

EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: INTERVENIÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO¹

Renata Mendes de Oliveira²

Celliane Ferraz Pazetto³

Ilse Maria Beuren⁴

Carlos Eduardo Facin Lavarda⁵

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.393.115928>

RESUMO

Este artigo analisa os efeitos da participação orçamentária no comprometimento organizacional e a interveniência do capital psicológico. Uma *survey* foi realizada com profissionais de cooperativas de crédito brasileiras cadastrados na rede profissional *LinkedIn*. Aos 136 questionários respondidos, aplicaram-se técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram relação direta e positiva da participação orçamentária com o comprometimento organizacional e com as quatro dimensões do capital psicológico: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. A relação entre capital psicológico e comprometimento organizacional apresentou significância apenas na dimensão otimismo. O efeito mediador do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional foi confirmado somente na dimensão otimismo. Conclui-se que uma prática de gestão mais colaborativa, como o incentivo à participação orçamentária, pode proporcionar um ambiente favorável para os indivíduos apresentarem maior otimismo em suas tarefas e aumentar seu comprometimento organizacional. Ademais, o efeito mediador de dimensões do capital psicológico entre

¹ Recebido em 13/06/2021; aceito em 12/11/2023.

² Universidade Federal de Uberlândia; Uberlândia - MG (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-2541-1511>; remendes.itba@gmail.com.

³ Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-7413-1981>; cellianeferraz@gmail.com.

⁴ Programa de Pós-graduação em Contabilidade - Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis - SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>; ilse.beuren@gmail.com.

⁵ Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis - SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>; elavarda@gmail.com.

participação orçamentária e comprometimento organizacional sugere que o capital psicológico pode ser o meio pelo qual a participação orçamentária influencia o comprometimento. Os resultados mistos do modelo sinalizam novos caminhos, principalmente a busca de evidências empíricas da multidimensionalidade do capital psicológico e de sua complementariedade.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Comprometimento Organizacional. Capital Psicológico.

EFFECTS OF BUDGETARY PARTICIPATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CREDIT COOPERATIVES: INTERVENTION OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL

This article analyzes the effects of budgetary participation on organizational commitment and the intervention of psychological capital. A survey was carried out with Brazilian credit unions professionals registered in the LinkedIn professional network. Descriptive analysis techniques and partial least squares structural equation modeling were applied to the 136 questionnaires answered. The results indicated a direct and positive relationship between budgetary participation and organizational commitment and the four dimensions of the psychological capital (self-efficacy, hope, resilience and optimism). The relationship between psychological capital and organizational commitment was significant only for the optimism dimension. The mediating effect of psychological capital on the relationship between budgetary participation and organizational commitment was confirmed only in the optimism dimension. It is concluded that a more collaborative management practice, such as encouraging budgetary participation, can provide a favorable environment for individuals to be more optimistic in their tasks and increase their organizational commitment. Furthermore, the mediating effect of psychological capital dimensions between budgetary participation and organizational commitment suggests that psychological capital may be a means by which budgetary participation influences commitment. The mixed results of the model signal new paths, mainly the search for empirical evidence of the psychological capital multidimensionality and its complementarity.

Keywords: Budgetary Participation. Organizational Commitment. Psychological Capital.

EFFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO: INTERVENCIÓN DEL CAPITAL PSICOLÓGICO

Este artículo analiza los efectos de la participación presupuestaria sobre el compromiso organizacional y la intervención del capital psicológico. Se realizó una encuesta con profesionales de cooperativas de crédito brasileñas registrados en la red profesional LinkedIn. Se aplicaron técnicas de análisis descriptivo y modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales a los 136 cuestionarios respondidos. Los resultados indicaron una relación directa y positiva entre la participación presupuestaria y el compromiso organizacional y con las cuatro dimensiones del capital psicológico (autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo). La relación entre capital psicológico y el compromiso organizacional fue significativa solo para la dimensión de optimismo. El efecto mediador de capital psicológico entre la participación presupuestaria y el compromiso organizacional se confirmó solo en la dimensión de optimismo. Se concluye que una práctica de gestión más colaborativa, como el

incentivo de la participación presupuestaria, puede propiciar un ambiente favorable para que los individuos presenten mayor optimismo en sus tareas y aumente su compromiso organizacional. Además el efecto mediador de las dimensiones de capital psicológico entre la participación presupuestaria y el compromiso organizacional sugiere que el capital psicológico puede ser un medio por el cual la participación presupuestaria influye en el compromiso organizacional. Los resultados mixtos del modelo señalan nuevos caminos, principalmente la búsqueda de evidencia empírica de la multidimensionalidad del capital psicológico y su complementariedad.

Palabras clave: Participación presupuestaria. Compromiso organizacional. Capital psicológico.

INTRODUÇÃO

A participação orçamentária como uma prática de gestão organizacional demonstrou levar a comportamentos positivos no contexto organizacional. A participação no processo decisório proporciona diversos efeitos positivos, como o de trazer benefícios a ambos os lados envolvidos, indivíduos e organização, por favorecer maior troca de informações e intensificar a confiança (SHOLIHIN et al., 2011). Nesse modelo de gestão participativa, os indivíduos podem influenciar a definição de suas próprias metas orçamentárias, o que, se presume, pode motivá-los a cumprir a meta, influenciados pela participação de sua definição e pelos sentimentos e cognições favoráveis que essa participação pode aflorar. Sob a lente do comportamento organizacional positivo, pesquisas têm se concentrado, por exemplo, em compreender como a participação orçamentária pode afetar adversamente as condições mentais, o comportamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações (COVALESKI et al., 2003; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Com interesse em analisar aspectos relacionados ao comportamento organizacional, principalmente por se revelar um construto complexo que impulsiona a satisfação, o comprometimento e o desempenho do indivíduo no trabalho tem ganhado espaço no campo das ciências organizacionais, em estudos que abordam o capital psicológico (LUTHANS et al., 2008). O capital psicológico é formado por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), em que os autores pontuam que: a autoeficácia está relacionada à confiança do indivíduo diante de tarefas desafiadoras; a esperança, com a perseverança em direção às metas propostas; a resiliência denota a capacidade do indivíduo enfrentar eventuais contratemplos, fracassos ou adversidades e encontrar disposição para solucioná-los; e o otimismo refere-se à disposição do indivíduo de fazer atribuições positivas quanto ao sucesso atual e futuro.

A literatura aponta que a participação orçamentária exerce influência direta e positiva no comprometimento organizacional (ARIFUDDIN; KUSUMAWATI, 2017; GUIDINI; ZONATTO; DEGENHART, 2020; MONTEIRO et al., 2021; QUIRIN; DONNELLY; O'BRYAN, 2000). Da mesma maneira, o capital psicológico apresenta efeito positivo no comprometimento organizacional (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; LUTHANS et al., 2008; NGUYEN; NGO, 2020; RIBEIRO et al., 2021; SUGANDA, 2022; OWAIS; KHAN; KHAN, 2023). No entanto, Vilarino del Castillo e Lopez-Zafra (2022) destacam a necessidade de se explorar os antecedentes do capital psicológico, especialmente em contextos organizacionais.

O presente artigo busca suprir essa lacuna de pesquisa recentemente apontada, ao sustentar um modelo que postula o efeito da participação orçamentária no capital psicológico, visto que a participação orçamentária pode influenciar positivamente as dimensões do capital psicológico (NOLZEN, 2018). A literatura do capital psicológico foca principalmente na satisfação, comprometimento e desempenho do indivíduo no trabalho (BOUCKENOOGHE; ZAFAR; RAJA, 2015; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; WU; CHEN, 2018). Pesquisas da área gerencial sobre aspectos psicológicos e cognitivos dos funcionários revelaram as dimensões do capital como preditoras de resultados individuais e com potencial efeito no desempenho da organização.

Ressalta-se que a pesquisa inova ao integrar a literatura da participação orçamentária e relacioná-la com o capital psicológico dos indivíduos (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Essa relação ainda está pouco difundida, visto que o direcionamento das pesquisas é geralmente voltado ao bem-estar no trabalho (RABENU; YANIV; ELIZUR, 2017) e engajamento (SONI; RASTOGI, 2019). Complementarmente, este estudo postula que a participação orçamentária auxilia no desenvolvimento do capital psicológico (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

A implicação do capital psicológico para as organizações que esperam dos funcionários não apenas o interesse em permanecer na organização, mas também obter resultados positivos por meio de sua participação mais ativa na organização, ainda é uma lacuna de pesquisa. A participação orçamentária, por exemplo, pode produzir efeitos positivos na satisfação no trabalho, de forma a influenciar o desempenho ou impulsionar o comprometimento organizacional (ZONATTO et al., 2020). O capital psicológico está implicado com atitudes gerenciais proativas, que podem decorrer de iniciativas associadas ao processo orçamentário,

reforçando a ideia de que as capacidades psicológicas precisam ser aguçadas (ZONATTO et al., 2023).

