

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Fernanda Souto Machado

**INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES,
CAPITAL PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA
RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O
DESEMPENHO GERENCIAL**

Santa Maria, RS
2022

Fernanda Souto Machado

INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, CAPITAL PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto

Santa Maria, RS
2022

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Machado, Fernanda Souto
Influência do Compartilhamento de Informações, Capital Psicológico e Engajamento no Trabalho na relação entre Participação Orçamentária e o Desempenho Gerencial / Fernanda Souto Machado.- 2022.
141 p.; 30 cm

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, RS, 2022

1. Participação Orçamentária 2. Compartilhamento de Informações 3. Capital Psicológico 4. Engajamento no Trabalho 5. Desempenho Gerencial I. Costa da Silva Zonatto, Vinícius II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, FERNANDA SOUTO MACHADO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Fernanda Souto Machado

INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, CAPITAL PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa em Controladoria.

Aprovada em 12 de setembro de 2022.

Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Ilse Maria Beuren, Dra. (UFSC)
(Membro Externo)

Luiz Henrique Figueira Marquezan, Dr. (UFSM)
(Membro Interno)

Santa Maria, RS
2022

À Deus pela proteção. Ao meus pais, Luiz Felipe e Suzana Machado, minha irmã Mariana e ao meu companheiro Marcelo Antoniazzi pelo apoio e incentivo. À minha sobrinha Maria Manoela por todo amor e afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela saúde e proteção constante, assim como pela sabedoria e oportunidades proporcionadas ao longo da minha vida, relevantes para trilhar minha jornada pessoal e profissional.

Agradeço aos meus pais Luiz Felipe e Suzana pelo apoio e incentivo diante de todas as minhas escolhas e sonhos, por sempre acreditarem em meu potencial, mas principalmente pelo esforço colocado em minha educação. Vocês são meus exemplos de vida! Agradeço a minha irmã Mariana e minha sobrinha Maria Manoela por todo suporte emocional, amor e carinho. Ao Marcelo, meu companheiro, e meus amigos, agradeço por todo acolhimento, conselhos e por torcerem pelo meu sucesso, além da compreensão em minhas ausências.

Sou grata também a todos os meus colegas e amigos do PPGCC/UFSM por dividirem comigo esta caminhada, por toda parceria e conhecimentos compartilhados, em especial a colega Macilena que dividiu comigo o ciclo final do mestrado, composto de ansiedade e gratidão. Agradeço também a minha professora de graduação Doutora Patrínês Aparecida França Zonatto por todo incentivo e ajuda para que eu cursasse o mestrado. Vocês sempre morarão em meu coração!

Agradeço a todos professores do PPGCC/UFSM que de alguma forma colaboraram com minha formação e desenvolvimento profissional, vocês inspiram! Gostaria de agradecer especialmente ao meu orientador professor Doutor Vinícius Costa da Silva Zonatto, por desde o início nunca ter largado minha mão, sempre paciente, atencioso e com um coração enorme, sempre pronto a ajudar. Saibas que admiro muito a dedicação e o amor com que você desempenha seu trabalho! Obrigada por todo apoio e palavras de incentivo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de pesquisa proporcionada durante minha trajetória no mestrado e pela oportunidade de pesquisar, visto que o presente estudo foi realizado com seu apoio.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu concluísse esta etapa. Minha eterna gratidão!

“Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso aprendemos sempre”.

(Paulo Freire)

RESUMO

INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, CAPITAL PSICOLÓGICO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL.

AUTORA: Fernanda Souto Machado
ORIENTADOR: Vinícius Costa da Silva Zonatto.

Esta pesquisa avalia a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento, com a aplicação de questionário por meio da rede de negócios LinkedIn®. Os indivíduos participantes do estudo exercem a função de *controller*, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria. A amostra foi composta de 261 gestores com responsabilidade orçamentária que exercem tal função. As relações teóricas investigadas nesta pesquisa foram testadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados evidenciaram uma influência direta e positiva da participação orçamentária no compartilhamento de informações e no engajamento no trabalho, porém não significativa no capital psicológico e no desempenho gerencial, o que sugere que os efeitos da participação orçamentária no desempenho podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de outras variáveis intervenientes e suas interações conjuntas. O compartilhamento de informações mostrou-se capaz de influenciar direta e positivamente o capital psicológico e o desempenho gerencial, porém não possui influência direta e significativa no engajamento no trabalho. Observou-se também que as capacidades psicológicas positivas que compõe o capital psicológico dos *controllers* influenciam direta e positivamente o desempenho gerencial e o engajamento no trabalho, que por sua vez também possui influência positiva no desempenho gerencial. As interações entre compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho refletem positivamente os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, sugerindo em que condições a participação orçamentária exercerá influência positiva no desempenho gerencial. Os resultados da pesquisa convergem com o preconizado na Teoria Social Cognitiva, indicando que o comportamento e a ação humana no contexto orçamentário são influenciados por uma interação existente entre diferentes fatores (cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais). Conclui-se que uma configuração orçamentária participativa envolve os gestores na elaboração do orçamento, estimulando o compartilhamento de informações e a comunicação organizacional. Essa comunicação potencializa as capacidades psicológicas positivas de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência dos *controllers*, motivo pelo qual o seu engajamento no trabalho é potencializado, resultando em melhor desempenho gerencial. Estas evidências também revelam que a participação orçamentária por si só pode não ser suficiente para assegurar melhor desempenho gerencial. Estes achados contribuem para uma escolha mais adequada de práticas de gestão orçamentária que influenciem a cognição, o comportamento e o desempenho dos gestores no trabalho, assim como contribui com os *controllers* no conhecimento de condicionantes do seu desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Compartilhamento de Informações. Capital Psicológico. Engajamento no Trabalho. Desempenho Gerencial.

ABSTRACT

INFLUENCE OF INFORMATION SHARING, PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WORK ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET PARTICIPATION AND MANAGEMENT PERFORMANCE.

AUTHOR: Fernanda Souto Machado
ADVISOR: Vinícius Costa da Silva Zonatto

This research evaluates the influence of information sharing, psychological capital and work engagement on the relationship between budgetary participation and managerial performance of controllers of industrial companies operating in Brazil. The research is classified as descriptive, with a quantitative approach, carried out through a survey, with the application of a questionnaire through the LinkedIn® business network. The individuals participating in the study play the role of controller, controllership manager or controllership coordinator. The sample consisted of 261 managers with budgetary responsibility who perform this function. The theoretical relationships investigated in this research were tested using the structural equation modeling technique. The results found showed a direct and positive influence of budgetary participation on information sharing and engagement at work, but not significant on psychological capital and managerial performance, which suggests that the effects of budget participation on performance may not occur directly, but from other intervening variables and their joint interactions. Information sharing proved to be able to directly and positively influence psychological capital and managerial performance, but it does not have a direct and significant influence on work engagement. It was also observed that the positive psychological capabilities that make up the psychological capital of controllers directly and positively influence managerial performance and engagement at work, which in turn also has a positive influence on managerial performance. The interactions between information sharing, psychological capital and work engagement positively reflect the effects of budgetary participation on managerial performance, suggesting under which conditions budgetary participation will exert a positive influence on managerial performance. The research results converge with what is advocated in the Social Cognitive Theory, indicating that human behavior and action in the budgetary context are influenced by an interaction between different factors (cognitive and personal, behavioral and environmental). It is concluded that a participatory budgeting configuration involves managers in the preparation of the budget, stimulating the sharing of information and organizational communication. This communication enhances the controllers' positive psychological capabilities of self-efficacy, hope, optimism and resilience, which is why their engagement at work is enhanced, resulting in better managerial performance. This evidence also reveals that budgetary participation alone may not be enough to ensure better managerial performance. These findings contribute to a more appropriate choice of budget management practices that influence the cognition, behavior and performance of managers at work, as well as contributing to controllers in the knowledge of constraints of their managerial performance in the budgetary context.

Keywords: Budget Participation. Information Sharing. Psychological Capital. Work Engagement. Management Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de análise proposto para o projeto de pesquisa	23
FIGURA 2 – Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa.....	61
FIGURA 3 – Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração	89
FIGURA 4 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Constructo da variável participação orçamentária	65
QUADRO 2 – Constructo da variável compartilhamento de informações	66
QUADRO 3 – Constructo da variável capital psicológico.....	66
QUADRO 4 – Constructo da variável engajamento no trabalho	68
QUADRO 5 – Constructo da variável desempenho gerencial	69
QUADRO 6 – Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC	73
QUADRO 7 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização dos <i>Controllers</i> participantes da pesquisa.....	78
TABELA 2 – Caracterização das organizações em que os <i>Controllers</i> participantes da pesquisa atuam	80
TABELA 3 – Estatística Descritiva do constructo Participação Orçamentária	81
TABELA 4 – Estatística Descritiva do constructo Compartilhamento de Informações	82
TABELA 5 – Estatística Descritiva do constructo Capital Psicológico.....	83
TABELA 6 – Estatística Descritiva do constructo Engajamento no Trabalho	86
TABELA 7 – Estatística Descritiva do constructo Desempenho Gerencial	87
TABELA 8 – Resultados do teste de viés de método comum.....	90
TABELA 9 – Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração	92
TABELA 10 – Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração	93
TABELA 11 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado na pesquisa.....	95
TABELA 12 – Resultados dos coeficientes estruturais dos efeitos indiretos	105
TABELA 13 – Resultados da análise complementar	106

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	Average Variance Extracted
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CC	Confiabilidade Composta
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFI	Comparative Fit Index
CI	Compartilhamento de Informações
CP	Capital Psicológico
DG	Desempenho Gerencial
ET	Engajamento no Trabalho
GL	Grau de Liberdade
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	Normed Fit Index
ONU	Organizações das Nações Unidas
<i>P</i>	Significância Estatística
PO	Participação Orçamentária
PPGCC	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
TLI	Tucker-Lewis Index
TSC	Teoria Social Cognitiva

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2	LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.3.1	Objetivo geral.....	22
1.3.2	Objetivos específicos.....	22
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	22
1.5	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	24
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1	TEORIA SOCIAL COGNITIVA	31
2.2	PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	33
2.3	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	37
2.4	CAPITAL PSICOLÓGICO	39
2.5	ENGAJAMENTO NO TRABALHO	42
2.6	DESEMPENHO GERENCIAL.....	44
2.7	HIPÓTESES DA PESQUISA	46
2.7.1	Efeitos da Participação Orçamentária	47
2.7.2	Efeitos do Compartilhamento de Informações	51
2.7.3	Efeitos do Capital Psicológico.....	54
2.7.4	Efeitos do Engajamento no Trabalho	56
2.7.5	Efeitos interativos conjuntos das variáveis estudadas	57
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	62
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	63
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA	65
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	70
3.4.1	Procedimentos éticos para coleta de dados	71
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	72
3.6	SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA	75
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	76
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	78

4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA	78
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	81
4.3	VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO	88
4.3.1	Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração	89
4.3.2	Validade discriminante dos constructos de mensuração	92
4.4	RESULTADOS DA PESQUISA	94
4.5	ANÁLISE COMPLEMENTAR	105
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	109
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	113
5.1	CONCLUSÕES	114
5.2	RECOMENDAÇÕES	118
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	136
	ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	140
	ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	141
	ANEXO C – PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO	142

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização do tema, a lacuna e a problemática da pesquisa. Na sequência são apresentados os objetivos do estudo e as definições operacionais das variáveis selecionadas para investigação. Por fim, são expostas as justificativas e contribuições do estudo, e a estrutura definida para a realização da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, é necessário um controle gerencial que abranja os processos pelo qual a empresa controla o que foi planejado (QUEIROZ; ESPEJO; MENDIETA, 2022), garantindo que as estratégias programadas sejam implementadas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019), sendo o orçamento uma ferramenta de gestão fundamental para este controle (FREZATTI, 2009). O controle gerencial é composto por instrumentos que influenciam os indivíduos a se comportarem de acordo com os objetivos da empresa (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019) e servem para motivar os funcionários a obter um melhor desempenho (LUNARDI et al., 2020; MIA; PATIAR, 2002).

Os instrumentos de controle gerencial são projetados para auxiliar as empresas diante das oscilações dos negócios (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). O orçamento empresarial é uma das ferramentas ligada ao planejamento e controle (MELO et al., 2017), sendo utilizada pela gestão para definir as prioridades e a direção da entidade para um período, além de proporcionar oportunidades para avaliar o seu desempenho, de seus setores internos e gestores (FREZATTI, 2017). É um dos temas que vem sendo mais investigados na contabilidade gerencial (COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016).

A abordagem psicológica do orçamento é a perspectiva adotada para realização desta pesquisa, pois o cerne de análise é o indivíduo, representado no estudo pelo *controller*, profissional responsável e experiente em gestão e uso do orçamento (LIBBY; LINDSAY, 2010). Essa abordagem investiga o efeito do orçamento em diversos estados mentais e comportamentos (COVALESKI et al., 2007), sendo a participação orçamentária uma importante variável para compreender os efeitos dos processos orçamentários na mente e no comportamento dos indivíduos na empresa, se tornando este tema uma oportunidade de pesquisa dentro da contabilidade (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017).

Fomentar a participação dos indivíduos e subordinados na elaboração do orçamento faz com que ocorra a troca de informações entre as gerências, além de motivar e promover atitudes

proativas (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; ZONATTO et al., 2020b). O relacionamento de superiores com seus subordinados é capaz de encorajá-los a contribuírem para a definição de seus orçamentos, desenvolvendo um compromisso com o trabalho e melhorando seu desempenho gerencial (MIA; PATIAR, 2002). Para Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019), as organizações que estimulam a participação de subordinados no processo orçamentário, garantem o envolvimento deles com os objetivos orçamentários e organizacionais. Desta forma, pode-se admitir que a participação dos indivíduos nos processos orçamentários possa gerar efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização nos gestores com responsabilidade orçamentária, que estão envolvidos nestes processos (ZONATTO et al., 2020a).

Para manter sua competitividade, a empresa precisa dar ênfase para a força de trabalho, tornando-a um ponto estratégico dentro da organização, pois depende dela para atingir suas metas e para isso precisa contar com funcionários satisfeitos, comprometidos, competentes e engajados (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Conforme a Teoria Social Cognitiva (TSC), existem diversos fatores que decorrem de elementos cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais que podem influenciar a atividade humana e afetar o desempenho gerencial no contexto orçamentário (ZONATTO, 2014).

A Teoria Social Cognitiva preconiza que a ação humana resulta da influência desse conjunto de elementos, que interagem e determinam o comportamento do indivíduo em um contexto de interação social (BANDURA, 1977), como o ambiente organizacional e os processos orçamentários. Tem sido utilizada em outros estudos para analisar os efeitos interativos e conjuntos de variáveis observadas no desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária (NOURI; PARKER, 1998; AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006). Dessa forma, é necessário observar estes fatores também, quando da realização de novos estudos, bem como as interações existentes entre estas variáveis (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

A participação orçamentária é um processo de gestão que o líder tem influência sobre a determinação e a realização do orçamento, cuja alta participação inclui discussões abrangentes entre superiores e subordinados sobre questões orçamentárias (MILANI, 1975). Ela enfoca um canal de comunicação entre os envolvidos, encorajando o diálogo e criando uma base cognitiva comum, a fim de facilitar a transferência do conhecimento, criando oportunidade de compartilhamento de percepções, esclarecimento e discussões sobre a organização (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; PARKER; KYJ, 2006), gerando metas orçamentárias mais realistas,

distribuindo recursos de uma melhor forma e aumentando o desempenho (DERFUSS, 2016; LUNARDI et al., 2020).

Diversas pesquisas têm se dedicado a analisar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, de maneira direta ou indireta, em que esta relação é influenciada por variáveis intervenientes (DERFUSS, 2016; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Porém, os resultados encontrados sobre o tema têm sido controversos, o que reforça a oportunidade de realização de novos estudos sobre o tema, de modo que se possa melhor compreender as interações existentes entre fatores presentes no contexto orçamentário, que podem influenciar esta relação (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; DERFUSS, 2016).

A participação orçamentária melhora os processos de gestão, de modo que os gestores consigam avaliar e definir melhor os objetivos e a necessidade de recursos (MILANI, 1975). Por consequência, contribui para um melhor desempenho gerencial dos indivíduos na organização (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; ZONATTO; LAVARDA, 2013). Esse desempenho é entendido como o nível em que os gestores com responsabilidade orçamentária obtêm sucesso nas atividades sob sua responsabilidade de trabalho (PARKER; KYJ, 2006).

Neste sentido, há diversos fatores cognitivos e estados mentais das pessoas que podem se tornar variáveis intervenientes na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, e que tem recebido pouca atenção na área contábil, constituindo-se de uma oportunidade de pesquisa para a realização de novos estudos (COVALESKI et al., 2007; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; DERFUSS, 2016; LUNARDI et al., 2020). Indivíduos interagem com o ambiente, influenciam o mesmo e são influenciados por este (BANDURA, 1977). Assim, é importante observar as interações existentes entre estes fatores, como a investigação de uma reciprocidade triádica de fatores que afetem o desempenho no trabalho (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; ZONATTO, 2014).

De acordo com Binberg, Luft e Shields (2007), as consequências do orçamento no comportamento das pessoas, além de depender de quanto a prática de contabilidade gerencial auxilia no entendimento de fatores que afetam o bem-estar do indivíduo, também depende de quão evidente ela é para as pessoas formarem representações mentais e estimularem sua atenção, cognição e motivação. Diante disso, à luz da Teoria Social Cognitiva (TSC), não há um único fator que interfere no desempenho gerencial e sim um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais que se relacionam para determinar o desempenho gerencial no contexto orçamentário (ZONATTO, 2014).

A Teoria Social Cognitiva compreende o campo da psicologia positiva, por meio da perspectiva do agente, que procura explicar o comportamento humano em um contexto de

interação social (BANDURA, 2011), no caso desta pesquisa, o contexto orçamentário. A partir da Teoria Social Cognitiva, conforme Bandura (1977) e Blumberg e Pringle (1982), o desempenho do indivíduo é determinado a partir da reciprocidade triádica de fatores que influenciam o comportamento e a ação humana, denominados como fatores: cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais (BANDURA, 1977). Essa abordagem foi inserida na contabilidade no estudo de Nouri e Parker (1998), investigando fatores que determinem o desempenho no trabalho.

Os fatores cognitivos e pessoais correspondem a aspectos afetivos, biológicos e cognitivos das pessoas, preconizados na Teoria Social Cognitiva por Bandura (1977). Os fatores comportamentais, dão ênfase às respostas motoras, verbais e interações estabelecidas (BANDURA, 1977). Os fatores ambientais estão relacionados a eventos que ocorrem no ambiente físico, de trabalho, família e amigos (BANDURA, 1977). A partir desta teoria, torna-se relevante estudar os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos *controllers*, no contexto do orçamento, contemplando a observância de fatores cognitivos e comportamentais que possam explicar os efeitos de variáveis intervenientes.

Diante disso, é possível verificar que a Teoria Social Cognitiva pode ser avaliada no contexto orçamentário, visto que pode auxiliar na compreensão dos fatores de influência do desempenho gerencial (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), como proposto nesta pesquisa, a partir da análise dos efeitos interativos conjuntos do capital psicológico, compartilhamento de informações e engajamento no trabalho, na relação entre participação orçamentária e o desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária em empresas industriais que atuam no Brasil, configuração proposta ainda não investigada.

Pretende-se investigar a percepção de gestores que desempenham o papel de *controller*, visto sua importância para o desempenho favorável da empresa (PALOMINO; FREZATTI, 2016), atuando na geração de informações em todas as fases dos processos gerenciais (BEUREN; GORLA, 2016; SIQUEIRA; SOLETINHO, 2001) e oportunizando o atingimento dos objetivos organizacionais (LUNARDI et al., 2020). Assim como as indústrias, que por possuírem complexa estrutura e desenvolvimento, utilizam do orçamento para o apoio ao alcance dos objetivos (DEVIE, 2013), requisitando de uma boa gestão orçamentária e do incentivo à participação dos gestores na elaboração do orçamento, visto que podem auxiliar em melhores previsões (DEVIE, 2013).

Neste contexto, o estudo proposto visa analisar a influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

O orçamento é um instrumento do controle gerencial muito utilizado nas empresas, com vistas a auxiliar a eficiência e eficácia do alcance das metas organizacionais (QUEIROZ; ESPEJO; MENDIETA, 2022). Existem diversas explicações para que o orçamento seja desenvolvido e aplicado na organização, o que vai depender de cada cultura e necessidade (FREZATTI et al., 2011). Na perspectiva comportamental (psicológica), dentre as principais motivações para seu uso, destacam-se a motivação e o envolvimento dos gestores no trabalho, o compromisso com as metas orçamentárias e a avaliação de desempenho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária (BERND et al., 2022; DERFUSS, 2016; LUNARDI et al., 2020).

A significatividade que o orçamento possui dentro das empresas faz com que seja um dos temas mais investigados na literatura sobre contabilidade gerencial (COVALESKI et al., 2007; DERFUSS, 2016; HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003), a qual preconiza que o planejamento e o controle são essenciais para o atingimento de metas (FREZATTI et al., 2010). O orçamento é utilizado para diversas finalidades, como planejamento e coordenação das tarefas, alocação de recursos, expressão da conformidade com as normas sociais, além de ser utilizado para influenciar a motivação dos indivíduos para o trabalho (COVALESKI et al., 2007). Assim, compreender o comportamento dos colaboradores e os efeitos da participação orçamentária é fundamental na contabilidade gerencial (PARKER; KYJ, 2006).

O orçamento participativo considera o nível de contribuição do pessoal que participa dos processos orçamentários na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade e o quanto essa participação pode afetar a avaliação de desempenho dos indivíduos no trabalho (SHIVABALAN et al., 2009). Para Zonatto, Weber e Nascimento (2019), a participação ativa do gestor nos processos orçamentários, quanto maior for, mais tende a gerar efeitos positivos no desempenho gerencial. Porém, há resultados divergentes identificados na literatura comportamental da contabilidade sobre os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016; MERCHANT, 2007; NOURI; PARKER, 1998)

Estas evidências sugerem que há outros fatores condicionantes, presentes nos processos orçamentários, capazes de atuar para determinar em que condições a participação orçamentária reflete em melhor desempenho gerencial. A complexidade das relações humanas e os estados mentais ou cognitivos tendem a refletir diretamente na forma como os indivíduos irão se

comportar no ambiente de trabalho (COVALESKI et al., 2007), o que afeta diretamente suas atitudes, comportamentos e o seu desempenho gerencial (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Diante deste contexto, a Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977) oferece suporte para explicar a ação humana dentro de um contexto de interação social. Segundo essa teoria, os indivíduos são agentes capazes de fazerem as coisas acontecerem com seus comportamentos e agirem de forma proativa para seu desenvolvimento (PAJARES; OLAZ, 2008). A TSC parte da ideia de que o desenvolvimento da aprendizagem e o comportamento do ser humano ocorrem no contexto social, a partir do convívio e da interação social (SCHUNKE; USHER, 2012), onde os indivíduos influenciam o ambiente e são influenciados por ele (BANDURA, 1986). Para Bandura (1986), a relação entre fatores pessoais e cognitivos, comportamentais e ambientais resulta no desenvolvimento do ser humano.

Nesta perspectiva, no contexto orçamentário, depreende-se que a configuração orçamentária participativa potencializa atitudes gerenciais proativas, refletindo positivamente no desempenho gerencial, o que ocorre por meio das interações existentes entre tais fatores. Apesar de suas potenciais contribuições para o entendimento dos fatores que influenciam o desempenho gerencial, pesquisas que abordem as contribuições da Teoria Social Cognitiva sobre o tema ainda são incipientes na área contábil (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), lacuna teórica que estimula a realização de novos estudos.

A partir dos resultados contraditórios encontrados para a análise da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016), desperta-se a necessidade de realização de novos estudos com o propósito de se investigar tais relacionamentos sob uma perspectiva teórica de análise mais ampla, avaliando-se, concomitantemente, os efeitos interativos conjuntos de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que interagem para determinar o desempenho do gerente com responsabilidade orçamentária. Diante dessa oportunidade, esta pesquisa propõe investigar os efeitos interacionistas do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, relacionamentos ainda não avaliados sob a configuração teórica proposta neste estudo.

Investigações sobre aspectos positivos da psicologia são propícias, visto que explicam o estado positivo e de bem-estar do indivíduo no trabalho (BAKKER et al., 2008). Diante disso, este estudo visa investigar capacidades psicológicas positivas dos indivíduos, como o capital psicológico e o engajamento no trabalho no contexto orçamentário. Para Luthans (2002), o estado mental e as capacidades psicológicas positivas dos indivíduos podem ser desenvolvidas e gerenciadas, a fim de acarretar um melhor desempenho dentro da empresa. Acredita-se que,

a partir do instante que os indivíduos participam da definição do orçamento, possuem maior segurança e confiança na execução das suas tarefas, colocando maior energia para a realização de suas atribuições de trabalho, se sentindo otimistas e persistindo no caminho para o atingimento das metas, superando obstáculos e situações adversas (LUTHANS; YOUSSEF, AVOLIO, 2007), estes profissionais se tornam mais comprometidos e engajados com seu trabalho, e mais propensos a alcançar melhor desempenho.

O estímulo ao desempenho favorável do indivíduo torna-se um fator relevante frente ao ambiente volátil e complexo em que as empresas vivem, demandando estudos que avaliem antecedentes do desempenho (KAHTANI; MM, 2022). É necessário abordar aspectos positivos do trabalho, em especial, no contexto orçamentário (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), para que se possa melhor compreender seus efeitos no desempenho. Na área contábil, encontram-se quatro evidências que buscam investigar o capital psicológico dos indivíduos e sua influência na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NASCIMENTO, 2017, SCHLUP, 2018; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Do mesmo modo, que tratam da relação destes temas com o engajamento no trabalho. Acredita-se que empresas que estimulam a participação orçamentária, se tornam mais propensas a potencializar o compartilhamento de informações entre superior e subordinado (LUNARDI et al., 2020), o que levará ao desenvolvimento dos estados mentais positivos e do engajamento dos indivíduos no trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Embora se espere tais efeitos, não foram encontrados estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, capazes de concluir sobre tais relacionamentos. Neste contexto, tendo por base a lacuna identificada na literatura, que versa sobre a análise dos efeitos interativos e conjuntos do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, e considerando-se a abordagem da Teoria Social Cognitiva preconizada por Bandura (1977), que sugere que os efeitos da participação orçamentária podem não ocorrer de maneira direta no desempenho gerencial, mas influenciado por outras variáveis intervenientes, apresenta-se para a realização desta pesquisa a seguinte questão de estudo: Qual a influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que norteiam a pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em avaliar a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Para responder o objetivo geral da pesquisa proposta, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a influência direta da participação orçamentária no compartilhamento de informações, no capital psicológico, no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial;
- b) Analisar a influência direta do compartilhamento de informações no capital psicológico, no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial;
- c) Analisar a influência direta do capital psicológico no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial;
- d) Analisar a influência direta do engajamento no trabalho no desempenho gerencial; e,
- e) Analisar a influência indireta, interativa e conjunta do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

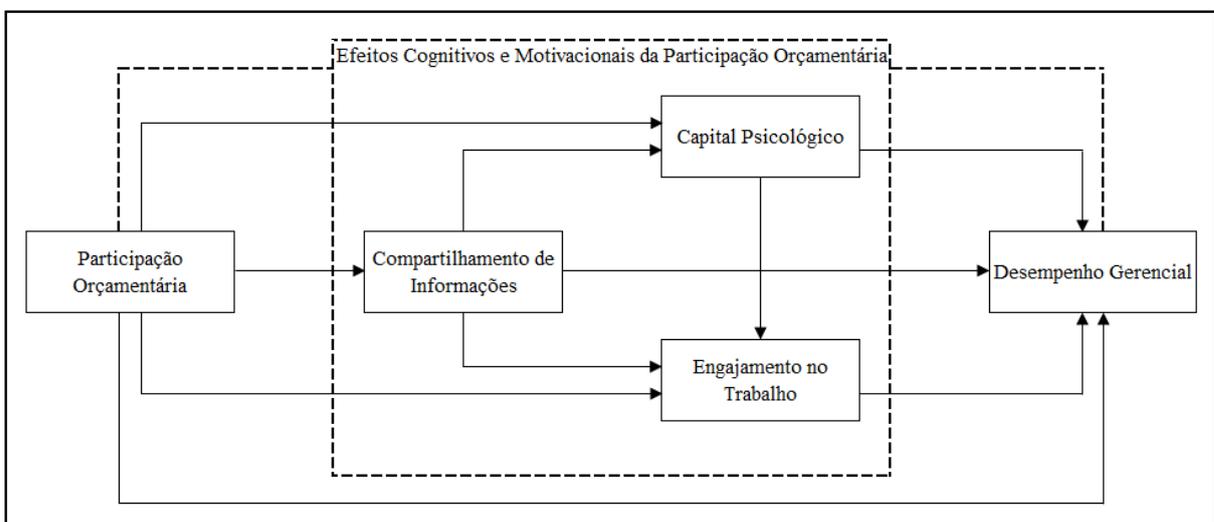
Após a definição do problema de pesquisa e dos objetivos, apresenta-se a delimitação da pesquisa e a definição das variáveis investigadas no estudo.

- a) Participação Orçamentária: compreendida como o processo orçamentário que os gestores estão envolvidos e possuem influência sobre a determinação do orçamento de sua unidade de responsabilidade (MILANI, 1975).

- b) **Compartilhamento de Informações:** variável que busca avaliar o grau em que os subordinados são propensos a revelar suas informações privadas referente ao seu trabalho e condições locais para seus superiores, durante a etapa de definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade (PARKER; KYJ, 2006).
- c) **Capital Psicológico:** variável que mede quatro capacidades psicológicas positivas dos indivíduos, sendo estas: a autoeficácia, capacidade de aumentar a motivação, o esforço e o foco do indivíduo; a esperança, geradora da força de vontade para buscar solucionar os problemas; a resiliência, capacidade positiva de lidar com adversidades; e o otimismo, expectativas sobre o resultado (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).
- d) **Engajamento no Trabalho:** caracterizado por vigor, dedicação e absorção, é um estado psicológico positivo em relação ao trabalho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). O engajamento no trabalho se apresenta por meio da sensação da ligação intensa que o funcionário possui com suas atividades de trabalho, se sentindo competente a ponto de lidar com as demandas da empresa (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).
- e) **Desempenho Gerencial:** medido por uma escala de autoavaliação que identifica como os *controllers* com responsabilidade orçamentária avaliam seu desempenho em atividades de trabalho relacionadas ao planejamento, a investigação, a coordenação, a avaliação, a supervisão, a seleção, a negociação e a representação dos interesses de sua área de responsabilidade (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963; 1965). Refere-se ao nível em que os gestores obtêm resultado satisfatório em suas tarefas de trabalho (ZONATTO, 2014).

