, 2024; Bernd, Beuren, Pazetto & Lavarda, 2022).

Sob uma perspectiva psicológica, a participação orçamentária é considerada um mecanismo que facilita a comunicação entre superiores e subordinados (Covaleski et al., 2007).

Os gestores responsáveis pelo orçamento, envolvidos nas discussões, têm a oportunidade de influenciar a criação de seus próprios orçamentos (Derfuss, 2016; Shields & Shields, 1998). Isso melhora a qualidade do orçamento, sua capacidade de fornecer informações úteis, precisas e confiáveis para a tomada de decisões (Magner, Welker & Campbell, 1996) e a adequação do orçamento, relacionada à percepção de que os recursos orçados são suficientes para cumprir os requisitos do trabalho (Nouri & Parker, 1998). A inclusão dos gestores no processo orçamentário beneficia a empresa como um todo, promovendo um melhor entendimento no nível associados às metas orçamentárias (Kenis, 1979).

Os estudos que se concentram na participação orçamentária visam identificar os fatores que podem influenciar o desempenho do gestor, seja diretamente ou indiretamente (Milani, 1975; Derfuss, 2016). A literatura sugere que a participação orçamentária melhora a qualidade do orçamento e a relevância da informação para o trabalho (Magner et al., 1996). Além disso, indica que a participação orçamentária leva a uma maior adequação do orçamento, aumentando o desempenho no trabalho diretamente e indiretamente por meio do comprometimento organizacional (Nouri & Parker, 1998). Também influencia o empenho dos gestores na clareza e na dificuldade em atingir as metas orçamentárias (Kenis, 1979). As evidências ainda são limitadas no que diz respeito a estudos que investigam, de forma integrada, como a participação do gestor no processo orçamentário pode afetar a qualidade do orçamento e adequação do orçamento, bem como no nível das metas orçamentárias - fatores essenciais para a tomada de decisões gerenciais.

Outra lacuna identificada na literatura está relacionada ao campo de estudo dos gestores de empresas portuárias brasileiras, um campo que ainda está em desenvolvimento em pesquisas no contexto orçamentário (Oliveira & Lavarda, 2023). O estudo realizado por Oliveira e Lavarda (2023) forneceu evidências sobre a participação orçamentária no comprometimento organizacional e no envolvimento no trabalho de gestores de empresas portuárias da Região Norte (Brasil). Diante disso, reconhece-se a importância da participação dos gestores no processo orçamentário.

Nesse sentido, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: **qual a influência da participação orçamentária na qualidade do orçamento, adequação do orçamento e no nível da meta orçamentária de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias?** Assim, o objetivo deste estudo é analisar a influência da participação orçamentária na qualidade do orçamento, adequação do orçamento e no nível da meta orçamentária de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias. É importante que os gestores dessas empresas tenham uma compreensão clara das dificuldades associadas às metas orçamentárias, considerando que operam em um ambiente dinâmico, constantemente adaptado e influenciado por fatores como legislação, clientes, tecnologia, sustentabilidade, entre outros, que podem afetar o orçamento previsto.

A relevância deste estudo reside no fato de que seus resultados poderão fornecer subsídios para práticas de gestão orçamentária, particularmente em empresas portuárias que buscam alinhar de forma mais adequada os objetivos organizacionais aos esforços dos gestores. Além disso, a pesquisa se destaca pela aplicação da Teoria do Estabelecimento de Metas, no contexto da participação dos gestores no processo orçamentário, oferecendo uma nova perspectiva sobre essa dinâmica no ambiente organizacional.

O estudo contribui para a literatura ao apresentar novas evidências sobre a influência da participação dos gestores no processo orçamentário (Milani, 1975; Nouri & Parker, 1998; Oliveira & Lavarda, 2023). Além disso, explora um campo de estudo pouco investigado, a participação dos gestores do setor portuário, ampliando os achados de Oliveira e Lavarda (2023). Outra relevante contribuição é a aplicação da Teoria do Estabelecimento de Metas,

enriquecendo o entendimento da relação entre a participação orçamentária e o alcance dos objetivos organizacionais. Ao fornecer novas evidências, amplia e complementa as pesquisas anteriores realizadas por Guterres e Lavarda (2024) e Lavarda, Sant'ana, Manfroí e Dagostini (2015).

Em um contexto prático, o resultado deste estudo poderá contribuir para a gestão das empresas portuárias, destacando a importância de incentivar a participação ativa dos gestores tanto na elaboração do orçamento quanto na definição das metas organizacionais. Ao promover essa participação, a gestão orçamentária torna-se mais alinhada com as necessidades e realidades do setor, possibilitando decisões e estratégias mais adequadas. Além disso, adotar uma abordagem integrada na gestão orçamentária, que leve em consideração diversos fatores relacionados ao envolvimento dos gestores, poderá contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão. Essa abordagem integrada também é essencial para que as empresas portuárias possam se adaptar rapidamente às constantes mudanças e exigências do mercado, além de fortalecer a capacidade organizacional de atingir os objetivos estratégicos.