Este artigo objetiva analisar os efeitos da participação orçamentária no comprometimento organizacional, com a interveniência do capital psicológico. Este estudo inova ao considerar que o efeito das dimensões do capital psicológico - autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, um construto psicológico e intrínseco aos funcionários - atue como um meio pelo qual a participação orçamentária leva os indivíduos a apresentarem maior comprometimento organizacional. Supõe-se que esses efeitos sejam mais contundentes no segmento cooperativo, em função do modelo de gestão que o orienta desde a sua constituição. Para a análise, uma *survey* foi realizada com profissionais de cooperativas de crédito brasileiras cadastrados na rede profissional *LinkedIn* e, para a análise dos 136 questionários respondidos, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais.

Organizações cooperativas são orientadas por princípios que demandam gestão em sintonia com seus valores organizacionais de democracia, igualdade, equidade e solidariedade entre os membros (DELFINO; LAND; SILVA, 2010). Este estudo contribui ao verificar aspectos relacionados a um artefato da contabilidade gerencial no âmbito das cooperativas, instituições relevantes no cenário econômico brasileiro (ALMEIDA et al., 2009; BEUREN et al., 2020). Nas cooperativas, as informações contábeis desempenham um importante papel na busca por democratização, transparência, solidariedade e participação coletiva, de modo a observar as diretrizes estabelecidas por seus membros quanto ao planejamento, controle e execução (CARVALHO et al., 2015). Nesse sentido, é importante considerar o processo de gestão voltado à competitividade e sobrevivência, sem desconsiderar os princípios cooperativos (CARVALHO et al., 2015).

Essas condições são especialmente importantes em cooperativas de crédito, que precisam consolidar sua capacidade financeira para honrar seus compromissos com associados e ter credibilidade junto ao Sistema Financeiro Nacional (SARKIS et al., 2015). A pesquisa contribui ao abordar comportamentos organizacionais que vêm se destacando no âmbito da gestão organizacional, em particular de cooperativas, o que constitui uma lacuna na literatura gerencial. Mais especificamente, contribui à gestão de organizações formatadas em arranjos cooperativos, representativos no Brasil, ao destacar o orçamento participativo como um importante mecanismo de gestão e controle organizacional. Contribui, ainda, ao considerar as especificidades da estrutura organizacional e o papel da participação orçamentária, além de

trazer evidências de um modelo de organização com menor enfoque da literatura gerencial, apesar de sua relevância e representatividade no país.

1 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional geralmente é abordado sob três perspectivas (MEYER; ALLEN, 1991): afetivo, que representa o apego afetivo do sujeito à organização; instrumental (continuidade), que se caracteriza pelo custo percebido associado à saída da organização; e normativo, que concerne à obrigação de permanecer na organização. Nessa lógica, os gestores que participam do processo orçamentário são considerados mais satisfeitos com seu local de trabalho, o que leva a um maior comprometimento organizacional e um desempenho superior (YAHYA; AHMAD; FATIMA, 2008). O comprometimento afetivo destaca-se pela forte identificação (MARTIN; EUZEBIO; BEUREN, 2023) e envolvimento ativo na organização (LUTHANS, 2008).

O comprometimento organizacional reforça a relação entre participação orçamentária e desempenho (NOOR; HARYANTI; OTHMAN, 2012). Espera-se que, com um modelo de gestão colaborativo, como o da participação orçamentária, seja estimulado o comprometimento com as metas orçadas (BERND et al., 2022) para encorajar os gestores a alcançarem o desempenho gerencial almejado (ILYAS, 2021). Nesta linha, a literatura organizacional destaca a necessidade do desenvolvimento de ações que busquem estimular o sentimento de utilidade do orçamento para os gestores e, simultaneamente, encorajar o comprometimento com as metas orçamentárias (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Estudos sobre gestão participativa analisaram a relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional. Quirin, Donnelly e O'Bryan (2000) investigaram a participação dos funcionários no desenvolvimento orçamentário e encontraram uma relação positiva entre participação orçamentária e comprometimento organizacional. Arifuddin e Kusumawati (2017) encontraram associação entre participação e clareza das metas orçamentárias com o desempenho, além de efeito do comprometimento e da cultura organizacional na interação entre participação e clareza das metas orçamentárias. Baseados na teoria do estabelecimento de metas, observaram que a participação orçamentária pode aumentar o comprometimento dos funcionários com os objetivos orçamentários.

Guidini, Zonatto e Degenhart (2020) investigaram as relações entre participação orçamentária, comprometimento organizacional e desempenho gerencial em empresas exportadoras brasileiras. A pesquisa com gestores responsáveis pelo orçamento permitiu a confirmação da hipótese de relação com efeito direto da participação orçamentária no comprometimento organizacional. Na mesma linha, Monteiro et al. (2021) constataram que um alto nível de participação orçamentária influencia de forma positiva o comprometimento organizacional. Assim, propõe-se que:

H₁: A participação orçamentária possui relação direta e positiva com o comprometimento organizacional.

1.1 Participação orçamentária e capital psicológico

O envolvimento e influência dos subordinados no estabelecimento de metas eleva o sentimento de participação no processo decisório, o que pode aumentar o comprometimento com os objetivos organizacionais (CHONG; CHONG, 2002). A participação orçamentária possibilita maior clareza dos objetivos, troca de informações, confiança, reconhecimento da relevância de cada indivíduo e de sua atividade na organização, além da redução da ambiguidade de papéis e tensões no ambiente de trabalho (DERFUSS, 2009). Assim, maior participação orçamentária pode auxiliar na redução de conflitos de papéis e estresse ocupacional, contribuindo para a melhora do desempenho (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

A participação orçamentária proporciona aos funcionários a oportunidade de influenciar na gestão dos recursos disponíveis de forma estruturada e colaborativa com seus superiores, o que pode influenciar positivamente as dimensões do capital psicológico (NOLZEN, 2018). Salienta-se que a esperança, a autoeficácia e a perspectiva positiva do otimismo tendem a apresentar natureza proativa, enquanto a resiliência e o estilo explicativo do otimismo apresentam, geralmente, natureza mais reativa, visto que ocorrem após uma situação positiva ou negativa ter sido encontrada (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017).

Para Venkatesh e Blaskovich (2012), a participação no processo de gestão fomenta a esperança dos funcionários, ao permitir que se vejam no controle de suas atitudes e no futuro da organização. Tal comportamento pode ser observado ao considerar que indivíduos esperançosos perseveram em direção aos objetivos ali definidos, sendo capazes de redirecionar os caminhos para alcançar sucesso (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Pela participação orçamentária amplia-se a resiliência dos funcionários, uma vez que essa participação contribui para que se recuperem de adversidades e fracassos, em que se sintam preparados e incluídos na busca por resultados favoráveis à organização (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Isso se justifica pelo fato de a resiliência se relacionar com atitudes de satisfação, felicidade e comprometimento com o trabalho (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

A participação orçamentária ainda possibilita intensificar o otimismo dos funcionários, uma vez que a organização desenvolve um ambiente favorável para florescerem atitudes positivas, o que os encoraja a buscar oportunidades de crescimento, vislumbrando o sucesso da organização no presente e no futuro (LUTHANS; YOUSSEF, 2004; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Um ambiente de trabalho que incentiva os funcionários e reconhece seus esforços tem condições de angariar maior satisfação, permitindo que esses funcionários sejam mais autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas. Apesar dessas quatro dimensões formarem o capital psicológico, por compartilharem elementos comuns, salienta-se que podem existir diferenças quanto ao nível de influência nos mecanismos adaptativos e processos de realização de metas, o que torna cada capacidade única (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010). Esse argumento instiga estudos que busquem evidências empíricas do impacto de cada dimensão do capital psicológico dos indivíduos ao desempenharem suas tarefas na organização. A literatura também apresenta um corpo teórico escasso, com oportunidades de avanços.

Venkatesh e Blaskovich (2012) constataram que a participação orçamentária propicia o desenvolvimento e aumento dos indicadores de capital psicológico, de maneira que quanto mais altos forem os níveis de participação orçamentária mais altos serão os níveis de capital psicológico dos funcionários. Os autores encontraram em sua pesquisa relações positivas e significativas na relação das dimensões autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo com a participação orçamentária.

A participação orçamentária auxilia no desenvolvimento do capital psicológico, de forma a tornar os envolvidos mais otimistas, esperançosos, resilientes e autoeficazes, o que os deixa menos expostos aos aspectos negativos do ambiente de trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022) constaram que a participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico. A participação orçamentária mostrou-se determinante para o desenvolvimento do capital psicológico dos *controllers* e atitudes gerenciais proativas no contexto orçamentário (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Diante disso, postula-se que:

H₂: A participação orçamentária possui relação direta e positiva com o capital psicológico, nas dimensões autoeficácia (H_{2a}), esperança (H_{2b}), resiliência (H_{2c}) e otimismo (H_{2d}).