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico de análise estabelecido para o estudo.

Figura 1 – Modelo de análise proposto para o projeto de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Na Figura 1 demonstra-se as relações investigadas a partir da análise dos efeitos diretos da participação orçamentária sobre o compartilhamento de informações, o capital psicológico, o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial. Assim como os efeitos diretos do compartilhamento de informações no capital psicológico, no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial, do capital psicológico no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial e do engajamento no trabalho sobre o desempenho gerencial. Por fim, serão analisados os efeitos indiretos, interativos e conjunto das variáveis intervenientes compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Parte-se da premissa de que os papéis informativos do orçamento promovem o compartilhamento de informações, potencializando o capital psicológico e o engajamento dos *controllers* no trabalho, elementos que ao interagirem refletem positivamente no seu desempenho gerencial. Tais fatores revelam os efeitos cognitivos e motivacionais da participação orçamentária, que impactam positivamente no desempenho gerencial (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005; ZONATTO et al., 2020a).

A justificativa e contribuições do estudo são apresentadas na sequência.

1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A estruturação de um sistema de controle orçamentário adequado é capaz de apoiar o controle e a aprendizagem, por meio da análise dos resultados reais, com os resultados que foram estipulados (COVALESKI et al., 2007). Isto ocorre quando os gestores são capazes de visualizar maneiras de melhorar seu desempenho. O orçamento funciona como motivador para os funcionários obterem melhores resultados, ao fornecer metas específicas (BERND et al., 2022; MIA; PATIAR, 2002). Portanto, exerce influência no comportamento dos indivíduos no trabalho (DERFUSS, 2016).

O orçamento tem sido utilizado como um mecanismo de controle gerencial que influencia o comportamento e a mente dos gestores, constituindo-se de uma importante área de estudo na investigação comportamental da contabilidade (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Isto porque permite com que organizações, gestores e delineadores do sistema de controle gerencial possam compreender os efeitos das práticas de gestão adotadas, como os efeitos da configuração orçamentária utilizada, no desempenho individual e organizacional (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007). Diversos estudos têm se dedicado a

investigar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, porém os resultados têm sido divergentes (DERFUSS, 2016).

Estudos como Nouri e Parker (1988), que investigaram as variáveis de participação orçamentária, adequação do orçamento, comprometimento organizacional e desempenho gerencial; Chong, Eggleton e Leong (2005), participação orçamentária, ambiguidade de papéis, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho; Zonatto e Lavarda (2013), participação orçamentária, assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho gerencial; Mazzioni, Politelo e Lavarda (2014), justiça procedimental, participação orçamentária e desempenho gerencial; Karakoc e Ozer (2016), participação orçamentária, comprometimento com as metas orçamentárias, compartilhamento de informações e desempenho no trabalho; Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), participação orçamentária, ambiguidade de papéis, conflito de papéis e desempenho gerencial; Monteiro et al. (2020), justiça procedimental, participação orçamentária, satisfação no trabalho e desempenho gerencial; Hussein, Maji e Panda (2021), participação orçamentária, informações relevantes ao trabalho, satisfação no trabalho e desempenho gerencial, encontraram uma relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Já Dunk (1989), que investigou a ênfase no orçamento, participação orçamentária e desempenho, encontrou uma relação negativa entre essas duas variáveis. Assim como Brownell e Dunk (1991), os quais analisaram a participação orçamentária, incerteza das tarefas, dificuldade da tarefa, variabilidade da tarefa, ênfase do orçamento e desempenho gerencial, que encontraram uma relação negativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (em condições de baixa dificuldade da tarefa). Há ainda evidências de outros estudos que não encontraram relação significativa entre estas variáveis (CHENHALL; BROWNELL, 1988; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MIA, 1988; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019).

Chenhall e Borwnell (1988), avaliaram a participação orçamentária, a ambiguidade de papéis, satisfação no trabalho e desempenho; Lunardi et al. (2020), participação orçamentária, compartilhamento de informações vertical, ambiguidade de papéis, assimetria de informações e desempenho gerencial; Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) avaliaram a participação orçamentária, autoeficácia gerencial, comprometimento gerencial, desempenho orçamentário e desempenho no trabalho; Mia (1988), participação orçamentária, dificuldade do trabalho, motivação para o trabalho e desempenho gerencial; e Venkatesh e Blaskovich (2012), participação orçamentária, capital psicológico e desempenho no trabalho. De modo geral, o grande desafio para

pesquisadores que investigam esta temática é agregar esses resultados contraditórios (MIA, 1988; DERFUSS, 2016), de modo que se possa melhor compreender em que condições um melhor desempenho gerencial é alcançado (ZONATTO et al., 2020b).

Diante disso, esta pesquisa busca avançar na produção de novos conhecimentos sobre o tema, tendo por base a Teoria Social Cognitiva, que tem como foco a aprendizagem do contexto social (SCHUNKE; USHER, 2012) e a abordagem interacionista (PAJARES; OLAZ, 2008), para fornecer uma explicação para estes resultados. Parte-se da premissa que o contexto orçamentário pode ser capaz de potencializar a comunicação organizacional, melhorando o compartilhamento de informações privadas, e potencializando as capacidades psicológicas positivas dos gestores, refletindo positivamente em atitudes gerenciais proativas e em melhor desempenho gerencial. Desta forma, a pesquisa contribui ao revelar os efeitos cognitivos e motivacionais antecedentes da configuração orçamentária adotada pelas empresas, junto a um grupo de gestores com responsabilidade orçamentária, em seu desempenho gerencial.

Segundo Luthans (2002), a literatura sobre psicologia positiva está em progresso, sendo necessárias mais abordagens que foquem nos aspectos positivos para explicar o comportamento humano no trabalho (BAKKER et al., 2008). É relevante que as empresas priorizem as potencialidades dos funcionários, desenvolvendo as capacidades psicológicas positivas que podem representar uma fonte de vantagem competitiva para a organização, com base no capital humano, pois tais capacidades impactam positivamente no desempenho (individual e da organização) (LUTHANS; YOUSSEF, 2007). Pesquisadores vêm focando no bem-estar dos funcionários (SCHAUFELI et al., 2002), inclusive no contexto orçamentário (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), sugerindo a confirmação de tais efeitos.

Assim, esta pesquisa atende a prerrogativa da necessidade de se obter mais evidências na perspectiva de análise da psicologia positiva em um contexto orçamentário, concentrando-se na avaliação dos efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária, como elementos potencializadores do capital psicológico e do engajamento no trabalho dos gestores. Do mesmo modo, da análise dos efeitos interativos conjuntos da configuração orçamentária adotada, do capital psicológico e do engajamento no trabalho, como elementos preditores do desempenho gerencial. A identificação de tais evidências corrobora com a aplicação da Teoria Social Cognitiva, preconizada por Bandura (1977), no que se refere aos efeitos interacionistas de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que em conjunto interagem para determinar o desempenho gerencial no contexto orçamentário (ZONATTO et al., 2020b),

O capital psicológico é uma construção que está emergindo na literatura (AVEY et al., 2011; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), especialmente na área contábil (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; MACHADO et al., 2022; NASCIMENTO, 2017, SCHLUP, 2018; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Representa a capacidade psicológica positiva do indivíduo, formado pelas dimensões de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Deste modo, sua observância permite, além de compreender seus efeitos, entender as capacidades psicológicas positivas determinantes do desempenho gerencial de gestores com responsabilidade orçamentária, pois é preciso evidenciar o capital humano no desempenho dos indivíduos em tarefas de suas responsabilidades (KAHTANI; MM, 2022).

Empresas esperam que seus subordinados sejam proativos, tenham responsabilidade sob suas tarefas e seu crescimento profissional. Porém, as pesquisas que abordam o engajamento no trabalho nas organizações ainda são principiantes (BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI et al., 2002), em se tratando de sua aplicação no contexto orçamentário. Indivíduos engajados se sentem conectados energicamente com suas tarefas e têm confiança de que conseguem lidar com as demandas impostas pelo ambiente de trabalho (SCHAUFELI et al., 2002). O vigor, a dedicação e a absorção são as dimensões que formam o engajamento no trabalho (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019; SCHAUFELI et al., 2002). Tais características são importantes para a compreensão dos fatores de influência do desempenho gerencial, bem como da pré-disposição e propensão de gestores com responsabilidade orçamentária para mobilizar recursos cognitivos e motivacionais na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais desejados. Sob esta perspectiva, poucas pesquisas têm abordado os antecedentes e consequentes do engajamento no trabalho, surgindo oportunidades para a realização de novas pesquisas sobre o tema (SAKS, 2006).

Assim sendo, esta pesquisa adicionará novas evidências à literatura comportamental da contabilidade, que ao empregar a análise de variáveis intervenientes na relação inconclusiva de pesquisas anteriores sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, amplia o potencial de compreensão de tais relacionamentos. Conforme Dani, Zonatto e Diehl (2017), Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Monteiro et al. (2020), entre outros autores que recentemente estudaram o tema, no Brasil, poucos estudos desenvolvidos procuram avaliar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial e os seus efeitos, lacuna teórica que estimula a realização deste estudo, o qual fornecerá novas evidências dos efeitos cognitivos e motivacionais da participação dos gestores nos processos orçamentários e

permitirá às empresas avaliarem suas atuais práticas de gestão orçamentária, compreendendo seus efeitos no desempenho gerencial dos *controllers*.

Nesse contexto, como contribuições teóricas, busca-se encontrar evidências a fim de ampliar as pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade, uma vez que visa avaliar a influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial, no contexto do orçamento. Os achados revelarão condições em que a participação orçamentária decorre em melhor desempenho gerencial, revelando que interações entre estas variáveis são necessárias para que se alcance melhor desempenho. Como contribuições práticas e sociais, os resultados obtidos irão contribuir para um melhor entendimento sobre a influência das práticas de gestão orçamentária na ação dos *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil.

A pesquisa irá contribuir para com os *controllers* no desenvolvimento de ações e identificação de fatores que possam favorecer o melhor desempenho gerencial, pois espera-se que empresas que estimulam a participação orçamentária, gerem gestores propensos a compartilhar informações, desenvolvendo o capital psicológico e o engajamento no trabalho, afetando positivamente o desempenho, contribuindo, segundo Karakoc e Ozer (2016), para a obtenção de um melhor desempenho organizacional. O profissional *controller* atua na controladoria, área geradora de informação, contribuindo para a redução da assimetria informacional existente, constituindo-se de uma importante fonte de apoio a gestão nas empresas (LUNARDI et al., 2020), pois cada vez mais a empresa demanda de informações adequadas, no tempo certo, para melhorar a tomada de decisão (BEUREN; GORLA, 2016). Tem-se também a oportunidade de contribuir com as empresas industriais que atuam no Brasil, diante da complexidade das suas operações, requisitando profissionais *controllers* que possuam compreensão da importância da disponibilidade de informações e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

A mensuração de capacidades psicológicas positivas dos funcionários contribui como um indicador de gestão de pessoas que avalia as características vitais do ser humano e sua saúde mental, o que poderá ser utilizado para prever, ao menos em parte, o desempenho gerencial futuro. A análise destes fatores pode fornecer auxílio as organizações estudadas na escolha de melhores práticas de gestão orçamentária, treinamentos e capacitações que acarretem melhores desempenhos, servindo de parâmetro para outras organizações não estudadas. Ademais, a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos no trabalho emite um aprimoramento das suas atitudes gerenciais, refletindo na sua condição de empregabilidade. Do

mesmo modo, o fortalecimento das organizações tende a refletir na geração de oportunidades de trabalho, emprego e renda.

A pesquisa contribui com os objetivos de desenvolvimento sustentável, pois reforça a relevância de temas como condições de trabalho e criatividade, condizentes com o objetivo 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), a sustentabilidade das indústrias, as capacidades tecnológicas e o fomento à pesquisa científica, contidos no objetivo 9 (indústria, inovação e infraestrutura), assim como o bem-estar, que faz parte do objetivo 3 (Saúde e bem-estar), conforme a Organização das Nações Unidas (ONU, 2022).

Esta pesquisa também se justifica por fazer parte e contribuir para o desenvolvimento dos projetos de pesquisas intitulados como “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, aprovado na Chamada CNPq Nº 09/2020 - Bolsas de Produtividade em Pesquisa - PQ e registrado sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 52940021.1.0000.5346 (Anexo A), e “Efeitos do capital psicológico de *controllers* em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial no contexto orçamentário”, aprovado na Chamada FAPERGS Nº 05/2019 PqG, possuindo número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) (Anexo B). Sua realização também contribui para a formação de novos profissionais com conhecimentos sobre o tema.

Por fim, o estudo proposto contribui para o desenvolvimento da linha de pesquisa de Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), visto que aborda importantes elementos de análise envolvidos no estudo da temática orçamentária, desenvolvendo novas evidências sobre o tema e contribuindo com novas discussões das disciplinas que abordam o orçamento como um instrumento de gestão também utilizado sobre uma perspectiva contemporânea, como a abordagem comportamental, em que o nível de análise é o indivíduo, sendo capaz de influenciar suas atitudes e comportamentos no trabalho, resultados individuais que refletem nos resultados da organização (LUNARDI et al., 2020; ZONATTO et al., 2020b). A pesquisa inova ao abordar a interação de novas variáveis, a fim de produzir novos conhecimentos sobre os antecedentes do desempenho gerencial.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo verificou-se o tema, a lacuna e o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo apresenta-

se a fundamentação teórica da pesquisa, abordando as temáticas exploradas na dissertação: participação orçamentária, compartilhamento de informações, capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial e o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, descrevendo-se o método e os procedimentos seguidos para a realização da pesquisa. O capítulo consta com o delineamento da pesquisa, população e amostra, constructos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, síntese da trajetória da pesquisa e as limitações do estudo.

O quarto capítulo abordou a análise dos dados. Inicialmente consta a caracterização da amostra da pesquisa e das empresas. Logo após, os resultados da análise descritiva dos dados e a validação dos constructos de mensuração. Na sequência, apresenta-se os resultados da pesquisa, analisando-se as relações entre as variáveis propostas no estudo, seguida da análise complementar e discussão dos resultados da pesquisa.

No quinto capítulo constam as conclusões e recomendações a pesquisas futuras. Por fim, são expostas as referências bibliográficas utilizadas no estudo e os apêndices inseridos no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa. Realizou-se a revisão da literatura sobre os temas abordados nesta investigação: participação orçamentária, compartilhamento de informações, capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial. A partir de suas definições, são propostas e fundamentadas as hipóteses de pesquisa.

2.1 TEORIA SOCIAL COGNITIVA

A teoria social cognitiva tem origem na psicologia social, sendo caracterizada como uma teoria da aprendizagem social (BANDURA, 1977). A psicologia é uma ciência que investiga as atitudes, cognição, motivação, além do comportamento humano (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007), cuja psicologia social compreende o meio social em que os indivíduos vivem e o quanto influenciam na mente e no comportamento de cada ser (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). A teoria social cognitiva se caracteriza como interacionista, pois preconiza que o comportamento do ser humano é uma aprendizagem que ocorre a partir da interação com o ambiente, o indivíduo e o comportamento (BANDURA, 1986). Nesta perspectiva, os indivíduos são autoorganizadores, ágeis, dinâmicos, autoreguladores e autoreflexivos no contexto das suas vidas (BANDURA, 2008). A ação humana é consequência da inter-relação entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais (PAJARES; OLAZ, 2008).

Foi fundada em uma perspectiva de agência do ser humano (BANDURA, 2008). O foco central da teoria social cognitiva é de que os indivíduos buscam por um senso de agência ou a crença de que podem influenciar acontecimentos em suas vidas, a partir das suas capacidades cognitivas e autorreguladoras (SCHUNK; DIBENEDETTO, 2020). Ser agente é ter a intenção de influenciar a conduta e as oportunidades que a vida oferece (BANDURA, 2001; BANDURA, 2008). A capacidade que os indivíduos possuem de resolver os problemas e seguirem em direção a realização das metas é um ponto chave para a perspectiva de agente (BANDURA, 1977), se tornando um processo motivacional na teoria social cognitiva (SCHUNK; DIBENEDETTO, 2020).

A agência humana é apresentada em três formas, pessoal, delegada e coletiva. A agência pessoal refere-se as consequências do indivíduo e suas escolhas na sua motivação (BANDURA, 2008). Porém, em muitas situações, as pessoas não possuem controle, buscando na agência delegada, outros indivíduos que tenham recursos, conhecimentos, poder ou influência, para agir em direção ao alcance dos seus objetivos (BANDURA, 2008). A agência coletiva diz respeito

a capacidade conjunta das pessoas em produzirem efeito em suas vidas e atingirem suas metas (BANDURA, 2008).

A agência humana apresenta quatro características básicas inter-relacionadas, intencionalidade, antecipação, autorreatividade e autorreflexão. Os indivíduos desenvolvem intenções que compreendem projetos de ações para a realização, prevendo resultados para direcionar e motivar os esforços antecipadamente (BANDURA, 2008). Os eventos futuros, por não terem efetividade, não podem ser as causas da motivação, porém ao serem representados cognitivamente no momento presente, são transformados em motivadores e reguladores do comportamento (BANDURA, 2001).

O comportamento prospectivo faz com que os indivíduos analisem o momento presente planejando cursos de ação futuros que acarretarão resultados positivos (BANDURA, 2001; BANDURA, 2008). Porém não basta apenas ter a intenção e a premeditação de cursos de ações para o futuro, o indivíduo precisa ser autorreativo e regulador desses planos, além de possuir autorreflexão da sua motivação e valores (BANDURA, 2001; BANDURA, 2008). É preciso que haja o monitoramento da ação para que não ocorra descontentamento (BANDURA, 1986) e a avaliação do comportamento por meio da capacidade metacognitiva (BANDURA, 2001). O indivíduo precisa crer que possui capacidade de controlar seu funcionamento, compreendendo as crenças de eficácia como o alicerce da agência humana (BANDURA, 2001; BANDURA, 2008).

A ação do ser humano é resultado das suas crenças sobre a capacidade que possui e a consequência que se espera das suas ações (SCHUNKE; USHER, 2012). Bandura (1986) destaca a crença de autoeficácia como um fator crítico para o controle e agência pessoal. Segundo Schunk e Usher (2012), a autoeficácia pode ser um fator pessoal capaz de demonstrar as influências da reciprocidade triádica. As crenças de eficácia atuam como guias para as pessoas avaliarem sobre seus desafios, esforços despendidos, motivações, forças e fraquezas (BANDURA, 2001), se tornando uma forma de o indivíduo controlar seus pensamentos, sentimentos e ações (SCHUNK; USHER, 2012). Para Bandura (2008), as atividades e o ambiente em que os indivíduos irão interagir, são escolhas advindas das suas crenças de autoeficácia.

A teoria social cognitiva assume que o comportamento humano pode ser explicado por meio de um modelo de causalidade, cujo Bandura (1986) desenvolveu uma estrutura conceitual da reciprocidade triádica entre três conjuntos de influências: comportamentais, de meio ambiente e pessoal. Há uma reciprocidade de influência entre os conjuntos, cujas ações podem afetar o pensamento e o ambiente, o que os indivíduos pensam interfere no agir e no ambiente,

assim como, o ambiente pode ter efeito nas ações e nos pensamentos das pessoas (SCHUNK; DIBENEDETTO, 2020). A teoria social cognitiva enfatiza a função que a cognição tem na capacidade dos indivíduos de reunir informações, exercer comportamentos, arquitetar suas vivências e autorregular-se (PAJARES; OLAZ, 2008).

Dentro da abordagem interacionista, os fatores pessoais dizem respeito aos fatores biológicos, afetivos e cognitivos do indivíduo (BANDURA, 1986). Os fatores comportamentais compreendem as respostas motoras, verbais e interações (BANDURA, 1986). Os fatores ambientais, o ambiente físico, ambiente de trabalho, família e amigos (BANDURA, 1977), os quais criam interações que dão origem a reciprocidade triádica (BANDURA, 1986). Diante desses elementos da teoria social cognitiva, os indivíduos adquirem conhecimentos, que de uma forma conjunta podem realizar mudanças pessoais e sociais nas pessoas (BANDURA, 2011).

A teoria social cognitiva enfatiza a influência dos fatores cognitivos no comportamento humano (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), opondo-se a teorias que acreditam que o funcionamento do indivíduo é causado apenas por fatores externos (PAJARES; OLAZ, 2008). Para a teoria social cognitiva, especialmente, as crenças de autoeficácia, consideradas o eixo fundamental da teoria, são pensamentos que afetam a agência humana, sendo determinantes para aquilo que o indivíduo faz com seus conhecimentos e habilidades (PAJARES; OLAZ, 2008).

Neste contexto, este trabalho versa sobre os efeitos interacionistas de fatores pessoais, comportamentais e ambientais existentes no contexto orçamentário, que são capazes de explicar, ao menos em parte, os efeitos interacionistas de um conjunto de fatores, presentes no contexto orçamentário, capazes de influenciar o desempenho gerencial, corroborando assim com a tese defendida por Zonatto (2014), de que não existe um único fator que poderá influenciar o desempenho dos indivíduos com responsabilidade orçamentária nas tarefas sob sua responsabilidade no trabalho, mas sim, um conjunto de fatores sociais cognitivos, pessoais, comportamentais e ambientais, que, quando relacionados, interagem para determinar o desempenho gerencial neste contexto.

2.2 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento é um instrumento de controle que faz parte do processo de gestão das empresas, viabilizando as estratégias e o alcance do *accountability* (FREZATTI, 2017). O processo orçamentário não é desenvolvido isoladamente na empresa, subordinando-se ao planejamento estratégico, sendo necessário o entendimento do seu papel e importância dentro

de uma entidade particular, o que vai depender dos recursos e condições que estão disponíveis para seu desenvolvimento e aplicação (FREZATTI et al., 2010). Hansen e Van der Stede (2004) examinam motivos para utilização do orçamento nas empresas: planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação das metas e formação da estratégia. O monitoramento do desenvolvimento da empresa em dado período, a avaliação de pessoal, a gestão da capacidade produtiva, a formulação de planos de ação, o incentivo à inovação e partilha de informações são motivos para a utilização do orçamento (SHIVABALAN et al., 2009).

Diante da relevância dos motivos para sua utilização, o orçamento é um dos temas mais pesquisados na contabilidade gerencial (COVALESKI et al., 2003; DERFUSS, 2016). Shields e Shields (1998), Covaleski et al. (2003; 2007) e Derfuss (2016) abordam que na contabilidade, o orçamento tem sido investigado sobre três perspectivas teóricas: econômica, sociológica e psicológica. A perspectiva econômica estuda, a partir da teoria da agência, as práticas orçamentárias para acionista e empregado (FREZATTI et al., 2010). Essa abordagem foca nas informações sobre os recursos da empresa, sua eficácia e desempenho (COVALESKI et al., 2007). A perspectiva sociológica examina a prática orçamentária no meio social de troca de poder (FREZATTI et al., 2010), sendo o orçamento visto como uma norma social estabelecida (COVALESKI et al., 2007). A perspectiva psicológica investiga os efeitos das práticas orçamentárias nos indivíduos, bem como o efeito contrário (FREZATTI et al., 2010).

Para a realização deste estudo, adotou-se a abordagem psicológica de investigação, pois o nível de análise é o indivíduo. Nesta perspectiva o orçamento é visto como um instrumento de gestão que influencia no comportamento e na cognição humana a partir de diferentes fatores, como na motivação e no desempenho do indivíduo (COVALESKI et al., 2007). Sob a ótica da perspectiva psicológica do orçamento, adotada para este estudo, o foco está em avaliar os efeitos de variáveis orçamentárias na mente e comportamento das pessoas, sendo a participação orçamentária uma relevante variável orçamentária influenciadora dos estados mentais e comportamentos (COVALESKI et al., 2007), além de ter efeito sobre o desempenho gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016).

Quando se busca investigar a participação do indivíduo no planejamento do orçamento, já se busca, no final, avaliar o desempenho do mesmo no período (SHIVABALAN et al., 2009). A participação compreende o nível em que o subordinado possui de escolha das suas direções (MILANI, 1975). A participação orçamentária é o termo utilizado para definir o envolvimento do gestor na elaboração do orçamento empresarial (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MILANI, 1975; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Existem diversos fundamentos para incentivar essa participação, como a informação descentralizada, a comunicação aberta e a

interação entre os funcionários, minimizando a assimetria de informações (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). A comunicação de informações no ambiente de trabalho proporciona uma melhor qualidade nas tomadas de decisões dos processos orçamentários, o que poderá gerar um melhor desempenho.

Frezatti et al. (2011) destacou alguns benefícios de se ter a participação dos indivíduos no processo orçamentário, como entender melhor as decisões que são precisas para se ter um planejamento bem estruturado, saber o momento adequado para tomar as decisões, ter maior proatividade para decidir sobre recursos que serão necessários, ajustar o planejamento sempre que for preciso e eliminar ou reduzir a impressão de não saber os problemas da gestão. Shields e Shields (1998) consideram que o processo orçamentário participativo existe para haver a partilha de informações entre superior e subordinado, coordenar as relações de dependências e estimular a motivação e promoção de atitudes proativas. Dentro desse contexto, incentivar a participação orçamentária, faz com que ocorra o compartilhamento de informações privadas, conhecimentos que os gestores subordinados possuem sobre seu trabalho, para que sejam utilizadas na elaboração do orçamento da empresa (DERFUSS, 2016; LUNARDI et al., 2020).

Neste contexto, o subordinado dialoga com seus superiores sobre o orçamento, sentindo que possui contribuições e influência nos processos orçamentários (MILANI, 1975). De acordo com Zonatto e Lavarda (2013), o orçamento participativo auxilia na melhoria dos processos da empresa, como também o ambiente de trabalho, o que influencia de forma positiva no desempenho dos funcionários. O desempenho gerencial está ligado a efetivação das tarefas sob responsabilidade do indivíduo (ZONATTO et al., 2020b), compreendendo o nível em que as atividades são bem-sucedidas (MIA; PATIAR, 2002). Há uma extensa literatura sobre participação orçamentária, porém os resultados ainda são inconclusivos (SHIELDS; YOUNG, 1993), principalmente no que diz respeito a relação com o desempenho gerencial (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016).

De acordo com Mia (1988), Derfuss (2016) e Dani, Zonatto e Diehl (2017), os resultados de pesquisas que buscam investigar o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial não possuem conclusão e são contraditórios, o que indica que pode haver outras variáveis intervenientes nessa relação. Estudos como Nouri e Parker (1988), Chong, Eggleton e Leong (2005), Zonatto e Lavarda (2013), Mazzioni, Politelo e Lavarda (2014), Karakoc e Ozer (2016), Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), Monteiro et al. (2020) e Hussein, Maji e Panda (2021) encontraram uma relação positiva entre essas duas variáveis. Porém, Dunk (1989) e Brownell e Dunk (1991) encontraram uma relação negativa e há ainda outras evidências que sugerem a

possibilidade de não haver relação significativa entre estas variáveis (CHENHALL; BROWNELL, 1988; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MIA, 1988; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019). Estas evidências reforçam a necessidade de realização de novos estudos, sob uma perspectiva teórica de análise mais ampla (ZONATTO et al., 2020b).

Desse modo, considerando-se que a teoria social cognitiva compreende que um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, interagem influenciando o comportamento e a ação dos indivíduos dentro do contexto social (BANDURA, 1977), torna-se possível se admitir que há uma influência interativa conjunta de fatores presentes no contexto orçamentário, que são capazes de explicar quando e como a configuração orçamentária adotada por uma organização pode refletir positivamente no desempenho gerencial. Os efeitos das práticas de contabilidade gerencial podem ser explicados pelas teorias da psicologia (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). O processo orçamentário abrange um contexto de interação social dentro das empresas (ZONATTO et al., 2020b). Assim, diante das variações dos resultados de pesquisas anteriores que investigam a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, pesquisadores acreditam que essa relação possa ser mediada por outras variáveis intervenientes (NOURI; KYJ, 2008), como proposto nesta pesquisa.

Desta forma, é possível se admitir que a participação orçamentária pode influenciar direta ou indiretamente o desempenho gerencial (MIA, 1988), por meio de fatores presentes no contexto orçamentário que possam influenciar essa relação (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016). No caso proposto nesta pesquisa, a partir da análise dos efeitos da abordagem sociointeracionista, que propõe que há uma interação de fatores que podem influenciar o desempenho (BANDURA, 1977; BLUMBERG; PRINGLE, 1982).

Quanto aos fatores, destaca-se nesta pesquisa, o capital psicológico, elemento caracterizado como um estado mental positivo dos indivíduos, compreendido pela autoeficácia, persistência, otimismo e resiliência (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), que exerce influência sobre o nível de esforço a ser empreendido pelos indivíduos com responsabilidade orçamentária para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). De acordo com Venkatesh e Blaskovick (2012), incentivar a participação orçamentária pode potencializar os elementos que compõem o capital psicológico e consequentemente melhorar o desempenho gerencial.

Ainda, a pesquisa dá ênfase ao compartilhamento de informações e ao engajamento no trabalho. Conforme Shields e Shields (1998) e Lavarda e Zonatto (2014) os subordinados que

estão envolvidos na definição do orçamento da sua unidade, são capazes de partilharem maior conhecimento sobre as condições locais em que exercem suas atividades. O compartilhamento de informações é capaz de melhorar o desempenho gerencial (LUNARDI et al., 2020; PARKER; KYJ, 2006).