2 Revisão da Literatura e Hipóteses de Pesquisa

2.1 Participação Orçamentária na Qualidade do Orçamento

Locke e Latham (1990; 2006) desenvolveram a Teoria do Estabelecimento de Metas, investigando como as metas podem influenciar o desempenho organizacional. Eles identificaram que sistemas de medição e avaliação de metas podem ser fundamentais para melhorar o desempenho (Locke & Latham, 1990; 2006). Segundo os autores, metas claras incentivam a motivação e a persistência, além de oferecerem uma orientação precisa para o trabalho dos funcionários na organização (Locke, 1968). Locke (1968) também destacou que o estabelecimento de metas é essencial para moldar comportamentos, pois orienta os funcionários sobre o esforço necessário e as ações a serem realizadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

A Teoria do Estabelecimento de Metas tem sido adotada em estudos que analisam a participação dos gestores no processo orçamentário, como o de Guterres e Lavarda (2024), que investigou gerentes de empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste, e o de Lavarda, Sant'ana, Manfroí e Dagostini (2015), que verificou gestores de uma cooperativa agroindustrial no Sul do Brasil. Neste estudo, a teoria também é aplicada para analisar gestores de empresas portuárias no Brasil.

Desta forma, a participação dos gestores na definição dessas metas é decisiva, pois permite que eles estabeleçam metas que são desafiadoras, mas ainda assim percebidas como atingíveis (Locke, 1968; Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Murray, 1990; Chong & Johnson, 2007). A definição de metas desafiadoras, mas alcançáveis, geralmente resulta em um desempenho superior em comparação com metas moderadas ou fáceis (Murray, 1990; Locke & Latham, 1990). Além disso, as metas difíceis demandam mais esforço e podem requerer maior conhecimento e habilidades, enquanto metas facilmente alcançáveis exigem menos esforço e competências. Isso reflete o desafio percebido pelos gestores ao cumprir as metas orçamentárias (Hussein, Maji, & Panda, 2016; Steers & Porter, 1974).

Desta forma, um orçamento que reflete estimativas precisas das condições futuras provavelmente proporcionará aos gestores melhores alocações de recursos organizacionais, sendo uma ferramenta mais adequada para direcionar esforços de trabalho e planejar atividades organizacionais (Magner et al., 1996; Milani, 1975). A participação orçamentária funciona como um meio de transferência de informações entre superiores e subordinados, aumentando a

motivação desses últimos (Covaleski, Evans III, Luft & Shields, 2003; Derfuss, 2016; Shields & Shields, 1998). Em uma abordagem orçamentária participativa, gestores com responsabilidade orçamentária, envolvidos nas discussões, têm influência na definição do orçamento (Derfuss, 2016; Shields & Shields, 1998).

Por conseguinte, a qualidade do orçamento não apenas oferece aos gestores uma base mais adequada para o planejamento nas unidades sob sua responsabilidade, mas também pode ser potencializado por meio de sua participação ativa no processo orçamentário (Magner et al., 1996; Milani, 1975). Essa qualidade pode ser descrita pela precisão e confiabilidade das informações apresentadas nos orçamentos, que são esclarecedoras e refletem de maneira precisa a situação, fornecendo dados confiáveis (Magner et al., 1996).

Na literatura, ainda são incipientes estudos que fornecem evidências sobre a participação orçamentária e sua relação com a qualidade do orçamento em diferentes tipos de organizações e contextos culturais. O estudo encontrado dedica-se a uma organização pública. Hassan e Basiruddin (2023) demonstraram uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e a qualidade do orçamento em instituições municipais e governos locais no Iraque. Isso aponta para a possibilidade de que o aumento da participação dos servidores, como um fator influente no processo de determinação do orçamento, possa ser uma estratégia adequada para mitigar as dificuldades orçamentárias (Hassan & Basiruddin, 2023).

Contudo, a importância da qualidade do orçamento em organizações privadas é notável, especialmente dada a natureza dinâmica desse ambiente em constante adaptação ao mercado. A inclusão dos gestores no processo orçamentário pode melhorar a qualidade do orçamento (Magner et al., 1996). Isso se deve ao fato de que os gestores, que possuem mais conhecimento de suas respectivas funções, têm a oportunidade de compartilhar informações privadas com os tomadores de decisão orçamentárias (Mahama, 2006). Essas informações podem resultar em um orçamento que reflete com mais precisão as condições futuras no ambiente de trabalho (Magner et al., 1996). Portanto, a primeira hipótese de pesquisa sugere que:

H₁: A participação orçamentária tem influência positiva e significativa na qualidade do orçamento.

2.2 Participação Orçamentária na Adequação do Orçamento

O orçamento é um instrumento de gestão, capaz de facilitar a tomada de decisões quando bem elaborado, mas também pode resultar em inconsistências na gestão quando mal planejado (Lavarda et al., 2015). Além disso, a participação no processo orçamentário aumenta a influência dos gestores, permitindo-lhes uma definição mais precisa e adequada do orçamento (Milani, 1975; Oliveira & Lavarda, 2023).

A adequação é caracterizada pelo grau em que um indivíduo percebe que os recursos orçados são suficientes para cumprir os requisitos do trabalho (Nouri & Parker, 1998). Além disso, é o nível de percepção dos gestores de que o orçamento estabelecido é suficiente para realizar atividades de trabalho que apoiarão o alcance dos objetivos organizacionais (Khaddafi, Raza & Heikal, 2015; Sugioko, 2010). A literatura sugere que a participação orçamentária resulta em uma adequação do orçamento entre os gestores de uma grande empresa americana (Nouri & Parker, 1998). Deste modo, presume a segunda hipótese:

H₂: A participação orçamentária tem influência positiva e significativa na adequação do orçamento.