1.2 Capital psicológico e comprometimento organizacional

Estudos prévios investigaram a relação entre o capital psicológico e diferentes atitudes dos funcionários na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais. Como atitudes desejáveis, Avey et al. (2011) destacaram a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o bem-estar psicológico e, dentre as não desejáveis, destacaram as intenções de rotatividade e cinismo em relação a mudanças. Na presente pesquisa, foca-se em específico o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional auxilia na compreensão dos comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (TANG; SHAO; CHEN, 2019). Assim, o comprometimento pode ser utilizado para inferir sobre a seleção do funcionário quanto à sua continuidade na organização (ALLEN; MEYER, 1996; LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018), referindo-se ao estado psicológico da relação entre o trabalho do indivíduo e a organização (WU; CHEN, 2018).

O capital psicológico reflete o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado pela autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), em que estes autores salientam ainda que, além da terminologia voltada à área econômica, o termo capital tem sido utilizado para representar o valor de seus recursos humanos. Propõe-se que essas dimensões interferem no comportamento dos funcionários na organização, visto que o capital psicológico está relacionado ao comprometimento organizacional, que preenche as necessidades de eficácia e realização daqueles com alto nível de capital (AVEY et al., 2011).

Funcionários com níveis elevados de capital psicológico apresentam resultados desejáveis de desempenho, baixa intenção de deixar a organização e manifestam-se satisfeitos no trabalho, diferentemente dos funcionários com baixa pontuação, os quais costumam apresentar comportamento inadequado de cidadania organizacional (NEWMAN et al., 2014). Níveis mais altos de capital psicológico são benéficos para aumentar o comprometimento organizacional e influenciam na disposição dos funcionários de permanecerem na organização (KIM et al., 2017).

Nguyen e Ngo (2020) verificaram que o capital psicológico apresenta efeito positivo no comprometimento organizacional e no desempenho no trabalho. Concluíram que gestores podem aumentar o desempenho no trabalho, aumentando o capital psicológico e o comprometimento organizacional. Considerando o comprometimento afetivo, Ribeiro et al. (2021) observaram a influência do capital psicológico, de forma que funcionários com maiores índices de capital psicológico tiveram maior probabilidade de serem comprometidos afetivamente com a organização. Suganda (2022) e Owais, Khan e Khan (2023) encontraram em suas pesquisas efeitos causais semelhantes. Assim, prevê-se:

H₃: O capital psicológico, nas dimensões autoeficácia (H_{3a}), esperança (H_{3b}), resiliência (H_{3c}) e otimismo (H_{3d}), possui relação direta e positiva com o comprometimento organizacional.

1.3 Efeito mediador do capital psicológico

Aspectos orçamentários podem influenciar o estado mental dos indivíduos no contexto organizacional e impactar seu comportamento (COVALESKI et al., 2003). A participação orçamentária pode melhorar a satisfação no trabalho, fazendo com que os indivíduos se sintam mais envolvidos no processo de gestão, o que tende a propiciar consequências comportamentais positivas (DERFUSS, 2009). No presente estudo, considera-se o capital psicológico inserido no movimento da psicologia positiva, com foco no desenvolvimento de forças, e não nas disfunções dos indivíduos (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

No capital psicológico, cada dimensão possui características que direcionam as condições para influenciar a gestão participativa no comprometimento organizacional. Indivíduos que apresentam características de autoeficácia sentem-se mais confiantes e, assim, contribuem para a organização com maior perseverança (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010). A esperança dos indivíduos favorece a superação de obstáculos para alcançarem os objetivos estabelecidos, com a confiança necessária para exercer estratégias de enfrentamento relevantes (AVEY; PATERA; WEST, 2006). Indivíduos otimistas possuem expectativas positivas que os motivam a prosseguirem em seus objetivos, o que incita o interesse de continuidade no ambiente organizacional (LUTHANS; YOUSSEF, 2007).

Indivíduos com maiores níveis de capital psicológico alcançam maior satisfação no trabalho e são mais comprometidos com a organização (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; LUTHANS et al., 2008). O capital psicológico medeia positivamente a relação entre

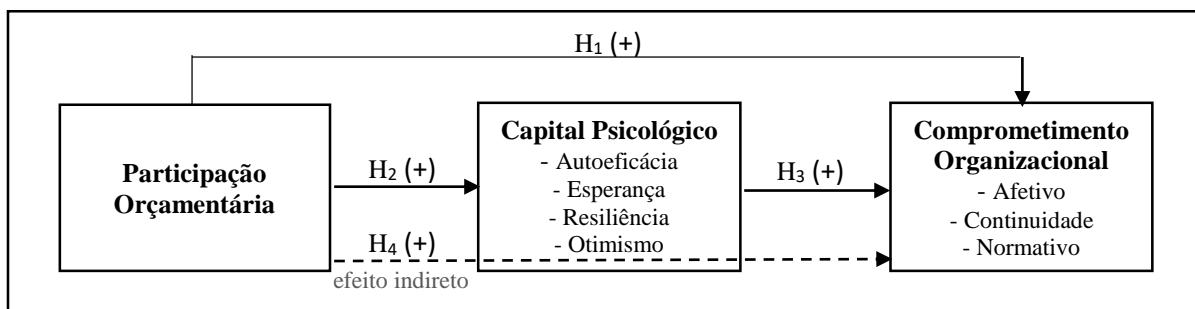
participação orçamentária e desempenho individual (AQMAL; SOEWARNÓ, 2018; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Aqmal e Soewarno (2018) encontraram mediação total do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e desempenho de tarefas, o que indica que maiores níveis de participação no processo orçamentário desencadeiam desempenho superior de tarefas, se mediada pelo capital psicológico. Isso sugere que os gestores devem devotar atenção à participação orçamentária, de forma a investir e incrementar aspectos de capital psicológico e, assim, melhorar seu desempenho (AQMAL; SOEWARNÓ, 2018).

Tanto a participação orçamentária quanto o capital psicológico podem exercer influência no comprometimento organizacional (MONTEIRO et al., 2021; NGUYEN; NGO, 2020). Além disso, Newman et al. (2014) observaram que o capital psicológico tem potencial de mediar a relação entre diversas variáveis organizacionais. Vilarino del Castillo e Lopez-Zafra (2022) constaram que o capital psicológico pode ter efeito mediador em variáveis como criatividade, liderança, satisfação no trabalho e desempenho, o que evidencia a sua importância. Isso porque o capital psicológico tem a capacidade de ampliar a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais, além de melhorar a coesão e a cooperação, de forma a gerar mudanças positivas na cultura organizacional (LIU, 2010). Assim, presume-se a influência por mediação das dimensões do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional:

H₄: O capital psicológico, nas dimensões autoeficácia (H_{4a}), esperança (H_{4b}), resiliência (H_{4c}) e otimismo (H_{4d}), medeia de forma positiva a relação entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa e a sinalização das hipóteses formuladas a partir do referencial teórico.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Nota: setas sólidas indicam relações diretas; e a seta pontilhada indica relação indireta por efeito mediador.
Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Conjectura-se relação da participação orçamentária com comprometimento organizacional, e que o capital psicológico medeia a relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional. São esperadas relações positivas e significativas para os caminhos propostos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma *survey* foi realizada com funcionários de cooperativas de crédito filiadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB). O SICOOB possui destaque no sistema financeiro cooperativo brasileiro, em que compreende 466 cooperativas, mais de 4 milhões de cooperados, operações de créditos de aproximadamente 43 milhões de reais e realização de depósitos de cerca de 56 milhões de reais, conforme informações publicadas em seu Relatório Anual Sistêmico de 2017.

A opção pelas cooperativas de crédito deve-se ao seu destaque no contexto social e econômico, visto que proporcionam a democratização do acesso ao crédito; atuam na prestação de serviços financeiros com custos mais baixos para pequenas e médias empresas; e proporcionam crédito para pessoas físicas, que nem sempre possuem acesso ao sistema financeiro tradicional (CARVALHO et al., 2015). Essas cooperativas, com forte presença no Brasil, possuem características únicas de gestão, devido ao fato de sua fundação estar geralmente voltada ao seu papel social e visar o desenvolvimento da região, além de apresentarem uma estrutura mais informal, se comparada a outras instituições de crédito.

As cooperativas foram acessadas na rede profissional *LinkedIn* para identificar os profissionais que atuam em cargos de gerência média. Esses profissionais foram identificados pela busca dos termos: “diretor”, “gerente”, “coordenador”, “supervisor”, “assistente” e “analista”. A suposição foi que indivíduos nesses cargos estão ativamente envolvidos na definição do orçamento e/ou possuem responsabilidades orçamentárias. Desse modo, foram enviados 2.506 convites para integrar a rede de contato de um ator, em que 1.545 foram aceitos e para os quais foi encaminhado o link de acesso ao questionário pela plataforma *QuestionPro*.