Por sua vez, o engajamento no trabalho, refere-se ao nível de energia e identificação que os indivíduos têm com seu trabalho (BAKKER et al., 2008). É considerado um estado de espírito positivo e de gratidão relacionado ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002). Funcionários engajados estão empolgados com as tarefas, colocando maior esforço na execução do trabalho (BAKKER, 2009). Portanto, elementos que antecedem a um melhor desempenho gerencial. Uma vez que tais relacionamentos não foram avaliados concomitantemente, torna-se oportuna sua investigação, de modo que se possa melhor compreender suas interações e causalidade.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

A participação dos indivíduos na elaboração do orçamento estimula interações e o comprometimento nas tarefas, tendo benefícios para o indivíduo e para a organização (SHIELDS; SHIELDS, 1998). Para Simons (1995), o sistema orçamentário é capaz de ser usado para a requisição de informações que os subordinados possuem sobre as incertezas estratégicas que ameaçam a empresa. Durante um diálogo interativo é que essas informações são reveladas (ISGIYARTA et al., 2019; PARKER; KYJ, 2006). O proveito da participação orçamentária está na viabilização da comunicação com maior facilidade, além de promover um maior comprometimento, satisfação e maior desempenho (ISGIYARTA et al., 2019; JERMIAS; SETIAWAN, 2008; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

A partir da participação orçamentária e do ambiente de diálogo que ela gera, a empresa consegue alocar recursos de forma mais adequada, através das informações compartilhadas entre subordinado e superior (MONTEIRO et al., 2020), resultando em melhores decisões e orçamentos (NOURI; PARKER, 1998), o que pode acarretar melhor desempenho gerencial. Jermias e Setiawan (2008) abordam que a alta administração muitas vezes resiste em partilhar informações, pois tem receio que os subordinados manipulem e interpretem diferente as informações. O compartilhamento inadequado de informações gera a assimetria de informações, o que poderá impactar negativamente os indivíduos no trabalho (CLARKSON; JACOBSEN; BATCHELLER, 2007).

A intenção de reter informações, costumes de utilização da informação ou até mesmo incentivos falhos de dividir informações podem ser causas da assimetria de informações (CLARKSON; JACOBSEN; BATCHELLER, 2007). A participação orçamentária tem sido abordada como uma maneira de reduzir a disparidade informacional entre superior e subordinado, a partir do compartilhamento de informações. Porém, muitas vezes a participação de subordinados na definição do orçamento não é ativa, sendo apenas comunicados sobre o que foi desenvolvido, tornando a assimetria de informações maior (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). A comunicação orçamentária é incentivada tendo como uma das razões a diminuição da assimetria de informações (FRANCIS-GLADNEY et al., 2004; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021).

Os subordinados por estarem mais próximos das condições locais em que executam suas tarefas, mais próximo da área operacional da empresa, possuem maior conhecimento sobre o que precisa ser ajustado, dispendo, portanto, do que é chamado de informações privadas (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; NOURI; PARKER, 1998). A divulgação dessas informações auxilia na melhoria das estratégias que beneficiam a empresa (PARKER; KYJ, 2006; LUNARDI et al., 2020). Diante disso, o compartilhamento de informações refere-se ao nível em que os subordinados estão dispostos a partilharem seus conhecimentos com seus superiores (PARKER; KYJ, 2006), sendo a participação orçamentária uma forma de viabilizar o compartilhamento de informações fundamentais (ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019).

É preciso desenvolver a conscientização das informações por meio de novas rotinas de compartilhamento (CLARKSON; JACOBSEN; BATCHELLER, 2007). Envolver os indivíduos no desenvolvimento do orçamento, entusiasmo a troca de informações e ideias, apoiando a confiança nas suas capacidades de executar as tarefas com sucesso (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Parker e Kyj (2006) desenvolveram um modelo para avaliar o compartilhamento de informações entre superior (gerência superior) e subordinado (média gerência), a fim de explicar as circunstâncias em que a participação orçamentária potencializa o desempenho no contexto orçamentário. Seus achados sugerem que a partilha de informações é uma variável interveniente na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

O relacionamento a partir da partilha de informações possui quatro propósitos (MIA; PATIAR, 2002). Auxiliar na alocação de recursos é o primeiro deles, favorecendo a compreensão das metas e o desempenho esperado. O segundo propósito é que por meio dessa relação, os superiores podem elucidar aspectos do trabalho e contribuir com *feedback* aos

subordinados. Em terceiro lugar, o compartilhamento de informações contribui para uma melhor tomada de decisão frente às mudanças ambientais. Por fim, o último propósito diz respeito a troca entre subordinados, visando dividir suas preocupações (MIA; PATIAR, 2002).

A comunicação dentro do ambiente de trabalho, motiva os funcionários a se esforçarem para um melhor desempenho (CASTANHA; BEUREN; GASPARETTO, 2020). De acordo com Parker e Kyj (2006) e Zainuddin e Isa (2019), o compartilhamento de informações está significativamente relacionado ao desempenho dos indivíduos nas tarefas sob suas responsabilidades, pois a lealdade e a confiança são estimulados quando da comunicação, o que proporciona cooperação e flexibilidade (MIA; PATIAR, 2002). Desta forma, maiores níveis de compartilhamento de informações tendem a refletir nas ações humanas no trabalho (LUNARDI et al., 2020), o que, por consequência, também pode contribuir para desenvolver, de forma positiva, o capital psicológico e o engajamento dos indivíduos no trabalho.

2.4 CAPITAL PSICOLÓGICO

Ao encontro da teoria social cognitiva, existem fatores cognitivos que influenciam o comportamento dos indivíduos nas tarefas dentro do ambiente de trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). A perspectiva psicológica dos processos orçamentários compreende que esses podem influenciar a cognição e o comportamento das pessoas, o que poderá acarretar um melhor desempenho, por proporcionar maior motivação e comprometimento no trabalho (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). Para Luthans, Luthans e Luthans (2004) as empresas têm reconhecido a importância não só de recursos físicos, mas do capital humano, das experiências e habilidades dos subordinados. Diferente do capital humano e do capital social, que compreende, respectivamente, o que o indivíduo sabe e quem o indivíduo conhece, o capital psicológico dá ênfase a quem o indivíduo é e quem ele está se tornando (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

A fim de deter as capacidades psicológicas que possam ser mensuradas, desenvolvidas e usufruídas para o melhoramento do desempenho, Luthans, Youssef e Avolio (2007) desenvolveram a construção do capital psicológico. O capital psicológico é composto de elementos que podem ser modificados e controlados no ambiente de trabalho, a fim de proporcionar um melhor desempenho (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004). Tendo o estado psicológico positivo elevado, os indivíduos se sentem motivados a acreditarem no seu potencial de atingir o sucesso, adotando maior esforço nas suas atividades e alcançando melhor desempenho gerencial (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Segundo Avey et al. (2011), os

elementos que compõem o capital psicológico aumentam a motivação dos indivíduos e sua produtividade no trabalho.

O capital psicológico tem suas origens na psicologia positiva, pois busca as qualidades positivas dos indivíduos (LUTHANS et al., 2008; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Luthans (2002) resolveu ligar a psicologia positiva à aplicação nas empresas, iniciando no campo do comportamento organizacional, concentrando em pontos fortes e capacidades positivas que podem ser desenvolvidas para melhorar o desempenho dos indivíduos no trabalho. As capacidades psicológicas são estados mentais passíveis de aprendizagem, mudanças, gerenciamento, podendo serem desenvolvidas com treinamentos (LUTHANS, 2002). O capital psicológico é formado por elementos psicológicos individuais que satisfazem esses critérios (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Luthans, Youssef e Avolio (2007, p. 3) possuem a definição mais utilizada para o capital psicológico, o qual caracterizam como:

“(1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (Otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro; (3) perseverar em direção a metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para metas (Esperança) para ter sucesso; e (4) quando cercados por problemas e adversidades, sustentando e voltando para trás e até mesmo além (Resiliência) para alcançar o sucesso.”

Com o intuito de formar o constructo do capital psicológico, foram identificados quatro elementos que caracterizam recursos psicológicos da literatura da psicologia positiva: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), se tornando um constructo de segunda ordem (LUTHANS et al., 2007). Isto porque estas capacidades encontram-se presentes nos indivíduos e, em alguma medida, exercem influência sobre suas ações. Os indivíduos que possuem capital psicológico mais desenvolvido, apresentam uma visão orientada para que coisas boas aconteçam no ambiente de trabalho, acreditam que possuem capacidade de produzir o próprio sucesso e são resistentes à obstáculos (AVEY et al., 2011).

A autoeficácia advém da teoria social cognitiva (BANDURA, 1986) e compreende a convicção que as pessoas têm de serem capazes de realização das tarefas e da resolução de problemas com sucesso (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). A autoeficácia é compreendida como a confiança e segurança que os indivíduos possuem de que conseguem realizar as atividades de trabalho (LUTHANS et al., 2008). A partir da autoeficácia é que desencadeia a esperança, o otimismo e a resiliência. Para Bandura (1986), possuir confiança pode fazer com que os

indivíduos se sintam motivados, se esforcem mais e possuam maior persistência na execução das suas atividades de trabalho.

Enquanto a autoeficácia representa a confiança na capacidade de realização das tarefas, a esperança representa a motivação para o empenho em busca do sucesso (LUTHANS et al., 2008). A esperança abrange a vontade de atingimento das metas que os indivíduos possuem, motivando-os a buscarem maneiras de terem sucesso nas tarefas sob sua responsabilidade (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Compreende um conjunto de objetivos, da agência e dos caminhos (LUTHANS et al., 2008). A motivação e a força de vontade direcionada a uma meta ou objetivo é o que define a agência, já o caminho é o meio para atingir esse objetivo (LUTHANS et al., 2008; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Para possuir a esperança é preciso ter em conjunto todos esses elementos, a fim de que possua a vontade e o meio viável para atingir a meta desejada (LUTHANS et al., 2008).

A resiliência compreende a capacidade que os indivíduos possuem de lidar e superar as adversidades (LUTHANS et al., 2007) e adaptar-se às mudanças ambientais visando o alcance dos objetivos e do sucesso (AVEY; WERNSING; LUTHANS, 2008). De acordo com Venkatesh e Blaskovich (2012), a resiliência diz respeito às adequações dos indivíduos em momentos de riscos e incertezas. Por fim, o otimismo está relacionado ao pensamento positivo de que os objetivos serão alcançados (LUTHANS et al., 2008), melhorando a autoestima do indivíduo (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). O otimismo é de natureza pessoal, o que indica que os indivíduos esperaram que mudanças que ocorrerão dentro do ambiente de trabalho irão lhe afetar positivamente (AVEY; WERNSING; LUTHANS, 2008). Poderá ser desenvolvido quando a empresa despertar nos indivíduos o sentimento de que as incertezas são possibilidades de oportunidades de crescimento (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

As quatro dimensões que formam o capital psicológico contribuem com os indivíduos no seu ambiente de trabalho, visto que geram confiança nas capacidades e habilidades que este possui, gerando esperanças sobre resultados futuros otimistas e dedicação resistente à obstáculos a serem superados (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Deste modo, acredita-se que indivíduos que desenvolvem suas capacidades psicológicas positivas, se tornam mais engajados em suas atividades de trabalho dentro da empresa (AVEY et al., 2011), o que poderá impactar positivamente o seu desempenho.

2.5 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Diante o ambiente dinâmico que vivem, as empresas precisam lutar pela sobrevivência com o auxílio de funcionários engajados, competentes, satisfeitos e comprometidos (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). A partir disso, é importante avaliar o engajamento no trabalho, seus efeitos no desempenho dos indivíduos e conhecer fatores que possam potencializá-lo. O engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo, afetivo-emocional, de gratidão e de bem-estar no trabalho (BAKKER et al., 2008), compreendido como o oposto do esgotamento profissional (BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Indivíduos engajados se sentem tão absorvidos pelas atividades desempenhadas no trabalho que não reparam o passar do tempo (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

O sentimento de interação enérgica e afetiva com as demandas no trabalho compreende o engajamento no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Indivíduos engajados não consideram sua atividade de trabalho estressante, e sim desafiadora (BAKKER et al., 2008; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), se sentindo mais dispostos, criativos e produtivos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). O engajamento faz com que os funcionários desenvolvam seu próprio retorno positivo, no que diz respeito a valorização e reconhecimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). É uma variável que representa um estado não momentâneo, mas persistente, sem estar focado em algum objetivo, evento, indivíduo ou comportamento (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

É caracterizado por vigor, dedicação e absorção (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019; SCHAUFELI et al., 2002). O vigor está relacionado ao nível de energia que o indivíduo tem para realizar seu trabalho e investir em força de vontade nas tarefas, tendo persistência para ir de encontro aos problemas que venham a surgir no processo, sendo flexível para lidar com os obstáculos, sem perder o equilíbrio mental (BAKKER et al., 2008; KAHTANI; MM, 2022; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Os subordinados que estão engajados, exercem suas atividades com ânimo, porque gostam (BAKKER et al., 2008). A dedicação compreende o envolvimento da pessoa no seu trabalho, apreciando o sentimento de inspiração, orgulho, entusiasmo, significado e desafio (BAKKER et al., 2008; KAHTANI; MM, 2022; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). A absorção significa o indivíduo estar totalmente centralizado e apegado nas suas tarefas, que não vê o tempo passar (KAHTANI; MM, 2022; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

Colaboradores engajados podem até possuir sentimento de cansaço após o trabalho, mas é um estado agradável, pois para eles, trabalhar é divertido e o cansaço é relacionado a realizações positivas (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Muitos estudos avaliaram que o engajamento no trabalho pode ser previsto pelos recursos do trabalho e recursos pessoais (BAKKER et al., 2008; BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Os recursos de trabalho compreendem os enfoques físicos, sociais ou organizacionais capazes de diminuir a demanda do trabalho e o consumo de aspectos fisiológicos e psicológicos, de serem práticos para o alcance dos objetivos e de incentivarem o progresso, o aprendizado e a evolução pessoal (XANTHOPOULOU et al., 2007). São exemplos dos recursos do trabalho relacionados ao engajamento no trabalho, o suporte social dos colegas, o retorno sobre o desempenho, as habilidades, a autonomia e iniciativas de aprendizado (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

De acordo com Bakker e Demerouti (2008), os recursos do trabalho possuem atribuições motivacionais internas e externas aos indivíduos. A função intrínseca diz respeito ao incentivo à aprendizagem, ao crescimento e desenvolvimento. Já o papel extrínseco é relevante para o alcance das metas (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Para Frare e Beuren (2020) é necessário propiciar a segurança no trabalho, fazendo com que os indivíduos não possuam incertezas e desconfiança, para que o engajamento seja promovido. Os recursos pessoais positivos são decorrentes de autoavaliações favoráveis dos indivíduos diante da sua capacidade de influenciar positivamente o ambiente, colaborando para o engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). No estudo de Xanthopoulou et al. (2007), os recursos pessoais avaliados foram a autoeficácia, autoestima e o otimismo, como antecedentes positivos do engajamento no trabalho. Estas evidências sugerem que as capacidades psicológicas positivas podem influenciar o nível de engajamento dos indivíduos no trabalho (KO et al., 2022).

Estudos sobre as consequências do engajamento no trabalho relatam que indivíduos engajados possuem maiores sensações positivas, além de serem mais proativos, organizados e abertos a novos pensamentos e comportamentos de aprendizagem (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Em relação ao trabalho, funcionários engajados possuem melhores desempenhos, pois, segundo Bakker (2009), conseguem introduzir novas ideias e desenvolver recursos, dedicam maior energia nas suas atividades, procuram por *feedback* e suporte e tem capacidade de disseminar o engajamento a seus colegas. Dessa forma, o engajamento no trabalho impulsiona o desempenho gerencial (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018).

No contexto orçamentário, a participação orçamentária é considerada um recurso contextual capaz de favorecer o engajamento no trabalho, pois indivíduos que estão envolvidos

na definição do orçamento, possuem oportunidades de partilha de informações, aprendizado e desenvolvimento, fazendo com que se sintam mais energizados e dedicados com seu trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Subordinados engajados possuem maior fascínio e afeto pelo seu trabalho, além de se sentirem persistentes diante dos obstáculos enfrentados (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018). Por esta razão, se tornam mais propensos a apresentarem um melhor desempenho no trabalho.

2.6 DESEMPENHO GERENCIAL

O desempenho dos indivíduos nas tarefas sob sua responsabilidade é amplamente abordado na área comportamental da contabilidade (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017), ressaltando as investigações dos efeitos do orçamento sobre o desempenho gerencial (DERFUSS, 2016). O desempenho gerencial é conceituado como a efetivação das atividades gerenciais relevantes (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963), se tornando a mensuração da eficácia do gestor em suas atribuições de trabalho (MILANI, 1975; ZONATTO; LAVARDA, 2013). Segundo Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) dentre as responsabilidades gerenciais dos gestores, encontram-se o planejamento, a investigação, a coordenação, a avaliação, a supervisão, a seleção, a negociação e a representação dos interesses da unidade sob sua responsabilidade.

Para Mia e Patiar (2002), o desempenho no trabalho refere-se ao nível de execução das atividades gerenciais com êxito, se tornando um determinante para a empresa atingir suas metas (SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016). “O desempenho, em nível individual, é um conceito que está diretamente relacionado com as atividades desenvolvidas pelos indivíduos no ambiente de trabalho” (ZONATTO, 2014, p. 92). No contexto orçamentário, o desempenho do gestor compreende o desempenho nas atividades orçamentárias de uma empresa (MILANI, 1975; PARKER; KYJ, 2006). O orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão utilizada para avaliação do desempenho do indivíduo (COVALESKI et al., 2007).

De acordo com Merchant (2007), pesquisadores têm percebido a importância do orçamento para as empresas e visualizado oportunidades de pesquisas sobre o tema. Porém, os resultados encontrados têm sido contraditórios, sobretudo quando se investiga os efeitos das características do orçamento nas atitudes e no comportamento dos indivíduos no trabalho, como os decorrentes dos efeitos da participação orçamentária (MILANI, 1975).

O orçamento é compreendido como um mecanismo de avaliação de desempenho, que gera informações quantitativas a respeito do desempenho gerencial. Porém, quando se dá ênfase

para a participação dos indivíduos na definição do orçamento, se tem a capacidade de influenciar proativamente comportamentos gerenciais (DANI; ZONATTO, DIEHL, 2017), uma vez que se estimula o compartilhamento de informações privadas, que melhoram a definição de objetivos, metas e a alocação de recursos necessários ao desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores (LUNARDI et al., 2020), o que reflete em seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022) e com o seu desempenho gerencial esperado (ZONATTO et al., 2020b).

Na área comportamental da contabilidade, de acordo com Birnberg, Luft e Shields (2007) e Covaleski et al. (2007), evidências que avaliaram o efeito de fatores cognitivos, motivacionais ou circunstanciais sobre o desempenho, apresentaram achados conflitantes, o que denota a necessidade de realização de novas pesquisas sobre o tema. A literatura tem indicado que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem ocorrer por meio de aspectos cognitivos, motivacionais e de valor de realização (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005; ZONATTO et al., 2020a). No entanto, suas interações, não necessariamente ocorrem de maneira direta e causal (DERFUSS, 2016). Estas evidências denotam a importância da análise interativa proposta nesta pesquisa, como preconizada pela teoria social cognitiva de Bandura (1977).

Incentivar o relacionamento entre superior e subordinado e a participação dos subordinados na definição de seus orçamentos, é uma maneira de acarretar desempenho positivo desses indivíduos, sendo a troca de informações uma relação que facilita a fidelidade dos subordinados (MIA; PATIAR, 2002). O orçamento participativo viabiliza um ambiente em que haja a partilha de informações privadas sobre as condições locais do seu trabalho, o que gerará metas orçamentárias mais adequadas, melhor alocação de recursos e desempenho mais eficaz (DERFUSS, 2016). Ainda, oportuniza melhores procedimentos gerenciais, melhorando o ambiente de trabalho e provocando melhor desempenho dos indivíduos (ZONATTO; LAVARDA, 2013). Resultados individuais que refletem, de algum modo, nos resultados organizacionais (LUNARDI et al., 2020).

Diante disso, tem-se como oportunidade de pesquisa relacionada a esta temática, a necessidade de se investigar a influência de variáveis intervenientes a esta relação (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016), motivação pela qual se realiza este estudo. Para Zonatto (2014), existe um conjunto de fatores, cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, capazes de interagirem e influenciar o desempenho gerencial no contexto do orçamento. Muitas das pesquisas na área comportamental da contabilidade que abordam a influência desses fatores sobre o desempenho gerencial são conflitantes (BIRNBERG; LUFT;

SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007), porque se concentram na análise dos efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial (DERFUSS, 2016).

Porém, há que se reconhecer que a participação orçamentária cria um ambiente de interação entre os indivíduos, potencializando o compartilhamento de informações entre superior e subordinado (PARKER; KYJ, 2006), que poderá contribuir para o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas dos indivíduos (LUTHANS; YOUSSEF, AVOLIO, 2007), as quais são sujeitas de alteração e gerenciamento (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), assim como podem estar suscetíveis aos níveis de engajamento dos indivíduos no trabalho, o que faz com que os indivíduos se sintam mais relevantes dentro do ambiente da empresa, conectados e enérgicos com suas tarefas (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Estas interações podem acarretar melhor desempenho gerencial.

Isto porque, quando a empresa faz com que o indivíduo se sinta como elemento importante para o funcionamento da mesma, maior tende a ser a chance de atingimentos dos seus objetivos (MONTEIRO et al., 2020). Empresas que incentivam o suporte ao funcionário no desenvolvimento de suas atividades, como a participação nos processos orçamentários, em conjunto com as capacidades e a motivação para o trabalho, tornam-se mais propensas a produzirem melhor desempenho gerencial (LUTHANS et al., 2008; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Do mesmo modo, indivíduos comprometidos e engajados (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), desejam o sucesso da empresa e partilham suas informações privadas que dispõe para auxiliar em uma melhor tomada de decisão, a fim de alcançar melhor desempenho individual e organizacional (LUNARDI et al., 2020; PARKER; KYJ, 2006).

2.7 HIPÓTESES DA PESQUISA

Partindo-se de tais premissas, para a realização desta pesquisa, torna-se necessária a análise dos efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial, bem como a análise dos efeitos interativos conjuntos desta variável, com outros elementos presentes no contexto orçamentário, como o compartilhamento de informações, o capital psicológico e o engajamento no trabalho, de modo que se possa melhor compreender suas interações e influência no desempenho. Para tanto, a partir do modelo teórico de análise definido, elaborou-se onze hipóteses de pesquisa, testadas com base nas evidências encontradas na literatura revisitada sobre o tema, bem como no arcabouço teórico da Teoria Social Cognitiva.

2.7.1 Efeitos da Participação Orçamentária

Sob a perspectiva psicológica do orçamento, o foco se encontra em investigar os efeitos das práticas de contabilidade gerencial, como a participação orçamentária, na mente e no comportamento dos indivíduos no trabalho, explicando em que condições e situações esse efeito se concretiza (COVALESKI et al., 2007). A interação dos funcionários com o desenvolvimento, a execução e o controle do orçamento, compreende a participação orçamentária (MONTEIRO et al., 2020). A participação dos indivíduos na definição do orçamento encoraja o alinhamento dos valores dos funcionários com os valores da organização (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018), fazendo com que os colaboradores se sintam acolhidos e como peça fundamental para as tomadas de decisões na empresa, acarretando melhores desempenhos (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

A forma de organizar o orçamento é uma particularidade de cada empresa, pois depende da sua estrutura (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; LAVARDA; ALMEIDA, 2013). O modo da empresa estabelecer seu orçamento caracteriza o processo orçamentário, sendo o orçamento participativo uma forma de realização (LAVARDA; ALMEIDA, 2013). Sob esta perspectiva, a participação orçamentária é compreendida com o envolvimento dos subordinados no orçamento (MILANI, 1975). Para Chong, Eggleton e Leong (2005), sob a alta competitividade do ambiente em que a empresa atua, a participação orçamentária, relacionada ao envolvimento do indivíduo nos processos orçamentários, coopera para uma maior eficácia do desempenho e para a satisfação no trabalho, além de ser capaz de gerar um ambiente onde os indivíduos se sentem à vontade para dialogar e trocar informações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020; RENGEL et al., 2020).

O ambiente de interações propiciado pela participação orçamentária, contribui para melhores previsões orçamentárias e para a execução do orçamento, devido a uma maior motivação e comprometimento dos gestores, colocando maior esforço nas metas orçamentárias e obtendo melhor desempenho (BERND et al., 2022). O compartilhamento de informações é uma das razões para a ênfase no orçamento participativo (SHIELDS; SHIELDS, 1998), estando relacionado consideravelmente ao desempenho dos indivíduos no trabalho (PARKER; KYJ, 2006). De acordo com Lavarda e Almeida (2013), há uma maior interação e disseminação de informações quando a definição orçamentária acontece em conjunto, fazendo com que a empresa consiga planejar com maior eficácia seus processos (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005). Francis-Gladney et al. (2004) compreendem que a transmissão de informações entre superior e subordinado caracteriza a comunicação orçamentária, possibilitando um melhor

prognóstico do orçamento (NOURI; PARKER, 1998) e diminuição da assimetria de informações (CLARKSON; JACOBSEN; BATCHELLER, 2007).

A partir do orçamento participativo, os subordinados, os quais possuem informações privadas sobre suas condições locais de trabalho, podem motivar-se a partilhá-las, a fim de garantir que irão ter recursos adequados para desempenhar suas tarefas com êxito (NOURI; PARKER, 1998), além de auxiliar a empresa em uma melhor alocação de mecanismos e processos para garantir o alcance das metas orçamentárias (KYJ; PARKER, 2008). Segundo Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019) o incentivo à participação orçamentária surge por conta do compartilhamento de informações que ela estimula, proporcionando um ambiente onde informações financeiras e não financeiras e ideias são trocadas (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016).

Desta maneira, espera-se que a participação orçamentária influencie positivamente o compartilhamento de informações entre superior e subordinado. O orçamento participativo possui efeitos informativos (KREN, 1992), o que poderá impactar o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho. Parker e Kyj (2006) encontraram evidências de que há relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações. Assim, espera-se que o nível de envolvimento dos subordinados nos processos orçamentários influencie positivamente a partilha de informações entre superior e subordinado. Diante disso, tem-se a primeira hipótese de pesquisa *H1. A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informações.*

Dentro da abordagem psicológica do orçamento, é possível compreender que existem fatores cognitivos que influenciam o comportamento e a cognição das pessoas, por contribuir com a motivação e o seu comprometimento com o trabalho (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). O capital psicológico é compreendido como uma capacidade psicológica positiva dos indivíduos, se tornando um fator cognitivo intangível (LUTHANS, 2004), o qual desenvolve e potencializa os pontos fortes e positivos dos indivíduos (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). É caracterizado por quatro recursos psicológicos positivos: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

A autoeficácia está relacionada a confiança que os indivíduos possuem na execução e sucesso de suas tarefas (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007; PARKER, 1998). A esperança compreende o sentimento de ser possível a realização do que se deseja (NASCIMENTO, 2017). A resiliência diz respeito a capacidade de enfrentar os obstáculos e as situações favoráveis que venham a surgir ao longo do caminho (LUTHANS et al., 2008). Por fim, o otimismo surge quando se tem uma visão positiva dos resultados (LUTHANS et al.,

2008). Os indivíduos que possuem o capital psicológico desenvolvido, acreditam no atingimento dos seus objetivos e possuem crença da capacidade de enfrentar os desafios que surgirem na execução do seu trabalho (NEWMAN et al., 2014).

Acredita-se que a participação orçamentária, é capaz de desenvolver os elementos positivos do capital psicológico. De acordo com Newman et al. (2014), ter conhecimento de precedentes que possam potencializar a capacidade psicológica positiva dos indivíduos, auxilia as empresas a encontrarem alternativas para reforçar o capital psicológico dos subordinados, como mecanismos de suporte e iniciativas de liderança. Conforme Luthans, Luthans e Luthans (2004) o estado mental positivo dos indivíduos é passível de alteração, desenvolvimento e controle, podendo ser gerenciado dentro da empresa e potencializado pela participação orçamentária (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), melhorando o desempenho gerencial (AVEY et al., 2011).

A participação orçamentária cria um ambiente de interação entre os indivíduos. Isto faz com que estes profissionais se sintam importantes, a partir do controle das tarefas, o que potencializará a autoeficácia, e o controle sobre si e sobre o presente e futuro da empresa. Esta percepção também desenvolve a esperança e promove o otimismo nos indivíduos, por meio das relações interpessoais e da influência dos superiores de mostrar a visão favorável e positiva dos eventos bons ou ruins (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), além de permitir que os subordinados tomem decisões sobre seu desempenho, construindo níveis de resiliência (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Evidências relatadas em estudos anteriores sobre o tema têm encontrado influência positiva da participação orçamentária no capital psicológico (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NASCIMENTO, 2017; SCHLUP, 2018; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Diante disso, acredita-se que a participação orçamentária promova as dimensões positivas que são necessárias para desenvolver o capital psicológico dos indivíduos. Com isso, tem-se a segunda hipótese de pesquisa que busca analisar a influência da participação orçamentária no capital psicológico. *H2. A participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico.*

Na abordagem positiva da psicologia, a ênfase se dá nas capacidades psicológicas positivas, as quais podem ser desenvolvidas e gerenciadas ao ponto de melhorarem o desempenho do ambiente de trabalho (LUTHANS, 2002). Diante dessas capacidades, o engajamento no trabalho representa um estado positivo e persistente relacionado ao trabalho, não estando relacionado à algum fato momentâneo como objetivo, evento e indivíduo (SCHAUFELI et al., 2002). É um estado de espírito favorável em que os colaboradores se

sentem conectados com suas tarefas e capazes de lidar com as exigências do trabalho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

O engajamento no trabalho utiliza intensamente as emoções, comportamentos e cognições (SAKS, 2006), sendo compreendido pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008). O vigor diz respeito ao grau de energia e superação que os indivíduos colocam no desenvolvimento de seu trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; KAHTANI; MM, 2022). A dedicação compreende ao envolvimento com orgulho, inspiração, entusiasmo, significado e desafio dos subordinados no ambiente de trabalho (BAKKER et al., 2008; BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). A absorção significa o indivíduo estar totalmente focado e concentrado no trabalho que perde a noção de tempo (KAHTANI; MM, 2022; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

Quando os indivíduos se sentem importantes e acreditam que a empresa se preocupa com seu bem-estar, tornam-se mais engajados nas suas atividades (SAKS, 2006). Kahn (1990) e Salanova, Agut e Peiró (2005) observaram que as condições de trabalho dos indivíduos são capazes de influenciar direta e indiretamente o engajamento no trabalho, pois são recursos de trabalho capazes de ajudar o gestor a desenvolver suas tarefas e alcançar as metas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Neste sentido, no contexto orçamentário, a participação orçamentária pode ser considerada como um recurso contextual que potencializa o engajamento no trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016).