2.3 Participação Orçamentária no Nível da Meta Orçamentária

A participação orçamentária refere-se ao grau de envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento e sua capacidade de influenciar as metas orçamentárias de suas respectivas áreas de responsabilidade (Kenis, 1979; Milani, 1975). Além disso, a participação no processo orçamentário contribui positivamente para a empresa, proporcionando um maior entendimento na definição das metas orçamentárias (Bernd et al., 2022).

Pesquisas anteriores demonstraram uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o nível da meta orçamentária (Chong & Johnson, 2007; Lavarda et al., 2015). Portanto, a inclusão dos gestores na definição das metas durante o processo orçamentário facilita o alcance da meta orçamentária (Lavarda et al., 2015). Com base nisso, a terceira hipótese pode ser formulada da seguinte forma:

H₃: A participação orçamentária tem influência positiva e significativa no nível da meta orçamentária.

2.4 Qualidade do Orçamento no Nível da Meta Orçamentária

A qualidade do orçamento está intimamente ligada a orçamentos informativos que refletem com precisão a situação e fornecem informações confiáveis (Hassan & Basiruddin, 2023). Isso sugere que um orçamento de alta qualidade pode influenciar positivamente a eficiência com que as metas orçamentárias são alcançadas (Magner et al., 1996).

Kenis (1979) argumenta que alcançar essas metas orçamentárias envolve muito esforço, habilidade e conhecimento. Isso implica que, embora um orçamento de qualidade possa facilitar o processo, ainda são necessários um compromisso e uma compreensão das metas orçamentárias para alcançá-las efetivamente (Kenis, 1979). Partindo da premissa de que a qualidade do orçamento pode influenciar positivamente o nível da meta orçamentária, propõe-se a quarta hipótese:

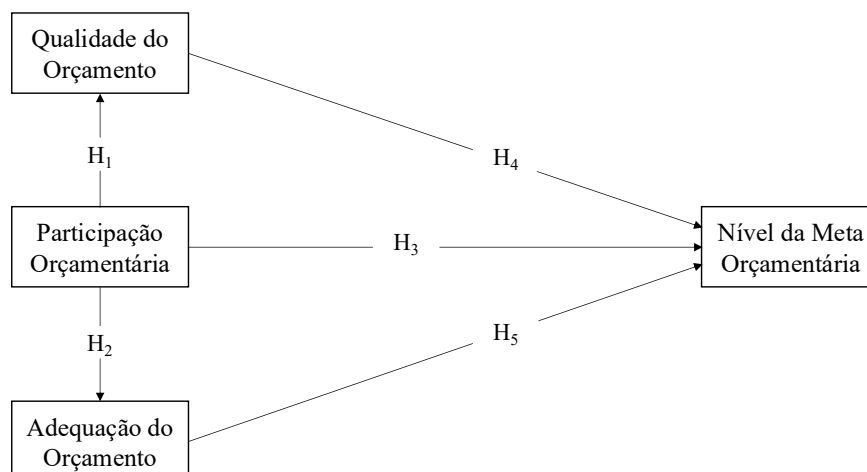
H₄: A qualidade do orçamento tem influência positiva e significativa no nível da meta orçamentária.

2.5 Adequação do Orçamento no Nível da Meta Orçamentária

A adequação do orçamento é um elemento essencial na definição do nível da meta orçamentária. Quando o orçamento é planejado e gerenciado de forma eficiente, torna-se possível estabelecer e atingir metas orçamentárias mais elevadas (Kenis, 1979; Milani, 1975; Lavarda et al., 2015). Com base na suposição de que um orçamento adequado pode ter uma influência positiva no nível da meta orçamentária, a quinta hipótese é proposta:

H₅: A adequação do orçamento tem influência positiva e significativa no nível da meta orçamentária.

Com a definição das hipóteses a serem testadas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise que norteia a pesquisa.

**Figura 1** Modelo teórico

Fonte: dados da pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Conduziu-se uma pesquisa por meio de *survey* com gestores de empresas portuárias no Brasil, ocupantes de cargos de gestão (gerência, supervisão, coordenação e direção), responsáveis pelo planejamento e controle orçamentário. A escolha do setor se deu pelo fato de que o setor portuário desempenha um papel decisivo na economia brasileira, sendo responsável pela movimentação de grande parte das mercadorias importadas e exportadas pelo país (Agência Nacional de Transportes Aquaviários [ANTAQ], 2023).

A seleção dos participantes foi realizada por meio do LinkedIn. A coleta de dados ocorreu entre 14 de novembro de 2023 e 07 de março de 2024. Dentre as solicitações enviadas para conexões, 670 foram aceitas, e esses indivíduos foram informados sobre o propósito e a contribuição do estudo, bem como os procedimentos éticos adotados. Foi garantido o anonimato e a possibilidade de desistência da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa ao pesquisador. Aos participantes que concordaram em participar, foi disponibilizado o *link* do questionário (*Google Forms*). Durante o período de coleta de dados, foram obtidas um total de 101 respostas válidas, resultando em uma taxa de retorno de 15,07%. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes e das empresas.

