

Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária

The influence of the ethical climate on procedural justice and organizational commitment: the interaction of budgetary participation

Januário José Monteiro^a, Daiane Antonini Bortoluzzi^a, Rogério João Lunkes^a, Fabricia Silva da Rosa^a

^a Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

Palavras-chave

Clima ético.
Justiça procedimental.
Participação orçamentária.
Comprometimento organizacional.

Resumo

A pesquisa tem por objetivo avaliar a influência do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária no comprometimento organizacional. Para atingir o objetivo foi aplicado um questionário com gestores de 150 empresas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Os dados foram analisados por meio modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e *Fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA). Os resultados mostram que o clima ético influencia positivamente na percepção de justiça procedimental e no comprometimento organizacional. Evidencia-se também, que o alto nível de participação orçamentária exerce influência positiva no comprometimento organizacional. Além disso, o estudo mostra que a participação dos gestores no processo orçamentário intensifica positivamente a relação entre a percepção de justiça procedimental e o comprometimento organizacional. A pesquisa contribui com a literatura ao sugerir que uma maior adoção de práticas éticas no exercício das tarefas e a participação dos gestores na elaboração do orçamento, acentua o alto nível de percepção de justiça procedimental e o comprometimento organizacional.

Keywords

Ethical climate.
Procedural justice.
Budgetary participation.
Organizational commitment.

Abstract

The research aims to evaluate the influence of the ethical climate, procedural justice, and budgetary participation in organizational commitment. To achieve the objective, a questionnaire was applied with managers from 150 companies listed in Brazil, Bolsa, Balcão (B3). The data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM) and Fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA). The results show that the ethical climate positively influences the perception of procedural justice and organizational commitment. It is also evident that the high level of budgetary participation has a positive influence on organizational commitment. In addition, the study shows that the participation of managers in the budgeting process positively intensifies the relationship between perception of procedural justice and organizational commitment. The research contributes to the literature by suggesting that greater adoption of ethical practices in the exercise of tasks and the participation of managers in preparing the budget, accentuates the high level of perception of procedural justice and organizational commitment.

Informações do artigo

Recebido: 13 de setembro de 2020
Aprovado: 16 de março de 2021
Publicado: 17 de junho de 2021

Implicações práticas

Os achados sugerem que as organizações reforcem sua governança, com a implementação de ferramentas que impulsionem o clima ético, justiça procedimental e maior comprometimento dos gestores. Além disso, sugere-se que os gestores sejam incentivados a participarem da elaboração do orçamento, porque isto potencializa o feito da percepção de justiça procedimental no comprometimento com a organização.

Copyright © 2021 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados

Autor correspondente: Tel. (48) 3721-9000

E-mail: januariomonteiromonteiro@gmail.com (J. J. Monteiro); daianeantonini@gmail.com (D. A. Bortoluzzi); rogeriolunkes@hotmail.com (R. J. Lunkes); fabriciasrosa@hotmail.com (F. S. da Rosa)

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências Contábeis. Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade - Florianópolis/SC - 88040970, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional dos funcionários é fundamental para as empresas atingirem seus objetivos. É um estado afetivo que permite aos funcionários se comprometerem com os valores da organização (Geisler, 2019), e tem efeitos positivos como, alcance de alto desempenho, maior satisfação e menor rotatividade (Schwepker, 2001). Os funcionários comprometidos com a organização tendem a ter maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, maior produtividade. Estudos já evidenciaram que este maior comprometimento organizacional pode estar relacionado a um bom clima ético (Schwepker, 2001; Martin & Cullen, 2006) e a participação orçamentária na empresa (Parker & Kyj, 2006; Chong & Johnson, 2007; Kohlmeyer et al., 2014).

Ao longo das últimas décadas, o interesse dos pesquisadores em compreender as questões éticas no ambiente de trabalho tornou-se cada vez mais frequente (Schwepker, 2001; Neubert et al., 2009; Shin et al., 2015; Goebel & Weißenberger, 2017; Mulki & Lassk, 2019). Isso porque, o clima ético está relacionado aos procedimentos, políticas e práticas da organização (Naumann & Bennett, 2000; Martin & Cullen, 2006) traduzidos em ações e decisões que podem afetar positivamente a justiça procedimental e o comprometimento organizacional (Martin & Cullen, 2006; Luria & Yagil, 2008; Shin et al., 2015). A justiça procedimental pressupõe a imparcialidade da organização diante dos procedimentos de tomada de decisão (Luria & Yagil, 2008), e o comprometimento organizacional na congruência dos interesses individuais aos organizacionais (Meyer & Allen, 1991).

Na mesma linha, a literatura sobre controle de gestão sugeriu que a participação orçamentária gera diversos benefícios para a organização (Nouri & Parker, 1998; Lavarda & Almeida, 2013; Zonatto; Weber & Nascimento, 2019; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020; Rengel et al., 2020), entre os quais destaca-se o aumento da justiça procedimental e do comprometimento organizacional (Lau & Tan, 2006; Parker & Kyj, 2006; Chong & Johnson, 2007; Kohlmeyer et al., 2014; Rengel et al., 2020), e a maior comunicação entre os entes da hierarquia (Chong, Eggleton & Leong, 2005; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020). Assim, argumenta-se que a participação orçamentária pode aumentar o comprometimento dos gestores, por meio do seu envolvimento no processo de decisão do orçamento organizacional (Subramaniam et al., 2002). Ao participar das decisões orçamentárias, os gestores se comprometem em atingir as metas organizacionais (Isgiyarta et al., 2019). Logo, a participação orçamentária melhora o desempenho, com aumento do comprometimento organizacional (Mohd & Othman, 2012; Isgiyarta et al., 2019).