Os contatos ocorreram entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020, sendo que o procedimento descrito resultou em 136 respostas válidas. O tamanho da amostra de 92 respondentes é adequado para realizar as análises propostas no modelo estrutural, conforme parâmetros de Faul et al. (2009), estimados no *software G*Power*, para um modelo com cinco

preditores da variável dependente (comprometimento), poder da amostra de 80% e nível de significância de 5%.

O perfil demográfico dos respondentes indicou que são funcionários de cooperativas centradas, em grande parte, nas regiões Sudeste e Sul do país, aproximadamente 80%; de distintos portes; e com 5 mil a 4,5 mil funcionários. Quanto aos cargos, 53% dos respondentes estão distribuídos entre os cargos de diretor, gerente, coordenador ou supervisor, sendo que os demais ocupam posições operacionais, como assistente e analista de diferentes áreas das cooperativas. Dentre os funcionários, 94 (70%) são do gênero masculino e a idade média amostral é de aproximadamente 37 anos. Quanto à experiência no cargo, o tempo apresentou ampla variação entre os respondentes, a mediana amostral foi de aproximadamente três anos.

2.1 Construtos e instrumento da pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de três construtos centrais: participação orçamentária, capital psicológico e comprometimento organizacional. O questionário constitui-se de blocos com assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada ponto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. No final do questionário foram incluídas questões abertas sobre o perfil dos funcionários e de sua organização, para fins de análise demográfica.

A participação orçamentária foi mensurada com as seis assertivas propostas por Milani (1975) e revisitadas por DeBaerdemaeker e Bruggeman (2015). O capital psicológico foi mensurado com o instrumento de pesquisa *PsyCap Questionnaire* (PCQ), de Luthans, Youssef e Avolio (2007), com seis assertivas para cada variável do construto: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. O comprometimento organizacional foi mensurado com o instrumento de pesquisa de Allen e Meyer (1990) e Meyer, Allen e Smith (1993), com seis assertivas para cada dimensão: afetivo, de continuidade e normativo.

Os instrumentos de pesquisa foram inicialmente traduzidos do inglês para o português e em seguida foi realizada a conversão, com o intuito de assegurar a qualidade da tradução. Apenas aspectos pontuais foram alterados na tradução, sem prejuízo à forma original das assertivas. Ademais, no instrumento de pesquisa do capital psicológico, a escala original foi alterada de seis para sete pontos para padronização do questionário. O Quadro 1 apresenta os construtos, as variáveis e as definições operacionais.

Quadro 1 - Construtos, variáveis e definições operacionais

Construtos	Variáveis	Definições Operacionais	Referências
Participação orçamentária	Participação orçamentária	Grau de participação dos indivíduos no processo orçamentário.	Milani (1975); DeBaerdemaeker e Bruggeman (2015)
Capital psicológico	Autoeficácia	Confiança do indivíduo diante de tarefas desafiadoras.	Luthans, Youssef, Avolio (2007)
	Esperança	Perseverança em direção às metas propostas.	
	Resiliência	Capacidade do indivíduo enfrentar eventuais contratemplos, fracassos ou adversidades e encontrar disposição para solucioná-los.	
	Otimismo	Disposição do indivíduo de fazer atribuições positivas quanto ao sucesso atual e futuro.	
Comprometimento organizacional	Comprometimento Afetivo	Apego afetivo à organização – o indivíduo permanece na organização porque quer.	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993)
	Comprometimento de Continuidade	Forma de custo percebido associado à saída da organização – o indivíduo permanece na organização porque precisa.	
	Comprometimento Normativo	Obrigação de permanecer na organização – o indivíduo permanece na organização porque sente que deve fazê-lo.	

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Para assegurar altos níveis de validade interna, este instrumento de pesquisa foi inicialmente submetido a três pesquisadores da área para avaliação da pertinência e adequação do conteúdo ao propósito da pesquisa. Posteriormente, o questionário foi encaminhado a três profissionais que atuam em cooperativas de crédito para verificação de eventual dificuldade de resposta. Em ambas as situações as alterações foram mínimas, basicamente questões semânticas.

2.2 Testes de vieses

Considerando-se que a coleta de dados foi realizada por um único método (*cross-sectional survey*) e que todas as variáveis representam percepções dos mesmos indivíduos, deve-se atentar a possíveis problemas de viés comum do método. Alguns cuidados metodológicos foram tomados ao trazer esclarecimentos sobre o propósito da pesquisa e apontamentos em relação à escala adotada na carta de apresentação do questionário; foi assegurado anonimato dos respondentes; e esclarecido, no questionário, que as respostas obtidas seriam utilizadas apenas com propósitos acadêmicos (PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Verificou-se inicialmente o quanto os indicadores da pesquisa se agrupavam em componente comum, por análise fatorial exploratória, para averiguar se os dados reportados pelos mesmos respondentes, no mesmo recorte temporal, agrupavam as variáveis questionadas,

o que traria limitações para o delineamento de relações causais (PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Constatou-se que nenhum fator isolado explicou grande parte da variação do componente, o fator principal representou 21%, variância abaixo do limiar comum de 50% estabelecido pelos autores no teste do fator único de Harman.

Possíveis distorções decorrentes da amostra do estudo podem advir do viés de não resposta, visto que não se tem contato com toda a amostra e nem o controle sobre quem respondeu o questionário, pois não foi requerida a identificação, como forma de assegurar o anonimato. Seguiu-se a metodologia *firsts-lasts*, em que são comparadas as respostas dos primeiros 15%, 21 respondentes, com os últimos 15%, considerando os últimos como semelhantes àqueles que optaram por não participar (WÅHLBERG; POOM, 2015). O teste *t* de comparação de amostras independentes com intervalo de confiança de 95% indicou que não há diferença significativa entre os grupos, o que sugere que o viés de não resposta não influencia na interpretação dos resultados.

2.3 Técnicas e procedimentos de análise dos dados

Para análise das variáveis latentes de escalas múltiplas e construtos multidimensionais, as medidas do instrumento foram submetidas à análise fatorial exploratória, para avaliar a adequação das questões/indicadores que formam cada variável (FÁVERO et al., 2009). A análise fatorial exploratória foi realizada com rotação *varimax* e normalização de *Kaiser*, analisando-se indicadores de variância acumulada explicada e a consistência interna das assertivas pelo *Alfa de Cronbach* (α).

Participação orçamentária abarcou todas as assertivas do questionário, confirmando sua adequabilidade e unidimensionalidade ($KMO=0,887$; $\alpha=0,925$; var.=73%). As dimensões do capital psicológico, após submetidas à análise fatorial exploratória com base na rotação com quatro componentes fixados, implicou na exclusão de algumas delas: autoeficácia ($\alpha=0,881$), questão 5; esperança ($\alpha=0,744$), questões 3 e 4; resiliência ($\alpha=0,594$), questões 1, 3 e 4; e otimismo ($\alpha=0,770$), questões 1, 2 e 5. Feitos esses ajustes, as medidas apresentaram adequação ($KMO=0,875$; var. cumulativa=63%). Comprometimento organizacional, com três dimensões, foi rotacionado com base em três componentes fixados e os critérios de adequabilidade levaram a exclusões: comprometimento afetivo ($\alpha=0,770$), questões 3, 4 e 5; comprometimento de continuidade ($\alpha=0,777$), questões 1, 4, 5 e 6; e comprometimento normativo ($\alpha=0,811$), questões

1 e 4. Ao final, as dimensões do comprometimento organizacional demonstraram adequação das medidas (KMO=0,764; var. cumulativa=66%).

Além das análises descritivas realizadas, para aferir a distribuição das respostas das variáveis quantitativas, procedeu-se à categorização demográfica dos respondentes. Seguiram-se as análises fatorial exploratória e consistência interna do instrumento de pesquisa. Para responder as hipóteses, observaram-se os resultados dos coeficientes de caminhos na modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais, mensuradas no *software SmartPLS*.

No modelo, o comprometimento organizacional foi operacionalizado como variável de segunda ordem, que engloba as dimensões afetivo, de continuidade e normativo. Considerar uma variável de ordem superior, em um modelo com componentes hierárquicos, possibilita examinar construtos complexos que possuem alta ordem de abstração, e viabiliza a análise do comprometimento de forma global, alinhado às hipóteses do estudo. Além das relações diretas, o modelo propõe efeito mediador do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e comprometimento. A mediação ocorre quando a variável mediadora explica porque certa influência ocorre 10%.

3 RESULTADOS: MODELO DE MENSURAÇÃO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

No modelo de mensuração são apresentados os indicadores que atestam a consistência interna, confiabilidade das medidas, e as validades das variáveis no modelo, validades convergente e discriminante, com critérios de Hair Jr. et al. (2017). O modelo considerou componentes hierárquicos para avaliar o comprometimento organizacional como variável de segunda ordem, que abarca o comprometimento afetivo, o normativo e de continuidade. A análise de segunda ordem foi operacionalizada com procedimentos em duas etapas, considerando os escores dos fatores de cada dimensão como componente do comprometimento organizacional. Na Tabela 1, apresenta-se a primeira fase da modelagem de equações estruturais e estatísticas descritivas.