Tabela 1

Perfil dos respondentes e das empresas

Sexo	Qtde.	%	Idade	Qtde.	%
Feminino	13	12,9	Até 30 anos	4	4,0
Masculino	88	87,1	De 31 a 40 anos	50	49,5
			De 41 a 50 anos	36	35,6
			De 51 a 60 anos	9	8,9
			Acima de 60 anos	2	2,0
Formação acadêmica	Qtde.	%			
Graduação	23	22,8			
Especialização/MBA	65	64,4			
Mestrado	13	12,9			
			Cargo	Qtde.	%
			Analista	9	8,9
			Gerente	31	30,7
			Coordenador	23	22,8
			Supervisor	30	29,7
			Diretor	8	7,9
Experiência na função	Qtde.	%			
Até 5 anos	76	75,2			
De 6 a 10 anos	14	13,9			
De 11 a 20 anos	7	6,9			
De 21 a 30 anos	3	3,0			

Acima de 31 anos	1	1,0	Região da empresa	Qtde.	%
			Norte	6	5,9
Status da empresa	Qtde.	%	Nordeste	19	18,8
Privada	83	82,2	Centro-oeste	3	3,0
Pública	17	16,8	Sudeste	43	42,6
Mista	1	1,0	Sul	30	29,7

Nota: Quantidade (Qtde.).

Fonte: dados da pesquisa.

A amostra de participantes é predominantemente masculina (87,1%). A faixa etária dos participantes varia de 23 a 63 anos, com uma média de 41 anos. A maioria dos participantes possui especialização (64,4%), com formações principais em administração, comércio exterior, ciências contábeis e direito. Quanto aos cargos, os participantes ocupam principalmente posições de supervisores (30) e gerentes (31). Suas áreas de atuação concentram-se principalmente nos setores: administrativo, controladoria, planejamento, orçamento e tesouraria. O tempo de experiência na função varia de 1 a 35 anos, com uma média de 5 anos. Em relação às empresas onde os participantes atuam, a maioria delas é composta por empresas privadas (82,2%). Estão distribuídos por todas as regiões do país, com maior percentual de respondentes na região Sudeste (42,6%) e na região Sul (29,7%).

As empresas representadas na amostra operam principalmente no setor de logística multimodal, abrangendo ferrovias, portos e rodovias. Elas se especializam no transporte de uma variedade de produtos, como fertilizantes, grãos, materiais siderúrgicos e combustíveis. Além disso, estão envolvidas na compra e exportação de grãos, como soja e milho, bem como em operações portuárias, incluindo carga e descarga de navios, importação e exportação para mercados interno, asiático e europeu.

Algumas empresas têm foco específico no segmento de agronegócios, com atividades relacionadas à movimentação e embarque de grãos. Outras se destacam na área logística, com estoque de grãos sólidos e transporte associado, ou têm presença nos mercados de mineração europeu, asiático e americano. Há também empresas especializadas em terminais portuários, atendendo à demanda logística de contêineres e cargas em geral nos Portos do Sul do Brasil, realizando diversas atividades operacionais.

Adicionalmente, algumas empresas fornecem serviços logísticos abrangentes, atendendo a toda a cadeia de suprimentos mundial, com o objetivo de serem os principais facilitadores logísticos do comércio global. Suas operações incluem o embarque e desembarque de diversas cargas nos portos, como *commodities* agrícolas, açúcar, mineração, fertilizantes e produtos industrializados.

Quanto aos instrumentos utilizados, todos foram baseados em pesquisas anteriores e adotam a escala *Likert*. Para a participação orçamentária, foi utilizado o instrumento de seis assertivas de Milani (1975), com escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Este instrumento é bastante utilizado em pesquisas gerenciais no contexto brasileiro (Oliveira & Lavarda, 2023). A qualidade do orçamento foi avaliada utilizando o instrumento de quatro assertivas de Magner et al. (1996), em escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A adequação do orçamento foi avaliada utilizando o instrumento de três assertivas de Nouri e Parker (1998), em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para o nível da meta orçamentária, foi utilizado o estudo de Kenis (1979) com cinco assertivas, com escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Os instrumentos tiveram que ser traduzidos para o português e adaptados. Após a tradução e adaptação, foram realizados quatro pré-testes para verificar o entendimento das perguntas com dois pesquisadores que estão cursando doutorado na linha de contabilidade

gerencial e dois gestores de empresas portuárias que não fizeram parte da amostra final. Com base nos *feedbacks* recebidos, foram realizados ajustes no instrumento.

Para a análise dos dados, empregou-se a modelagem de equações estruturais por meio dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* SmartPLS (versão 4) (Ringle, Wende & Becker, 2024). Seguindo os critérios de Faul, Erdfelder, Buchner e Lang (2009), foi estabelecido que para ter um poder amostral de 80% e um nível de significância de 5%, seria necessário no mínimo 77 respostas válidas. A pesquisa obteve uma amostra final de 101 respondentes, superando o número mínimo necessário para a análise.

4 Resultados e Análises

4.1 Análise PLS-SEM

Antes de iniciar a análise utilizando PLS-SEM, conduziu-se o teste de fator único de Harman para identificar possíveis vieses do método. Os resultados sugerem que o primeiro fator explicava 48,68% da variância total, sugerindo a ausência de tal viés na amostra. Esta análise foi realizada utilizando o *software* SPSS.