Embora existam indícios da relação do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária com o comprometimento organizacional (Luria & Yagil, 2008; Özer & Yılmaz, 2011; Mohd & Othman, 2012; Shin et al., 2015), pouco se sabe como essas relações ocorrem de forma simétrica, ou como se combinam a partir de uma abordagem assimétrica. A literatura aponta que estudos que visaram compreender o papel da ética no ambiente de trabalho foram incompletos (ex.: Shin et al., 2015; Goebel & Weißenberger, 2017), não tendo deixado claro seu efeito sobre o comportamento dos gestores e da organização. Pesquisas sugerem mais estudos que relacionem a participação orçamentária com outras variáveis (Shields & Shields, 1998; Chong & Johnson, 2007; Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020). Evidências conjecturaram que o comprometimento organizacional é um conseqüente da participação orçamentária, mas não ficou claro como essa relação pode ocorrer (Parker & Kyj, 2006; Chong & Johnson, 2007).

Desse modo, este estudo visa ampliar o conhecimento sobre a interface do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária como antecedentes do comprometimento organizacional. Mais do que isto, ainda há uma lacuna em estudos que mostram o efeito da interação da participação orçamentária e da justiça procedimental no comprometimento organizacional. Assim, tem-se como questão de pesquisa: Qual a influência do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária no comprometimento organizacional?

O estudo oferece contribuições para a teoria e prática. Primeiro, fornece evidências de que o clima ético é indispensável para as organizações que buscam fomentar maior comprometimento por parte de seus gestores (Schwepker, 2001; Martin & Cullen, 2006). Assim, sugere-se que os gestores apliquem nas suas decisões códigos de ética, políticas e diretrizes, a fim de que os funcionários considerem as decisões como justas. Segundo, amplia-se a compreensão sobre a interface entre o clima ético e a justiça procedimental, sugerindo que uma maior adoção de práticas éticas no exercício das tarefas, acentua o nível de percepção de justiça procedimental. Terceiro, a pesquisa sugere que a participação orçamentária é fundamental para fomentar o comprometimento dos gestores com a organização. Assim, contribui-se com o fluxo de estudos que apontou o comprometimento organizacional como um conseqüente da participação orçamentária (Parker & Kyj, 2006; Chong & Johnson, 2007).

Este estudo avança em relação aos estudos anteriores (Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020; Monteiro et al., 2020) ao demonstrar que a participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento intensifica a relação entre justiça procedimental e o comprometimento organizacional. Isso porque a percepção da justiça procedimental engloba a participação do processo de elaboração do orçamento, discussão de medidas de desempenho e estabelecimento de metas. Portanto, sugere-se maior participação dos gestores da elaboração do orçamento.

Para que as organizações alcancem o sucesso nas suas operações, além do clima ético é necessário que incentivem seus gestores a participarem das decisões relacionadas a alocação de recursos e coordenação das unidades inerente ao sistema orçamentário. Mediante abordagem assimétrica, o estudo sugere que a combinação do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária determinam alto comprometimento organizacional dos gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 Clima ético e justiça procedimental

O clima ético representa uma situação de trabalho que demonstra o clima moral e o nível de ética praticado em uma organização (Mulki & Lassk, 2019). Diferentes tipos de climas estão relacionados a diferentes comportamentos entre os funcionários como, por exemplo, o clima baseado em princípios que está associado a comportamentos éticos, enquanto o clima egoísta está associado ao interesse próprio (Haldorai et al., 2020). Assim, o clima ético consiste em percepções de confiança, responsabilidade e padrões morais (Luria & Yagil, 2008), que determina os critérios que os membros usam para compreender e resolver situações na organização (Martin & Cullen, 2006). Por meio desse processo, os valores organizacionais são traduzidos em ações, que posteriormente se refletem nos resultados do trabalho (Martin & Cullen, 2006; Luria & Yagil, 2008).

O clima ético organizacional propicia um contexto no qual julgamentos e ações, relacionados as tarefas, são baseados na regra de justiça. Em outras palavras, quando os funcionários percebem um alto nível de clima ético, tendem a enfatizar a justiça procedimental e a transparência na tomada de decisões (Naumann & Bennett, 2000). Justiça procedimental refere-se à justiça percebida nos procedimentos de tomada de decisão em uma organização (Luria & Yagil, 2008). As decisões consideradas justas são caracterizadas pela tomada de decisão formal, que é representativa, consistente, imparcial, precisa e passível de recurso (Luria & Yagil, 2008).

Estudos anteriores indicaram que a percepção de um clima ético possui um efeito positivo na satisfação do trabalho (Martin & Cullen, 2006; Naiyananont & Smuthranond, 2017) e na significância do trabalho percebida pelos funcionários e, conseqüentemente, reduz as intenções de rotatividade (Mulki & Lassk, 2019). Além disso, a percepção do clima ético também influencia no comprometimento organizacional e no bem-estar psicológico do funcionário (Martin & Cullen, 2006). O clima ético também possui um efeito positivo na percepção de justiça procedimental (Luria & Yagil, 2008; Özer & Yılmaz, 2011; Shin et al., 2015). Isto porque, a moralidade e os princípios éticos endossados e seguidos pelos funcionários de uma organização podem afetar suas percepções compartilhadas acerca da justiça procedimental (Shin et al., 2015). Portanto, os funcionários de uma organização tendem a perceber os processos de tomada de decisão como justos, quando consideram que as atividades são realizadas com base em princípios morais e éticos (Shin et al., 2015). Diante disso, postula-se a seguinte hipótese:

H₁: Maior clima ético está positivamente relacionado ao aumento na justiça procedimental.