A influência que as atitudes, os sentimentos e os comportamentos dos funcionários sofrem com o envolvimento nos processos orçamentários, é capaz de auxiliar no engajamento no trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Acredita-se que a participação orçamentária poderá ser um antecedente ao engajamento no trabalho, pois segundo Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), ela oferece um momento de partilha de conhecimentos sobre as atividades que poderá impactar a cognição dos indivíduos, fazendo com que se sintam conectados com o trabalho. Diante disso, a terceira hipótese de pesquisa diz respeito a influência da participação orçamentária no engajamento no trabalho. *H3. A participação orçamentária influencia positivamente o engajamento no trabalho.*

Pelo fato de o orçamento possuir diversas finalidades, desde o planejamento e controle até a motivação das pessoas (COVALESKI et al., 2007), as empresas têm estimulado a participação orçamentária, buscando a ligação dos indivíduos com a definição do orçamento e com as metas orçamentárias, apresentando impacto no desempenho do indivíduo nas tarefas sob suas responsabilidades (COVALESKI et al., 2007; MILANI, 1975). Se o nível de participação orçamentária for alto, os indivíduos se sentirão motivados e o seu desempenho

gerencial será efetivo (MONTEIRO et al., 2020). Os achados sobre a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial são incompatíveis (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016), o que gera possibilidades de novas pesquisas. Contudo, predominam para a indicação de uma associação positiva e significativa entre estas variáveis.

Diversos estudos como Nouri e Parker (1988), Chong, Eggleton e Leong (2005), Zonatto e Lavarda (2013), Mazzioni, Politelo e Lavarda (2014), Karakoc e Ozer (2016), Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), Monteiro et al. (2020) e Hussein, Maji e Panda (2021) encontraram uma relação positiva entre essas duas variáveis, corroborando para tal afirmação. Por se tratar de práticas gerenciais apoiadas e incentivadas pela empresa, que vão auxiliar no comportamento e no desempenho dos indivíduos em suas atividades (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), espera-se que sejam capazes de produzir efeitos positivos em atitudes, comportamentos e no desempenho dos indivíduos no trabalho (ZONATTO et al., 2020b).

Assim, a participação dos indivíduos nos processos de gestão poderá favorecer a melhoria do ambiente em que convivem dentro da empresa e, com isso, impactar positivamente o desempenho gerencial (LUNARDI et al., 2020). Deste modo, a quarta hipótese de pesquisa busca investigar a influência direta da participação orçamentária no desempenho gerencial. Assim determina-se como *H4: A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.2 Efeitos do Compartilhamento de Informações

A participação orçamentária nem sempre é sustentação de melhores orçamentos (LUNARDI, 2017), porém poderá facilitar a divulgação de informações. A propensão ao compartilhamento de informação desenvolve uma interação positiva entre o subordinado e seu superior imediato, auxiliando no controle de recursos da empresa, no estímulo ao *feedback* e no fortalecimento do desempenho (MIA; PATIAR, 2002). O incentivo à comunicação orçamentária é motivado pelo efeito que possui sobre as atitudes, moral e motivação dos gestores no trabalho (FRANCIS-GLADNEY et al., 2004). A relação entre superior e subordinado, quando favorável e positiva, proporciona a fidelidade e confiança dos funcionários na empresa, oportunizando maior colaboração e agilidade no ambiente de trabalho (MIA; PATIAR, 2002), o que poderá contribuir para o desenvolvimento do capital psicológico e do engajamento no trabalho.

A partir da preocupação com os pontos fortes dos indivíduos, surgiu a psicologia positiva, cujo foco não é a análise dos distúrbios e a fragilidade das pessoas, e sim aspectos positivos e a forma com que estes podem ser desenvolvidos e florescidos (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). O capital psicológico tem sido relacionado a atitudes, comportamentos e ao desempenho dos indivíduos no trabalho, sendo capaz de ser desenvolvido ou inibido, se tornando flexível a influências externas, o que se identifica possibilidades de interferência (NEWMAN et al., 2014). O capital psicológico, por se tratar de um estado mental positivo dos indivíduos, composto por quatro dimensões psicológicas, autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (AVEY et al., 2011), deve ser estimulado, visto que essas são importantes capacidades psicológicas capazes de serem mensuradas, desenvolvidas e desfrutadas para o progresso do desempenho individual (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Por esta razão, conhecer os antecedentes do capital psicológico auxilia as empresas na avaliação de mecanismos para potencializar as capacidades psicológicas positivas dos indivíduos (NEWMAN et al., 2014), como o desenvolvimento da interação e do compartilhamento de informações no ambiente de trabalho (LUNARDI et al., 2020; PARKER; KYJ, 2006). A disseminação de informações sobre as atividades e as consequências esperadas são relevantes, pois segundo Bandura (1989), a falta de informações compromete as vantagens da autoeficácia, dimensão do capital psicológico. O apoio nas atividades no ambiente de trabalho proporciona o desenvolvimento do capital psicológico, pois com esse suporte os indivíduos se sentem confiantes, servindo como um recurso para o atingimento dos objetivos (LUTHANS et al., 2008).

As capacidades psicológicas positivas dos indivíduos proporcionam esperança e segurança para lidar com as adversidades, além de ser mais eficaz quando se tem compreensão do que se espera do trabalho dos subordinados (NEWMAN et al., 2014). Nestas condições, indivíduos se tornam mais propensos a aceitarem as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022), passam a acreditar em suas condições para alcançar os resultados esperados, de modo a obter melhor desempenho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Diante disso, acredita-se que o alto nível de compartilhamento de informações entre superior e subordinado potencialize as capacidades psicológicas positivas de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Assim, tem-se a quinta hipótese de pesquisa que se refere a influência positiva do compartilhamento de informações no capital psicológico. *H5. O compartilhamento de informações influencia positivamente o capital psicológico.*

Além de desenvolver as dimensões que constroem o capital psicológico, acredita-se que o compartilhamento de informações potencialize também, o engajamento no trabalho. Vários estudos têm exibido facilitadores, preditores e impulsionadores do engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BAKKER et al., 2008; BAKKER, 2009; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Os antecedentes têm sido divididos em recursos pessoais e recursos do trabalho, caracterizados como de caráter físico, social ou organizacional (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). De acordo com Bakker e Demerouti (2008) e Bakker et al. (2008), há recursos de trabalho que estimulam o engajamento no trabalho, como o suporte dos colegas e o relacionamento com o superior, pois incitam o aprendizado e o desenvolvimento do funcionário, além de auxiliarem na realização dos objetivos. O engajamento dos funcionários nas tarefas pode ser estimulado por meio do diálogo no ambiente de trabalho, desenvolvendo uma cultura transparente (MISHRA; BOYNTON, MISHRA, 2014).

A interação social é necessária para criar vínculos entre colaboradores e líderes (MISHRA; BOYNTON, MISHRA, 2014), cuja disseminação de informações entre superior e subordinado oportuniza a interação entre os indivíduos (PARKER; KYJ, 2006) e poderá colaborar para um maior sentimento de energia, entusiasmo e concentração, promovendo o engajamento no trabalho (BAKKER et al., 2008). A comunicação interna é capaz de envolver os funcionários no ambiente de trabalho, potencializando o seu engajamento (MISHRA; BOYNTON, MISHRA, 2014). Assim, o compartilhamento de conhecimentos entre superior e subordinado aumenta a segurança e a convicção entre eles, aumentando o engajamento no trabalho (MISHRA; BOYNTON, MISHRA, 2014).

O engajamento no trabalho é estimulado pela comunicação dentro da empresa, permitindo que os funcionários se sintam valorizados e importantes para o atingimento das metas e resultados da empresa (CASTANHA; BEUREN; GASPARETTO, 2020). É necessária uma comunicação transparente com os funcionários para promover o engajamento no trabalho, pois é com um diálogo aberto que os gestores se sentem absorvidos, entusiasmados e colocam maior esforço nas atividades (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019; SAKS, 2006). Para Frare e Beuren (2020) o compartilhamento de informações é um importante potencializador do engajamento no trabalho. Com isso, a sexta hipótese de pesquisa versa sobre a influência do compartilhamento de informações no engajamento no trabalho. *H6. O compartilhamento de informações influencia positivamente o engajamento no trabalho.*

A propensão ao compartilhamento de informações privadas dos indivíduos aumenta a comunicação, o que tende a influenciar positivamente o desempenho (NOURI; PARKER, 1998). O relacionamento entre superior e subordinado precisa ser levado em consideração para

uma melhoria no desempenho (LUNARDI et al., 2020; MIA; PATIAR, 2002). De acordo com Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019) e Nguyen, Evangelista e Kieu (2019), indivíduos que estão envolvidos na definição do orçamento, são mais propensos a comunicarem as informações que dispõem, acarretando positivamente em melhor desempenho gerencial.

Estes resultados vão ao encontro dos achados de Parker e Kyj (2006), que acreditam que os indivíduos que estão relacionados com os propósitos da empresa, desejando seu sucesso, são mais propensos a fornecerem informações que podem melhorar seu desempenho e o da organização. A percepção de justiça no ambiente de trabalho, oportunizada pelo sentimento de valorização, permitido pela participação no orçamento, estimula o compartilhamento de informações, que por consequência favorece melhor desempenho gerencial (ZAINUDDIN; ISA, 2019).

Parker e Kyj (2006) identificaram no seu estudo que o compartilhamento de informações é uma relevante variável para entender a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial. Seus achados demonstraram que o grau em que os indivíduos estão propensos a disponibilizarem informações a seus superiores está associado positivamente ao desempenho gerencial. Assim, a sétima hipótese de pesquisa compreende a influência do compartilhamento de informações no desempenho gerencial. *H7. O compartilhamento de informações influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.3 Efeitos do Capital Psicológico

O orçamento participativo torna os indivíduos mais autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas, o que eleva seu desempenho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Ser autoeficaz é ter a crença de que possui capacidade de atingir o desempenho com êxito (BANDURA, 1977). Possuir esperança significa ter motivação e energia para seguir o caminho no alcance dos objetivos (LUTHANS et al., 2008). Assim como, ser resiliente é ser capaz de confrontar tanto situações desfavoráveis, como circunstâncias positivas (LUTHANS et al., 2008) e ser otimista significa que os indivíduos possuem sentimentos favoráveis, aumentando o entusiasmo e se afastando de situações negativas (LUTHANS; YOUSSEF, 2004; SCHEIER; CARVER, 1985).

De acordo com Xanthopoulou et al. (2007), quando os indivíduos possuem maior autoeficácia, possuindo confiança sobre suas capacidades, se sentem engajados no trabalho. Além disso, possuir pensamento positivo, acreditando que irão alcançar resultados bons na vida e satisfazer suas necessidades, resulta no engajamento no trabalho (XANTHOPOULOU et al.,

2007). Para Kahn (1990), a autoeficácia é reconhecida como um antecedente do engajamento no trabalho, e é considerada uma das dimensões que formam o capital psicológico (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Segundo Bakker et al. (2008), existem recursos pessoais antecipadores do engajamento no trabalho, considerados autoavaliações otimistas dos indivíduos, que irão reprimir e afetar o ambiente de forma positiva, auxiliando o desenvolvimento de objetivos, motivação, desempenho, satisfação e engajamento (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). A autoeficácia, o otimismo e a autoestima (XANTHOPOULOU et al., 2007) e a resiliência (BAKKER, 2009) são recursos pessoais antecedentes ao engajamento no trabalho.

Os funcionários engajados são otimistas, possuem autoeficácia, autoestima e resiliência (BAKKER et al., 2008), o que impactará positivamente o seu ambiente de trabalho (LUTHANS et al., 2008). Os indivíduos que possuem maior desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas, possuem maior satisfação no ambiente de trabalho (LUTHANS et al., 2007) e estão comprometidos com a empresa (LUTHANS et al., 2008). Quando possuem recursos suficientes para desenvolver seu trabalho, os subordinados se sentem capacitados e relevantes para a empresa, além de se sentirem otimistas com o futuro, e, com isso, possuem o engajamento no trabalho desenvolvido (XANTHOPOULOU et al., 2007). Há maior entusiasmo e engajamento no seu trabalho, quando a empresa acolhe as necessidades de eficácia e sucesso daqueles com maior capital psicológico (AVEY et al., 2011).

Diante disso, o capital psicológico poderá se tornar um preditor do engajamento no trabalho. Para Avey et al. (2011), o capital psicológico é capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho, estando positiva e significativamente associado ao aumento no engajamento no trabalho (ALESSANDRI et al., 2018; KO et al., 2022). As evidências de Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) encontraram indícios de que o capital psicológico afeta o engajamento no trabalho, de forma que o indivíduo que tem confiança e segurança nas capacidades que possuem para atingir as metas e resolver problemas, possuindo força de vontade e motivação para desenvolver maneiras de obter o sucesso, dispondo de capacidade para lidar com os obstáculos e apresentando uma visão focada em resultados positivos, revelam o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho. Diante disso, expõe-se a oitava hipótese do estudo, que versa sobre os efeitos do capital psicológico no engajamento no trabalho. *H8. O capital psicológico influencia positivamente o engajamento no trabalho.*

Os indivíduos que exercem seu trabalho com confiança, esperança e resiliência, desenvolvem maior segurança das suas responsabilidades na execução das suas tarefas dentro do ambiente organizacional (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). As dimensões que formam

o capital psicológico auxiliam na motivação do indivíduo e nos esforços despendidos para alcançar o sucesso, resultando em um melhor desempenho (AVEY et al., 2011). Dentro da abordagem da contabilidade, há estudos que evidenciaram relação positiva e significativa entre o capital psicológico e o desempenho gerencial (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NASCIMENTO, 2017; SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016; SCHLUP, 2018; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Os achados de Luthans et al. (2007) compreendem que o capital psicológico possui relação positiva com o desempenho dos indivíduos no trabalho. Conforme Avey et al. (2011), um alto nível de capital psicológico, oferece maior energia, o que se manifesta em maior desempenho. Isso é resultado da eficácia, que faz com que os indivíduos acreditam em serem capazes de alcançar os objetivos; da esperança, a partir da força de vontade; do otimismo, possuindo expectativas positivas; e, da resiliência, agindo de forma positiva às adversidades que venham a aparecer no caminho. Diante disso, a nona hipótese de pesquisa versa sobre a influência positiva do capital psicológico no desempenho gerencial. *H9. O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.4 Efeitos do Engajamento no Trabalho

Os indivíduos que estão engajados com o seu trabalho, possuem realizações positivas que não deixam o cansaço se tornar desagradável e conseguem desenvolver retorno para si mesmo, como a valorização, o reconhecimento e o sucesso (BAKKER, 2009). Para Saks (2006) o suporte que os funcionários possuem da empresa e do seu superior imediato, faz com que se sintam seguros no trabalho, influenciando no seu engajamento, o qual resulta de um processo que leva os indivíduos a um estado psicológico de comprometimento com os objetivos da empresa (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019).

A energia e a identificação com o trabalho, aumentam quando os subordinados estão engajados (BAKKER et al., 2008), pois sentem-se totalmente orgulhosos e imersos nas suas tarefas (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019). O engajamento no trabalho é consequência de uma construção comportamental capaz de impactar o desempenho no trabalho (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019). A descoberta de emoções positivas, a melhora na saúde psicológica e física, a geração de envolvimento nas atividades no ambiente de trabalho e os recursos pessoais e a partilha do engajamento são razões pela qual indivíduos engajados melhoram seu desempenho (BAKKER; DEMEROUTI; BURKE, 2009).

Colaboradores engajados dispõem maior intensidade, sabedoria e aptidões para um melhor desempenho das tarefas sob sua responsabilidade (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018). Como o engajamento no trabalho é caracterizado como a gratidão, realizações e estado de espírito positivo (BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI et al., 2002), pode ser que origine resultados também positivos (SAKS, 2006). Para Mishra, Boynton e Mishra, (2014), organizações de alta *performance* são beneficiadas com colaboradores engajados, pois estes profissionais são mais propensos a permanecerem e auxiliarem a empresa a ter um melhor desempenho, além de se referirem positivamente a ela (MISHRA; BOYNTON, MISHRA, 2014).

O engajamento produz resultados positivos a nível individual e organizacional (BAKKER et al., 2008), pois é um interesse comportamental do gestor que impacta seu trabalho na função, influenciando o desempenho (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019). Bakker, Demerouti e Verbeke (2004) e Salanova, Agut e Peiró (2005) descobriram que o engajamento no trabalho está relacionado positivamente ao desempenho na função. No contexto orçamentário, Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) encontraram uma relação positiva entre o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial ou orçamentário. Assim, espera-se que o engajamento no trabalho influencie positivamente o desempenho gerencial. Deste modo, a décima hipótese de pesquisa busca analisar a influência do engajamento no trabalho no desempenho gerencial. *H10. O engajamento no trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.7.5 Efeitos interativos conjuntos das variáveis estudadas

As pesquisas que têm buscado investigar a relação direta da participação orçamentária com o desempenho gerencial têm apresentado resultados divergentes (DERFUSS, 2016), o que indica que outras variáveis intervenientes podem explicar essa relação (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Segundo Derfuss (2016) e Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019), há estudos que sugerem que somente ter a participação orçamentária não significa ter necessariamente melhor desempenho gerencial. De encontro aos resultados conflitantes e contraditórios identificados na literatura, depreende-se que a análise conjunta de variáveis presentes no contexto orçamentário surge como possibilidade de novas pesquisas para explorar a predição do desempenho gerencial (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Diante disso, a última hipótese de pesquisa elaborada para o estudo encontra-se fundamentada nos pressupostos teóricos de aplicação da Teoria Social Cognitiva de Bandura

(1986), que aborda uma relação interacionista em que fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais interagem para determinar as ações e comportamentos dos indivíduos no contexto de interação social em que estão inseridos. No caso desta pesquisa, o contexto orçamentário. Neste ambiente, e com este propósito, investiga-se os efeitos interativos e conjuntos do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, reconhecendo-se que a interação entre tais fatores é capaz de influenciar esta relação. *H11. O compartilhamento de informações, o capital psicológico e o engajamento no trabalho influenciam positiva e conjuntamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.*

De acordo com Blumberg e Pringle (1982), com base na Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977), o desempenho dos indivíduos no trabalho tem influência conjunta de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, denominados pelos autores, como fatores de capacidade, fatores de vontade e fatores de oportunidade para a realização das tarefas de trabalho. A dimensão capacidade diz respeito a capacidade fisiológica e cognitiva que o indivíduo possui para executar suas atividades com sucesso (BLUMBERG; PRINGLE, 1982), como as habilidades, a inteligência, o estado de saúde e a resistência (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006).

A dimensão vontade refere-se as capacidades emocionais e psicológicas que fazem o indivíduo a ter força de vontade para realizar as tarefas (BLUMBERG; PRINGLE, 1982), como a motivação, satisfação, atitudes e o envolvimento com o trabalho (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006). Já a dimensão oportunidade relaciona-se a situações ambientais incontroláveis (BLUMBERG; PRINGLE, 1982), que podem favorecer ou não o desempenho (NOURI; PARKER, 1998), como as condições físicas, a liderança, ferramentas e o comportamento do pessoal na empresa (BLUMBERG; PRINGLE, 1982; AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006).

A Teoria Social Cognitiva propõe que a ação e o desenvolvimento humano são resultado da interação desses fatores (BANDURA, 1986), o que torna oportuno uma investigação teórica mais ampla, capaz de analisar o efeito conjunto de variáveis cognitivas, motivacionais e ambientais no contexto do orçamento, pois entende-se que exista um conjunto de fatores que conjuntamente influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho (ZONATTO, 2014). Essa relação interativa admite que o desempenho será desfavorável se alguma dessas dimensões for desprezada (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006). O comportamento do indivíduo é determinado pela reciprocidade triádica dos fatores, capaz de determinar o desempenho gerencial (BANDURA, 1986; BLUMBERG; PRINGLE, 1982). Para Bandura (1986), os

fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais interagem reciprocamente influenciando o comportamento humano, cujos Blumberg e Pringle (1982) traduziram para o contexto do desempenho no trabalho, aplicado na área contábil por Agbejule e Saarikoski (2006) e Zonatto (2014).

As empresas têm focado no desenvolvimento de capacidades dos colaboradores, a fim de que realizem suas tarefas com eficiência e eficácia e a organização melhore sua vantagem competitiva (SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016). Segundo Birnberg, Luft e Shields (2007) e Covaleski et al. (2007), há pouca atenção na área contábil nos efeitos de variáveis cognitivas sobre o desempenho gerencial. Conforme exposto pela teoria social cognitiva, a ação e o comportamento humano são influenciados por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais (BANDURA, 1986). Sendo assim, é necessário se compreender como as práticas de controle gerencial, como as práticas orçamentárias, exercem tal influência. Os achados de estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, e com a aplicação desta teoria, tem corroborado para sua confirmação (NI et al., 2009; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; ZONATTO, 2014; ZONATTO et al., 2020b), indicando que tal interação ocorre e é necessária para que se possa alcançar melhor desempenho.

Diante disso, no contexto orçamentário, torna-se relevante avaliar fatores que conjuntamente influenciam o desempenho gerencial, pela possibilidade de se avançar no entendimento dos preditores de melhor desempenho. A configuração orçamentária participativa promove as cognições dos indivíduos no trabalho (ZONATTO et al., 2020a), aumentando seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022) e o seu engajamento no trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Porém, isto ocorre em cenários de elevados níveis de compartilhamento de informações (MIA; PATIAR, 2002). Isto porque a partilha de informações favorece o envolvimento dos indivíduos com o trabalho, e com o desenvolvimento de suas atividades (LUNARDI et al., 2020). Segundo Ni et al. (2009), o orçamento participativo propicia uma melhor comunicação, afetando a cognição e as atitudes, melhorando o desempenho gerencial.

Um ambiente que estimula a comunicação, garante um sentimento de ligação do gestor com a empresa, permitindo maior compartilhamento de informações (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019; NOURI; PARKER, 1998). A participação orçamentária promove a partilha de informações e sugestões sobre as tarefas, os objetivos e as medidas necessárias de serem implementadas, gerando maior comunicação entre os indivíduos, influenciando as crenças e fortalecendo a cognição e emoção no desenvolvimento do trabalho, fazendo com que estes profissionais se sintam conectados e engajados no seu trabalho (MACINATI; BOZZI;

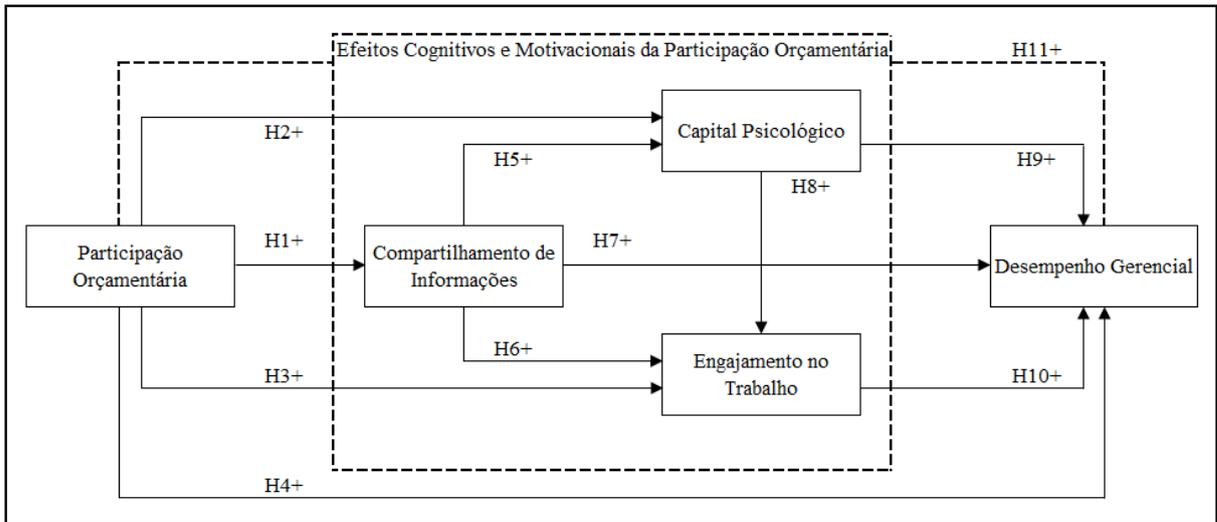
RIZZO, 2016), gerando um ambiente de confiança para o desenvolvimento das atividades, potencializando a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), estados mentais que compõem o capital psicológico, fator cognitivo e pessoal (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

A conexão e apoio que superiores imediatos, colegas e supervisores disponibilizam para os funcionários, promovem maior sucesso no desempenho das funções de trabalho (LUTHANS et al., 2008). É por meio do orçamento participativo, que os indivíduos se sentem envolvidos na definição do orçamento, o que gera consequências cognitivas relevantes, que potencializam a combinação de valores individuais e da empresa, propiciando comportamentos positivos aos subordinados e um maior desempenho gerencial (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018; ZONATTO et al., 2020b). Sendo assim, o alinhamento entre funcionário e organização gera o desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas, melhorando as atitudes gerenciais, os comportamentos e o desempenho dos indivíduos no trabalho (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018; ZONATTO et al., 2020b). Do mesmo modo, atenuam eventuais efeitos negativos existentes neste ambiente, caracterizados por situações de estresse, ansiedade e tensão (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Por estas razões, espera-se que em ambientes com maior participação orçamentária, os indivíduos estejam mais propensos a compartilharem informações com seus superiores, visando o desenvolvimento de suas capacidades psicológicas, se tornando mais autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas, além de se sentirem mais engajados no trabalho, conectados, inspirados, envolvidos e absorvidos nas tarefas executadas, o que elevará o seu desempenho gerencial. Neste sentido, corroborando-se com a teoria social cognitiva, espera-se que a partir da análise dos efeitos interativos e conjuntos do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho, e da confirmação desta hipótese de pesquisa (H11) se possa melhor compreender os fatores de influência da relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, bem como os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, e seus preditores no contexto orçamentário.

A Figura 2 evidencia a síntese do modelo teórico e as hipóteses testadas na pesquisa.

Figura 2 – Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método e procedimentos adotados para desenvolver a investigação proposta nesta pesquisa, a fim de produzir novos conhecimentos ou corrigir e agregar conhecimento aos já existentes (GIL, 2019). A metodologia compreende a aplicação de técnicas que irão possibilitar a coleta e o tratamento de informações para explicação da questão de pesquisa, possibilitando a construção do conhecimento e comprovando a validade e utilidade (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, este capítulo consiste no conjunto de técnicas adotadas ao longo do estudo. Inicialmente apresentou-se o delineamento da pesquisa, seguido da população e amostra. Na sequência foram descritos os constructos utilizados para a investigação, os procedimentos de coleta de dados e de análise dos dados. Por fim, são descritas as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Para tal, procedeu-se o delineamento da pesquisa. A pesquisa é cientificamente enquadrada considerando a abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Diante disso, quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de levantamento ou *survey* e para a abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa.

A pesquisa descritiva tem como principal finalidade a descrição de algo, como situações, características ou funções de mercado (MARCONI; LAKATOS, 2017). “[...] descreve características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2019, p. 27). Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva não possui interferência do pesquisador para registrar e descrever os fatos, fazendo uso de técnicas padronizadas, como o questionário. Nesse sentido, o estudo enquadra-se como descritivo, pois apresenta a descrição e análise da influência da participação orçamentária no desempenho gerencial. Esses efeitos são observados também, por meio das variáveis compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho, e suas interações.

Quanto à forma com que se obteve os dados (PRODANOV; FREITAS, 2013), o estudo é classificado como uma pesquisa de levantamento (*survey*), pois é caracterizada por interrogações, optando por questionário, entrevista ou formulário (GIL, 2019). O levantamento é caracterizado pela utilização de questionário ou da interrogação direta da população, a qual se pretende conhecer o comportamento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesta pesquisa foi utilizado um questionário, que para Marconi e Lakatos (2017), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a necessária presença do entrevistador. O questionário, exposto no Apêndice A, foi elaborado a partir de Milani (1975), Parker e Kyj (2006), Luthans, Youssef e Avolio (2007), Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e Mahoney, Jerde and Carroll (1963; 1965), na versão Zonatto (2014).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. Segundo Gil (2019), tem como fundamento os pressupostos da abordagem positivista, que admitem a existência de uma única realidade objetiva, cujos dados precisam ser apresentados na forma de números ou serem codificados. Na pesquisa quantitativa há a necessidade de mensuração das variáveis estabelecidas e explicação das influências delas em outras variáveis, por meio de análises estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2017). As informações são traduzidas em números para serem classificadas e analisadas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, a pesquisa é quantitativa, pois são utilizadas técnicas estatísticas para a análise dos dados numéricos, especialmente quanto ao alcance das hipóteses estabelecidas e a obtenção de respostas aos propósitos do estudo.

A partir da classificação metodológica da presente pesquisa, necessária para promover segurança e confiabilidade ao enquadramento científico, descreve-se a população e a amostra de pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população objeto desta pesquisa consiste em gestores, com responsabilidade orçamentária, responsáveis pela área de controladoria, cuja designação utilizada na área de trabalho para estes profissionais é distinta. Diante disso, nesta pesquisa foram adotados os seguintes termos: *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria de organizações industriais que atuam no Brasil. Esta população é examinada pois os *controllers* são considerados importantes gestores que viabilizam o alcance dos objetivos e metas da organização (LUNARDI et al., 2020), possuindo acesso a todas as áreas e suas informações

(PALOMINO; FREZATTI, 2016; RIBEIRO; LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2008), se tornando uma oportunidade de investigação, já que há escassez de estudos desenvolvidos com este público-alvo (PALOMINO; FREZATTI, 2016).

São responsáveis por diferentes atividades da organização, desde a geração de relatórios contábeis, até a participação no planejamento estratégico da empresa, fornecendo suporte a todo quadro gerencial (OSTERREICH et al., 2019; RIBEIRO et al., 2008). O profissional *controller* atua na controladoria, área geradora de informação, contribuindo para a redução da assimetria informacional, constituindo-se de uma importante fonte de apoio a gestão nas empresas (LUNARDI et al., 2020; SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001). Por esta razão, estudar os fatores que influenciam o desempenho do *controller* no trabalho é relevante, diante do novo ambiente de negócios com incertezas em relações a forças externas e internas e com mudanças nas responsabilidades e áreas de trabalho (OSTERREICH et al., 2019).