No processo de modelagem de equações estruturais, o primeiro passo foi a análise do modelo de mensuração, visando garantir a confiabilidade e validade das variáveis. Foi necessário remover uma assertiva do nível da meta orçamentária (assertiva 2) para alcançar tal validade. Na Figura 2, são apresentados os índices dos indicadores das cargas externas, o coeficiente de caminho e o valor de R^2 .

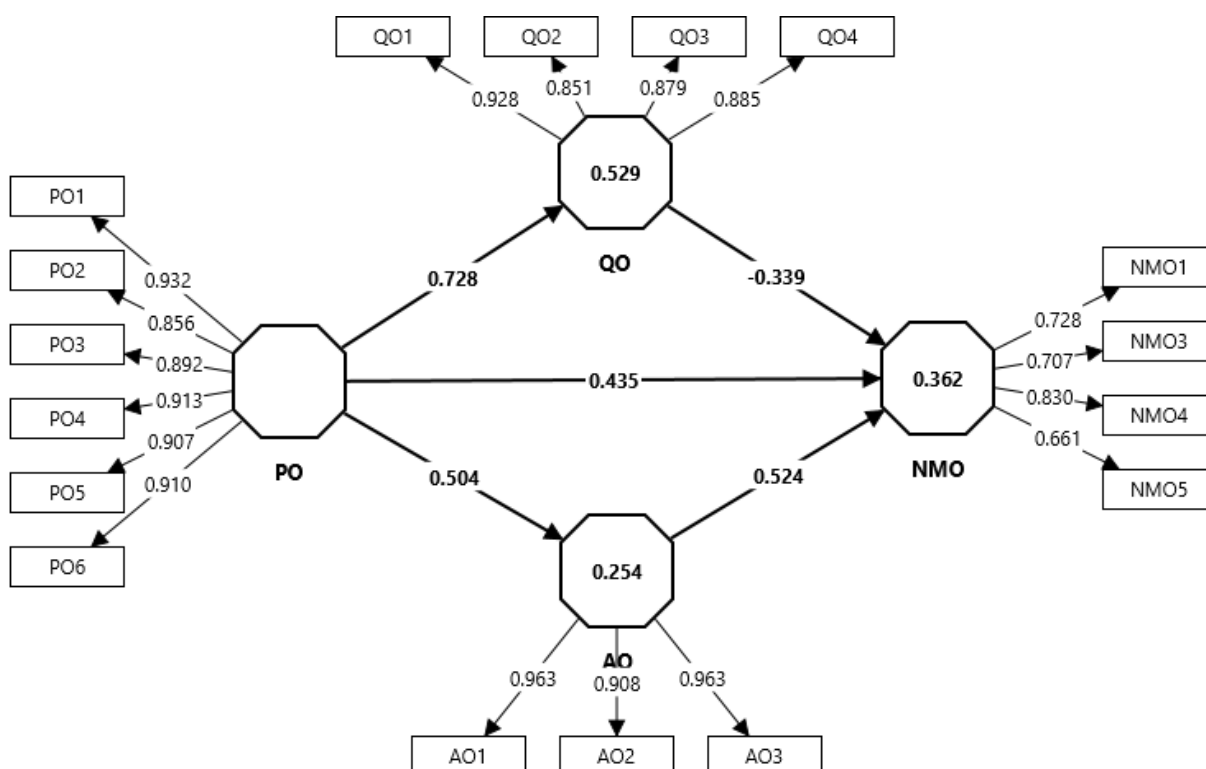


Figura 2 Modelo proposto com valores de R^2

Nota: Participação Orçamentária (PO); Qualidade do Orçamento (QO); Adequação do Orçamento (AO); Nível da Meta Orçamentária (NMO).

Fonte: dados da pesquisa.

Já os dados de confiabilidade e validade estão detalhados na Tabela 2.

Tabela 2

Modelo de mensuração

	alfa de Cronbach (α)	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	
Adequação do Orçamento	0,940	0,962	0,894	
Nível da Meta Orçamentária	0,752	0,823	0,539	
Participação Orçamentária	0,954	0,963	0,814	
Qualidade do Orçamento	0,909	0,936	0,785	
Validade Discriminante - Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)				
	AO	NMO	PO	QO
Adequação do Orçamento (AO)				
Nível da Meta Orçamentária (NMO)	0,508			
Participação Orçamentária (PO)	0,531	0,446		
Qualidade do Orçamento (QO)	0,705	0,306	0,779	

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 2, é possível observar que tanto a consistência interna quanto a validade convergente, medida pela AVE, apresentam índices acima dos limites estabelecidos na literatura. De acordo com Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019), o alfa de Cronbach e o CR devem ser superiores a 0,70, enquanto a AVE deve ser superior a 0,50. Além disso, na análise da validade discriminante por meio do HTMT, os índices devem ser menores que 0,85 para estar em conformidade com a literatura, e este critério também é atendido, como pode ser observado na Tabela 2.

Adicionalmente, foi verificada a ausência de multicolinearidade por meio do cálculo dos *Variance Inflation Factors* (VIF). Seguindo as orientações da literatura, que preconizam valores ideais inferiores a 3 (Hair et al., 2019). É possível observar na Tabela 3 que os índices estão dentro dos parâmetros recomendados.