2.2 Clima ético e comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional refere-se à extensão em que os indivíduos se identificam e estão envolvidos com a organização. Assim, pode ser definido como um estado afetivo baseado na concordância entre valores pessoais e da organização empregadora (Geisler, 2019). Funcionários comprometidos com a organização tendem a se identificar com suas metas e objetivos e possuem intenção de permanecer nela (Aguiar-Quintana et al., 2020). Martin e Cullen (2006) explicam que o comprometimento dos funcionários com a organização consiste em três elementos: (i) apoio à missão e ao propósito da organização, (ii) disposição para se sacrificar para apoiar a missão e o propósito da organização e, (iii) interesse em permanecer como membro da organização.

Nesse contexto, baixos níveis de comprometimento organizacional podem ser disfuncionais para a organização e para o indivíduo, enquanto altos níveis podem ter efeitos positivos, como, por exemplo melhor desempenho, maior satisfação e menor rotatividade (Schwepker, 2001).

Estudos anteriores apontam que o comprometimento organizacional é influenciado positivamente pela ética, suporte organizacional (Medeiros, 2003), engajamento no trabalho (Hakanen, 2008), justiça organizacional e satisfação no trabalho (López-Cabarcos et al., 2015), participação orçamentária (Kohlmeyer et al., 2014) e clima ético (Schwepker, 2001; Martin & Cullen, 2006). Evidências apontam que elementos do clima de uma organização estão significativamente relacionados ao comprometimento organizacional. Hayati e Caniago (2012) revelam que a percepção de um clima ético influencia positivamente na motivação intrínseca, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e no desempenho no trabalho dos funcionários. Da mesma forma, Schwepker (2001) verificou que a criação de um clima ético, por meio de aplicação de códigos de ética, políticas e diretrizes, influencia positivamente no comprometimento organizacional. Portanto, os funcionários que percebem um clima ético na organização tendem a possuir um maior comprometimento organizacional. Tendo em mente estas evidências, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: Maior clima ético está positivamente relacionado ao aumento no comprometimento organizacional.

2.3 Participação orçamentária e comprometimento organizacional

A literatura sobre controle de gestão evidencia que o orçamento tem diversas finalidades, entre as quais destaca-se a influência sobre o comportamento dos indivíduos (Shields & Shields, 1998; Covaleski et al., 2003; Chong, Eggleon & Leong, 2006; Zonatto, Weber & Nascimento, 2019). Assim, a participação orçamentária, visa a ascensão de comportamento alinhados aos objetivos da organização (Covaleski et al., 2003; Chong, Eggleon & Leong, 2006; Zonatto, Weber & Nascimento, 2019). O envolvimento dos gestores na determinação do orçamento organizacional, denota a participação na elaboração do orçamento (Subramaniam et al., 2002). A participação orçamentária viabiliza a troca de informações entre os gestores e subordinados que auxilia na tomada de decisões e instiga o diálogo permanente (Chong, Eggleon & Leong, 2005; Agbejule & Saarikoski, 2006; Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2020).

Permitir que os subordinados participem do processo orçamentário aumenta o compartilhamento de informação, o que resulta em orçamentos mais precisos (Nouri & Parker, 1998). Os objetivos planejados e aprovados com a participação e consentimento dos indivíduos, leva a maior internalização das metas e aumento do senso de responsabilidade pessoal em alcançá-las, por meio do engajamento no processo orçamentário (Isgiyarta et al., 2019). Por isso, o orçamento abarca o processo de planejamento e controle, pelo qual os gestores definem as metas organizacionais, bem como o consideram uma variável relevante para melhorar os resultados relacionados ao trabalho como o comprometimento organizacional (Subramaniam et al., 2002).

Nouri e Parker (1998) verificaram que a participação no orçamento leva a uma alta adequação do orçamento que, por sua vez, aumenta o desempenho no trabalho de forma direta e indiretamente por meio do comprometimento organizacional. Brownell (2015) mostra que a participação dos funcionários no orçamento da organização aumenta a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Subramaniam et al. (2002) apontam que o comprometimento organizacional dos gestores pode ser aprimorado por meio do incentivo ao orçamento participativo.

Chong e Johnson (2007) encontram associação positiva da participação orçamentária e o comprometimento, principalmente com as metas orçamentárias. Da mesma forma, Mohd e Othman (2012) apontam que a participação orçamentária tem um efeito significativo no desempenho gerencial, aumentando o comprometimento organizacional. Isgiyarta et al. (2019) também verificaram um efeito positivo da participação orçamentária no comprometimento organizacional. Essas evidências sugerem que altos nível de participação na elaboração do orçamento pode determinar alto comprometimento dos gestores com a organização. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H₃: Alto nível de participação orçamentária está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional.

2.4 Justiça procedimental, participação orçamentária e comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional decorre do relacionamento satisfatório entre os membros e a organização, e a justiça percebida das expectativas dos membros em relação a postura da organização (Jang et al., 2019). Assim, os indivíduos ficam satisfeitos com a organização quando a remuneração, a participação e as oportunidades são fornecidas de forma adequada na sua percepção (McFarlin & Sweeny, 1992; Jang et al., 2019).

Quando os indivíduos não percebem os processos de tomada de decisão como justos, isto é, baseado em princípios morais e éticos (Shin et al., 2015), eles têm uma percepção negativa e são passivos em relação à organização (Jang et al., 2019). Assim como, quando os membros da organização não percebem que participam do processo de planejamento do orçamento, tendem a se comprometer menos com ela (Subramaniam et al., 2002; Isgiyarta et al., 2019).

Diante disso, argumenta-se que a combinação da participação orçamentária e a justiça procedimental deve intensificar o comprometimento dos funcionários com a organização. Estudos anteriores como de Jang et al. (2019) mostram que estratégias relacionadas à justiça procedimental são necessárias para aumentar o comprometimento organizacional. Ridaryanto (2020) verificou que as percepções de justiça procedimental tendem a incentivar um maior comprometimento dos indivíduos.