Tabela 1 - Modelo de mensuração e estatística descritiva

	Indic. confiabilidade			Critérios de validade discriminante						Estatística descritiva		
	CR	AVE	α	1	2	3	4	5	6	Média	D.P.	Moda
1. Participação	,941	,726	,924	,852	,478	,493	,299	,364	,539	4,31	1,68	5
2. Autoeficácia	,915	,683	,885	,448	,827	,682	,615	,410	,250	6,05	0,90	7
3. Esperança	,839	,567	,747	,421	,537	,753	,868	,567	,386	5,80	0,94	7

4. Resiliência	,781	,545	,593	,233	,441	,572	,738	,516	,255	5,68	0,92	6
5. Otimismo	,871	,692	,777	,311	,355	,445	,350	,832	,379	5,45	1,10	6
6. Comprometi.	,787	,504	,881	,518	,252	,350	,205	,336	,710	4,56	1,70	7

Nota: $n = 136$. Critérios de validade discriminante: os coeficientes na diagonal inferior representam os resultados da validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker; os coeficientes na diagonal superior, os resultados pelo critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT); e os valores na diagonal, em negrito, são a raiz quadrada da AVE.

Legenda: CR= confiabilidade composta; AVE= variância média extraída; α = *Alfa de Cronbach*; e D.P.= desvio padrão amostral.

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

As variáveis do estudo denotam adequabilidade de consistência interna, procedida inicialmente pela carga fatorial dos itens/assertivas ($>0,70$) e pela confiabilidade composta de cada variável ($>0,70$). Quanto à medida de consistência interna com base no *Alfa de Cronbach* ($>0,70$), a dimensão resiliência apresentou níveis inferiores ao limiar estipulado na literatura ($\alpha=0,593$), o que impõe uma limitação na análise dessa variável do modelo. No entanto, Hair Jr. et al. (2017) destacam que a validade convergente (CR) é a principal forma de atestar a validade das medidas, sendo que a resiliência apresentou coeficiente adequado (CR=0,787). A validade média extraída (AVE $>0,50$) atestou a validade convergente das variáveis. Denota-se que os três indicadores de confiabilidade sugerem adequação na análise do comprometimento organizacional como construto único, o que permite prosseguir a análise com o modelo hierárquico. A validade discriminante foi confirmada pelos critérios de Fornell-Larcker, visto que os coeficientes da raiz quadrada da AVE foram superiores à correlação entre as variáveis. Os coeficientes na diagonal superior também atestaram níveis aceitáveis de validade discriminante, pelo critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT $<1,00$).

Estatísticas de correlação demonstram níveis moderados a altos de associação entre as variáveis, com coeficientes positivos, alinhados com as expectativas estabelecidas nas hipóteses. As correlações entre as variáveis denotam em grande parte significância estatística (corr. $\geq |0,221|$, ao nível de 0,1%), o que indica associações significativas entre a participação orçamentária e as demais variáveis do modelo; correlações moderadas entre as dimensões do capital psicológico; e associações positivas entre o comprometimento e as demais variáveis, com exceção da resiliência, com coeficiente mais acentuado entre participação orçamentária e comprometimento organizacional.

3.1 Modelo estrutural

Observada a validade e níveis de adequação satisfatória do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural, estimado por modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Na Tabela 2, apresentam-se os painéis com análises de caminhos, efeito direto e efeitos indiretos por mediação, e ao final evidencia-se o poder preditivo das variáveis e indicadores de ajustamento do modelo.

Tabela 2 - Resultados do modelo estrutural

PAINEL A: Caminhos com efeito direto					
Hipóteses / caminhos →	β	t-valor	p-valor	f^2	
H ₁ Participação orçamentária → comprometimento	0,446	5,270	0,000	0,214	
H _{2a} Participação orçamentária → autoeficácia	0,448	7,380	0,000	0,251	
H _{2b} Participação orçamentária → esperança	0,421	5,642	0,000	0,216	
H _{2c} Participação orçamentária → resiliência	0,233	2,649	0,004	0,057	
H _{2d} Participação orçamentária → otimismo	0,311	3,371	0,000	0,107	
H _{3a} Autoeficácia → comprometimento	-0,078	0,602	0,274	0,005	
H _{3b} Esperança → comprometimento	0,128	1,161	0,123	0,012	
H _{3c} Resiliência → comprometimento	0,004	0,037	0,485	0,000	
H _{3d} Otimismo → comprometimento	0,167	1,696	0,045	0,031	
PAINEL B: Caminhos com efeito indireto por mediação					
Hipóteses / caminhos →	β	t-valor	p-valor	Mediação	
H _{4a} Participação → autoeficácia → comprometimento	-0,035	0,582	0,280	-	
H _{4b} Participação → esperança → comprometimento	0,054	1,082	0,140	-	
H _{4c} Participação → resiliência → comprometimento	0,001	0,033	0,487	-	
H _{4d} Participação → otimismo → comprometimento	0,052	1,444	0,074	Parcial	
PAINEL C: Coeficientes de capacidade preditiva e ajustamento do modelo					
Indicadores	Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo	Comprometimento
R ²	0,201	0,178	0,054	0,097	0,313
Q ²	0,131	0,089	0,015	0,049	0,224
SRMR	0,143				
NFI	0,681				

Nota: $n = 136$. Colinearidade acessada pelo *Variance Inflation Factor*, VIF máximo = 4,8; mediação avaliada pelo coeficiente de efeitos indiretos específicos.

Legenda: β = coeficiente estrutural da modelagem por *bootstrapping* com 5.000 reamostragens; f^2 = tamanho do efeito; tamanho de efeitos pelo critério de Cohen (1988): efeito pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35); R²= coeficiente de determinação; Q²= redundância preditiva; SRMR= *Standardized Root Mean Square Residual*; e NFI= *Normed Fit Index*.

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Na análise de caminhos entre as variáveis apresentadas nas quatro hipóteses, considerou-se um nível de significância de até 10%, percentual aceitável para pesquisas de natureza exploratória (HAIR JR. et al., 2017). Os resultados do modelo fornecem suporte para aceitar a hipótese H₁, que prevê influência direta e positiva da participação orçamentária no comprometimento. Os resultados também fornecem suporte para aceitar a H₂, que prevê influência positiva da participação orçamentária nas quatro dimensões do capital psicológico (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}). Tem-se sustentação empírica para aceitar a influência do capital psicológico em maiores níveis de comprometimento apenas para a dimensão otimismo, o que permite

validar H_{3d} , e respalda a rejeição das hipóteses H_{3a} , H_{3b} e H_{3c} . A relação de mediação proposta na H_4 demonstra significância estatística apenas na dimensão otimismo, ou seja, pode-se atestar que a influência da participação orçamentária no comprometimento organizacional ocorreu exclusivamente por meio do otimismo de funcionários, uma dimensão do capital psicológico, assim aceita-se a H_{4d} e rejeita-se esta relação nas demais dimensões (H_{4a} , H_{4b} , H_{4c}).

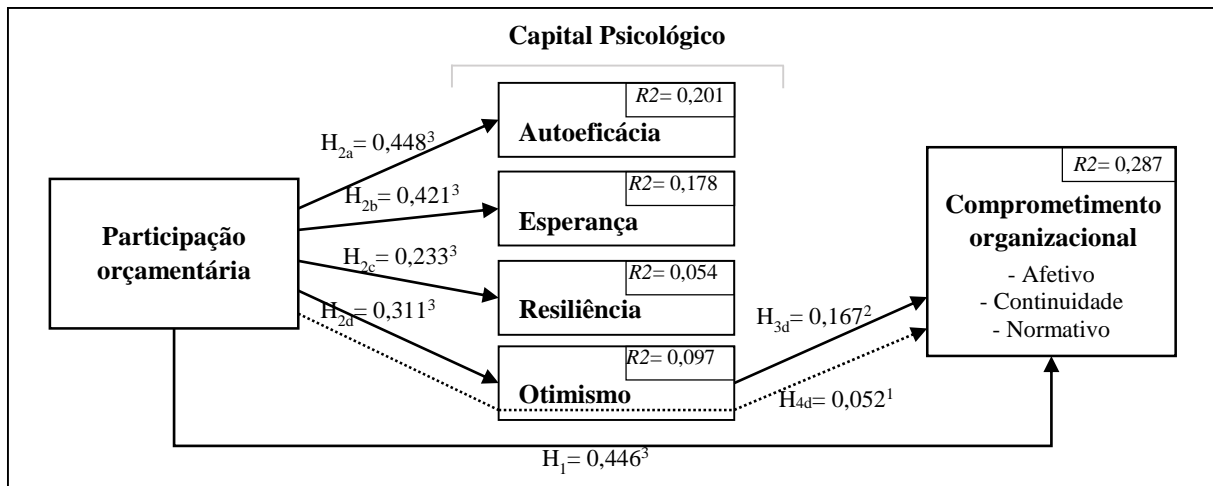
No modelo verificou-se ausência de multicolinearidade, com base na análise do maior *Variance Inflation Fator* ($VIF < 5$), e quanto à redundância geral do modelo nos construtos independentes, indicados pelo Q^2 e estimado por procedimento de *blindfolding*, os índices se mostraram aceitáveis ($Q^2 > 0$), consoante Hair Jr. et al. (2017). O poder preditivo das variáveis foi aferido pelo coeficiente de determinação (R^2), que representa o quanto da variância das variáveis dependentes é explicada pelas variáveis ligadas a ela, e indicou que a variância explicada das dimensões de capital psicológico, influenciada pela participação orçamentária é pequena para as dimensões resiliência ($R^2=0,054$) e otimismo ($R^2=0,097$); e média para as dimensões esperança ($R^2=0,178$) e autoeficácia ($R^2=0,201$) (COHEN, 1988).