Tabela 3

Variance Inflation Factors (VIF)

	Nível da Meta Orçamentária
Adequação do Orçamento	1,750
Participação Orçamentária	2,132
Qualidade do Orçamento	2,772

Fonte: dados da pesquisa;

Dessa forma, uma vez que os índices das variáveis estão em conformidade, é possível prosseguir para a próxima etapa: o modelo estrutural. A análise do modelo estrutural foi conduzida utilizando a técnica de *bootstrapping* (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2024), com a aplicação de 5.000 subamostras. Os detalhes dos resultados estão disponíveis na Tabela 4 e serão discutidos na próxima subseção 4.2.

Tabela 4*Modelo estrutural*

	Hipóteses	Beta (β)	t-value	p-value	Decisão
H ₁	PO $\rightarrow$ QO	0,524	4,916	0,000***	Não se rejeita
H ₂	PO $\rightarrow$ AO	0,504	5,910	0,000***	Não se rejeita
H ₃	PO $\rightarrow$ NMO	0,435	2,994	0,003***	Não se rejeita
H ₄	QO $\rightarrow$ NMO	-0,339	2,072	0,038	Rejeita-se
H ₅	AO $\rightarrow$ NMO	0,524	4,916	0,000***	Não se rejeita

Nota: Significante ao nível de *** $p < 0,01$. Participação Orçamentária (PO); Qualidade do Orçamento (QO); Adequação do Orçamento (AO); Nível da Meta Orçamentária (NMO).

Fonte: dados da pesquisa.

O coeficiente R^2 , que indica a capacidade explicativa do modelo, foi avaliado conforme Cohen (1988) e classificado em pequeno (2%), médio (13%) ou grande (26%). Nesse sentido, observa-se que o R^2 para a adequação do orçamento (25%) está próximo de um poder explicativo considerado grande, enquanto a qualidade do orçamento (36%) e o nível da meta orçamentária (53%) demonstram um poder explicativo já estabelecido como grande. Além disso, a relevância preditiva das variáveis endógenas foi determinada pelo indicador Stone-Geisser (Q^2), o qual revelou valores acima de zero para todos os construtos: adequação do orçamento (0,224); qualidade do orçamento (0,517); e nível da meta orçamentária (0,168), conforme sugerido pela literatura (Hair et al., 2019).

4.2 Discussão da Pesquisa

Com base nos resultados estatísticos, foi observada uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e a qualidade do orçamento ($\beta = 0,524$; $p < 0,01$), não rejeitando a hipótese H₁ de que a participação orçamentária na qualidade do orçamento é positiva. Esse achado está alinhado com o estudo de Hassan e Basiruddin (2023). Isso indica que, quando os gestores participam ativamente no processo orçamentário, têm mais influência na definição do orçamento, o que pode resultar em uma alocação mais precisa dos recursos organizacionais (Dorfuss, 2016; Shields & Shields, 1998).

A importância da qualidade do orçamento serve para o planejamento e a tomada de decisões nas organizações. Esta qualidade é definida pela precisão e confiabilidade das informações apresentadas nos orçamentos, refletindo de forma precisa a situação e fornecendo dados confiáveis para a gestão (Magner et al., 1996). Nesse sentido, a participação dos gestores no processo orçamentário é essencial para garantir que o orçamento seja uma ferramenta eficaz de planejamento e controle nos processos decisórios (Milani, 1975).

Portanto, a inclusão dos gestores no processo orçamentário pode melhorar a qualidade do orçamento, uma vez que eles possuem um conhecimento mais profundo de suas respectivas funções e podem compartilhar informações privadas com os tomadores de decisão (Mahama, 2006). Essa colaboração resulta em um orçamento mais preciso e confiável, essencial para o ambiente dinâmico das empresas em constante adaptação ao mercado.

A partir dos resultados estatísticos, observou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e a adequação do orçamento ($\beta = 0,504$; $p < 0,01$), não rejeitando a hipótese H₂ de que a participação orçamentária na adequação do orçamento é positiva. Este achado está alinhado com o estudo de Nouri e Parker (1998). Isso indica que o orçamento é amplamente reconhecido como um instrumento necessário para a gestão, capaz de facilitar a tomada de decisões quando elaborado de maneira adequada. No entanto, quando há falhas no planejamento, pode resultar em inconsistências na gestão (Lavarda et al., 2015).

Desta forma, a adequação do orçamento é uma medida do grau em que os indivíduos percebem que os recursos orçados são suficientes para cumprir os requisitos do trabalho (Nouri & Parker, 1998). Além disso, está relacionada à percepção dos gestores de que o orçamento estabelecido é adequado para realizar as atividades que apoiarão o alcance dos objetivos organizacionais (Khaddafi et al., 2015; Sugioko, 2010).

Os resultados estatísticos indicaram uma relação positiva entre a participação orçamentária e o nível da meta orçamentária ($\beta = 0,435$; $p < 0,01$), não rejeitando a hipótese H₃ de que a participação orçamentária no nível da meta orçamentária é positiva, corrobora estudos anteriores, incluindo os de Chong e Johnson (2007) e Lavarda et al. (2015). Esses achados reforçam a importância da participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento e na definição das metas orçamentárias.