Os estudos de Nouri e Parker (1998), Subramaniam et al. (2002) e Mohd e Othman (2012) apontam que a participação orçamentária tem um efeito positivo no comprometimento organizacional. Enquanto outros estudos sugerem que a participação orçamentária pode viabilizar uma maior percepção da imparcialidade da organização perante os processos organizacionais (McFarlin & Sweeny, 1992; Lau & Tan, 2006). Dessa forma, espera-se que a participação orçamentária interaja com a justiça procedimental aumentando o comprometimento dos gestores com a organização.

Denota-se que a alta percepção de justiça procedimental não necessariamente levará ao aumento do comprometimento, se os gestores não participarem ativamente da elaboração do orçamento. Até mesmo porque para os entes da hierarquia o senso de justiça procedimental passa pela participação do processo de elaboração do orçamento, discussão de medidas de desempenho e estabelecimento de metas. Diante dos argumentos, propõe-se a seguinte hipótese:

H₄: A interação da justiça procedimental e participação orçamentária está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional.

Constituídas as hipóteses da pesquisa, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa com os caminhos representando as hipóteses propostas na Figura 1.

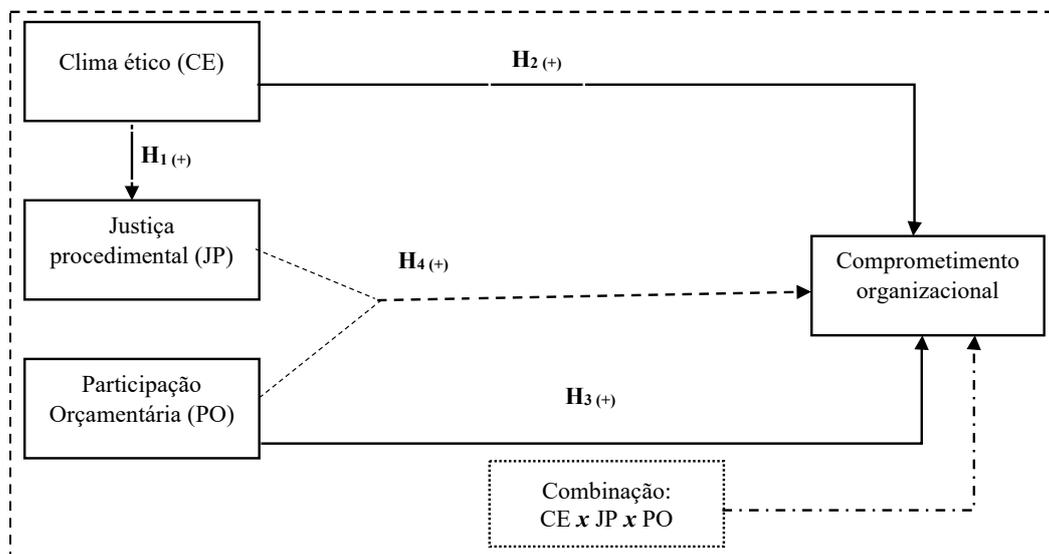


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Coleta dos dados e elaboração do instrumento de pesquisa

Os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário em grandes empresas listadas na Bolsa de Valores do Brasil (Brasil, Bolsa, Balcão-B3). No cadastro da B3, 423 empresas ativas foram selecionadas para a população do estudo.

Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário baseado na literatura de clima ético (Qualls & Puto, 1989; Schwepker, Ferrell & Ingram, 1997; Schwepker, 2001), participação orçamentária (Milani, 1975), justiça procedimental (Niehoff & Moorman, 1993) e comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1990; Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011). A validação do questionário foi realizada com pós-graduandos da área de gestão, para verificar a compreensão do instrumento de pesquisa. Já o pré-teste foi realizado com profissionais da área gerencial de empresas não pertencentes a amostra.

Uma empresa de marketing, especializada em estudos acadêmicos, foi contratada para aplicar os questionários. A empresa efetuou ligação telefônica para as empresas listadas na B3, solicitando a participação da pesquisa de um dos gestores de alto ou médio escalão, especificamente CEOs, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores. A partir do aceite era enviado um link, com a apresentação do objetivo da pesquisa e do questionário. O período da coleta corresponde os meses de maio e junho de 2020. Foram obtidas 150 respostas válidas de empresas do setor de bens industriais, comunicações, consumo cíclico e não cíclico, materiais básicos, petróleo, gás e biocombustíveis, saúde, tecnologia da informação e utilidade pública, o que corresponde aproximadamente 36% da população de empresas objeto da pesquisa.

3.2 Mensuração das variáveis e procedimentos de análise

A mensuração das variáveis foi realizada a partir da literatura de clima ético, participação orçamentária, justiça procedimental e comprometimento organizacional. As questões de clima ético, justiça procedimental e comprometimento organizacional foram medidas com a utilização de escala Likert de sete pontos (1 - Muito baixo a 7 - Muito alto), e participação orçamentária foi medida com escala Likert de sete pontos (1 - Discordo totalmente a 7 - Concordo totalmente). As questões de cada construto estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1. Construtos da pesquisa