Optou-se pelo setor industrial, pois esse oportuniza um contexto adequado para a investigação comportamental da contabilidade. Segundo Messner (2016), são necessárias maiores evidências sobre as práticas de contabilidade gerencial, como o orçamento, em empresas do setor industrial. Diante do ambiente dinâmico e da concorrência, as indústrias precisam sobreviver aplicando práticas de gestão adequadas, como a utilização do orçamento para garantir a prosperidade (DEVIE, 2013). Desde a década de 1960, com a ascensão da indústria no contexto brasileiro, e, conseqüente, a complexidade nas operações, os profissionais de controladoria são requisitados, com intuito de atuarem para promoção de uma boa gestão, com informações adequadas para tomadas de decisões assertivas, visando o alcance dos objetivos organizacionais (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001). As indústrias precisam de gestores que participem dos processos orçamentários, auxiliando nas previsões orçamentárias (DEVIE, 2013), tornando oportuno analisar esta organização neste estudo.

Para determinação da amostra do estudo, foram contatados *controllers* de empresas industriais brasileiras com operação no Brasil, a partir da rede de relacionamentos profissionais LinkedIn®, com a busca dos cargos: *controller*, gerente de controladoria e coordenador de controladoria. Diante disso, a amostra é caracterizada como não-probabilística, por acessibilidade, e contou com a participação voluntária de 261 *controllers* de diferentes organizações industriais sediadas no Brasil. Segundo Gil (2019), a amostragem por acessibilidade refere-se à obtenção de elementos a que se tem mais fácil acesso, sendo selecionados os elementos mais disponíveis a participarem do estudo, possibilitando um maior número de participantes a um menor custo.

Optou-se pela proporção mínima definida por Hair Jr. et al. (2009) para o cálculo do tamanho mínimo da amostra. Nesses casos considera-se a observação mínima por variáveis como sendo de, pelo menos, 5:1. Nesse sentido, levando em consideração a modelagem de equações estruturais adotada para análise dos dados, é necessário possuir um número mínimo de cinco respondentes por indicador avaliado no modelo estrutural de investigação. A amostra de respostas alcançadas para a análise dos resultados desta pesquisa atende a este critério.

A partir da determinação da população e amostra do estudo, na sequência são apresentados os constructos utilizados para avaliar as relações propostas.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Na pesquisa quantitativa, os pesquisadores, com base em uma teoria, testam hipóteses, as quais contêm variáveis (ou constructos) (SILVA et al., 2017). Na literatura se encontra a definição dessas variáveis e a partir dela ocorre a busca por instrumentos que serão utilizados na mensuração ou observação (SILVA et al., 2017). O constructo é desenvolvido de forma intencional, a partir de um marco teórico, definido de uma forma que possa ser descrito em proposições particulares observáveis e mensuráveis (MARTINS; PELISSARO, 2005).

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, elaborou-se um constructo dividido em cinco blocos. O primeiro constructo, apresentado no Quadro 1, busca identificar a participação orçamentária dos *controllers* participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Constructo da variável participação orçamentária

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Participação Orçamentária (PO)	PO_01	Envolvimento na elaboração do orçamento na unidade.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	PO_02	Fornecimento de informações quando da revisão do orçamento da unidade.	
	PO_03	Autonomia para emissão de opinião na elaboração da previsão orçamentária.	
	PO_04	Influência no orçamento final de minha unidade.	
	PO_05	Contribuição para o orçamento.	
	PO_06	Trocar informações com o superior quando da definição do orçamento da unidade.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Milani (1975).

No Quadro 1 é possível observar o instrumento de Milani (1975), utilizado para identificar a variável de participação orçamentária, que busca avaliar o nível de envolvimento e participação do indivíduo no processo orçamentário da organização em que atua. Este

instrumento foi utilizado em pesquisas na área comportamental da contabilidade no contexto internacional, como Brownell e Dunk (1991), Chong, Eggleton e Leong (2005), Dunk (1989), Hussein, Maji e Panda (2021), Karakoc e Ozer (2016), Nouri e Parker (1998), Mia (1988), Parker e Kyj (2006) e Venkatesh e Blaskovich (2012), e no contexto nacional, como Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Lunardi (2017), Mazzioni, Politelo e Lavarda (2014), Monteiro et al. (2020), Nascimento (2017), Schlup (2018), Zonatto (2014) e Zonatto e Lavarda (2013).

O Quadro 2 apresenta o constructo elaborado para identificar o compartilhamento de informações dos *controllers* participantes do estudo.

Quadro 2 – Constructo da variável compartilhamento de informações

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Compartilhamento de informações (CI)	CI_01	Compartilhamento de ideias no processo orçamentário com o superior sobre a situação da área de responsabilidade.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	CI_02	Comunicação de informações no processo orçamentário aos superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização.	
	CI_03	São compartilhadas informações com os superiores que ajudem a sanar problemas na organização (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades).	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Parker e Kyj (2006).

No Quadro 2 é possível verificar o constructo utilizado para avaliar o compartilhamento de informações, o qual foi adaptado do estudo de Parker e Kyj (2006). O instrumento avalia o grau em que os indivíduos partilham informações sobre suas tarefas para seus superiores e foi base para estudos internacionais na área da contabilidade, como Karakoc e Ozer (2016), e nacionais, como Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019), Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) e Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019). O Quadro 3 apresenta o constructo do capital psicológico utilizado nesta pesquisa.

Quadro 3 – Constructo da variável capital psicológico

				(continua)
Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida	
Capital Psicológico (CP)	Autoeficácia	CPAE_01	...frente a um problema.	Escala de 6 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (6)
		CPAE_02	...junto a reuniões com superiores.	
		CPAE_03	...referente a contribuições no quesito estratégia empresarial.	
		CPAE_04	...referente as metas empresariais.	
		CPAE_05	...referente a sua comunicação com externos a empresa.	
		CPAE_06	...referente a sua comunicação com colegas de trabalho.	

Quadro 3 – Constructo da variável capital psicológico

Dimensão /Variável		Afirmativa	Indicadores	(conclusão) Unidade de medida
Capital Psicológico (CP)	Esperança	CPES_01	...frente a um problema.	Escala de 6 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (6)
		CPES_02	...frente a seus objetivos de trabalho.	
		CPES_03	...frente a resolução de um problema.	
		CPES_04	...frente as suas realizações no trabalho.	
		CPES_05	...referente a busca dos objetivos profissionais.	
		CPES_06	...referente aos objetivos profissionais alcançados.	
	Resiliência	CPRE_01	...frente a imprevistos no trabalho.	
		CPRE_02	...referente aos problemas na organização.	
		CPRE_03	...no quesito trabalho individual.	
		CPRE_04	...no que se refere ao estresse do trabalho.	
		CPRE_05	...referente a sua experiência profissional com problemas organizacionais.	
		CPRE_06	...frente a muitas funções no trabalho.	
	Otimismo	CPOT_01	...frente ao ambiente incerto no trabalho.	
		CPOT_02	...com relação aos resultados negativos.	
		CPOT_03	...no ambiente de trabalho.	
		CPOT_04	...referente ao seu futuro profissional.	
		CPOT_05	...frente aos acontecimentos organizacionais.	
		CPOT_06	...referente a acontecimentos organizacionais.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Luthans, Youssef e Avolio (2007).

No Quadro 3 é possível observar o instrumento desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), que avalia o capital psicológico dos respondentes da pesquisa. O capital psicológico é um constructo unidimensional proposto por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. O constructo é aplicado de maneira idêntica ao desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), já traduzido para a língua portuguesa, conforme disponibilizado pelos autores, pois não é possível a sua adaptação ou modificação. Trata-se de um constructo de segunda ordem, avaliado, concomitantemente, pela influência interativa conjunta de tais capacidades, como componentes do capital psicológico.

O instrumento de coleta foi disponibilizado e publicado por Mind Garden Inc. em www.mindgarden.com. Assim foi necessário pedir autorização para sua utilização, a qual foi autorizada (Anexo C), porém não sendo permitida a divulgação na íntegra do constructo e nem sua modificação. É um constructo de segunda ordem, pois segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), foi desenvolvido com a junção de quatro constructos de mensuração, Autoeficácia, que foi adaptada do constructo de Parker (1998), a Esperança, adaptada de Snyder, Irving e Anderson (1991), a Resiliência, adaptada do estudo desenvolvido por Wagnild e Young (1993), e o Otimismo, adaptado de Scheier e Carver (1985).

Embora existam diversas pesquisas na área da psicologia e comportamento organizacional que aplicaram este constructo, na área comportamental da contabilidade,

relacionado com as temáticas de participação orçamentária e o desempenho gerencial, foi verificada sua utilização apenas nos estudos internacionais desenvolvidos por Venkatesh e Blaskovich (2012) e Saithong-In e Ussahawanitchakit (2016), e nacionais por Nascimento (2017), Schlup (2018) e Degenhart, Zonatto & Lavarda (2022).

O Quadro 4 apresenta o constructo elaborado para medir o engajamento no trabalho dos *controllers* respondentes da pesquisa.

Quadro 4 – Constructo da variável engajamento no trabalho

Dimensão/ Variável		Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Engajamento no Trabalho (ET)	Vigor	VI_01	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
		VI_02	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	
		VI_03	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	
	Absorção	AB_01	Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	
		AB_02	Estou imerso no meu trabalho.	
		AB_03	Me empolgo quando estou trabalhando.	
	Dedicação	DE_01	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	
		DE_02	Meu trabalho me inspira.	
		DE_03	Tenho orgulho do trabalho que faço.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006).

No Quadro 4 observa-se o instrumento desenvolvido para medir a sensação de conexão dos indivíduos com o trabalho, definida como um estado positivo, denominado como engajamento no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). É um questionário de autorrelato, denominado de Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES), constructo de segunda ordem, caracterizado pelas dimensões de análise que representam o vigor, a dedicação e absorção dos indivíduos em relação ao seu trabalho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Trata-se de uma escala validada em diversos países do mundo (BAKKER et al., 2008), utilizada por Xanthopoulou et al. (2007), Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), Kotze (2018), Castanha, Beuren e Gasparetto (2020), Kahtani e MM (2022) e Ko et al. (2022).

A Escala Completa de UWES é composta por 17 itens (SCHAUFELI; BAKKER, 2003), porém Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) reduziram o número de itens, para 9, pois, segundo os autores, há um esforço para a redução do número de itens para medir um constructo particular, a fim de não incomodar os respondentes. Além disso, estes autores apontam que questionários extensos, apresentam maior risco de atrito. Desta forma, para a realização deste

trabalho, utiliza-se da versão reduzida da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES).

O Quadro 5 apresenta o constructo utilizado para mensurar o desempenho gerencial.

Quadro 5 – Constructo da variável desempenho gerencial

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Desempenho Gerencial (DG)	DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) desempenho abaixo da média e desempenho acima da média (7)
	DG_02	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	
	DG_03	Troca de informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas.	
	DG_04	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos / desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).	
	DG_05	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.	
	DG_06	Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	
	DG_07	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços.	
	DG_08	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.	
	DG_09	Avaliar o seu desempenho de uma forma global.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), na versão de Zonatto (2014).

No Quadro 5 verifica-se o instrumento que busca identificar o desempenho gerencial dos *controllers*. É um constructo de autoavaliação de desempenho proposto por Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), na versão adaptada para o contexto orçamentário por Zonatto (2014), para se avaliar desempenho gerencial em atividades orçamentárias. A adaptação deste instrumento de pesquisa tem sido utilizada em âmbito internacional, como Dunk (1989), Kren (1992), Parker e Kyj (2006) e Venkatesh e Blaskovich (2012), e em âmbito nacional como Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Mazzioni, Politeto e Lavarda (2014), Monteiro et al. (2020), Nascimento (2017) e Zonatto (2014).

Os questionamentos apresentados no instrumento de coleta de dados foram desenvolvidos com questões fechadas, de múltipla escolha e com escala *Likert* de 7 pontos para as variáveis de participação orçamentária, compartilhamento de informações, engajamento no trabalho e desempenho gerencial, e escala *Likert* de 6 pontos para o capital psicológico. A escala *Likert* utilizada para avaliar o grau de concordância dos gestores respondentes da pesquisa, em relação à participação orçamentária, compartilhamento de informações e engajamento no trabalho, varia entre [1] discordo totalmente e [7] concordo totalmente. Em relação aos questionamentos sobre desempenho gerencial, a escala varia entre [1] desempenho abaixo da média e [7] desempenho acima da média. Já a escala *Likert* para mensuração do capital

psicológico varia entre [1] discordo totalmente e [6] concordo totalmente. O questionário utilizado para a coleta de dados é apresentado no Apêndice “A”.

Um bloco de questões adicionais, com base em Agbejule e Saarikoski (2006), Bernd et al. (2022), Gago-Rodriguez e Purdyb (2014), Rengel et al. (2020), Schlup, Beck e Zonatto (2021), Zonatto et al. (2020b) e Zonatto, Weber e Nascimento (2019), foi inserido no trabalho, com o propósito de se compreender o perfil dos profissionais participantes da pesquisa e das organizações em que atuam. Estas informações, abrangem: a) perfil dos participantes: sexo, idade, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado, doutorado), tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, nível de conhecimentos orçamentários do gestor, e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização; e, b) perfil das organizações em que atuam: tipo de empresa (nacional/multinacional), forma de constituição (SA/Ltda.), tempo de existência da empresa, número de funcionários e porte (avaliado pelo faturamento da organização).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase de uma pesquisa que consiste na obtenção de informações da realidade por meio de alguma técnica específica (PRODANOV; FREITAS, 2013). O instrumento utilizado para a coleta dos dados junto aos profissionais da área de controladoria, com responsabilidade orçamentária, de empresas industriais com atuação no Brasil, foi o questionário. Se refere a um procedimento técnico que solicita informações a um grupo de indivíduos sobre o problema de pesquisa a ser avaliado, cujos dados serão expostos à análise quantitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013). O questionário conta com questões objetivas, elaborado com base nos estudos de Milani (1975), para investigação da participação orçamentária, Parker e Kyj (2006), para o compartilhamento de informações, Luthans, Youssef e Avolio (2007), para o capital psicológico, Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), para o engajamento no trabalho, e Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), na versão de Zonatto (2014), para o desempenho gerencial.

Embora tais instrumentos já tenham sido utilizados em outros estudos desenvolvidos sob o tema, optou-se pela validação de sua utilização por especialistas, sendo estes: dois docentes, Doutores em Ciências Contábeis, pesquisadores da área de Contabilidade Gerencial; e, três gestores da área de controladoria de organizações industriais multinacionais que atuam

no País. Este procedimento foi adotado para que fosse verificado a sua adequação para investigação da proposta elaborada para este estudo. Além disso, foi realizado um pré-teste com parte da amostra analisada na pesquisa (10 participantes), a fim de se certificar que as questões a serem utilizadas pudessem ser compreendidas adequadamente pelos participantes da pesquisa e representassem os conceitos abordados em cada constructo. O pré-teste é a realização de uma coleta de dados com a aplicação do instrumento a ser utilizado em uma pequena amostra com a finalidade de identificar problemas ou melhorias (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A coleta de dados ocorreu entre o mês de novembro de 2021 e o mês de março de 2022, sendo que foi realizada com o auxílio da rede de negócios LinkedIn®. Primeiramente, foi feito um filtro da população, buscando pelos cargos de *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria de empresas industriais. Após, foi enviado um convite para cada possível respondente, apresentando os pesquisadores e convidando para participar da pesquisa, sendo então, encaminhado o *link* do questionário a ser respondido. Foram enviados 1245 convites, sendo que se obteve o aceite de 755 profissionais e retorno de 261 respostas válidas, o que representa uma taxa de retorno de 20,96% dos convites enviados. O questionário foi estruturado com o auxílio do Google Formulário, garantindo a obrigatoriedade de resposta em todas as questões, além de garantir o anonimato dos participantes. Deste modo, todas as respostas obtidas, para serem encaminhadas pelos participantes da pesquisa, precisavam estar completas, razão pela qual não ocorreu o descarte de respostas coletadas por dados ausentes.

3.4.1 Procedimentos éticos para coleta de dados

Os projetos de pesquisa nos quais este estudo se insere, foram devidamente registrados no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sendo intitulados como “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 52940021.1.0000.5346 e Parecer de Aprovação nº 5.101.241, de 11 de novembro de 2021 (Anexo A), e como “Efeitos do capital psicológico de *controllers* em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial no contexto orçamentário”, possuindo número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) e Parecer de Aprovação nº 4.335.415, de 13 de outubro de 2020 (Anexo B).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi guiado sob os princípios éticos listados por Gil (2019, p. 33): “participação voluntária, danos aos participantes e anonimato e confidencialidade”. Deste modo, antes de participar voluntariamente da pesquisa, os

respondentes foram informados, estando cientes de que a sua participação é voluntária, anônima e confidencial, deixando-se claro os potenciais benefícios e riscos de sua participação na pesquisa proposta (GIL, 2019). Da mesma forma, foi assegurado a todos os participantes o direito de desistência de participar da pesquisa, a qualquer momento, se assim desejar, sem que haja necessidade de apresentação de qualquer justificativa, sendo informado, também, que os dados coletados serão tratados de maneira consolidada, por meio de análise quantitativa, e utilizados para fins acadêmicos, e a produção desta dissertação e de artigos derivados deste trabalho. Assim, ao concluir o envio de sua resposta, o participante manifesta sua concordância com tais condições e usos.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos realizados para a análise dos dados desta pesquisa. Nesta fase ocorre a interpretação e análise dos dados coletados na etapa anterior, a fim de verificar as hipóteses e responder ao problema de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Segundo Hair Jr. et al. (2009), a análise dos dados aborda duas etapas: a preparação dos dados e a análise dos dados. O pesquisador necessita ter uma compreensão adequada dos dados antes das análises, como avaliar as consequências de dados perdidos, quando os respondentes deixam de responder alguma questão, e identificar observações anormais, possuindo uma visão crítica das características dos dados (HAIR JR. et al., 2009).

A primeira análise a ser efetuada é a estatística descritiva, abordando a identificação do intervalo real (mínimo e máximo), a média e o desvio padrão. A seguir, procedeu-se a análise fatorial, a qual desempenha o papel de analisar os fatores que são interrelacionados e que são distribuídos a cada variável como forma de medi-la, considerados como representantes de dimensões dentro dos dados (HAIR JR. et al., 2009). Este procedimento é necessário, para que se possa inferir sobre a composição dos constructos de mensuração. De acordo com Hair Jr. et al. (2009, p. 104), “o propósito geral de técnicas de análise fatorial é encontrar um modo de condensar (resumir) a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação”.

A técnica de análise fatorial confirmatória (AFC) é adotada para validar os constructos utilizados na pesquisa, por meio do *software* AMOS® 19. Segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 589), a análise fatorial confirmatória é uma “maneira de testar quão bem variáveis medidas representam um número menor de constructos”. Já a validade de constructo é a “extensão em

que um conjunto de variáveis medidas realmente representa o construto latente teórico que elas são projetadas para medir” (HAIR JR. et al., 2009, 543). No Quadro 6 são apresentados os critérios adotados para analisar a validação dos modelos de mensuração e as relações investigadas na pesquisa.

Quadro 6 – Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC

Indicador	Vlr. Recomendado	Vlr. Esperado
Qui ² /Grau de Liberdade (GL)	<5	<5
Significância estatística (P)	p < 0,05	p < 0,05
Índice de adequação comparativo (CFI)	>0 e <1	> 0,90
Índice Tucker-Lewis (TLI)	(melhor mais próximo de 1)	> 0,90
Índice de adequação normado (NFI)		> 0,90
Erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	< 0,10	< 0,10
Alfa de Cronbach (constructo)	> 0,70	> 0,70
Cargas Fatoriais (indicadores)	> 0,35	> 0,35
Confiabilidade Composta (CC)	> 0,70	> 0,70
Variância Média Extraída (AVE)	> 0,50	> 0,50

Fonte: adaptado de Hair Jr. et al. (2009)

O Quociente Qui-Quadrado (χ^2) / Graus de Liberdade (GL) é uma medida de ajuste absoluto que avalia o quanto o modelo representa os dados da amostra, indicando a diferença entre as matrizes estimadas e as observadas (HAIR JR. et al., 2009). Como índices de ajustes incrementais, observa-se no Quadro 6, as medidas de *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Normed Fit Index* (NFI). “Índices de ajuste incremental diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência” (HAIR JR. et al., 2009, p. 570).

O CFI visa comparar o modelo estimado com o modelo nulo, variando de 0 até 1, em que um maior valor, indica um melhor ajuste do modelo de mensuração (HAIR JR. et al., 2009). O TLI é semelhante ao CFI, pois compara o modelo teórico que foi especificado para a pesquisa com o modelo nulo, porém poderá possuir valores abaixo de 0 e acima de 1, sendo que, quanto maior, melhor o seu resultado (HAIR JR. et al., 2009). O NFI também compara o modelo estimado com o modelo nulo, com valores variando de 0 a 1, cujo modelo perfeito corresponde ao NFI de 1 (HAIR JR. et al., 2009).

O RMSEA é um índice utilizado para tentar retificar a tendência da estatística apresentada pelo Qui-Quadrado (χ^2) e rejeitar modelos que possuam amostras grandes ou muitos indicadores (variáveis observáveis). Representa “o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação” (HAIR JR. et al., 2009, p. 569). Os valores abaixo de 0,10 são desejáveis (HAIR JR. et al., 2009). O valor das cargas fatoriais

dos indicadores depende do tamanho da amostra, cujo Hair Jr. et al. (2009), devem alcançar valores superior a 0,35 para amostra igual ou superior a 250 respondentes. Este conjunto de indicadores tem sido utilizado em outros estudos desenvolvidos sob a configuração proposta nesta pesquisa, para avaliar os efeitos interativos e conjuntos de variáveis intervenientes na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; LUNARDI et al., 2020; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

Após a validação da composição dos constructos de mensuração, realizou-se também o teste de viés de método, conforme recomendado por Bido, Montovani e Cohen (2018), a fim de avaliar se há viés de subestimação ou superestimação dos coeficientes estruturais, ou seja, das relações entre os constructos. Uma vez que a coleta de dados as respostas necessárias a análise dos relacionamentos estudados ocorre a partir de uma mesma fonte (respondente), a realização deste teste permite inferir sobre a existência ou não de problemas de viés de método.

Posteriormente, foi analisada a validade dos constructos de mensuração por meio do coeficiente de Alfa de *Cronbach* (indicadores e constructos), confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* ou AVE). O alfa de *cronbach* mede a confiabilidade dos constructos, sendo valores de 0,7 o ideal (HAIR JR. et al., 2009). A confiabilidade composta (CC) mede a consistência interna dos indicadores que representam cada constructo. Recomenda-se que os valores sejam maiores que 0,7 (HAIR JR. et al., 2009). A variância média extraída mensura o quanto os dados serão explicados pelos constructos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), sugerindo valores acima de 0,5 para cada constructo (HAIR JR. et al., 2009). A confiabilidade se refere a consistência das variáveis ou conjunto de variáveis com o que pretende mensurar, compreendendo o modo como é medido, enquanto a validade se refere ao nível em que as medidas ou conjunto de medidas definem o conceito de estudo (HAIR JR. et al., 2009). O uso destes indicadores deve ser avaliado de maneira conjunta, para que se possa melhor inferir sobre a qualidade e validade preditiva dos modelos de mensuração.

Na sequência foi analisada a validade discriminante dos constructos por meio da metodologia de Fornell e Larcker (1981) e de Bagozzi e Phillips (1982). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a validade discriminante é o grau em que um construto é verdadeiramente diferentes dos demais. Logo, uma boa validade discriminante significa que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. No método de Fornell e Larcker (1981), a finalidade é comparar as raízes quadradas das AVE's com as correlações (FORNELL; LARCKER, 1981), sendo que as raízes quadradas das AVE's precisam ser maiores que as correlações entre os demais constructos. No critério adotado por Bagozzi e Phillips (1982), são comparados os resultados do Qui-quadrado do modelo fixo e do modelo livre, em que as

diferenças encontradas para ambos os modelos devem ser estatisticamente significativas, para que se possa inferir sobre a validade discriminante do modelo de mensuração.

Precedida a validação dos constructos e a análise da sua validade discriminante, na sequência, torna-se possível a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), a fim de responder os objetivos e hipóteses propostas para o estudo. A modelagem de equações estruturais tem a finalidade de avaliar modelos de relações entre variáveis (GIL, 2019). Conforme Hair Jr. et al. (2009), é uma combinação da análise fatorial e da regressão múltipla. Para se inferir sobre as relações propostas para esta pesquisa, é preciso que os caminhos observados em cada modelo estrutural, apresentem relações estatisticamente significativas, com *p-value* de 0,05 (HAIR JR. et al., 2009). Portanto, considerando-se os propósitos desta pesquisa, consiste em uma técnica de análise adequada para a avaliação de tais relacionamentos.

Por fim, para que fosse possível se inferir sobre eventuais diferenças na amostra analisada, foi realizada ainda uma análise complementar, por meio de regressão linear múltipla, a fim de identificar as relações entre as características de perfil dos respondentes participantes da pesquisa (sexo, idade, formação acadêmica, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, nível de conhecimentos orçamentários do gestor, e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização) e as variáveis investigadas na pesquisa (participação orçamentária, compartilhamento de informações, capital psicológico e suas dimensões, engajamento no trabalho e suas dimensões, e o desempenho gerencial).

3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A síntese da trajetória da pesquisa é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

(continua)

Trajetória Metodológica da Pesquisa		
1ª Etapa	Problema de Pesquisa Qual a influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial?	Objetivo Geral Avaliar a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas industriais que atuam no Brasil.

Quadro 7 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

2ª Etapa	Referencial Teórico 2.1 Teoria Social Cognitiva 2.2 Participação Orçamentária 2.3 Compartilhamento de Informações 2.4 Capital Psicológico 2.5 Engajamento no Trabalho 2.6 Desempenho Gerencial 2.7 Hipóteses da Pesquisa	Hipóteses da Pesquisa Influência positiva da participação orçamentária no compartilhamento de informações (H1), no capital psicológico (H2), no engajamento no trabalho (H3) e no desempenho gerencial (H4). Influência positiva do compartilhamento de informações no capital psicológico (H5), no engajamento no trabalho (H6) e no desempenho gerencial (H7). Influência positiva do capital psicológico no engajamento no trabalho (H8) e no desempenho gerencial (H9). Influência positiva do engajamento no trabalho no desempenho gerencial (H10). Influência positiva e conjunta do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial (H11).
3ª Etapa	Delineamento da Pesquisa Pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa.	
	População e Amostra <i>Controllers</i> , gerentes ou coordenadores de controladoria de empresas industriais sediadas no Brasil.	
	Variáveis de Pesquisa Participação Orçamentária: Milani (1975); Compartilhamento de Informações: Parker e Kyj (2006); Capital Psicológico: Luthans, Youssef e Avolio (2007); Engajamento no Trabalho: Schaufeli, Bakker e Salanova (2006); Desempenho Gerencial: Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965), na versão de Zonatto (2014).	
	Coleta de Dados Todas as variáveis foram coletadas por meio de questionários com auxílio da rede de negócios LinkedIn®.	
	Análise dos Dados Estatística Descritiva; Análise Fatorial Confirmatória; Teste de Viés de Método; Validade Discriminante; Modelagem de Equações Estruturais; Regressão Linear Múltipla (análise complementar).	
	Limitações da Pesquisa Amostra não probabilística, selecionada de forma intencional por acessibilidade; <i>Controller</i> precisa possuir um perfil no LinkedIn® para ter a possibilidade de integrar a amostra; Pesquisa exclusivamente quantitativa; Existência de outras variáveis intervenientes não observadas.	
4ª Etapa	Resultados da Pesquisa Caracterização dos respondentes e das empresas; Análise descritiva dos dados; Validação dos constructos de mensuração: análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, teste de viés de método, validade discriminante dos constructos de mensuração; Modelagem de equações estruturais; Análise complementar; Discussão dos resultados da pesquisa.	
5ª Etapa	Conclusões e Recomendações Conclusão sobre a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas industriais que atuam no Brasil. Recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.	

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Inicialmente, pode-se constatar como limitação da pesquisa proposta a amostra ser não probabilística, selecionada de forma intencional, por acessibilidade, pois segundo Prodanov e

Freitas (2013), os elementos não são selecionados aleatoriamente e com isso não é possível generalizar os resultados da pesquisa realizada, em termos de população. Diante disso, não há garantia de representatividade do universo que foi pretendido analisar. Ainda em relação a amostra, outra limitação a ser apontada é o fato do *controller* precisar possuir um perfil no LinkedIn® para ter a possibilidade de integrar a amostra da pesquisa e atuar em um grupo específico de empresas (indústrias).

Outra limitação identificada refere-se à metodologia. O desenvolvimento de uma pesquisa exclusivamente quantitativa poderá não retratar todos os elementos que influenciam no desempenho gerencial de profissionais *controllers*, assim como a utilização de levantamento pode manifestar subjetividade, oportunizando o desenvolvimento de estudos de casos e pesquisas longitudinais, a fim de analisar de forma mais profunda os efeitos comportamentais abrangentes no contexto orçamentário, além de permitir avaliar a amostra em vários períodos de tempo, visto que o compartilhamento de informações poderá ocorrer em diferentes momentos.

Ainda, há que se considerar a existência de outras variáveis, como a motivação para a participação orçamentária, os níveis de incentivo à participação orçamentária, o comprometimento organizacional e atitudes gerenciais em relação ao orçamento, que foram preteridas neste trabalho, e poderiam ter sido utilizadas para as análises dos efeitos de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers*.