Quanto ao poder preditivo do comprometimento no modelo estrutural, que é a variável dependente, verificou-se que a variância do quanto os gestores se comprometem com a organização é explicada em 31,3% por variações nas variáveis do capital psicológico e da participação orçamentária, o que representa efeito médio, poder de explicação substancial para a área das ciências sociais aplicadas, especialmente por tratar de variável com alto nível de subjetividade. No ajuste do modelo, obtiveram-se fatores que o suportam, com base em medidas de SRMR ($< 0,8$) e NFI ($< 0,9$) (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

3.2 Discussão dos resultados

Consoante os resultados do modelo estrutural, na Figura 2 ilustram-se os coeficientes estatísticos das hipóteses aceitas.

Figura 2 - Resultados dos caminhos aceitos no modelo estrutural



Nota: $n = 136$. Significância de $^1p < 0,10$; $^2p < 0,05$; e $^3p < 0,01$. A linha pontilhada indica efeito indireto.
 Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Ao analisar as hipóteses compassadas, averiguou-se efeito direto da participação orçamentária no comprometimento organizacional, sendo que os resultados suportam essa relação (H_1 : efeito médio), esse resultado corrobora os achados de Arifyddub e Kusumawati (2017), Monteiro et al. (2021) e Quirin, Donnelly e O'Bryan (2000). Compartilha-se do argumento de Yahya, Ahmad e Fatima (2008), que os gestores que participam do processo orçamentário estão mais satisfeitos com sua organização, o que leva a um maior comprometimento organizacional. A participação orçamentária mais acentuada dos funcionários promove comprometimento organizacional, com potencial impacto no desempenho. Esses resultados sugerem que a gestão colaborativa leva os funcionários a desencadearem maior comprometimento afetivo e normativo e continuarem na organização.

Na H_2 reforça-se a relevância de considerar aspectos individuais dos funcionários, que são reflexos de práticas de gestão adotadas nas organizações, como a participação orçamentária, que proporciona aos funcionários participação, voz e poder de influência no processo decisório. Presume-se ser um cenário característico de cooperativas, por se pautarem na participação e colaboração de seus membros e deterem conotação de informalidade e sentimento de *ownership* (CARVALHO et al., 2015). É uma estratégia para obter informações-chave compartilhadas, descentralização/delegação de responsabilidades e definição de papéis na execução das metas lá estabelecidas, além de promover comportamentos e atitudes dos funcionários relativos à satisfação e seu desempenho (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Confirmou-se papel ativo da participação orçamentária com o capital psicológico dos funcionários (H_2). Os resultados de associação positiva corroboram os de Venkatesh e

Blaskovich (2012) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022); contudo, a abordagem segregada das dimensões do capital psicológico fornece uma análise minuciosa. A influência da participação orçamentária no capital psicológico foi mais destacada na dimensão da autoeficácia (H_{2a}: efeito médio); seguido da esperança (H_{2b}: efeito médio); da resiliência (H_{2c}: efeito pequeno); e do otimismo (H_{2d}: efeito pequeno). Esses achados sustentam empiricamente inferir que, ao proporcionar a participação orçamentária na organização, em diferentes níveis hierárquicos, essa gestão colaborativa promove as dimensões do capital psicológico. O elevado efeito e o poder preditivo da autoeficácia podem decorrer do fato de a autoeficácia ser menos subjetiva, pois avalia o esforço voltado à execução de tarefas desafiadoras, seguido da esperança, voltada à perseverança em direção às metas (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Na H₃ há sustentação apenas para aceitar a hipótese que prevê influência positiva do otimismo no comprometimento organizacional (H_{3a}: efeito pequeno). O otimismo refere-se ao posicionamento de se fazer atribuições positivas, presumindo sucesso. Indagou-se se os gestores “sempre veem o lado bom das coisas em relação ao trabalho; estão otimistas quanto ao que acontecerá no futuro no que se refere ao trabalho”. Gestores mais otimistas, que projetam seu sucesso na execução das metas, impulsionam o comportamento dos funcionários ao internalizar a constante busca pelo sucesso e resultados, comprometem-se mais com a organização (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Alinhado com Kim et al. (2017), Nguyen e Ngo (2020) e Owais, Khan e Khan (2023), os resultados evidenciaram que o capital psicológico traz atitudes desejáveis, como o comprometimento organizacional.

Efeito mediador do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional foi observado apenas para a dimensão otimismo (H_{4d}). O efeito é de mediação parcial (HAIR JR. et al., 2017). A participação orçamentária por si só influencia o comprometimento organizacional. Por sua vez, o capital psicológico influencia o comprometimento apenas quando se considera a dimensão otimismo. Argumenta-se que com maiores níveis de participação dos funcionários no processo orçamentário, a organização terá maior capital psicológico (AQMAL; SOEWARNNO, 2018) na dimensão otimismo, o qual impulsionará o comprometimento dos funcionários. Esses resultados coadunam com Venkatesh e Blaskovich (2012) e Aqmal e Soewarno (2018), que confirmaram mediação do capital psicológico como construto único entre a participação orçamentária e desempenho individual.

O destaque para a dimensão otimismo do capital psicológico, pode estar ligado ao fato de se perceber sua forte relação com o comprometimento e a colaboração dos funcionários

(YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Ao considerar o contexto das cooperativas de crédito, percebe-se o destaque à dimensão otimismo em decorrência do alinhamento com os princípios cooperativistas, pautados pela cooperação e integração dos indivíduos (FALKEMBACH; WITTMANN; BOFF, 2023). Pontua-se que, paralelamente às propriedades das demais dimensões do capital psicológico, o otimismo pode ser melhorado com compromisso e respeito pelo passado, estima pelo presente e perspectiva de oportunidades (ŞEN; MERT; AYDIN, 2017; YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Ademais, a autoeficácia e a resiliência são aspectos que podem ser influenciados pelo ambiente ou determinado contexto (MALIK, 2013). Logo, em ambientes como o das cooperativas de crédito, em constante expansão e de grande relevância econômica e social, essas características acabam impactando de modo menos incisivo.

Em linhas gerais, os resultados da pesquisa demonstraram a importância do capital psicológico no desenvolvimento de comportamentos positivos no contexto organizacional, enfatizando a participação orçamentária e o comprometimento organizacional. Como evidenciado por Abbas e Raja (2015), o capital psicológico auxilia no desempenho no trabalho, comprometimento, satisfação no trabalho, dentre outros aspectos. O capital psicológico contribui para níveis mais elevados de sucesso organizacional ao beneficiar uma série de resultados importantes (LE et al., 2018).

O capital psicológico pode motivar os indivíduos a participarem do processo orçamentário, produzindo reflexões e senso de responsabilidade, o que favorece a melhora do desempenho (AMIRULLAH; HALIAH; NIRWANA, 2020). Ao considerar as dimensões do capital psicológico, nota-se que na autoeficácia, os indivíduos buscam experiências de influência ao participarem das definições orçamentárias, o que pode aumentar sua confiança para alcançar seus orçamentos (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Os autores complementam que a participação no orçamento pode desenvolver níveis de esperança nos indivíduos de modo mais comprometido e otimista. A resiliência passa a ser desenvolvida quando os supervisores fornecem mecanismos, como a participação orçamentária, para que seus subordinados possam tomar decisões em relação ao seu desempenho (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Os resultados convergentes desta pesquisa, com aqueles observados pelos estudos de referência, suportam o destaque da literatura para a importância de incentivar comportamentos positivos no contexto organizacional. Consoante Luthans, Youssef e Avolio (2007), indivíduos mais autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas buscam atuar de forma mais confiante e contributiva, trabalhando para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Ao serem

mais atuantes, os indivíduos se comprometem mais, o que pode contribuir para a sua satisfação no trabalho e seu interesse em permanecer na organização.