A participação orçamentária, conforme definida na literatura como o grau de envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento e sua capacidade de influenciar as metas orçamentárias de suas áreas de responsabilidade (Kenis, 1979; Milani, 1975), desempenha um papel decisivo no estabelecimento de metas realistas e alcançáveis. Além disso, estudos como o de Bernd et al. (2022) destacam que a participação no processo orçamentário contribui positivamente para a empresa, proporcionando um maior entendimento na definição das metas orçamentárias.

Ao permitir que os gestores participem ativamente no processo de definição das metas orçamentárias, as organizações podem beneficiar-se de uma melhor compreensão das necessidades e capacidades de sua unidade, o que pode resultar em metas mais realistas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Isso também pode promover um maior compromisso por parte dos gestores na consecução das metas, uma vez que eles têm um papel ativo na sua definição (Oliveira & Lavarda, 2023). Esta conclusão sublinha a importância de envolver os gestores no processo orçamentário como uma estratégia para promover uma gestão mais adequada e direcionada para o alcance das metas.

Além disso, de acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas, a participação dos gestores na definição dessas metas é decisiva, pois lhes permite estabelecer objetivos que são desafiadores, mas ainda percebidos como alcançáveis (Locke, 1968; Locke et al., 1981; Murray, 1990; Chong & Johnson, 2007). Essa abordagem visa incentivar os gestores a alcançarem resultados superiores, impulsionando o desempenho e contribuindo para a consecução dos objetivos estabelecidos.

A partir dos resultados estatísticos, a hipótese H₄ que postulava uma relação positiva entre a qualidade do orçamento e o nível da meta orçamentária foi rejeitada, devido à ausência de significância estatística. Apesar da importância da qualidade do orçamento no fornecimento das informações precisas e confiáveis que auxiliem na tomada de decisões e no planejamento organizacional (Hassan & Basiruddin, 2023). A literatura sugere que um orçamento de qualidade pode influenciar positivamente a eficiência com que as metas orçamentárias são alcançadas (Magner et al., 1996). No entanto, Kenis (1979) argumenta que atingir essas metas orçamentárias requer não apenas um orçamento de alta qualidade, mas também muito esforço, habilidade e conhecimento por parte dos gestores.

Isso implica que, embora um orçamento de qualidade possa facilitar o processo, ainda é necessário um compromisso significativo e uma compreensão das metas orçamentárias para alcançá-las efetivamente (Kenis, 1979). Dessa forma, os resultados deste estudo sugerem que a qualidade do orçamento pode não ser o único fator determinante para o alcance das metas orçamentárias. Observa-se que outros elementos, como a participação no processo de elaboração do orçamento e a sua adequação, conforme destacado pelos gestores da amostra, também exercem uma influência significativa nesse contexto.

Essa conclusão destaca a complexidade envolvida na relação entre a qualidade do orçamento e o nível da meta orçamentária, e destaca a necessidade de mais pesquisas para entender melhor essas dinâmicas e identificar os fatores que realmente influenciam o alcance das metas orçamentárias nas empresas.

De acordo com os resultados estatísticos, foi constatada uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a adequação do orçamento e o nível da meta orçamentária ($\beta = 0,524$; $p < 0,01$), não rejeitando a hipótese H_5 de que a adequação do orçamento no nível da meta orçamentária é positiva. Os estudos de Milani (1975) e Lavarda et al. (2015) já apontavam que o uso adequado do orçamento desempenha um papel significativo no estabelecimento e alcance das metas orçamentárias. Quando os gestores percebem que o orçamento é adequado e suficiente para realizar suas atividades, eles tendem a ter um maior compromisso para alcançar as metas estabelecidas. Isso sugere que a adequação do orçamento leva em consideração a percepção dos gestores sobre a adequação dos recursos disponíveis e pode contribuir significativamente para o alcance das metas orçamentárias.

5 Considerações Finais

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que o estudo atingiu o objetivo proposto de analisar a influência da participação orçamentária na qualidade do orçamento, na adequação do orçamento e no nível da meta orçamentária de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas portuárias. Os achados sugerem que a participação orçamentária dos gestores das empresas portuárias da amostra possui uma relação positiva e significativa com a qualidade do orçamento, a adequação do orçamento e o nível da meta orçamentária, contribuindo para o alcance das metas. Ademais, os resultados indicam que a adequação do orçamento apresenta uma relação positiva e significativa com o nível da meta orçamentária, o que sugere que gestores capazes de ajustar o orçamento de forma adequada tendem a alcançar maiores metas organizacionais.

5.1 Contribuição do Estudo

Contribuição teórica: em termos teóricos, a pesquisa amplia o entendimento sobre a relação entre participação orçamentária, qualidade do orçamento, adequação do orçamento e nível de meta orçamentária, com resultados específicos para o contexto das empresas portuárias brasileiras. Além disso, o estudo oferece evidências da relevância da participação dos gestores no processo orçamentário, incentivando que futuros pesquisadores aprofundem a investigação dessa relação. Adicionalmente, a pesquisa contribui para a literatura ao integrar a abordagem da Teoria do Estabelecimento de Metas, fornecendo novas evidências para esse campo de estudo.