Clima ético	(i) A organização aplica políticas relacionadas ao comportamento ético, (ii) Comportamentos antiéticos não são tolerados, e (iii) A organização tem formalizado o código de ética	Qualls e Puto (1989); Schwepker, Ferrell e Ingram (1997); Schwepker (2001)
Justiça procedimental	(i) As decisões gerenciais relacionadas ao trabalho são esclarecimento se solicitadas (ii) decisões relacionadas ao trabalho são aplicadas a todos (iii) as preocupações dos funcionários são ouvidas (iv) são coletadas informações precisas e completas relacionadas ao trabalho (v) os funcionários podem contestar ou recorrer de decisões relacionadas ao trabalho (vi) Decisões relacionadas com o trabalho são realizadas de forma imparcial.	Moorman (1991); Niehoff e Moorman (1993)
Participação orçamentária	(i) Envolvimento na elaboração do orçamento da unidade (ii) fornecimento de informações sobre o orçamento da unidade (iii) autonomia para emitir opinião durante a elaboração do orçamento (iv) grande influência no orçamento da unidade (v) grande contribuição ao orçamento (vi) troca de informações com o supervisor sobre o orçamento em elaboração.	Milani (1975)
Comprometimento organizacional	(i) Desejo de passar o resto da carreira nesta organização. (ii) orgulho de fazer parte da organização (iii) A organização tem significado pessoal para o gestor (iv) significado pessoal para gestor (v) apego emocionalmente a organização (vi) Senso de pertencimento à organização.	Allen e Meyer (1990); Zettler, Friedrich e Hilbig (2011)
Variáveis de controle	Gênero; Idade do gestor; Cargo; Tamanho	Gomez-Conde et al. (2019)

Fonte: elaboração própria.

A análise dos dados foi realizada com utilização de modelagem de equações estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square-PLS*). O PLS é recomendado em razão do estudo analisar as relações de caminho em um modelo estrutural complexo com amostra relativamente pequena e por não exigir a normalidade dos dados (Hair Jr. et al., 2017).

Para avaliar as combinações que determinam o comprometimento organizacional a técnica *Fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA) foi executada. Está compreende as etapas de calibração, condições necessárias e condições suficientes (Ragin, 2009). A FsQCA é adequada ao objetivo da pesquisa dado o seu poder de complementaridade à modelagem de equações estruturais (Kaya et al., 2020). Além disso, têm sido adotada com maior frequências nas pesquisas na área de negócios (Kaya et al., 2020; Lunkes et al., 2020).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

Para avaliar o modelo de mensuração, foi executado a técnica do algoritmo PLS. Nesta etapa, verificou-se a confiabilidade e validade dos construtos. Na Tabela 2, são apresentados os resultados do modelo de mensuração da pesquisa.

Tabela 2. Modelo de mensuração

Painel A - Confiabilidade e validade convergente				
Construto	CC	AVE	VIF	R²
Comprometimento organizacional	0,708	0,459	1,187	0,174
Clima ético	0,856	0,749		
Participação orçamentária	0,903	0,651		
Justiça procedimental	0,795	0,585	1,129	0,142
Painel B - Validade discriminante				
Construto	1	2	3	4
1. Comprometimento organizacional	0,678	0,276	0,415	0,263
2. Clima ético	0,143	0,866	0,117	0,435
3. Participação orçamentária	0,305	-0,012	0,807	0,133
4. Justiça procedimental	-0,115	0,32	-0,023	0,765

Fonte: elaboração própria.

Nota: Confiabilidade composta (CC); Variância Média Extraída (AVE); Variance Inflation Factor (VIF) <5,00. No painel B tem-se a Matriz Fornell e Larcker e de outro lado Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT). Q²= Comprometimento organizacional (0,039); Justiça procedimental (0,052). SRMR= 0,078.

Percebe-se que os construtos apresentaram confiabilidade composta acima do limiar de 0,70 (Hair Jr et al., 2017). Destaca-se a participação orçamentária com maior confiabilidade. Quanto a validade, percebe-se que os construtos apresentaram AVE acima de 0,50, com exceção do comprometimento organizacional que apresentou AVE de 0,46, entretanto manteve-se no modelo dada a importância dos itens, como sugerido por Hair Jr et al. (2017). Para reafirmar a validade, o critério Fornell e Larcker e HTMT foram procedentes ao sugerido por Hair Jr et al. (2017). Assim, as validades convergente e discriminante foram atendidas. O VIF indicou que o modelo está livre de multicolinearidade e o SRMR sugere que o modelo está devidamente ajustado, logo prossegue-se ao modelo estrutural.

Outros testes adicionais foram efetuados para avaliar os possíveis vieses. O primeiro foi o teste do viés do método comum, efetuado por meio do fator único de Harman. Constatou-se que a variância acumulada do primeiro fator foi de 26,66% indicando assim ausência de tal viés, uma vez que foi inferior a 50% (Podsakoff et al., 2003). Também se avaliou o viés da não resposta e comparando os 10% primeiro aos 10% últimos respondentes não se verificou diferenças significativas ao nível de 5%, logo, o modelo está livre do viés da não resposta (Af Wåhlberg & Poom, 2015).

4.2 Modelo estrutural

No modelo estrutural avalia-se as hipóteses propostas no modelo teórico. Assim, considerou-se 5.000 subamostras com intervalo corrigido e acelerado para a execução da técnica *bootstrapping* (Hair Jr et al., 2017). Apresenta-se, na Tabela 3, as relações entre as variáveis.

Tabela 3. Relação entre as variáveis

Variáveis independentes	Variáveis dependentes			
	Justiça Procedimental β (T-value)	IC [10%; 90%]	Comprometimento organizacional β (T-value)	IC [10%; 90%]
Clima ético	0,305 (2,924)***	[0,206;0,477]	0,211 (1,595)*	[0,081;0,427]
Participação orçamentária			0,344 (3,495)***	[0,241;0,459]
Justiça procedimental			-0,168 (1,666)**	[-0,301;-0,053]
Justiça procedimental* Participação orçamentária			0,151 (1,449)*	[0,008;0,254]
Gênero	-0,164 (1,874)**	[-0,275;-0,049]	-0,003 (0,028)	[-0,136; 0,115]
Idade	-0,087 (1,022)	[-0,191; 0,028]	-0,030 (0,354)	[-0,139; 0,083]
Cargo	-0,129 (1,458)*	[-0,243;-0,016]	0,096 (1,092)	[-0,016; 0,208]
Tamanho			0,062 (0,998)	[-0,012; 0,136]

Fonte: elaboração própria.