4 CONCLUSÕES

Este estudo analisou os efeitos da participação orçamentária no comprometimento organizacional, com a interveniência do capital psicológico, nas dimensões autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. A investigação com funcionários de cooperativas de crédito brasileiras revelou que a participação orçamentária, como forma de gestão participativa que incentiva a inclusão e considera as opiniões de todos os funcionários no processo decisório voltado à definição de metas, é uma estratégia de gestão que fornece incentivos para que esses funcionários apresentem níveis mais elevados de capital psicológico. Apesar de ser uma variável relacionada ao indivíduo, demonstrou constituir o capital humano das organizações cooperativas e de ser um fator determinante para promover o bem-estar no trabalho. Portanto, a gestão participativa no processo orçamentário favorece tanto comportamentos positivos relativos ao capital psicológico do indivíduo quanto ao comprometimento com os objetivos organizacionais, que, por sua vez, melhora o desempenho organizacional.

A participação orçamentária dos funcionários apresentou efeito positivo no comprometimento organizacional, o que denota reflexos atitudinais positivos da participação dos funcionários nas decisões orçamentárias. Conclui-se que, incentivar a participação orçamentária dos funcionários, como forma de gestão colaborativa, traz um cenário positivo quanto às percepções e resultados dos indivíduos e, conseqüentemente, à organização. A participação promove desde o bem-estar do indivíduo até resultados organizacionais, devido ao maior comprometimento, caracterizado pela intensificação de laços afetivos dos funcionários com a organização; maior compromisso com as normas e tarefas determinadas; e compromisso de permanência na cooperativa em que trabalham. Luz, Paula e Oliveira (2018) observaram em empresas de tecnologia da informação que o comprometimento organizacional está relacionado à satisfação no trabalho e que ambos atuam como antecedentes da intenção de rotatividade dos funcionários.

Dentre as dimensões do capital psicológico, apenas o otimismo influenciou positivamente o comprometimento organizacional, o que o destaca neste contexto e fornece novos achados à literatura. Portanto, difere-se de Venkatesh e Blaskovich (2012), que abordaram a participação com o capital de forma multidimensional e encontraram significância

de todas as dimensões. O capital psicológico integra estudos de construto único, enquanto esta pesquisa revelou que cada dimensão do capital psicológico traz resultados distintos ao comprometimento. Contrastando com a participação orçamentária que as influencia, o comprometimento com a meta não é influenciado pelas dimensões de: autoeficácia, que reflete a confiança do indivíduo diante das tarefas desafiadoras a ele atribuídas; a esperança, que consiste na sua perseverança em direção às metas propostas; e a resiliência, que é a capacidade de enfrentar eventuais contratemplos, fracassos ou adversidades e buscar solucioná-los. Isso pode decorrer de especificidades desta amostra. Ainda que contrastem com a hipótese e o estudo de Venkatesh e Blaskovich (2012), são aspectos que fomentam o bem-estar socioemocional dos indivíduos perante a organização e têm potencial de incentivar outros comportamentos positivos.

Em contraste e destacando a multidimensionalidade do construto do capital psicológico, a dimensão do otimismo, que reflete a disposição do indivíduo de fazer atribuições positivas quanto ao sucesso atual e futuro da organização, demonstrou levar o maior comprometimento e grande destaque no modelo e amostra deste estudo. Conclui-se que ao perseguir sucesso na organização, buscando sua realização e excelência, a dimensão otimismo do capital psicológico conduz os indivíduos a um maior comprometimento com os objetivos, ao mesmo tempo que demonstrou ser o meio pelo qual a participação orçamentária influencia o comprometimento organizacional. Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Luthans et al. (2008) ressaltam que, pelo fato de o otimismo estar relacionado à expectativa de sucesso, indivíduos mais otimistas desenvolvem maior nível de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, maior comprometimento organizacional.

4.1 Implicações

A participação dos funcionários no contexto organizacional é um tema que tem despertado um fluxo de pesquisas no campo da contabilidade gerencial (DERFUSS, 2009; JANSEN, 2015). Os resultados aqui evidenciados oferecem suporte às considerações sobre a existência de relações entre a participação orçamentária e elementos como capital psicológico (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; NOLZEN, 2018) e comprometimento organizacional (NOOR; HARYANTI; OTHMAN, 2012; ARIFUDDIN; KUSUMAWATI, 2017). A presente pesquisa contribui ao oferecer um modelo abrangente e novas relações para o capital

psicológico, que compassam aspectos de natureza psicológica com influência comportamental e são direcionadores de resultados organizacionais.

Destaca-se ainda a contribuição do estudo para a prática gerencial no contexto das cooperativas de crédito. Os princípios cooperativos, como controle democrático, participação econômica de seus membros e cooperação entre cooperativas (MOJO; FISCHER; DEGEMA, 2015), denotam alinhamento com as características necessárias ao desenvolvimento de um ambiente colaborativo. Esses princípios podem provocar os indivíduos a terem uma maior participação orçamentária, além de fornecerem condições para que se sintam mais envolvidos com a organização e, com isso, mais comprometidos diante da realização de seus objetivos. Assim, as cooperativas são coagidas a investir no desenvolvimento de seus recursos humanos e propiciar um ambiente organizacional que favoreça maior participação dos envolvidos. Pontua-se que as cooperativas podem aumentar o comprometimento dos funcionários ao oferecer recompensas pelo seu esforço (FRIZON; BINSFELD, 2021).

Uma maior participação dos funcionários na organização incrementa o potencial de benefícios aos indivíduos, organização e região de atuação, dados o papel social das cooperativas. Um ambiente favorável ao comprometimento torna factível que os indivíduos tenham interesse em se manter na organização e exercer maior esforço para o alcance de metas organizacionais (RAE, 2013) e, conseqüentemente, com efeitos positivos no desempenho da organização. Zonatto, Weber e Nascimento (2019) encontraram evidências em cooperativas que a participação orçamentária tem efeito no desempenho gerencial. Em linhas gerais, a participação orçamentária pode impactar aspectos comportamentais e psicológicos dos indivíduos (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018).

Considera-se importante enfatizar o capital psicológico na gestão empresarial, por ter-se revelado um mecanismo de gestão relevante no processo de direcionamento da estratégia organizacional e de alocação de recursos organizacionais, além do que, se for adequadamente desenvolvido e gerenciado pode promover melhorias no desempenho (NOLZEN, 2018).

4.2 Limitações e recomendações

As limitações decorrentes do delineamento desta pesquisa precisam ser consideradas na interpretação dos resultados, ao mesmo tempo podem fornecer *insights* para investigações futuras. Inicialmente, se destaca as limitações advindas das adaptações em instrumentos de coleta de dados, o que exige cautela nas análises comparativas dos resultados com as pesquisas

prévias. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas utilizem instrumentos já validados em contextos semelhantes. Ademais, para mitigar as limitações decorrentes do método de pesquisa adotado, futuras pesquisas podem utilizar outras formas de aferir os construtos, considerando estudos longitudinais e em profundidade, com métodos que envolvam abordagens de natureza qualitativa, de forma a aprofundar as discussões, inclusive auxiliar na validação dos achados desta pesquisa.

Pesquisas futuras podem ainda considerar perspectivas distintas, como os efeitos do capital psicológico em diferentes construtos, essencial à investigação do desenvolvimento e manutenção de aspectos psicológicos dos indivíduos nas organizações. Nesta pesquisa, o comprometimento organizacional foi considerado um construto unidimensional, para proporcionar maior enfoque à participação orçamentária e às dimensões do capital psicológico. Futuras pesquisas podem considerar as dimensões desse construto de forma segregada, a fim de evidenciar a relação individual com outros antecedentes ou consequentes, como estilos de gestão ou liderança e desempenho. Recomenda-se, ainda, considerar questões do cotidiano das cooperativas, como clima organizacional e compartilhamento de informações, visto que o processo orçamentário para diversas áreas organizacionais ocorre em determinadas épocas ao longo de um ano.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, M.; RAJA, U. Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 32, n. 2, p. 128-138, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E.A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D.R. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.
- AMIRULLAH, S.; HALIAH, H.; NIRWANA, N. The influence of budgetary participation and competency on the performance of the local government with psychological capital as moderated variable. **International Journal of Innovative Science and Research**

Technology, v. 5, n. 1, p. 483-492, 2020.

AQMAL, I. U.; SOEWARNNO, N. The mediating impact of psychological capital and job relevant information on the influence of budget participation against job performance. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 11, n. 6, p. 1-14, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0611001>.

ARIFUDDIN, F. A.; KUSUMAWATI, A. Participation and goal clarity budget to performance apparatus with commitment and cultural organization as a moderating variable. **World Journal of Social Sciences**, v. 7, n. 2, p. 24-37, 2017.

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 36, n. 2, p. 430-452, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630832996>.