Contribuição gerenciais: em termos gerenciais, os resultados sugerem que a participação dos gestores no processo orçamentário contribui significativamente para a melhoria da qualidade do orçamento, reforçando a importância do envolvimento ativo desses profissionais na elaboração orçamentária. Essa constatação evidencia que incluir gestores no processo decisório não apenas aprimora a qualidade e a eficácia das práticas de gestão, mas também promove um alinhamento mais efetivo com os objetivos organizacionais.

Adicionalmente, os resultados sugerem que a participação dos gestores influencia positivamente a percepção de que os recursos orçados são suficientes para atender às demandas do trabalho. Essa percepção sublinha a relevância de assegurar que os gestores de empresas

portuárias se sintam parte integrante do processo orçamentário, fortalecendo o seu compromisso com o alcance das metas estabelecidas.

A relação positiva entre a participação no processo orçamentário, a adequação do orçamento e o nível da meta orçamentária enfatiza o papel fundamental dos gestores de empresas portuárias na definição de metas durante a elaboração do orçamento. Tal evidência ressalta a necessidade de fomentar uma comunicação adequada e promover o engajamento dos indivíduos na tomada de decisões orçamentárias. Por outro lado, a ausência de significância entre a qualidade do orçamento e o nível da meta orçamentária aponta para a complexidade inerente à gestão orçamentária, sugerindo a necessidade de abordagens mais integradas para lidar com esses desafios.

5.2 Limitações

Generalização dos resultados: os resultados deste estudo foram obtidos a partir de uma amostra de gestores de empresas portuárias, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais.

Variáveis não abordadas: este estudo concentrou-se na análise da relação entre a participação orçamentária, a qualidade do orçamento, a adequação do orçamento e o nível da meta orçamentária, excluindo outras variáveis que também podem influenciar essas relações.

Natureza transversal do estudo: a natureza transversal deste estudo limita a capacidade de estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis investigadas. Estudos longitudinais poderiam oferecer uma visão mais abrangente dessas relações ao longo do tempo.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Replicação em diferentes setores: estudos futuros podem replicar esta pesquisa em diferentes setores para avaliar a generalização dos resultados e identificar possíveis diferenças nas relações entre as variáveis investigadas.

Consideração de variáveis adicionais: pesquisas futuras podem investigar o impacto de variáveis adicionais, como o estilo de liderança, competência gerencial, satisfação orçamentária, comprometimento dos gestores, entre outros. Além disso, seria relevante explorar variáveis de mediação e moderação nessa relação. Também seria pertinente considerar variáveis de controle que podem influenciar o nível da meta orçamentária, como idade, sexo, formação e tempo de experiência.

Estudos longitudinais: estudos longitudinais oferecem a oportunidade de investigar as relações entre a participação orçamentária, a qualidade do orçamento, a adequação do orçamento e o nível da meta orçamentária ao longo do tempo. Essa abordagem permite uma análise mais detalhada das dinâmicas envolvidas, oferecendo *insights* sobre como essas variáveis podem influenciar a capacidade de alcançar as metas orçamentárias ao longo do tempo.

Referências

Agência Nacional de Transportes Aquaviários [ANTAQ], 2023. *Desempenho portuário*.

Disponível em:

<https://web3.antaq.gov.br/portav3/sdpv2servicosonline/#:~:text=Os%20portos%20brasileiros%20integram%20a,aos%20seus%20usu%C3%A1rios%20e%20clientes>

- Aguiar, A. B., Dieng, M., & Guerreiro, R. (2024). Group budget-based bonus scheme and group cooperation: The role of social value orientation, goal alignment, and group identity. *Accounting & Finance*, 64(1), 1037-1059. <https://doi.org/10.1111/acfi.13172>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of commitment to budgetary goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e200018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 113 -135.
- 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.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management accounting research*, 15(1), 3-49.
- 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.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Guterres, M., & Lavarda, C. E. F. (2024). Budgetary participation and performance mediated by work satisfaction and engagement at Timor-Leste. *Contabilidade y Negocios*, 19(38), 64–97. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202402.003>
- 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>
- Hassan, A.F. and Basiruddin, R. (2023). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between budgetary participation and budget quality. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2023-0162>
- Hussein, S. S., Maji, S. G., & Panda, N. M. (2016). The association between budget goal clarity and managerial performance in Iraqi oil refinery: the role of budget goal difficulty and budget participation. *Middle East Journal of Management*, 3(4), 343 - 358. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2016.081088>
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*, 707-721.

- Khaddafi, M., Raza, H., & Heikal, M. (2015). Effect of budgetary participation and budget adequacy on individual performance with job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2).
- Lavarda, C. E. F., Sant'ana, S. V., Manfro, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 15(30).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, E. A. (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. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- 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.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in accounting*, 2(2), 104-123.
- 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. S. de, & Lavarda, C. E. F. (2023). Consequentes dos efeitos da participação orçamentária/Consequences of budgetary participation effects. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 20(9), 91-113. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.5>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). “SmartPLS 4.” Bönningstedt: SmartPLS, <https://www.smartpls.com>.
- 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)
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological bulletin*, 81(7), 434. <https://doi.org/10.1037/h0036775>
- Sugioko, S. (2010). The Impact of budget participation on job performance of university executives: A study of APTIK-Member Universities in Indonesia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 31(2), 271-279.