Nota: Significância ao nível de * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. IC=Intervalo de confiança.

A primeira hipótese do estudo sugeriu que o clima ético está positivamente relacionado a justiça procedimental. Os resultados apontam pela relação positiva e significativa ao nível de 1% ($\beta = 0,305$; $p < 0,01$). Denota-se que em cenários de alto clima ético, maior é a percepção de justiça procedimental. Em relação a segunda hipótese, o estudo conjecturou que o clima ético está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional. Os achados demonstram que o clima ético está positivamente relacionado ao comprometimento dos gestores ($\beta = 0,211$; $p < 0,10$). Essas evidências indicam que em ambientes de trabalho que fomentam comportamento ético, maior é o comprometimento dos gestores.

A terceira hipótese propôs que o alto nível de participação orçamentária está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional. Os achados evidenciam relação positiva e significativa ao nível de 1% ($\beta = 0,344$; $p < 0,01$). A quarta hipótese indicou que a interação da justiça procedimental e participação orçamentária está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional ($\beta = 0,151$; $p < 0,10$). Apresenta-se, na Figura 2, o gráfico que ilustra a moderação.

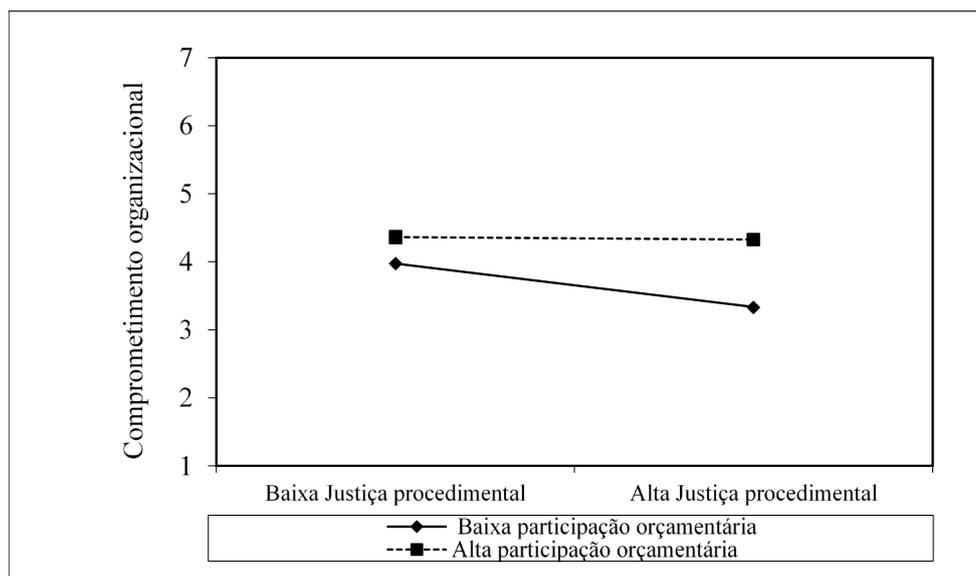


Figura 2. Efeito da interação da justiça procedimental e participação orçamentária no comprometimento organizacional

Fonte: elaboração própria.

A Figura 2, demonstra que a moderação da participação orçamentária permite que seja intensificado o efeito da justiça procedimental no comprometimento organizacional. Assim, para os gestores alcançarem altos níveis de comprometimento organizacional, a participação na elaboração do orçamento é indispensável.

4.3 Fuzzy set qualitative comparative analysis (FsQCA)

Na análise complementar adotou-se a FsQCA. Esta técnica é adequada para avaliar as configurações possíveis de prever alto comprometimento organizacional. A primeira etapa para a execução da FsQCA é a calibração (Ragin, 2009). Para esse processo, os construtos são reescalados em um intervalo de 0 a 1. Considerou-se a escala do tipo Likert de sete pontos, o ponto mínimo (*non-membership*) foi dois (2), o ponto médio (*crossoverpoint*) quatro (4) e o ponto máximo (*full-membership*) seis (6). Esses parâmetros utilizados para calibrar os construtos basearam-se no estudo de Ordanini, Parasuraman e Rubera (2013).

Na etapa seguinte, avaliou-se as condições necessárias e a tabela verdade (*truth table*). Adotou-se as condições intermediárias como sugerido por Woodside & Zhang (2012) e o limite teórico de corte foi de 0,90 (Ragin, 2009; Elbaz, Haddoud & Shehawy, 2018). São apresentados, na Tabela 4, as condições suficientes que predizem altos níveis de comprometimento organizacional.

Tabela 4. Configuração das condições para alto comprometimento organizacional

Solução	Clima ético	Participação Orçamentária	Justiça procedimental	Cobertura única	Cobertura bruta	Consistência
1	●		●	0,04	0,95	0,96
2		●	●	0,01	0,92	0,98
3	●	●		0,04	0,95	0,97
Cobertura geral			0,99			
Consistência geral			0,96			

Fonte: elaboração própria.

Nota: Círculos pretos (●) indicam presença da condição e espaços em branco indicam “indiferença”.

Os achados apontam que três condições são efetivas para o alcance de alto comprometimento organizacional. A primeira solução, compartilhada por 95% das organizações, sugere que a presença do clima ético e da justiça procedimental são suficientes para o alcance de alto comprometimento organizacional. Já a segunda, compartilhada por 92% das organizações, demonstra que a combinação da participação orçamentária e da justiça procedimental leva ao alto comprometimento organizacional. Na terceira solução, percebe-se que a combinação do clima ético e da participação orçamentária são igualmente suficientes para prever alto nível de comprometimento organizacional (95%).