Apesar de tais limitações, o rigor metodológico adotado nesta pesquisa, permite as inferências apresentadas, para a análise das relações teóricas investigadas no estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é demonstrada a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente é caracterizada a amostra, com a descrição do perfil dos *controllers* e das empresas em que estes profissionais atuam. Após, são apresentados os resultados da análise descritiva dos dados e a validação dos constructos de mensuração. Na sequência, são avaliadas as relações entre as variáveis propostas nesta pesquisa, a partir da modelagem de equações estruturais, inferindo-se sobre os principais resultados. Além disso, realizou-se uma análise complementar, e, por fim, discutiu-se os resultados da pesquisa a luz da literatura revisitada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA

A pesquisa compreendeu 261 gestores com responsabilidade orçamentária de diferentes organizações industriais que atuam no Brasil. Na Tabela 1 é possível verificar a descrição do perfil dos *controllers* respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos *Controllers* participantes da pesquisa

Sexo	FR	FR%	Tempo de Trabalho na Empresa	FR	FR%
Masculino	228	87,36%	Até 5 anos	170	65,13%
Feminino	33	12,64%	De 6 a 10 anos	50	19,16%
Total	261	100,00%	De 11 a 20 anos	29	11,11%
			A partir de 21 anos	12	4,60%
			Total	261	100,00%
Idade	FR	FR%	Tempo de Trabalho na Função	FR	FR%
Até 30 anos	28	10,73%	Até 5 anos	164	62,84%
De 31 a 40 anos	116	44,44%	De 6 a 10 anos	54	20,69%
De 41 a 50 anos	79	30,27%	De 11 a 20 anos	32	12,26%
A partir de 51 anos	38	14,56%	A partir de 21 anos	11	4,21%
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%
Formação Acad.	FR	FR%	Tempo que possui Resp. Orçam.	FR	FR%
Ensino Superior	37	14,18%	Até 5 anos	163	62,45%
Especialização	179	68,58%	De 6 a 10 anos	65	24,90%
Mestrado	41	15,71%	De 11 a 20 anos	26	9,96%
Doutorado	4	1,53%	A partir de 21 anos	7	2,68%
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%

Legenda: FR. Frequência Absoluta; FR%. Frequência Relativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 1, o sexo masculino é o gênero predominante dos profissionais participantes da pesquisa (228). Em relação à faixa etária, 116 *controllers* possuem entre 31 a 40 anos de idade, sendo essa a faixa etária que se destaca entre os

respondentes, representando 44,44%. Dentre os demais, 30,27% apresentam idade entre 41 a 50 anos e apenas 14,56% informaram possuir idade superior a 50 anos. Os resultados encontrados nesta caracterização vão ao encontro dos achados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019), que constataram em sua pesquisa que a maioria dos gestores com responsabilidade orçamentária de empresas industriais brasileiras são homens com 38 anos de idade, em média.

No que tange a formação acadêmica, observa-se que há predominância em *controllers* com pós-graduação em nível lato sensu (especialização), com 179 respondentes, o que corresponde 68,58%, sendo que apenas 15,71% (41) dos *controllers* participantes da pesquisa possuem mestrado e outros 1,53% (4) doutorado. De acordo com Fiirst et al. (2018), a partir da década de 2000 até a década de 2010, houve um maior requisito por profissionais com pós-graduação, havendo crescente necessidade de especialização, o que demonstra a relevância que o *controller* possui na gestão das organizações e, portanto, a necessidade de sua qualificação.

De modo geral, a maioria dos respondentes possuem até 5 anos de tempo de atuação na empresa (65,13%) e até 5 anos de tempo na função de controladoria, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria de organizações industriais atuantes no Brasil (62,84%). Ainda, verificou-se que 62,45% (163) da amostra analisada possui até 5 anos de responsabilidade orçamentária. Em relação ao nível hierárquico da função, este é considerado alto, visto que possui média de 5,82 pontos (em uma escala de 7 pts), com 0,97 de desvio padrão.

O nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho também é elevado nestas organizações, com média de 5,84 pontos, e desvio padrão de 1,33 pts., o que mostra um grau de disparidade, alcançando respostas mínimas e máximas, indicando que nem todas as organizações utilizam o orçamento para avaliação de desempenho gerencial. A alta média evidenciada corrobora com os achados de Zonatto et al. (2020b) e Zonatto, Weber e Nascimento (2019). O favorecimento do desempenho gerencial é um motivo para que os gestores efetivem a avaliação de desempenho com base no orçamento, fazendo com que os subordinados atribuam significado as suas metas orçamentárias, havendo maior interesse em participar da definição do orçamento (LAU; BUCKLAND, 2001), quando são avaliados pelo mesmo.

Para Gago-Rodriguez e Purdy (2014) o conhecimento orçamentário incorpora a confiança e a capacidade que os gestores possuem de compreender as informações orçamentárias. Os gestores que participaram da pesquisa informaram que possuem elevados níveis de conhecimentos orçamentários (média de 6,50 pts. e desvio padrão de 0,77 pts.) e níveis elevados de conhecimentos de rotinas e processos orçamentários (média de 6,49 pts. e desvio padrão de 0,81 pts.). Na Tabela 2 é descrita a caracterização das organizações em que os participantes da pesquisa atuam.

Tabela 2 – Caracterização das organizações em que os *Controllers* participantes da pesquisa atuam

Empresa	FR	FR%	Nº de Funcionários	FR	FR%	
Nacional	162	62,07%	Até 500	109	41,76%	
Multinacional	99	37,93%	De 501 a 1000	29	11,11%	
Total	261	100,00%	De 1001 a 5000	33	12,64%	
Constituição	FR	FR%	De 5001 a 10000	20	7,66%	
S.A. Capital Aberto	45	17,24%	Acima de 10000	28	10,73%	
S.A. Capital Fechado	123	47,13%	Não informaram	42	16,09%	
Sociedade Limitada	93	35,63%	Total	261	100,00%	
Total	261	100,00%	Porte (Faturamento)		FR	FR%
Tempo de Existência	FR	FR%	Pequena (de 2,4 milhões até 12 milhões)	35	13,41%	
Até 10 anos	52	19,92%	Média (de 13 milhões até 25 milhões)	38	14,56%	
Entre 10 e 50 anos	136	52,11%	Média-Grande (de 26 até 40 milhões)	22	8,43%	
A partir de 51 anos	73	27,97%	Grande (maior que 40 milhões)	166	63,60%	
Total	261	100,00%	Total	261	100,00%	

Legenda: FR. Frequência Absoluta; FR%. Frequência Relativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que a maioria das indústrias são nacionais, com 62,07% (162) da amostra analisada, sendo as demais (37,93%) multinacionais. Do total, 47,13% (123) são constituídas como organizações de capital fechado, seguido de 17,24% (45) de capital aberto e 35,63% (93) como sociedade limitada. Em relação ao tempo de existência dessas empresas, há predominância de organizações constituídas entre 10 e 50 anos de atuação, com 52,11% (136). Das demais, existem 73 (27,97%) empresas com 51 anos ou mais de existência e 52 (19,92%) constituídas a até 10 anos.

Das indústrias participantes da pesquisa, 109 (41,76%) contam com até 500 funcionários. Entre as demais, 42 (16,09%) não informaram, 33 (12,64%) têm entre 1001 e 5000 empregados, 29 (11,11%) entre 501 e 1000, 28 (10,73%) acima de 10.000 funcionários e apenas 20 (7,66%) organizações reportaram possuir entre 5001 e 10000. No que se refere ao porte da empresa, a partir da receita operacional bruta, conforme critério estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), constatou-se uma predominância (63,60%) de indústrias de grande porte, com faturamento maior que 40 milhões, ao encontro de Silva, Ames e Giordani (2020), que identificaram que há uma maior quantidade de *controllers* atuando no setor da indústria em empresas de grande porte.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Para análise descritiva dos dados coletados, procedeu-se a análise do intervalo real (mínimo e máximo), da média e do desvio padrão dos dados coletados. A Tabela 3 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de participação orçamentária.

Tabela 3 – Estatística Descritiva do constructo Participação Orçamentária

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PO1. Envolvimento na elaboração do orçamento da unidade.	1,00	7,00	6,49	1,07
PO2. Fornecimento de informações pelos superiores quando o orçamento da unidade é revisado.	1,00	7,00	5,97	1,15
PO3. Autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para o superior, mesmo quando não for solicitada sua opinião.	1,00	7,00	6,47	0,98
PO4. Influência no orçamento final da unidade.	1,00	7,00	6,08	1,25
PO5. Contribuição para o processo orçamentário da unidade que atua.	1,00	7,00	6,39	0,99
PO6. Frequência que o superior procura os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	1,00	7,00	5,94	1,34

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, observa-se que todos os indicadores do constructo de participação orçamentária apresentaram respostas mínimas e máximas na escala utilizada, o que indica que há um grau de concordância total e discordância total em relação à participação na definição do orçamento. Estes resultados sugerem que os níveis de participação orçamentária diferem entre as indústrias participantes da pesquisa, havendo empresas que não possuem uma configuração orçamentária participativa, não permitindo a participação ativa do *controller* na elaboração do orçamento.

As médias encontradas neste constructo são consideradas altas, uma vez que a maioria dos indicadores possuem valores superiores a 6 e apenas dois indicadores próximos a 6, o que indica um valor alto em uma escala máxima de valor 7. As maiores médias identificadas neste constructo estão relacionadas ao envolvimento do *controller* na elaboração do orçamento (6,49) e a percepção de autonomia para manifestar opiniões ou sugestões a respeito do orçamento para seu superior, mesmo sem ser requisitado (6,47). Já as menores médias foram observadas na frequência com que o superior busca pelo diálogo e pelas informações dos subordinados (5,94) e na transferência de informações dos superiores quando da revisão do orçamento da unidade (5,97), significando maior discordância entre os respondentes.

Além disso, o indicador PO6 que possui menor média, apresenta maior desvio padrão (1,34), o que indica uma maior disparidade entre as respostas dos participantes da pesquisa sobre a percepção da assiduidade com que seus superiores os procuram para compartilhar informações. Percebe-se que as menores médias, ainda consideradas altas, envolvem a comunicação organizacional, que para Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Parker e Kyj (2006) e Rengel et al. (2020) é um dos motivos para estimular a participação orçamentária, pois cria um ambiente de interações, onde há maior troca de conhecimentos, e a assimetria de informações é reduzida (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

A participação orçamentária possui um papel informacional, pois propicia que os gestores comuniquem informações de nível operacional (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021) e troquem informações para uma melhor tomada de decisão (NOURI; PARKER, 1998). Permite que os indivíduos colaborem para a definição dos recursos orçamentários, utilizando de suas informações para elaborar um orçamento mais realista (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Além disso, possibilita que os gestores compreendam as estratégias que a empresa possui e desempenhem suas tarefas de modo à atingi-las (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Os resultados evidenciados demonstram diferenças no grau de participação orçamentária dos *controllers* em indústrias que atuam no Brasil, o que torna oportuno avaliar os diferentes efeitos de tais aspectos sobre o desempenho gerencial. A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva para o constructo compartilhamento de informações.

Tabela 4 – Estatística Descritiva do constructo Compartilhamento de Informações

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CI1. Compartilhamento de ideias no processo orçamentário com o superior sobre a situação da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,05	1,21
CI2. Comunicação de informações no processo orçamentário aos superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização.	1,00	7,00	6,16	1,11
CI3. Compartilhamento de informações com os superiores que ajudam a sanar problemas na organização (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades).	1,00	7,00	5,71	1,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 verifica-se que os três indicadores que medem o compartilhamento de informações apresentaram valores máximos e mínimos na escala utilizada (*Likert 7 pontos*), compreendendo grau de concordância e discordância total nas afirmativas, o que indica que em algumas indústrias os indivíduos possuem impasses para partilhar suas ideias, sugestões, oportunidades e problemas identificados, o que poderá influenciar na qualificação de escolhas

durante o processo orçamentário, e no contexto organizacional em que o gestor faz parte. Consequentemente, poderá afetar o seu desempenho gerencial.

Observando as médias identificadas em cada indicador, verifica-se que em uma escala de 7 pontos, são consideradas altas. A comunicação de informações no processo orçamentário aos superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização foi o indicador com maior média (6,16). Já o indicador com menor média (5,71) indica a percepção que os *controllers* possuem de ter um compartilhamento de informações com seus superiores que irão auxiliar a solucionar problemas na empresa. Além de possuir menor média, apresenta maior desvio padrão (1,33), representando assimetria de respostas.

O compartilhamento de informações, estimulado a partir da configuração orçamentária participativa, possibilita aos subordinados divulgarem informações privadas aos seus superiores, o que irá aprimorar a definição do orçamento, pois são eles que detêm de maiores conhecimentos operacionais sobre suas unidades (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; ISGIYARTA et al., 2019; KYJ; PARKER, 2008). É por meio desses diálogos que poderão surgir novas ideias e inovações que contribuirão com o gestor e a empresa (ISGIYARTA et al., 2019). Por esta razão, devem ser estimulados.

Contudo, as evidências encontradas por Lavarda e Almeida (2013) revelaram que apenas participar dos processos orçamentários pode não ser suficiente para eliminar os níveis de assimetria informacional existentes, o que está, ao menos em partes, vinculado à vontade destes profissionais (superiores e subordinados) em compartilhar informações. Há que se considerar ainda os achados de Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019) que não encontraram efeitos diretos do compartilhamento de informações no desempenho gerencial. Estas evidências, considerando-se ainda os achados de Lunardi et al. (2020), sugerem que a participação orçamentária é necessária para potencializar o compartilhamento de informações e que este compartilhamento melhora as atitudes e comportamentos dos gestores, condição necessária para produzir efeitos positivos no desempenho gerencial. Tais evidências reforçam a relevância da análise proposta nesta pesquisa, para que se possa compreender tais relações.

Na Tabela 5 apresenta-se os resultados da estatística descritiva do constructo do capital psicológico e suas dimensões.

Tabela 5 – Estatística Descritiva do constructo Capital Psicológico

Descrição dos Indicadores de Autoeficácia	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AE1. ...frente a um problema.	1,00	6,00	5,51	0,67
AE2. ...junto a reuniões com superiores.	1,00	6,00	5,66	0,64
AE3. ...para contribuir com a estratégia empresarial.	2,00	6,00	5,61	0,66
AE4. ...com as metas da área de responsabilidade.	1,00	6,00	5,65	0,63
AE5. ...referente a comunicação com externos a empresa.	2,00	6,00	5,53	0,75
AE6. ...referente a comunicação com colegas de trabalho.	1,00	6,00	5,62	0,70
Descrição dos Indicadores de Esperança	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ES1. ...frente a um problema.	1,00	6,00	5,43	0,75
ES2. ...diante dos objetivos de trabalho.	1,00	6,00	5,04	0,95
ES3. ...para com a resolução de um problema.	1,00	6,00	5,59	0,70
ES4. ...frente as realizações no trabalho.	1,00	6,00	5,16	0,86
ES5. ...do indivíduo referente a busca dos objetivos profissionais.	1,00	6,00	5,27	0,80
ES6. ...referente aos objetivos profissionais alcançados.	1,00	6,00	5,06	0,88
Descrição dos Indicadores de Resiliência	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RE1. ...frente a imprevistos no trabalho.	1,00	6,00	5,18	0,90
RE2. ...referente aos problemas no trabalho.	1,00	6,00	4,35	1,63
RE3. ...positiva no quesito trabalho individual.	1,00	6,00	5,39	0,73
RE4. ...em relação ao futuro na organização.	1,00	6,00	5,13	0,82
RE5. ...referente a experiência profissional com problemas organizacionais.	1,00	6,00	5,38	0,81
RE6. ...frente as funções no trabalho.	1,00	6,00	5,46	0,71
Descrição dos Indicadores de Otimismo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
OT1. ...frente ao ambiente incerto no trabalho.	1,00	6,00	3,20	1,59
OT2. ...em relação a lidar com as dificuldades no trabalho.	1,00	6,00	4,88	1,06
OT3. ...no ambiente de trabalho.	1,00	6,00	4,98	0,98
OT4. ...com as questões estressantes do trabalho.	1,00	6,00	5,15	0,90
OT5. ...diante dos momentos difíceis no trabalho.	1,00	6,00	5,20	0,91
OT6. ...referente aos acontecimentos organizacionais.	1,00	6,00	5,02	0,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 5, pode-se observar que a escala utilizada para medir as dimensões do capital psicológico possui intervalo teórico de 1 a 6, conforme desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e utilizado de forma idêntica, por não ser autorizado sua modificação. Verifica-se que todos os indicadores atingiram a resposta mínima e a máxima na escala utilizada, representando grau de discordância total e concordância total em relação a estas afirmativas. Assim, pode-se inferir que em algumas indústrias os *controllers* não possuem seu capital psicológico desenvolvido, não acreditam no seu potencial para executar as tarefas, não sendo otimistas sobre o atingimento dos objetivos e nem tendo motivação e capacidade para lidar e superar as adversidades atualmente enfrentadas.

A respeito da dimensão autoeficácia, verifica-se uma alta média em todos os indicadores, sendo a AE2 com a média mais elevada (5,66), o que significa que os indivíduos

possuem autoeficácia para discutir problemas e questões relacionadas ao trabalho em reuniões com seus superiores. Em contrapartida, o indicador AE1 é o que apresenta a menor média (5,51), a qual diz respeito sobre a autoeficácia frente a algum problema enfrentado. Para que a confiança e motivação se desenvolva, a empresa deve oportunizar treinamentos e tomadas de decisões participativas, assim como a comunicação organizacional deve ser promovida, pois essa pode se tornar um fator favorável à autoeficácia (PARKER, 1998). Gestores com confiança em suas capacidades de execução das tarefas sob suas responsabilidades são requisitos para um desempenho eficaz (PARKER, 1998).

Assim como a autoeficácia, a dimensão esperança possui médias elevadas nos seus indicadores, destacando a maior média (5,59) no indicador que verifica a esperança para a resolução de problemas (ES3) e a menor média (5,04) na ES2, esperança diante dos objetivos do trabalho. O gestor que é esperançoso possui motivação positiva, confiando no caminho e suporte para atingir os objetivos com sucesso (SNYDER; IRVING; ANDERSON, 1991). Conforme a Tabela 5, tanto a dimensão de autoeficácia quanto a dimensão de esperança não apresentam diferenças relevantes entre as médias e o desvio padrão, não havendo discrepância significativa entre as respostas alcançadas.

Em relação a dimensão de resiliência, identifica-se menor média (4,35) e maior desvio padrão (1,63) no indicador que diz respeito ao gestor, mesmo podendo acontecer algo errado, acreditar que não acontecerá (RE2), indicando que existem profissionais que não acreditam possuir experiência para lidar com os problemas no trabalho. A maior média (5,46) é observada no indicador RE6, com menor desvio padrão (0,71), o que mostra concordância na resiliência frente as funções no trabalho. A resiliência se manifesta na capacidade de adaptação do indivíduo frente a alguma falha que surja durante a execução do seu trabalho (SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016). Por isto é importante.

Na dimensão de otimismo, observa-se uma variação nas médias dos indicadores, sendo o indicador OT5, que mede a possibilidade de conseguir lidar com momentos difíceis no trabalho, com a maior média (5,20), e o indicador OT1, o qual mede a percepção de não ter dificuldade de seguir em frente quando encontra um contratempo, com a menor média (3,20), o qual apresenta maior desvio padrão (1,59), indicando assimetria nas respostas alcançadas. Os indivíduos que não são otimistas, prenunciam acontecimentos ruins no trabalho, pois acreditam que os processos não sigam o caminho esperado (SCHEIER; CARVER, 1985). Já o otimista, possui percepção favorável sobre suas atividades e os acontecimentos no trabalho (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Os resultados encontrados revelam que nem todos os respondentes são

otimistas no seu ambiente de trabalho, o que oportuniza investigar fatores que possam potencializar as capacidades psicológicas positivas no trabalho.

Diante das diferenças do capital psicológico dos respondentes da pesquisa, torna-se oportuna a investigação das características psicológicas positivas no contexto orçamentário, pois são capacidade psicológicas positivas passíveis de serem desenvolvidas (LUTHANS; YOUSSEF, 2004), potencializadas por meio da participação orçamentária (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), de modo que possam refletir em melhor desempenho gerencial.

Na Tabela 6 apresenta-se os resultados da estatística descritiva do constructo do engajamento no trabalho e suas dimensões.

Tabela 6 – Estatística Descritiva do constructo Engajamento no Trabalho

Descrição dos Indicadores de Vigor	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
VII. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	1,00	7,00	6,42	1,13
VI2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	1,00	7,00	5,95	1,30
VI3. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1,00	7,00	5,36	1,29
Descrição dos Indicadores de Absorção	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AB1. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	1,00	7,00	5,66	1,28
AB2. Estou imerso no meu trabalho.	1,00	7,00	6,03	1,20
AB3. Me empolgo quando estou trabalhando.	1,00	7,00	5,69	1,13
Descrição dos Indicadores de Dedicção	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DE1. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1,00	7,00	5,66	1,28
DE2. Meu trabalho me inspira.	1,00	7,00	5,02	1,32
DE3. Tenho orgulho do trabalho que faço.	1,00	7,00	6,44	0,92

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6 que todos os indicadores das três dimensões do engajamento no trabalho obtiveram respostas mínimas e máximas na escala utilizada, significando o grau de discordância total e concordância total nas afirmativas, sugerindo que o engajamento no trabalho dos *controllers* de indústrias atuantes no Brasil difere, o que indica que há gestores que não estão fortemente conectados e absorvidos pelo trabalho realizado, pois segundo Kahn (1990), o gestor engajado está, não somente física, mas psicologicamente imerso na função, estando relacionado aos fatores cognitivos, emocionais e comportamentais dos indivíduos na execução de suas tarefas (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019; SAKS, 2006).

No que tange as respostas da dimensão de vigor, as médias se apresentam elevadas, sendo que o indicador VII compreende a maior média (6,42), indicando que há concordância

na percepção do sentimento de energia no trabalho, e menor desvio padrão, compreendendo respostas menos discrepantes. Observa-se que os respondentes concordam com a percepção de que despendem maior esforço e energia, conseguindo ultrapassar os desafios do trabalho, pois possuem resiliência e persistência (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Como na dimensão de Vigor, na Absorção as médias representam valores elevados, ocasionando uma concordância quanto aos indicadores. A maior média (6,03) foi verificada no indicador AB2, que indica que o gestor está muito concentrado, absorvido e entregue ao seu trabalho. Os respondentes se sentem concentrados e imersos no seu trabalho, razão pela qual o tempo passa sem perceber (KAHTANI; MM, 2022). O desvio padrão dos indicadores de Vigor e Absorção é proporcional nos indicadores avaliados.

Na dimensão de Dedicção, percebe-se que há o indicador DE3 com a maior média (6,44) de todos os indicadores das três dimensões que medem o engajamento no trabalho, com o menor desvio padrão (0,92), representando alto grau de concordância, com respostas homogêneas nesta afirmativa, o que indica que os respondentes da pesquisa sentem orgulho do trabalho que exercem na empresa. Esta dimensão ainda contém o indicador DE2 com menor média (5,02), porém ainda indicando concordância conforme a escala utilizada, e com maior desvio padrão (1,32), compreendendo na amostra analisada respostas discrepantes. Percebe-se assim que há assimetria nas respostas relacionadas ao poder que o trabalho tem de inspirar os profissionais que participaram da pesquisa.

Na Tabela 7 são apresentados os resultados da estatística descritiva do desempenho gerencial.

Tabela 7 – Estatística Descritiva do constructo Desempenho Gerencial

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DG1. Determinar metas, políticas e linhas de ação.	1,00	7,00	5,91	0,96
DG2. Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	2,00	7,00	5,91	0,95
DG3. Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.	1,00	7,00	5,99	0,95
DG4. Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.	2,00	7,00	5,74	1,01
DG5. Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.	1,00	7,00	6,04	1,01
DG6. Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	1,00	7,00	5,80	1,12
DG7. Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.	1,00	7,00	5,59	1,16
DG8. Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas à organização.	1,00	7,00	5,25	1,44
DG9. Avaliação do desempenho global.	2,00	7,00	5,84	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 7, observa-se que todos os indicadores alcançaram valores que indicam algum nível de insatisfação, por parte de alguns profissionais, com o seu desempenho atual alcançado. A exceção dos indicadores DG2, DG4 e DG9, todos os demais alcançaram nível máximo de insatisfação. Estas evidências reforçam a importância da análise dos preditores do desempenho gerencial, de modo que se possa compreender em que condições estes profissionais conseguem alcançar um melhor desempenho.

De modo geral, as maiores médias encontradas foram identificadas nos indicadores de orientação e liderança do desenvolvimento dos subordinados (6,04) e troca de informações com as pessoas na empresa que não sejam seus subordinados, com a finalidade de relacionamento e ajuste de processos (5,99). A maior diferença entre o desempenho dos *controllers* está relacionada à alavancagem dos interesses da empresa por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas de fora (DG8), com desvio padrão de 1,44 e média de 5,25, o que sugere que esta não é uma atividade predominante desenvolvida nas funções dos *controllers* participantes da pesquisa.

A literatura tem indicado que quando a empresa possui uma configuração participativa do orçamento, estimulando um maior envolvimento do indivíduo nos processos orçamentários, tende a influenciar um melhor desempenho do gestor (LUNARDI et al., 2020). Porém, essa relação pode não acontecer de forma direta, mas a partir de condicionantes (BERND et al., 2021; DERFUSS, 2016; HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Assim, pode-se inferir que a participação orçamentária por si só pode não ser suficiente para melhorar o desempenho gerencial, o que pode estar relacionado a existência de outros condicionantes presentes no contexto orçamentário, como proposto nesta pesquisa.

Desta forma, torna-se oportuno analisar se as divergências encontradas na análise descritiva dos dados ajudam no entendimento dos efeitos do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

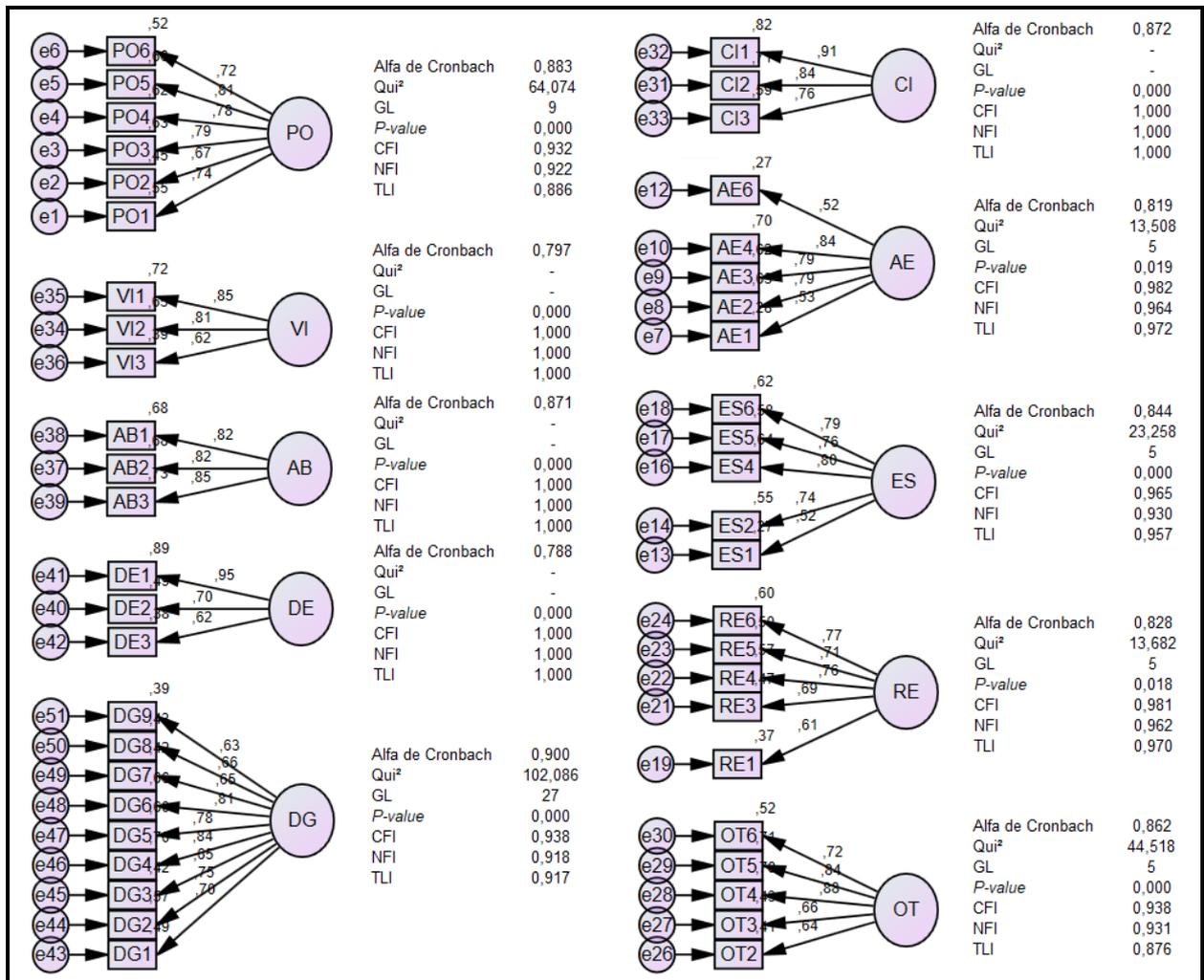
4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO

Neste tópico são apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, do teste de viés de método e do teste de validade discriminante.

4.3.1 Análise fatorial confirmatória e teste de viés de método

Posteriormente a estatística descritiva, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), a fim de validar os constructos utilizados na pesquisa, verificando a qualidade e o agrupamento dos indicadores no mesmo, excluindo-se indicadores, quando necessário, para o alcance do valor mínimo de variância extraída e dos indicadores adequados de confiabilidade. A Figura 3 apresenta os resultados da AFC realizada para os constructos de mensuração utilizados nesta investigação.

Figura 3 – Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração



Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; VI. Vigor; AB. Absorção; DE. Dedicção; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 3, que não foi necessária a exclusão de nenhum indicador que compõe os constructos de participação orçamentária, compartilhamento de informações, engajamento no trabalho (dimensões de vigor, absorção e dedicação) e o desempenho gerencial, mantendo-se a composição de sua versão original. Nos demais constructos analisados, dimensões de análise do capital psicológico, foram excluídos alguns indicadores, visto que estes alcançaram baixas cargas fatoriais, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2009). Os indicadores excluídos foram o AE5 (Autoeficácia referente a comunicação com externos a empresa), ES3 (Esperança para com a resolução de um problema), RE2 (Resiliência do indivíduo referente aos problemas na organização) e OT1 (Otimismo do indivíduo frente ao ambiente incerto no trabalho).

Todos os demais indicadores remanescentes nos respectivos constructos de mensuração alcançaram carga fatorial maior que 0,35, valor esperado para amostras maiores que 250 respondentes (HAIR JR. et al., 2009). Em relação aos índices incrementais de ajuste dos modelos de mensuração, todos encontram-se adequados. Os valores de CFI, TLI e NFI alcançaram valores próximos a 1, sendo significativos a $p < 0,05$. É possível perceber na Figura 3 que o Qui^2 e o GL não foram calculados para os constructos compartilhamento de informações e engajamento no trabalho (dimensões de vigor, absorção e dedicação), pois conforme Hair Jr. et al. (2009), como estes constructos são compostos de 3 indicadores, não é possível realizar o teste de ajuste do modelo, pois há um número igual de graus de liberdade e o número de estimativas a serem calculadas. Nestes casos, os índices incrementais atingiram o valor esperado de 1,000, sendo significativos a $p < 0,05$.