AVEY, J. B.; PATERA, J. L.; WEST, B. J. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, n. 2, p. 42-60, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>.

AVEY, J. B.; REICHARD, R. J.; LUTHANS, F.; MHATRE, K. H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127-152, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F. Antecedents of commitment to budgetary goals. **Revista de Administracao Contemporânea**, v. 26, n. 2, p. e200018, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; BERND, D.C; PAZETTO, C.F. Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 310-330, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4052.

BOUCKENOOGHE, D.; ZAFAR, A.; RAJA, U. How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 2, p. 251-264, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>.

CARVALHO, F. L.; DIAZ, M. D. M.; BIALOSKORSKI NETO, A. E. G. Exit and failure of credit unions in Brazil: a risk analysis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 67, p. 70-84, 2015. DOI: 10.1590/1808-057x201411390.

CHONG, V. K.; CHONG, K. M. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, n. 1, p. 65-86, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences** (2nd ed.). New York, NY: Routledge Academic, 1988.

COVALESKI, M.; EVANS III, J.H.; LUFT, J.; SHIELDS, M.D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 3-49, 2003. Mark Covaleski 1, John H. Evans III 2, Joan Luft 3, Michael D. Shields 3. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>.

DEBAERDEMAEKER, J.; BRUGGEMAN, W. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: the mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1-12, 2015. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2).

DEGENHART, L.; ZONATTO, V. C. da S.; LAVARDA, C. E. F. Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 89, p. 216-231, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>.

DELFINO, I. A. D. L.; LAND, A. G.; SILVA, W. R. D. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 67-80, 2010.

DERFUSS, K. The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 203-239, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>.

FALKEMBACH, F. R.; WITTMANN, M. L.; BOFF, V. A. Capital social, cooperativismo e desenvolvimento: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, p. 01-17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.12372>.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. São Paulo: Campus, 2009.

FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.

FRIZON, J. A.; BINSFELD, I. Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-59, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043242789>.

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C., S.; DEGENHART, L. Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 997-1016, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465938283>.

HAIR JÚNIOR, J. F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** 2nd ed., Los Angeles: Sage, 2017.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 1-19, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.

ILYAS, S. A Review: the influence of participation budgeting toward organization behavior factors. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, v. 12, n. 4, p. 734-739, 2021.

JACOMOSSI, F.; SCHLUP, D.; ZONATTO, V. C. S. Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 11, n. 3, p. 391-409, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>.

JANSEN, E. P. Participation, accounting and learning how to implement a new vision. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 45-60, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.07.00>.

KIM, T. et al. Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 6, p. 1638-1657, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0224>.

LE, B. P.; LEI, H.; SENGPHE, T.; NGUYEN, T.M.A.; GONG, J. Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 46, n. 11, p. 1833-1846, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.7242>.

LIU, Y. Corporate culture and employee mentality capital agree with influencing factor analysis. **International Education Studies**, v. 3, n. 2, p. 75-91, 2010.

LUTHANS, F. **Organizational Behavior**. Boston: McGraw-Hill, 2008.

LUTHANS, F.; NORMAN, S. M.; AVOLIO, B.J.; AVEY, J.B. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008. DOI: 10.1002/job.507.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 321-349, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.507>.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: Developing the Human Competitive Edge** (Vol. 198). Oxford: Oxford University Press, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: an evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational**

Behavior, v. 4, p. 339-366, 2017, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>. LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **REGE. Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>.

MALIK, A. Efficacy, hope, optimism and resilience at workplace—positive organizational behavior. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 3, n. 10, p. 1-4, 2013.

MARTINS, A. D., EUZEBIO, L. D. C., BEUREN, I. M. Perception of organizational justice and home office work performance: influence of affective commitment. **Revista Brasileira de Gestao de Negócios**, v. 25, n. 3, p. 373-386, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i3.4231>.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

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

MOJO, D.; FISCHER, C.; DEGEFA, T. Social and environmental impacts of agricultural cooperatives: evidence from Ethiopia. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 22, n. 5, p. 388-400, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2015.1052860>.

MONTEIRO, J. J.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>.

NEWMAN, A.; UCBASARAN, D., ZHU, F.; HIRST, G. Psychological capital: A review and synthesis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35(Suppl 1), p. S120–S138, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1916>.

NGUYEN, H. M.; NGO, T. T. Psychological capital, organizational commitment and job performance: a case in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 5, p. 269-278, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.269>.

NOLZEN, N. The concept of psychological capital: a comprehensive review. **Management Review Quarterly**, v. 68, n. 3, p. 237-277, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>.

NOOR, M.; HARYANTI, I.; OTHMAN, R. Budgetary participation: How it affects performance and commitment. **Accountancy Business and the Public Interest**, p. 53-73,

2012. DOI: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2161688.

OWAIS, S.; KHAN, A. N.; KHAN, Z. The impact of positive psychological capital on organizational commitment in public sector universities of KPK. **Journal of Social Research Development**, v. 4, n. 2, p. 372-382, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53664/JSRD/04-02-2023-12-372-382>.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J.Y.; PODSAKOFF, N.P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

QUIRIN, J. J.; DONNELLY, D. P.; O BRYAN, D. Consequences of participative budgeting: The roles of budget-based compensation, organizational commitment, and managerial performance. **Advances in Management Accounting**, v. 9, p. 127-144, 2000.

RABENU, E.; YANIV, E.; ELIZUR, D. The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. **Current Psychology**, v. 36, n. 4, p. 875-887, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9477-4>.

RAE, K. How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. **Accounting, Accountability & Performance**, v. 18, n. 1, p. 35-62, 2013.

RIBEIRO, N.; GUPTA, M.; GOMES, D.; RIBEIRO, N.A. Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 4, p. 1015-1029, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2122>.


SARKIS, C.D.; CUNHA, J.V.A.; MATIAS, M.A.; SILVA, O.L. Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte/MG, Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 3, n. 51, p. 6-14, 2015.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. D. S. Mediating effects of psychological capital and burnout syndrome on the relationship between budgetary participation and management performance. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 14, n. 1, p. 297-314, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>.

SELVINA, M.; YULIANSYAH, Y. Relationships between budgetary participation and organizational commitment: Mediated by reinforcement contingency evidence from the service sector industries. **International Research Journal of Business Studies**, v. 8, n. 2, p. 69-80, 2016, <https://doi.org/10.21632/irjbs.8.2.69-80>.

ŞEN, C.; MERT, İ. S.; AYDIN, O. The effects of positive psychological capital on employee's job satisfaction, organizational commitment, and ability coping with stress. **Journal of Academic Research in Economics**, v. 9, n. 2, p. 164-184, 2017.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Relatório Anual Sistêmico**. 2017. Disponível em: http://www.sicoob.com.br/documents/21826417/48354172/relatorio_sistêmico.pdf/7b2314c8-033a-9e4e-3a72-50892c928c4a. Acesso em: 15 jan. 2019.

 REAd | Porto Alegre – Vol. 29 – N.º 3 – Setembro / Dezembro 2023 – p. 682 - 714.

SHOLIHIN, M.; PIKE, R.; MANGENA, M. B, LI, J. Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. **The British Accounting Review**, v. 43, n. 2, p.135-146, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.003>.

SONI, K.; RASTOGI, R. Psychological capital augments employee engagement. **Psychological Studies**, v. 64, n. 4, p. 465-473, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00499-x>.

SUGANDA, U. K. Reducing turnover intention: the mediating role of work-life balance and organizational commitment. **International Journal of Business Ecosystem & Strategy**, v. 4, n. 3, p. 01-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i3.344>.

TANG, Y.; SHAO, Y. F.; CHEN, Y. J. Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 01-12, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>.

VENKATESH, R.; BLASKOVICH, J. The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. **Journal of Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 159-175, 2012. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>.

VILARINO DEL CASTILLO, D.; LOPEZ-ZAFRA, E. Antecedents of psychological capital at work: a systematic review of moderator–mediator effects and a new integrative proposal. **European Management Review**, v. 19, n. 1, pág. 154-169, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12460>.

WÅHLBERG, A. E.; POOM, L. An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. **Basic and Applied Social Psychology**, v.37, n. 6, p. 336-347, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>.

WU, C. M.; CHEN, T. J. Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. **International Journal of Hospitality Management**, v. 74, p. 75-84, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>.

YAHYA, M. N.; AHMAD, N. N. N.; FATIMA, A. H. Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 6, p. 658-673, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550810896523>.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>.

YULIANSYAH, Y.; KHAN, A. A. A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. **International Review of Public Administration**, v. 22, n. 3, p. 213-230, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>.

ZONATTO, V.C.S.; BAUER, L.; DEGENHART, L.; NASCIMENTO, J.C. Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 133-150, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>.

ZONATTO, V. C. D. S.; MACHADO, F.S.; AGUIAR, A.B.; MARQUEZAN, L.H.F. Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 91, p. 01-16, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221753.en>.

ZONATTO, V. C. S.; WEBER, A.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 67-91, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>.