A consistência e cobertura das soluções apresentaram índices acima de 0,80, o que demonstra alto poder explicativo e consistência das soluções. Resultados similares também foram verificados em outros estudos (ex.: Elbaz, Haddoud & Shehawy, 2018; Tran, Pham & Le, 2019).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados da pesquisa deram suporte as hipóteses conjecturadas e fornecem novos conhecimentos em relação a investigação dos efeitos do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentário no comprometimento organizacional. Assim, apresenta-se, na Figura 3, o resumo dos achados.

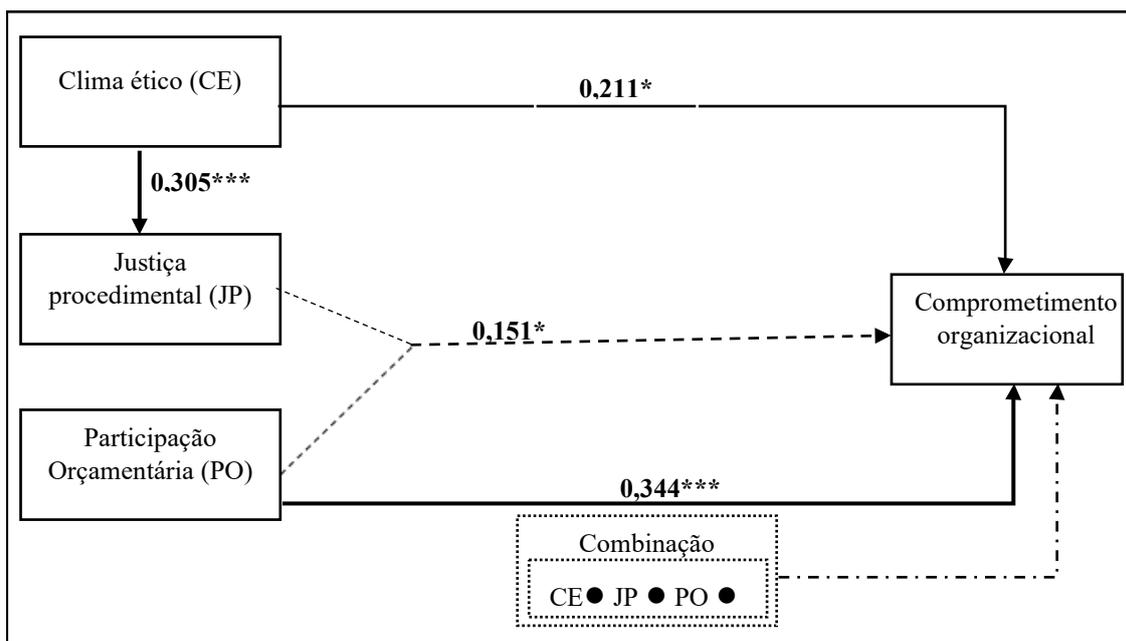


Figura 3. Resultados da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

Nota: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. ●=Presença em pelo menos uma das soluções (ver tabela4).

Os resultados evidenciam que o clima ético está positivamente relacionado com a justiça procedimental. Esses achados corroboram com estudos anteriores de Luria e Yagil (2008), Özer e Yılmaz (2011) e Shin et al. (2015). Assim, a moral e os princípios éticos de uma organização tendem a afetar as percepções dos funcionários acerca da justiça procedimental (Shin et al., 2015). A percepção do clima ético pode melhorar o desempenho da empresa, por meio da justiça procedimental, uma vez que aumenta a dedicação dos gestores às tarefas cotidianas e os esforços coletivos para atingir as metas organizacionais (Luria & Yagil, 2008). Portanto, os gerentes devem reconhecer que as iniciativas éticas devem ser consideradas como uma agenda gerencial e, portanto, se esforçarem para promover um clima ético como uma forma de melhorar a percepção da justiça procedimental na organização. Demonstra-se ainda que gestores do nível médio e do gênero masculino percebem o ambiente de trabalho procedimentalmente justo.

Os achados também apontam que o clima ético está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional, congruente com estudos anteriores (ex.: Schwepker, 2001; Martin & Cullen, 2006). A criação de um clima ético por meio da aplicação de códigos de ética, políticas e diretivas, desencorajam, monitoram e corrigem o comportamento antiético dos funcionários e, ainda proporcionam um maior comprometimento organizacional. Ainda, ao criar um clima ético, as organizações podem ser capazes de reduzir a rotatividade dos funcionários, por meio de um maior comprometimento organizacional (Schwepker, 2001; Mulki & Lask, 2019). Percebe-se que nas organizações investigadas os gestores têm suas preferências alinhadas as metas e objetivos organizacionais, por isso são comprometidos.

Outro resultado desse estudo é que o alto nível de participação orçamentária está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional. Esses achados coadunam com estudos anteriores como, por exemplo, Subramaniam et al. (2002) e Isgiyarta et al. (2019), ao revelar que quanto maior o nível de participação na elaboração do orçamento, maior o comprometimento organizacional. À medida que os gestores recebem maior responsabilidade e participam do estabelecimento das metas orçamentárias, aumentam seu comprometimento com a organização. Portanto, esse resultado sugere que a participação orçamentária desempenha um papel crítico na geração do comprometimento organizacional.

Por fim, os achados apontam que a interação da participação orçamentária e justiça procedimental está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional, corroborando com estudos progressos (ex.: Subramaniam et al., 2002; Isgiyarta et al., 2019, Jang et al., 2019).

A combinação da participação orçamentária e da justiça procedimental intensifica o comprometimento dos funcionários com a organização. Isso ocorre porque a participação orçamentária pressupõe maior compartilhamento de informação entre os gestores, e a percepção de utilidade das opiniões destes durante a elaboração do orçamento. Portanto, à medida que os gestores participam da elaboração do orçamento e percebem os processos de tomada de decisão como justos, comprometem-se mais com a organização, e conseqüentemente, mais predispostos ao trabalho.