Do mesmo modo, observa-se que os valores de Alfa de *Cronbach* dos constructos de mensuração são superiores a 0,7 em todos os casos analisados. Assim, pode-se inferir que os indicadores que compõe os constructos de mensuração são adequados para avaliar as interações existentes entre as variáveis selecionadas para a realização desta pesquisa. A Tabela 8 apresenta os resultados do teste de Harman (*one fator test*), realizado para identificar a ocorrência de viés de método (*common method bias*), como recomendado por Bido, Montovani e Cohen (2018).

Tabela 8 – Resultados do teste de viés de método comum

(continua)

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	14,227	30,270	30,270	14,227	30,270	30,270	5,963	12,687	12,687
2	3,621	7,705	37,975	3,621	7,705	37,975	5,355	11,393	24,080

Tabela 8 – Resultados do teste de viés de método comum

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
	(conclusão)								
3	3,287	6,993	44,968	3,287	6,993	44,968	4,619	9,828	33,908
4	2,696	5,737	50,705	2,696	5,737	50,705	3,552	7,558	41,466
5	2,173	4,623	55,328	2,173	4,623	55,328	3,486	7,418	48,884
6	2,043	4,348	59,676	2,043	4,348	59,676	3,249	6,912	55,796
7	1,361	2,897	62,573	1,361	2,897	62,573	2,633	5,602	61,398
8	1,125	2,393	64,966	1,125	2,393	64,966	1,677	3,568	64,966
9	,981	2,088	67,054						
10	,861	1,833	68,887						
11	,822	1,748	70,635						
12	,801	1,705	72,340						
13	,763	1,624	73,965						
14	,750	1,595	75,560						
15	,648	1,380	76,940						
16	,635	1,351	78,291						
17	,619	1,316	79,607						
18	,585	1,245	80,852						
19	,574	1,221	82,073						
20	,538	1,145	83,218						
21	,520	1,107	84,325						
22	,470	,999	85,324						
23	,464	,987	86,312						
24	,453	,964	87,276						
25	,434	,923	88,199						
26	,425	,904	89,103						
27	,390	,829	89,932						
28	,373	,794	90,726						
29	,355	,756	91,482						
30	,336	,715	92,197						
31	,322	,684	92,881						
32	,296	,629	93,510						
33	,294	,626	94,137						
34	,277	,589	94,726						
35	,273	,580	95,306						
36	,259	,551	95,857						
37	,246	,523	96,380						
38	,228	,486	96,866						
39	,216	,460	97,325						
40	,198	,421	97,747						
41	,187	,397	98,143						
42	,175	,372	98,515						
43	,155	,330	98,845						
44	,150	,320	99,165						
45	,143	,304	99,469						
46	,134	,286	99,755						
47	,115	,245	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de viés de método é realizado quando os dados são obtidos de uma mesma fonte (mesmo respondente), a partir de levantamento, para inferir sobre a existência ou não de

problemas de viés de método (BIDO; MONTOVANI; COHEN, 2018). Com base na Tabela 8, pode-se verificar que o conjunto de indicadores utilizados para a realização da pesquisa agrupam-se em 8 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 30,27% da variância média extraída do modelo, resultados que sugerem a não existência de viés de método.

4.3.2 Validade discriminante dos constructos de mensuração

Realizada a análise fatorial confirmatória, procedeu-se a análise dos indicadores de confiabilidade e dos testes de validade discriminante dos constructos. A Tabela 9 apresenta os resultados do Alfa de *Cronbach* (AC), da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE), indicadores de confiabilidade utilizados nesta investigação.

Tabela 9 – Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Constructos	AC	CC	AVE
Valores Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,50
Participação Orçamentária (PO)	0,883	0,888	0,570
Compartilhamento de Informações (CI)	0,872	0,878	0,706
Autoeficácia (AE)	0,819	0,828	0,501
Esperança (ES)	0,844	0,847	0,531
Resiliência (RE)	0,828	0,834	0,504
Otimismo (OT)	0,862	0,867	0,570
Vigor (VI)	0,797	0,808	0,587
Absorção (AB)	0,871	0,873	0,696
Dedicação (DE)	0,788	0,807	0,590
Desempenho Gerencial (DG)	0,900	0,906	0,521

Legenda: AC. Alfa de *Cronbach*; CC. Confiabilidade Composta; AVE. Variância Média Extraída.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os achados da Tabela 9 demonstram que os indicadores de Alfa de *Cronbach* (AC) e confiabilidade composta (CC) atingiram valores superiores ao valor mínimo esperado para todos os constructos, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2009). O menor Alfa de *Cronbach* e a menor confiabilidade composta foram encontrados no constructo de engajamento no trabalho, na dimensão de dedicação, 0,788 e 0,807, respectivamente, valores ainda superiores ao valor mínimo esperado (0,7). Referente a Variância Média Extraída (AVE), verificou-se que todos os constructos alcançaram valores acima do mínimo recomendado, sendo maiores que 0,50 (HAIR JR. et al., 2009). Diante disso, pode-se inferir que a composição final dos constructos apresenta-se adequada e com qualidade para a análise proposta na pesquisa.

De posse destas informações, a seguir, procedeu-se o teste de validade discriminante do modelo de mensuração. Inicialmente procedeu-se o teste de validade discriminante pelo método

de avaliação proposto por Fornell-Larker (1981), em que os valores de R^2 devem ser inferiores aos valores de AVE, para que atendam o critério de validade discriminante. Os valores de R^2 maiores do que os de AVE precisam ser calculados mediante o teste de Bagozzi e Phillips (1982), para que se possa inferir sobre a existência de validade discriminante dos modelos de mensuração (BRAMBILLA, 2011). Este conjunto de procedimentos foi adotado nesta pesquisa. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração

Validade Discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)										
<i>CORRELATIONS AND AVE</i>										
Variáveis	PO	CI	AE	ES	RE	OT	VI	AB	DE	DG
PO	0,570									
CI	0,694	0,706								
AE	0,357	0,497	0,464							
ES	0,464	0,575	0,664	0,493						
RE	0,358	0,303	0,444	0,501	0,488					
OT	0,223	0,350	0,369	0,509	0,470	0,570				
VI	0,412	0,341	0,401	0,496	0,329	0,322	0,587			
AB	0,395	0,340	0,355	0,521	0,336	0,367	0,902	0,696		
DE	0,378	0,374	0,440	0,538	0,291	0,280	0,929	0,952	0,590	
DG	0,452	0,579	0,381	0,607	0,465	0,438	0,462	0,511	0,433	0,521
<i>SQUARED CORRELATIONS AND AVE</i>										
Variáveis	PO	CI	AE	ES	RE	OT	VI	AB	DE	DG
PO	0,570									
CI	0,482	0,706								
AE	0,127	0,247	0,464							
ES	0,215	0,331	0,441	0,493						
RE	0,128	0,092	0,197	0,251	0,488					
OT	0,050	0,123	0,136	0,259	0,221	0,570				
VI	0,170	0,116	0,161	0,246	0,108	0,104	0,587			
AB	0,156	0,116	0,126	0,271	0,113	0,135	0,814	0,696		
DE	0,143	0,140	0,194	0,289	0,085	0,078	0,863	0,906	0,590	
DG	0,204	0,335	0,145	0,368	0,216	0,192	0,213	0,261	0,187	0,521
Validade Discriminante pelo critério de Bagozzi e Philips (1982)										
PAR				<i>Constrained (=1)</i>	<i>Not constrained</i>	Diferença do		Sig.		
Constructo A	Constructo B			Qui-Quadrado	Qui-Quadrado	Qui-Quadrado				
VI	AB			22,668	13,117	9,551		0,0020		
VI	DE			88,144	69,507	18,637		0,0000		
AB	DE			44,796	21,437	23,359		0,0000		

PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; VI. Vigor; AB. Absorção; DE. Dedicção; DG. Desempenho Gerencial

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 10, verifica-se por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), que há validade discriminante no modelo analisado, pois a variância extraída é superior a variância compartilhada na maioria dos constructos analisados, a exceção entre as dimensões de análise do engajamento no trabalho. Estas dimensões (vigor, absorção e

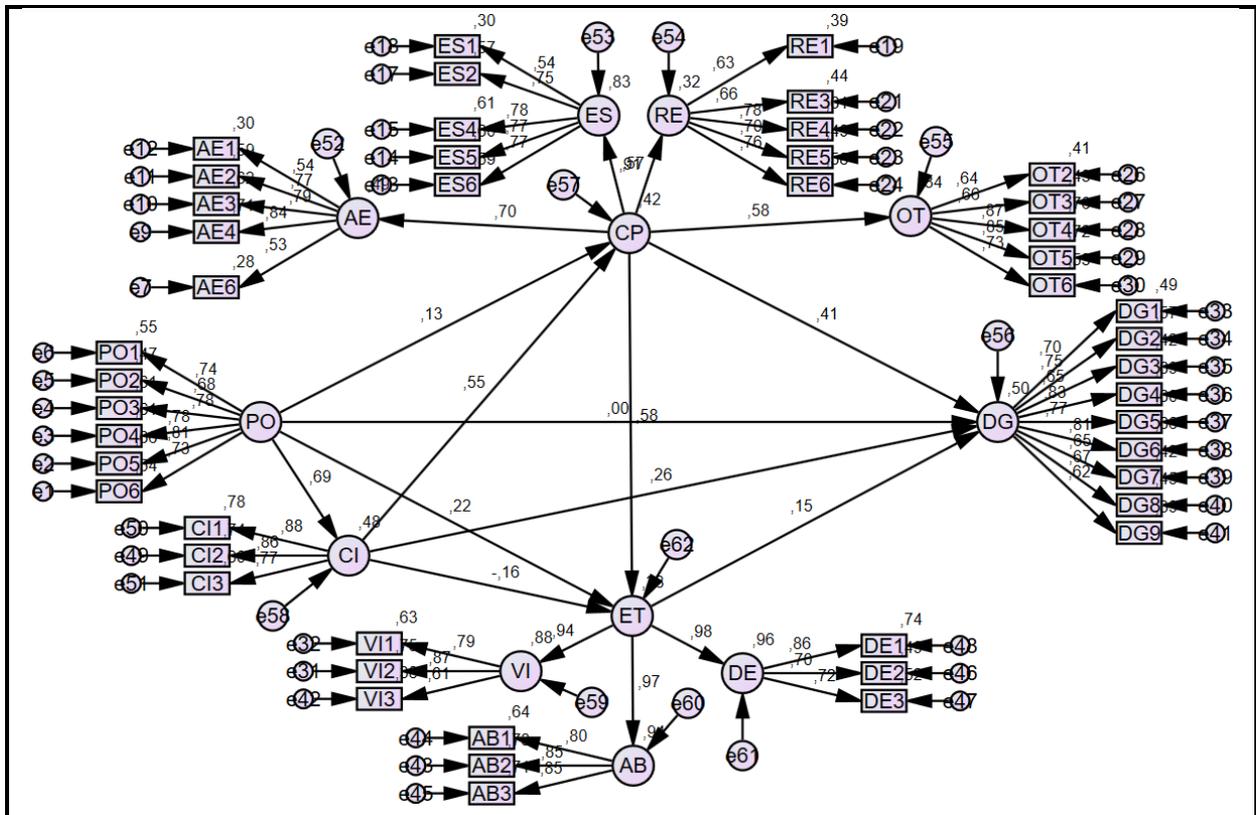
dedicação), compostas por 3 indicadores cada, apresentam elevada correlação entre si. Desta forma, procurou-se avaliar se as diferenças existentes entre estes constructos são estatisticamente significativas, de modo que se possa inferir sobre sua validade discriminante.

Os resultados observados na avaliação realizada pelo critério adotado por Bagozzi e Phillips (1982) confirmam sua validação. Por este critério, são comparados os resultados do Qui-quadrado do modelo fixo e do modelo livre, em que as diferenças encontradas para ambos os modelos comparados devem ser estatisticamente significativas, para que se possa inferir sobre a validade discriminante do modelo de mensuração, o que foi observado nesta pesquisa. Assim, torna-se possível a avaliação das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Figura 4 apresenta as estimativas de caminhos do modelo de mensuração.

Figura 4 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado



Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; CP. Capital Psicológico; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; ET. Engajamento no Trabalho; VI. Vigor; AB.

Absorção; DE. Dedicção; DG. Desempenho Gerencial. Índices de Ajuste do Modelo: Qui²: 1781,839; GL: 1017; Sig. 0,000; Qui²/GL: 1,752; CFI: 0,893; TLI: 0,887; NFI: 0,784; RMSEA: 0,054.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo estrutural apresentam valores adequados aos parâmetros de avaliação recomendados por Hair Jr. et al. (2009) para sua validação. O índice de ajustamento do modelo (Qui²/GL) apresentou valor de 1,752, dentro do valor indicado. O índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de ajuste normado (NFI) e o índice de Tucker Lewis (TLI) manifestaram valores recomendados, entre >0 e <1. Por fim, a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) apresentou valor de 0,054, <0,10 como previsto por Hair Jr. et al. (2009). Além disso, observa-se que as cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo se apresentam adequadas, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), sendo o modelo estatisticamente significativo. Dessa forma, estes indicadores revelam a qualidade preditiva do modelo de mensuração.

De modo geral, os resultados encontrados revelam a confirmação das relações investigadas na pesquisa, a exceção dos caminhos entre PO→CP, PO→DG e CI→ET. A Tabela 11 apresenta os coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas entre as variáveis analisadas.

Tabela 11 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado na pesquisa

Hip.	Caminhos Estruturais			Estimates	Erro Padrão	<i>t</i> - values	ρ	Coefic. Padr.	R ²	Resultado
H1	CI	←	PO	0,897	0,099	9,060	***	0,694	0,481	Suportada
H2	CP	←	PO	0,063	0,048	1,325	0,185 ^{ns}	0,127	0,417	Não Sup.
H3	ET	←	PO	0,182	0,076	2,403	0,016	0,224	0,378	Suportada
H4	DG	←	PO	-0,001	0,071	-0,014	0,989 ^{ns}	-0,001	0,500	Não Sup.
H5	CP	←	CI	0,212	0,047	4,537	***	0,552	0,417	Suportada
H6	ET	←	CI	-0,102	0,069	-1,482	0,138 ^{ns}	-0,162	0,378	Não Sup.
H7	DG	←	CI	0,172	0,066	2,612	0,009	0,262	0,500	Suportada
H8	ET	←	CP	0,952	0,203	4,689	***	0,583	0,378	Suportada
H9	DG	←	CP	0,703	0,195	3,610	***	0,411	0,500	Suportada
H10	DG	←	ET	0,158	0,079	2,002	0,045	0,151	0,500	Suportada

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; CP. Capital Psicológico; ET. Engajamento no Trabalho; DG. Desempenho Gerencial. ***Significância ao nível de 0,001; ^{ns} Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 11, para suportar ou não as relações investigadas, a partir do teste de hipóteses, é preciso que o indicador *t-values* apresente valores superiores a 1,96, com significância estatística de $p < 0,05$ (HAIR JR. et al., 2009). Assim, foram verificadas relações

significativas entre $PO \rightarrow CI$, $PO \rightarrow ET$, $CI \rightarrow CP$, $CI \rightarrow DG$, $CP \rightarrow ET$, $CP \rightarrow DG$ e $ET \rightarrow DG$, o que permite suportar estas hipóteses de pesquisa.

Verificou-se que a influência da participação orçamentária no compartilhamento de informações é positiva e significativa, com significância ao nível de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,694, o que indica a relação com maior força entre os caminhos estruturais investigados, confirmando a primeira hipótese de pesquisa (H1), a qual compreende uma influência positiva da participação orçamentária no compartilhamento de informações. Os achados vão ao encontro de Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Shields e Shields (1998) e Parker e Kyj (2006).

A participação orçamentária possibilita a compreensão e influência na elaboração do orçamento (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; MILANI, 1975), promovendo um ambiente em que o nível de propensão ao compartilhamento de informações é maior, garantindo o acesso às informações privadas que estão na posse do subordinado (COVALESKI et al., 2007; KYJ; PARKER, 2008; PARKER; KYJ, 2006), pois são eles que estão mais próximos da área operacional da empresa, obtendo maiores informações, que segundo Kyj e Parker (2008) são informações privadas das suas tarefas que os superiores não têm. Assim, a participação orçamentária possibilita um ambiente de interações e partilha de conhecimentos (SHIELDS; SHIELDS, 1998), o qual é favorável a alocação de recursos e a definição de metas orçamentárias realistas (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019), além de assegurar o comprometimento dos gestores para com os objetivos.

A assimetria de informações é atenuada quando o gestor participa do orçamento, pois oportuniza o compartilhamento de informações de nível operacional (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021). Quando isto ocorre, os subordinados comunicam as informações referentes ao seu trabalho e condições locais para seus superiores (LUNARDI et al., 2020). A partir do orçamento participativo, os gestores compreendem melhor as estratégias da empresa (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019) e suas funções (ISGIYARTA et al., 2019), além de gerar maior confiança e cooperação no ambiente organizacional (MIA; PATIAR, 2002), fortalecendo as atitudes positivas em relação ao orçamento e alcançando melhores desempenhos (ZONATTO et al., 2020b).

Verificou-se também uma influência positiva da participação orçamentária no engajamento no trabalho, pois essa apresenta significância ao nível de 0,05, com coeficiente de caminhos de 0,224, o que permite suportar a terceira hipótese de pesquisa. Estes achados revelam que quando os indivíduos possuem intervenção no processo orçamentário, tendem a estar mais engajados no trabalho, indo ao encontro de Macinati, Bozzi e Rizzo (2016). Para

Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), Kahn (1990) e Salanova, Agut e Peiró (2005), o engajamento no trabalho é influenciado pelas condições que os gestores possuem no trabalho, sendo a participação na elaboração do orçamento uma forma de afetar a cognição, as atitudes e o comportamento dos indivíduos, influenciando seu vigor, dedicação e absorção nas atitudes (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016).

Para Saks (2006), o funcionário se engaja nas atividades dependendo do nível de recursos que a empresa oferece. Diante disso, o diálogo e a troca de informações possibilitada pela participação orçamentária, gera um sentimento de valorização na sua função dentro da empresa, influenciando no esforço, no entusiasmo e no quanto os gestores estão imersos nas atividades (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), pois quando os gestores participam do planejamento das metas e objetivos orçamentários, se sentem atuantes e com responsabilidade para atingi-los, o que ocorre por meio do seu engajamento nas atividades (MILANI, 1975; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). O envolvimento que os gestores possuem na definição do orçamento, a partir da participação orçamentária, permite atitudes favoráveis em relação às suas tarefas e à empresa (DEVIE, 2013), pois estes profissionais se sentem relevantes e com responsabilidades na preparação das metas orçamentárias (MILANI, 1975), incentivando sua criatividade para atingi-las (DEVIE, 2013). Essa motivação e satisfação no trabalho provocada pela participação orçamentária, incentiva a busca por melhor desempenho gerencial (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; ISGIYARTA et al., 2019).

A pesquisa também encontra evidências que permitem suportar a influência positiva do compartilhamento de informações no capital psicológico, pois verificou-se nível de significância de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,552, confirmando a quinta hipótese de estudo (H5). Estes resultados revelam que quando os gestores possuem propensão em compartilhar informações, seus níveis de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo são potencializados, ao encontro de Machado et al. (2022). Essas variáveis psicológicas são capacidades positivas que compõe o capital psicológico dos gestores, capazes de serem alteradas e controladas no ambiente de trabalho, e são passíveis de desenvolvimento e aperfeiçoamento (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004), motivo pelo qual é relevante investigar antecedentes que possam se tornar estratégias para desenvolver positivamente o capital psicológico. Os gestores para terem confiança e acreditarem na sua capacidade de executar suas funções de forma mais proativa e ampla, precisam de oportunidades de capacitações e maior participação nas tomadas de decisões dentro da empresa, fazendo com que se sintam motivados (PARKER, 1998).

A comunicação dentro da empresa é uma forma de melhorar a confiança entre superior e subordinado (MISHRA; BOYNTON; MISHRA, 2014). Com o compartilhamento de informações, o indivíduo não busca apenas transmitir suas ideias, oportunidades e problemas, mas também busca auxílio em melhores formas de realização de suas funções, se tornando um suporte no local de trabalho, o que, de acordo com Luthans et al. (2008), ocorre porque o fornecimento desse apoio facilita o desenvolvimento do capital psicológico, pois auxilia os gestores na visualização de melhores planos de ação para o alcance dos objetivos, além de ser um recurso para superarem qualquer imprevisto no caminho. Estas evidências sugerem que a propensão ao compartilhamento de informações potencializa a confiança e a segurança de que se sabe a trajetória e se possui força de vontade para atingir as metas determinadas, bem como dispõe-se de capacidade para enfrentar as dificuldades e disposição para esperar resultados positivos.

Os achados da pesquisa também permitem aceitar a sétima hipótese (H7) de pesquisa, que trata da influência positiva do compartilhamento de informações no desempenho gerencial, com nível de significância de 0,01 e coeficiente de caminhos 0,262. É possível constatar que os gestores que possuem propensão em compartilhar suas informações com seus superiores, apresentam melhor desempenho gerencial nas tarefas de sua responsabilidade. Os resultados convergem com Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Parker e Kyj (2006), Zainuddin e Isa (2019) e Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019). A troca de informações durante o processo participativo de elaboração do orçamento permite que os gestores qualifiquem suas decisões e planos de ação, melhorando seu desempenho gerencial (ISGIYARTA et al., 2019), pois recebem recursos adequados, de acordo com as informações privadas que disponibilizam sobre suas funções e por compreenderem melhor a direção da empresa (NOURI; PARKER, 1998; ZAINUDDIN; ISA, 2019).

A comunicação dentro da empresa reflete no grau de motivação e evolução do desempenho dos gestores (CASTANHA; BEUREN; GASPARETTO, 2020; MACHADO et al., 2022) e conseqüentemente, influencia o desempenho da empresa (SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016). O gestor que está propenso a compartilhar suas informações sobre suas tarefas, a fim de ajudar na solução de problemas e visualizar maneiras de melhorar as atividades, apresenta melhor desempenho gerencial, pois com essa interação conseguem maiores recursos e compreendem melhor os requisitos de suas funções na empresa (ZAINUDDIN; ISA, 2019), influenciando seu comportamento e atitudes no trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

A oitava hipótese de pesquisa (H8), que propõe uma influência positiva do capital psicológico no engajamento no trabalho, também apresenta resultados que permitem suportá-la, pois compreende significância ao nível de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,583. Gestores com alto nível de capital psicológico, estão mais engajados no trabalho, possuindo vigor, dedicação e absorção na execução de suas tarefas. Para Alessandri et al. (2018), o grau em que um indivíduo é engajado no trabalho, depende do desenvolvimento do seu capital psicológico. De acordo com Xanthopoulou et al. (2007), a autoeficácia, o otimismo e a autoestima, assim como Bakker (2009), a resiliência, são considerados recursos pessoais capazes de influenciar o engajamento no trabalho. A partir disso, pode-se constatar que o capital psicológico é um recurso pessoal antecedente ao engajamento no trabalho (KO et al., 2022; KOTZE, 2018).

O gestor que possui suas capacidades psicológicas positivas é resiliente, enérgico, entusiasmado e enxerga o trabalho como desafiador e não estressante, o que compreende o vigor, a dedicação e a absorção, tornando-o engajado no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Para Machado et al. (2022), o capital psicológico envolve o gestor nas suas tarefas, aumentando a atração com o trabalho e a empresa, e conseqüentemente, melhorando o desempenho gerencial, pois possuem maior força de vontade e resiliência para lidar com situações estressantes, dedicando-se mais nas atividades, resultando em melhores resultados.

Os resultados revelam, conforme Tabela 11, que a influência do capital psicológico no desempenho gerencial também é percebida, o que permite aceitar a nona hipótese de pesquisa (H9), que apresenta significância de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,411. É possível compreender que o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas, garante maior esforço no atingimento dos objetivos, o que manifesta melhor desempenho gerencial, ao encontro dos achados de Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Machado et al. (2022), Nascimento (2017), Saithong-In & Ussahawanitchakit (2016), Schlup, Beck e Zonatto (2018) e Venkatesh & Blaskovich (2012).

Os gestores que possuem autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo desenvolvidos, realizam suas atividades com mais força de vontade, acreditando serem capazes de cumprir com os objetivos, possuindo expectativas positivas e superando obstáculos, o que acarreta melhor desempenho gerencial (AVEY et al., 2011; LUTHANS et al., 2007; MACHADO et al., 2022; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Conforme Bandura (1977), a autoficácia determina a capacidade que o indivíduo tem de acreditar ser capaz de realizar as atividades com êxito e com isso tende a executá-las com entusiasmo, fazendo da melhor forma e obtendo melhor

desempenho. O gestor com esperança possui o desejo e a iniciativa de buscar diversas maneiras para atingir as metas, com otimismo possui a crença que o esforço gerará resultados positivos e com resiliência possui capacidade de se remodelar quando há falhas no seu desempenho (LUTHANS et al., 2007; SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016), o que manifesta o entusiasmo e a desenvoltura de gerenciar seu caminho em direção ao melhor desempenho.

A décima hipótese (H10) de pesquisa, que versa sobre a influência positiva do engajamento no trabalho no desempenho gerencial também é suportada, visto que apresentou coeficiente de caminhos de 0,151 e significância de 0,05, o que permite inferir que indivíduos que colocam maior energia, entusiasmo, orgulho e maior concentração no trabalho, apresentam melhor desempenho gerencial. O gestor engajado possui emoções positivas que auxiliam na busca de melhores formas de desenvolver as tarefas, possui maior energia para dedicar-se na execução do trabalho e buscam por apoio, ocasionando melhor desempenho (BAKKER, 2009). O engajamento no trabalho proporciona relações confiáveis dentro da empresa, acarretando atitudes positivas no trabalho (SAKS, 2006), porque se identificam com ele e visualizam-no como desafiador (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), melhorando seu desempenho (KAHTANI; MM, 2022).

Para Mazzei, Butera e Quaratino (2019), o engajamento é um misto de fator cognitivo, emocional e comportamental que leva o gestor a um estado de comprometimento, possuindo atitudes e comportamentos positivos em favor da empresa, pois a dedicação origina o entusiasmo, a absorção concentra o indivíduo nas tarefas e o vigor dá energia e resiliência para executar as funções na empresa (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006), resultando melhor desempenho gerencial.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 11, é possível analisar as relações que não possuíram significância estatística. Os resultados encontrados permitem inferir que a influência direta da participação orçamentária no capital psicológico não foi significativa, não suportando a segunda hipótese de pesquisa (H2). Estes resultados sugerem que é necessária a interação entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações, para que o capital psicológico possa ser promovido. Os efeitos indiretos da participação orçamentária no capital psicológico, mediados pelo compartilhamento de informações, são positivos e estatisticamente significativos (β 0,190; p 0,000), corroborando para tal afirmação.

A empresa que busca desenvolver as capacidades psicológicas positivas dos gestores precisa levar em conta que somente promover uma configuração orçamentária participativa, pode não ser suficiente para potencializar a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência. Esse achado vai de encontro a Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Schlup, Beck e Zonatto

(2021) e Venkatesh e Blaskovich (2012), que encontraram uma relação direta e positiva entre estas variáveis. Porém, estudos que não observaram os efeitos intervenientes do compartilhamento de informações, como um importante condicionante para que isto ocorra.

Segundo Saithong-in e Ussahawanitchakit (2016), a empresa precisa valorizar a gestão de recursos humanos para que incentive a motivação e o comportamento positivo, e possa, assim, desenvolver o capital psicológico dos indivíduos, preocupando-se com os pontos fortes dos funcionários (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Para potencializar a autoeficácia, o gestor precisa sentir o suporte da organização, além de compreender metas desafiadoras, mas atingíveis (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Para fomentar a esperança, ele precisa ter autonomia para estabelecer as metas e direcionar seus caminhos, assim como para ter otimismo, precisa do apoio dos superiores para encorajá-los a ver as incertezas como oportunidades (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Já a resiliência precisa que a empresa foque suas estratégias em recursos que melhore a chance de o gestor possuir um resultado positivo, como uma liderança eficaz (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Conforme explicam Luthans et al. (2008), o superior precisa fornecer apoio e amparo no trabalho para fortalecer o capital psicológico dos indivíduos, porém a participação orçamentária, por si só, pode não ser suficiente, o que sugere que a comunicação organizacional também precisa ser qualificada, para que tais efeitos no capital psicológico possam ser alcançados. Diante destes resultados, é possível constatar que a relação entre participação orçamentária e capital psicológico é potencializada pelo compartilhamento de informações existente nos processos orçamentários, indicando que o indivíduo que participa da definição do orçamento, possui níveis elevados de compartilhamento de informações sobre as condições locais, as oportunidades e problemas, desenvolvendo um relacionamento positivo entre superior e subordinado, fortalecendo as capacidades psicológicas positivas.

A quarta hipótese (H4) de pesquisa, que versa sobre a influência positiva da participação orçamentária no desempenho gerencial, também não foi suportada, revelando que a participação orçamentária pode não ser suficiente para influenciar significativa e positivamente o desempenho gerencial, o que sugere a necessidade de sua interação com as demais variáveis analisadas, para que isto ocorra. Esses resultados são convergentes aos achados de Chenhall e Brownell (1988), Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), Mia (1988), Schlup, Beck e Zonatto (2021), Venkatesh e Blaskovich (2012) e Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019), que também não encontraram uma relação direta entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Os resultados da análise dos efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial são positivos e estatisticamente significativos (β 0,385; p 0,000). Estes achados reforçam as evidências que sugerem que os efeitos da participação orçamentária podem não ocorrer de maneira direta, mas indiretamente, por meio de variáveis intervenientes (DERFUSS, 2016; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Estas evidências também corroboram com os pressupostos da Teoria Social Cognitiva, indicando a existência de um efeito conjunto e interativo das variáveis pesquisadas, para prever o desempenho gerencial.

Estes resultados corroboram com a tese defendida por Zonatto (2014), de que, no contexto orçamentário, existem fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais que podem influenciar o desempenho gerencial. Para Bandura (1977), esse conjunto de elementos é capaz de interagir e determinar o comportamento do indivíduo, uma vez que este possui um sistema cognitivo autorreferente, que também lhe permite estabelecer julgamentos e decidir sobre seu comportamento em um contexto de interação social, como o ambiente organizacional e os processos orçamentários.