A abordagem FsQCA reforça os achados que suportaram as hipóteses ao sugerir que as organizações precisam adotar a ética como um princípio fundamental, pois a combinada com alta percepção de justiça procedimental ou com a participação orçamentária gera alto comprometimento organizacional. Do mesmo modo, a combinação entre a participação orçamentária e justiça procedimental levam ao alto comprometimento dos gestores com a organização. Infere-se que a adoção de mecanismos de governança que potencializem um ambiente de trabalho mais ético, justo e transparente, pode-se obter maior comprometimento dos gestores, melhorar a reputação da empresa frente as partes interessadas e o desempenho.

6 CONCLUSÕES

Os resultados revelaram que o clima ético está positivamente relacionado a justiça procedimental, o que possibilita um ambiente de trabalho mais justo e aumenta o comprometimento dos gestores. Evidenciou-se também que o alto nível de participação orçamentária está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional, e que a interação entre a participação orçamentária e a justiça procedimental determina o alto comprometimento dos gestores com a organização

O estudo gera implicações teóricas ao ampliar a compreensão sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, sugerindo que o clima ético e a participação orçamentária geram benefício à organização, como a redução da rotatividade, maior aptidão ao exercício das tarefas e identificação com a organização, elementos aderentes ao comprometimento organizacional. Ao primar pelo comportamento ético as organizações também fomentam ambientes de trabalho procedimentalmente justos. A pesquisa também avançou na literatura ao demonstrar o potencial da participação orçamentária enquanto variável moderadora.

Como implicações práticas, aponta-se que a evidência dos benefícios decorrente do clima ético sugere aos gestores esforços consistentes que promovam um ambiente de trabalho justo e transparente. Assim, é necessário que os mecanismos de governança que fomentem o clima ético sejam priorizados, pois melhoram a satisfação e aumentam o comprometimento dos funcionários, o que conseqüentemente, leva a uma redução da rotatividade. O comprometimento organizacional também pode ser fomentado por meio da combinação da participação orçamentária e da percepção da justiça procedimental. Sugere-se que as organizações incentivem os gestores a participarem da elaboração do orçamento, pois se comprometem com a organização no alcance dos objetivos e metas.

Este estudo possui algumas limitações que podem servir de base para pesquisas futuras. Primeiro, limita-se ao contexto e período aplicado, assim, é necessária uma certa cautela ao generalizar os resultados. Segundo, limita-se as variáveis que influenciam no comprometimento organizacional, dessa forma, estudos futuros podem analisar outras, como a estrutura descentralizada e centralizada da organização e a percepção da liderança ética dos gestores de topo. Terceiro, três itens do comprometimento e da justiça procedimental e um item do clima ético, não carregaram adequadamente, assim sugere-se que futuras pesquisas se atentem a esses construtos em fase de pré-teste. Sugere-se ainda parcimônia na generalização dos achados, uma vez que o viés da deseabilidade social não foi avaliado. Em relação ao método, futuras pesquisas podem adotar outras abordagens como a *Artificial Neural Network*, visto que pode aumentar a compreensão sobre o comprometimento dos gestores com a organização.

REFERÊNCIAS

- Af Wählberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. DOI: <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*, 100676. doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Brownell, P. (2015). Budgetary Participation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom010028>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The effects of value attainment and cognitive roles of budgetary participation on job performance. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 8, 213-233. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1475-1488\(04\)08009-3](https://doi.org/10.1016/S1475-1488(04)08009-3)
- Chong, V. K.; Eggleton, I. R. C.; Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67- 95. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- 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.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: a dual multivariate and qualitative comparative analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.002>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R.J. and Rosa, F.S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (5),1325-1357. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Ratmono, D., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. *Calitatea*, 20(173), 48-53.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Kaya, B.; Abubakar, A.M.; Behraves, E.; Yildiz, H.; Mert, I.S. Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal Business Research*, 114, 278-289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016>

- Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 55-66.
- Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (2014). Leadership, budget participation, budgetary fairness, and organizational commitment. In *Advances in accounting behavioral research*. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1475-148820140000017003>
- Lau, C. M.; Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Budget participation and informational asymmetry: a study in a multinational company. *Brazilian Business Review*, 10(2), 72-94. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.022>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272. DOI: <http://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. D., Monteiro, J. J., & Bortoluzzi, D. A. (2020). Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. *Sustainability*, 12(20), 8748. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208748>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mohd Noor, I. H., & Othman, R. (2012). Budgetary participation: How it affects performance and commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2161688>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.007>.
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.005>
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556416>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. DOI: <https://doi.org/10.5465/256591>
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2013). When the recipe is more important than the ingredients: A qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations. *Journal of Service Research*, 17(2), 134-149. <https://doi.org/10.1177/1094670513513337>
- Özer, G., & Yilmaz, E. (2011). Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 1-18.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y, & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In: *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 87-121.
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 256-275. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7
- Ridaryanto (2020). Organizational Commitments in Financial Service Audit with Antecedents of Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 2020.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Shields, J. F.; Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-5>
- Subramaniam, N., McManus, L., & Mia, L. (2002). Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 303-320. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00010-5)
- Tran, L. T. T., Pham, L. M. T., & Le, L. T. (2019). E-satisfaction and continuance intention: The moderator role of online ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 311-322. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.011>
- Woodside, A. G., & Zhang, M. (2012). Identifying x-consumers using causal recipes: "Whales" and "jumbo shrimps" casino gamblers. *Journal of Gambling Studies*, 28(1), 13-26. DOI 10.1007/s10899-011-9241-5
- Zettler, I., Friedrich, N. and Hilbig, B.E. (2011), "Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism", *Career Development International*, 16 (1) 20-35. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620431111107793>
- Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>.

Como citar este artigo

Monteiro, J. J.; Bortoluzzi, D. A.; Lunkes, R. J.; & Rosa, F. S. da. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15:e174754. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>