Estas evidências revelam que a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial ocorre influenciada pelos níveis de compartilhamento de informações dos gestores, reforçando os papéis informativos do orçamento. O mesmo se observa nas pesquisas desenvolvidas por Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) e Nguyen, Evangelista e Kieu (2019). Por mais que a participação orçamentária permita um maior entendimento dos gestores sobre as metas da empresa, compreendendo melhores previsões, pode não ser suficiente para que o gestor possa alcançar um melhor desempenho nas atividades de trabalho. Portanto, a configuração orçamentária participativa estimula uma maior interação e disponibilização de informações, contribuindo para melhores decisões orçamentárias e alcance de melhor desempenho gerencial (NOURI; PARKER, 1998; SHIELDS; SHIELDS 1998; CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005; COVALESKI et al., 2007; ZONATTO; LAVARDA, 2013; DERFUSS, 2016).

Além do compartilhamento de informações, os resultados mostram que a relação da participação orçamentária e desempenho gerencial pode ocorrer também por meio do engajamento no trabalho, ao encontro dos achados de Macinati, Bozzi e Rizzo (2016). O engajamento no trabalho é influenciado pelos recursos que a empresa propicia, que auxilie o gestor a alcançar as metas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), cuja participação orçamentária manifesta-se como condições de trabalho que potencializa a dedicação, a absorção e o vigor dos indivíduos, e, com isso, influencia o desempenho gerencial

(MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Diante disso, quando da realização de novos estudos, torna-se oportuno se investigar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio de variáveis intervenientes comportamentais, como o engajamento no trabalho, resultados também convergentes a interação proposta pela Teoria Social Cognitiva (TSC) (BANDURA, 1977; BLUMBERG; PRINGLE, 1982).

A sexta hipótese (H6) de pesquisa, que relaciona o compartilhamento de informações com o engajamento no trabalho, também não foi suportada, pois não possuiu significância estatística. Esses resultados sugerem que o nível de compartilhamento de informações pode não exercer influência direta e positiva na dedicação, na absorção e no vigor dos gestores no trabalho. Contudo, a análise dos efeitos indiretos do compartilhamento de informações no engajamento no trabalho revela efeitos positivos e estatisticamente significativos (β 0,202; p 0,001), resultados que sugerem que, havendo compartilhamento de informações e capital psicológico, estes gestores se tornam mais propensos a apresentar um comportamento engajado no trabalho.

Para Mazzei, Butera e Quaratino (2019), a comunicação dentro da empresa é um antecedente do engajamento dos funcionários, pois o relacionamento permite troca de ideias e opiniões, facilitando o alinhamento dos valores individuais com os organizacionais. O engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo, afetivo-emocional, de bem-estar no trabalho (BAKKER et al., 2008). Por esta razão, apresenta relação positiva com o capital psicológico, sendo influenciado pelo mesmo (ALESSANDRI et al., 2018; KO et al., 2022; KOTZE, 2018).

O sentimento de maior energia e envolvimento com as demandas no trabalho promove o engajamento (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006) e a disposição para o trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). A comunicação organizacional oferece maior confiança aos gestores, que passam a acreditar que possuem condições para alcançar os objetivos, metas e resultados determinados. Dessa forma, estes indivíduos se tornam profissionais mais propensos a empreenderem maior esforço para alcançar estes resultados, o que reflete positivamente no seu desempenho no trabalho.

Diante do exposto, com base nestes achados, é possível suportar a última hipótese de pesquisa (H11), que propõe uma influência positiva e conjunta do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados encontrados revelaram que a interação existente entre o compartilhamento de informações, o capital psicológico e o engajamento no

trabalho determinam uma condição de como a participação orçamentária exercerá influência no desempenho gerencial.

Os achados mostram que a empresa que apresenta uma configuração orçamentária participativa, envolve os funcionários na definição do orçamento, propiciando uma propensão maior ao compartilhamento de informações. Isto ocorre porque o orçamento é desenvolvido estimulando a interação entre superior e subordinado, proporcionando maior disponibilidade de informações. A partir desse compartilhamento, as capacidades psicológicas positivas dos gestores são potencializadas, tornando o gestor mais confiante nas suas habilidades, esperançoso no atingimento dos objetivos, com percepções positivas e resilientes para ultrapassar os problemas enfrentados, melhorando assim o seu engajamento no trabalho, condições que fortalecem sua força de vontade, sua gratidão e concentração no trabalho, que resultam em melhor desempenho gerencial.

Este resultado vai ao encontro da Teoria Social Cognitiva (TSC) proposta por Bandura (1977) e o preconizado por Blumberg e Pringle (1982) para a predição do desempenho no trabalho, de que o comportamento do gestor é consequência de uma reciprocidade triádica de fatores que em conjunto determinam o desempenho gerencial. Blumberg e Pringle (1982) defendem que o desempenho no trabalho é determinado pelo efeito conjunto da capacidade que o gestor possui para desenvolver as atividades de trabalho, da força de vontade para executar suas tarefas e atribuições e das oportunidades que o ambiente gera. Assim como Bandura (1977) propõe que o comportamento e a ação humana são consequências da interação existente entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais.

Estas evidências reforçam a necessidade de avaliação dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, sob uma perspectiva teórica de análise mais abrangente, capaz de observar as interações existentes entre as variáveis investigadas, de modo que se possa melhor compreender quais interações ocorrem e são necessárias para refletir positivamente em melhor desempenho gerencial, sob o contexto orçamentário. Os achados reforçam que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de variáveis intervenientes (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Isto ocorre porque a relação do orçamento com o desempenho é complexa (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007). Assim, mesmo que o orçamento esteja conectado diretamente com a motivação e as atitudes do gestor, poderá haver fatores e circunstâncias que interagem e interferem nessa relação (MERCHANT, 2007).

A Tabela 12 apresenta a síntese das interações existentes entre as variáveis analisadas.

Tabela 12– Resultados dos coeficientes estruturais dos efeitos indiretos

Hip.	Caminhos Estruturais	Coefficiente Estrutural	Significância	Erro Padrão	Resultado
H11	PO → CI → CP	0,190	0,000*	0,118	Suportada
	PO → CI → CP → ET	0,150	0,054**	0,084	Suportada
	PO → CI → CP → ET → DG	0,385	0,000*	0,090	Suportada
	CI → CP → ET	0,202	0,001*	0,106	Suportada
	CI → CP → ET → DG	0,165	0,001*	0,082	Suportada
	CP → ET → DG	0,151	0,095**	0,052	Suportada

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; CP. Capital Psicológico; ET. Engajamento no Trabalho; DG. Desempenho Gerencial. Efeitos indiretos calculados pelo *Bootstrap* do AMOS com 5.000 subamostras e intervalo de confiança *Bias-Corrected* de 95%. *Significância ao nível de 0,05; **Significância ao nível de 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se verificar na Tabela 12, a partir do teste dos efeitos indiretos das variáveis investigadas na pesquisa, a participação orçamentária exerce influência no capital psicológico por meio do compartilhamento de informações, assim como influencia o engajamento no trabalho por meio da partilha de informações e das capacidades psicológicas positivas (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo). Do mesmo modo, a configuração orçamentária participativa influenciará o desempenho gerencial por meio das interações existentes entre estas variáveis. O compartilhamento de informações também tem um efeito no capital psicológico, que por sua vez influencia positivamente o engajamento no trabalho (vigor, absorção e dedicação), impactando no desempenho gerencial. Esses resultados reforçam as evidências encontradas, que suportam a abordagem interacionista de Bandura (1977), confirmando que esses elementos interagem para determinar como ocorre o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial.

4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

A partir das evidências encontradas nesta pesquisa, procurou-se ainda promover uma análise complementar, com as variáveis de caracterização coletadas na pesquisa, de modo que se possa avaliar se estas variáveis são capazes de explicar eventuais diferenças entre as respostas obtidas na coleta realizada. A Tabela 13 apresenta a síntese dos resultados da análise complementar.

Tabela 13 – Resultados da análise complementar

Legenda	PO	CI	AE	ES	RE	OT	CP	VI	AB	DE	ET	DG
Sexo	,109**	-,090	,090	,033	-,047	-,045	,006	-,009	-,114**	-,051	-,064	-,197*
Idade	-,112**	-,105	-,067	-,007	,108	,134*	,062	,072	,119**	-,026	,062	-,007
FormAc	,052	,067	-,014	,050	-,019	-,037	-,006	-,031	,032	,049	,018	,093
TTEmpr	,015	-,087	-,032	-,112	-,047	,050	-,048	-,087	-,058	-,140**	-,102	-,029
TTFunc	-,048	-,030	,020	,015	-,032	-,019	-,007	-,039	-,074	-,085	-,072	,037
TpRO	,011	,012	-,020	,046	-,060	-,051	-,025	,045	,090	,110	,089	-,040
NHF	,075	,078	,213*	,132*	,053	,036	,134*	,029	,006	,059	,033	,123*
NUOAD	,215*	,168*	-,007	,096	,047	,320*	,166*	,126**	,193*	,145*	,169*	,326*
NCrO	,234*	-,022	,110	,039	,128	-,036	,074	-,040	-,024	-,019	-,030	-,108
NCRPO	,090	,300*	,035	,177*	,032	,063	,107	,237*	,180*	,153**	,208*	,221*
R ²	,240	,201	,087	,133	,063	,136	,141	,097	,122	,097	,115	,259
Erro Padrão	4,827	2,976	2,893	3,559	3,041	3,659	9,827	3,051	3,087	2,899	8,251	6,247
Z	7,858	6,253	2,384	3,819	1,671	3,935	4,076	2,687	3,459	2,666	3,224	8,708
Sig.	,000 ^b	,000 ^b	,010 ^b	,000 ^b	,088 ^b	,000 ^b	,000 ^b	,004 ^b	,000 ^b	,004 ^b	,001 ^b	,000 ^b

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CI. Compartilhamento de Informações; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; OT. Otimismo; RE. Resiliência; CP. Capital Psicológico; VI. Vigor; AB. Absorção; DE. Dedicção; ET. Engajamento no Trabalho; DG. Desempenho Gerencial; FormAc. Formação Acadêmica; TTEmpr. Tempo de Trabalho na Empresa; TTFunc. Tempo de Trabalho na Função; TpRO. Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária; NHF. Nível Hierárquico da Função; NUOAD. Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho; NCrO. Nível de Conhecimentos Orçamentários do Gestor; NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização; * Significância ao nível de 5%. ** Significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa revelam que profissionais do sexo masculino são mais propensos a participação orçamentária. Embora estes gestores apresentem maior nível de participação na definição do orçamento de suas unidades de responsabilidade, são gestoras do sexo feminino que apresentam níveis mais altos de absorção para o trabalho e melhor desempenho gerencial. De acordo com Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012), há diferenças entre os sexos e a existência de vieses cognitivos em decisões orçamentárias, o que sugere uma possível explicação para tais resultados.

Em relação a idade, verificou-se que os gestores mais jovens são os que apresentam maior nível de participação orçamentária, resultado que pode se manifestar devido a menor experiência profissional destes gestores, por ter menor idade e a necessidade de promover maiores conhecimentos e compreensão de suas responsabilidades dentro da empresa e das metas orçamentárias a partir das quais serão avaliados. Assim, a participação orçamentária constitui-se um meio para o alinhamento das demandas de trabalho, considerando os objetivos e metas estabelecidas, e a necessidade de recursos a serem alocados, para que estes profissionais possam desenvolver suas tarefas de trabalho com mais êxito. Segundo Zainuddin e Isa (2019), a participação orçamentária permite a interação do gestor com a definição do orçamento, propiciando um ambiente de interações e de entendimento sobre suas funções. Isto é necessário para que o desempenho possa ser melhorado.

Esses achados vão de encontro a Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), que não encontraram relação positiva entre a idade e gênero e a participação orçamentária. Ainda quanto a idade, verificou-se que os gestores mais velhos mostram-se mais otimistas e imersos em seus trabalhos, sem ver o tempo passar enquanto executam suas tarefas. Os *controllers* mais experientes conseguem atribuir expectativas positivas em suas tarefas e resultados, além de se concentrarem e se empolgarem mais com suas funções na empresa, motivos pelos quais tendem a desenvolver suas atividades de trabalho da melhor forma, a fim de viabilizar o alcance das metas orçamentárias estabelecidas. A formação acadêmica dos gestores não se mostrou relacionada a nenhuma das variáveis investigadas, como Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012) que também não encontraram relação da formação acadêmica e das decisões orçamentárias, que englobam efeitos cognitivos.

O tempo de trabalho na empresa mostrou-se relacionado à dedicação, na medida em que gestores com mais tempo de empresa, apresentam-se menos entusiasmados com o trabalho realizado, pois quando não há dedicação, não há um sentimento de orgulho, inspiração e maior envolvimento nas tarefas (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Gestores com maior experiência na empresa em que atuam não necessariamente são aqueles profissionais propensos a desprenderem maior esforço no trabalho. Diferente dos profissionais com menor tempo de empresa, em que querem mostrar empenho e vontade de aprender, e, assim, colocam maior entusiasmo no trabalho. O tempo de trabalho na função e o tempo que o gestor possui responsabilidade orçamentária não possui influência significativa em nenhuma das variáveis investigadas.

Os resultados convergem com Schlup, Beck e Zonatto (2021) e Zonatto, Weber e Nascimento (2019) que não encontraram relação entre o tempo de trabalho na empresa e o tempo de trabalho na função na participação orçamentária. Por outro lado, divergem com Zonatto (2014), que encontrou relação positiva dessas variáveis com o desempenho gerencial, e com Leach-López, Stammerjohan e McNair (2008), que encontraram evidências de que o *turnover* está negativamente associado ao desempenho dos gestores no trabalho. Para esses autores, os gestores experientes no seu trabalho, conseguem desenvolver capacidades para elaborar melhores previsões orçamentárias, impactando positivamente em seu desempenho. Porém, isso não foi constatado nesta pesquisa, pois somente houve relação significativa entre o tempo de trabalho na empresa e a dedicação.

Os achados do estudo realizado também manifestam evidências de que a autoeficácia e a esperança, assim como o capital psicológico, quando analisado por meio das quatro dimensões, e o desempenho gerencial, estão positivamente relacionados ao nível hierárquico

da função. Estes resultados sugerem que gestores que possuem confiança na sua capacidade de desenvolver as tarefas e para obter sucesso no trabalho realizado, que possuem motivação e planos de ação direcionados aos objetivos estabelecidos, além de acreditarem nos resultados positivos e conseguirem se recuperar das adversidades que surjam no caminho, se adaptando às mudanças, são profissionais que possuem níveis hierárquicos mais altos na empresa, assim como aqueles que possuem melhor desempenho gerencial.

O nível hierárquico da função está associado à capacidade de confiança do gestor de que conseguirá executar as tarefas a partir da mobilização de recursos e da motivação (PARKER, 1998) e à capacidade que o gestor tem de encontrar caminhos alternativos para realizar seu objetivo, mantendo-se sempre motivado (SNYDER; IRVING; ANDERSON. 1991). Portanto, está relacionado com o capital psicológico dos *controllers* (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) e o desempenho gerencial, indicando que os gestores que se encontram em níveis hierárquicos mais altos, conseguem tomar melhores decisões orçamentárias, obtendo melhor desempenho no trabalho.

O uso do orçamento para avaliação de desempenho, quando em níveis superiores, influencia positivamente a participação orçamentária, o compartilhamento de informações, o otimismo, o capital psicológico, o vigor, a absorção, a dedicação, o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial. Estes resultados revelam que quando o gestor é avaliado com base no orçamento, participam da definição do orçamento, sendo propensos a compartilharem informações, atribuindo resultados positivos aos seus objetivos, além de apresentar capacidades psicológicas positivas, que mobilizam atitudes gerenciais proativas para a execução do seu trabalho, com energia, esforço, concentração e entusiasmo, estando engajado, estes profissionais se mostram mais propensos a alcançar melhor desempenho gerencial.

Para Lau e Buckland (2001), os gestores tendem a participar da definição do orçamento quando as metas orçamentárias são utilizadas para avaliar o desempenho dos gestores, pois como a empresa utiliza desses objetivos para avaliação e recompensas, há um interesse maior na participação orçamentária, e também um incentivo maior por parte dos superiores pela capacidade de justiça, por utilizarem dessas metas para avaliar o desempenho dos subordinados (KYJ; PARKER, 2008). Estas evidências convergem com os resultados desta pesquisa. Além de provocar a participação orçamentária, o uso do orçamento para avaliação de desempenho potencializa o compartilhamento de informações, as capacidades psicológicas positivas, o engajamento no trabalho e o desempenho dos *controllers*.

O nível de conhecimento orçamentário do gestor mostrou-se relacionado positivamente com a participação orçamentária, indicando que quando o *controller* possui conhecimentos

elevados sobre o orçamento, há um maior envolvimento deste com os processos orçamentários da organização. O conhecimento orçamentário permite que o gestor preveja as consequências do orçamento (GAGO-RODRIGUEZ; PURDY, 2014), participando mais da definição do orçamento. O resultado vai ao encontro de Schlup, Beck e Zonatto (2021), que encontraram relação positiva entre o nível de conhecimentos orçamentários e a participação orçamentária.

Por fim, os resultados revelam ainda que o nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários da organização em que os *controllers* atuam, aumenta o nível de compartilhamento de informações, a esperança, o vigor, a absorção, a dedicação, o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial. De acordo com Agbejule e Saarikoski (2006) e Zonatto (2014), um melhor desempenho gerencial é consequência do êxito nas funções orçamentárias, as quais são qualificadas com os conhecimentos em rotinas orçamentárias e custos. Embora tais evidências revelem importantes implicações em aspectos cognitivos e motivacionais, que predizem o desempenho gerencial, indicam que estes conhecimentos não necessariamente estão relacionados a participação orçamentária dos gestores.

Esses achados vão de encontro as evidências de Zonatto et al. (2020b) e Zonatto, Weber e Nascimento (2019), que encontraram em seus estudos uma relação positiva e significativa entre o nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários e a participação orçamentária. Tais resultados sugerem que estes aspectos precisam ser observados quando da realização de novos estudos sobre o tema, visto que suas interações no contexto orçamentário ocorrem de diferentes formas em organizações que atuam no Brasil.

A partir da análise complementar realizada, é possível compreender que a participação orçamentária, o compartilhamento de informações, o capital psicológico, o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial dos *controllers* participantes da pesquisa independem da formação acadêmica, do tempo de trabalho na função e do tempo em que o gestor possui responsabilidade orçamentária. Contudo, em alguma medida, podem ser influenciadas por outros fatores presentes no contexto orçamentário, relacionados aos indivíduos (como idade e o nível de conhecimentos orçamentários) e o seu trabalho realizado (envolvendo o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho e o nível hierárquico de sua função).

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados nesta pesquisa mostram os papéis informativos do orçamento, pois quando o orçamento é desenvolvido sobre uma configuração participativa, proporciona um maior compartilhamento de informações, produz efeitos cognitivos e

motivacionais, que refletem no comportamento dos gestores no trabalho e no seu desempenho gerencial. Verificou-se que os níveis elevados de participação orçamentária, potencializaram a comunicação organizacional, melhorando as capacidades psicológicas positivas dos gestores. Gestores autoeficazes passam a confiar na sua capacidade de atingir as metas, colocando maior esforço em busca da conquista (autoeficácia), persistem em direção aos objetivos, acreditam que conseguem caminhos alternativos quando for preciso para ter sucesso (esperança), possuindo sempre percepções positivas (otimismo) e atuando para superar os obstáculos que venham a surgir no caminho (resiliência).

Essas capacidades psicológicas positivas são elementos que formam o capital psicológico e que são passíveis de desenvolvimento dentro da empresa, o que indica que sofrem influência para serem potencializadas, como constatado neste trabalho, a partir dos efeitos interativos conjuntos da participação orçamentária e do compartilhamento de informações. Para Newman et al. (2014), o conhecimento dos antecedentes do capital psicológico, dará suporte para a empresa compreender maneiras de gerenciá-los. Assim, os achados permitem compreender que o compartilhamento de informações influencia a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência e é um importante condicionante para gerenciar o capital psicológico dos gestores no contexto orçamentário (MACHADO et al., 2022), pois essa comunicação dentro da empresa constrói um sentimento de valorização e pertencimento, por meio da transparência no diálogo estabelecido entre superior e subordinado (MAZZEI; BUTERA; QUARATINO, 2019).

A interação e o diálogo dentro da empresa, promovidos pela participação orçamentária, permite melhor alocação de recursos, conforme as necessidades apontadas pelos gestores, resultando em melhores decisões gerenciais e orçamentárias. Durante essa interação é que são disponibilizadas informações privadas de posse do subordinado, pois são eles que estão próximos a área operacional, compreendendo melhor as condições locais de trabalho, conhecendo os problemas e oportunidades (HUSSEIN; MAJI; PANDA, 2021; NOURI; PARKER, 1998). O envolvimento entre superior e subordinado, propiciado pelo compartilhamento de informações, gera fidelidade e confiança, garantindo maior suporte no trabalho realizado, o que potencializa o capital psicológico dos indivíduos, consolidando as relações com a organização e garantindo o aceite das metas orçamentárias (BERND et al., 2022).

O capital psicológico surge como um recurso para o engajamento no trabalho, fortalecendo a energia e a vontade do indivíduo em despendar maior esforço nas atividades de trabalho (vigor). Seu envolvimento e o entusiasmo no trabalho (dedicação) também são

melhorados, assim como a concentração nas atividades a serem desenvolvidas (absorção), pois conforme explicam Avey et al. (2011), as capacidades psicológicas positivas influenciam as atitudes e o comportamento do gestor, aumentando seu engajamento no trabalho (ALESSANDRI et al., 2018; BAKKER; DEMEROUTI, 2008; CAVALCANTI; SIQUEIRA; KUNIYASHI, 2014; KO et al., 2022).

Para Mazzei, Butera e Quaratino (2019), o engajamento é formado por fator comportamental (vigor), cognitivo (absorção) e emocional (dedicação), desenvolvendo um estado de comprometimento com atitudes positivas em relação à empresa. Os três componentes do engajamento no trabalho são fortalecidos quando o gestor se encontra confiante nas suas habilidades no trabalho, esperançosos nas alternativas de obter sucesso, com visão positiva, e dispondo de capacidade para lidar com as adversidades. Portanto, o capital psicológico revela o vigor, a absorção e a dedicação dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Com isso, o alto nível de energia e resiliência no trabalho, a concentração e o apego, e o sentimento de inspiração e orgulho que este profissional passa a dispor em relação ao trabalho realizado, impactam positivamente o seu desempenho gerencial, pois gestores engajados conseguem focar nos seus propósitos e nos da organização, sendo mais produtivos e criativos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). O desempenho é maior quando o gestor tem vontade de ir trabalhar, sentindo-se feliz e empolgado, com orgulho do que faz. O sentimento de inspiração e entusiasmo é capaz de motivar e incentivar os gestores na busca dos objetivos (BERND et al., 2022), melhorando o desempenho gerencial.

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial não ocorre diretamente, sendo influenciado pelo efeito conjunto do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho. Estas evidências revelam que, na amostra analisada, tal interação é necessária para que haja um melhor desempenho gerencial. Estas evidências revelam uma determinada condição para que ocorra melhor desempenho gerencial, pois somente a participação orçamentária pode não ser suficiente para se obter melhor desempenho. Estas evidências corroboram com os resultados encontrados na literatura, que indicam a existência de variáveis intervenientes na relação existente entre participação orçamentária e desempenho gerencial (DERFUSS, 2016; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; ZONATTO; LUNARDI; DEGENHART, 2019).

A Teoria Social Cognitiva (TSC) é capaz de explicar os resultados encontrados nesta pesquisa, pois segundo essa teoria, a ação e o desenvolvimento humano são resultados de uma interação existente entre diferentes fatores (cognitivos e pessoais, comportamentais e

ambientais), que interagem para influenciar a ação humana em um contexto de interação social (BANDURA, 1977). Indivíduos julgam os acontecimentos do ambiente e decidem sobre suas respostas motoras. Porém, há aqueles que mesmo expostos a estímulos de um mesmo ambiente, possuem dificuldades para se desenvolver (BANDURA, 1986) e, no caso desta pesquisa, apresentar menor desempenho gerencial. Estas evidências sugerem uma explicação para a insatisfação identificada entre alguns profissionais com o seu desempenho atual alcançado.

No contexto do desempenho no trabalho, Blumberg e Pringle (1982) utilizaram essa teoria para determinar que existe uma reciprocidade triádica entre a capacidade para executar as funções de trabalho, a vontade para realizar e a oportunidade concedida (compreendida como as condições de trabalho e as ações dos outros). Assim, a partir da interação existente entre tais aspectos, presentes nos processos orçamentários de uma organização, cria-se uma condição para explicar quais fatores predizem o desenvolvimento cognitivo e motivacional de gestores que possuem responsabilidade orçamentaria. Do mesmo modo, quais fatores refletem em melhores atitudes e comportamentos gerenciais, que resultam em melhor desempenho.

No contexto do orçamento, os achados de Nouri e Parker (1998), Agbejule e Saarikoski (2006) e Zonatto (2014) revelam a aplicação desta teoria, e sua capacidade de predição dos efeitos interativos conjuntos de variáveis presentes no contexto orçamentário, no desempenho gerencial. A partir de tais evidências, e dos pressupostos teóricos da abordagem sociocognitiva proposta por Bandura (1977), é possível inferir que há um conjunto de fatores presentes no contexto orçamentário, que ao interagirem, em conjunto intensificam os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial. Estas evidências sugerem que, no contexto orçamentário, o comportamento humano também é influenciado pelo ambiente de trabalho e pelo nível de energia e motivação que o gestor está disposto a oferecer (BANDURA, 1977; BLUMBERG; PRINGLE, 1982).

Diante do exposto, pode-se inferir que na amostra analisada nesta pesquisa, a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial quando a empresa possui uma configuração orçamentária participativa, em que o gestor participa da elaboração do orçamento da sua unidade, recebendo informações sempre que houver ajustes e possuindo liberdade para dar opiniões e sugestões, acarretando em melhor entendimento dos processos e disponibilização de informações para a realização das tarefas, o que ocorre por meio dos papéis informativos do orçamento e do fortalecimento do compartilhamento de informações, o qual influencia positivamente a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência dos gestores. A partir desse estado psicológico positivo elevado, o gestor se sente mais engajado no trabalho, colocando maior energia nas tarefas a serem executadas, atingindo melhor desempenho gerencial.

Isto ocorre quando a participação orçamentária, além de permitir que os gestores se sintam valorizados e motivados no desenvolvimento das atividades a serem realizadas, compreendem melhor suas funções (ISGIYARTA et al., 2019), pois visualizam os recursos disponíveis e recebem maiores informações para executar as tarefas e tomar melhores decisões, além de entender os parâmetros esperados (GAGO-RODRIGUEZ; RUDY, 2014). Uma maior comunicação entre superior e subordinado, proporcionada pela participação orçamentária, gera um aumento no capital psicológico. Desta forma, uma vez potencializadas suas capacidades psicológicas positivas, o gestor coloca mais energia, atenção, vibração e euforia nas suas atividades, apresentando-se mais engajado no trabalho e melhorando seu desempenho gerencial. Por outro lado, mostram-se menos expostos ao adoecimento no trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021) e a intenção de não permanecer no cargo e na organização (LEACH-LÓPEZ; STAMMERJOHAN; McNAIR, 2008).

Portanto, pode-se inferir que o envolvimento na definição do orçamento proporciona efeitos cognitivos e motivacionais capazes de promover atitudes e comportamentos positivos nos gestores (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), que contribuem para a aceitação das metas organizacionais (BERND et al., 2022), o engajamento no trabalho (MACINATI; NIEDDU; RIZZO, 2018) e o alcance de melhor desempenho (ZONATTO et al., 2020a).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se as conclusões da pesquisa e as recomendações a estudos futuros, identificados a partir da literatura revisitada e dos resultados encontrados.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. Para respondê-lo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa para análise dos dados, cuja amostra foi composta de 261 *controllers*, gerentes de controladoria ou coordenadores de controladoria de indústrias brasileiras. Por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, foram investigadas as relações teóricas delimitadas para esta pesquisa, tendo como base a abordagem interacionista proposta pela Teoria Social Cognitiva (TSC).

A Teoria Social Cognitiva (TSC) busca fornecer explicação para o desenvolvimento humano em um contexto de interação social (BANDURA, 1977), no caso desta pesquisa, dentro do contexto orçamentário. Para Bandura (1986), o comportamento humano é explicado por meio da reciprocidade triádica entre um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais. Essa teoria tem como abordagem a perspectiva do agente, cujo agente, além de receber influência do ambiente, é determinante de sua conduta, vontades e comportamentos (BANDURA, 2008), escolhendo maneiras de reagir frente aos eventos ambientais no contexto do trabalho (ZONATTO, 2014). Na área contábil, tem sido utilizada para identificar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial (DEGENHART; ZONATTO; LAVARA, 2022). Assim, os resultados desta pesquisa contribuem como fonte de fortalecimento a literatura contábil, ao revelar, mediante novas evidências, que na amostra analisada esses efeitos ocorrem de maneira indireta.

Respondendo aos objetivos desta pesquisa, os achados evidenciaram que a participação orçamentária possui influência direta e positiva no compartilhamento de informações e no engajamento no trabalho, porém não significativa no capital psicológico e no desempenho gerencial, indicando que os efeitos da participação orçamentária no desempenho podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de outras variáveis intervenientes e suas interações conjuntas. O compartilhamento de informações mostrou-se capaz de influenciar direta e

positivamente o capital psicológico e o desempenho gerencial, porém não possui influência direta e significativa no engajamento no trabalho.

Observou-se também que as capacidades psicológicas positivas que compõe o capital psicológico dos *controllers* influenciam direta e positivamente o desempenho gerencial e o engajamento no trabalho, que por sua vez também possui influência positiva no desempenho gerencial. As interações entre compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho refletem positivamente os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, sugerindo em que condições a participação orçamentária exercerá influência positiva no desempenho gerencial. Os resultados revelam ainda a importância do uso do orçamento para avaliação de desempenho, pois esse uso é capaz de estimular o orçamento participativo, promovendo o compartilhamento de informações, potencializando o capital psicológico e o engajamento no trabalho, refletindo positivamente no desempenho dos gestores no trabalho.

Diante dos resultados conflitantes da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, esta pesquisa revelou que essa influência pode não ocorrer de forma direta, simples e causal, mas a partir de um conjunto de interações entre variáveis, que em uma dada condição, influenciarão essa relação. Além de participar dos processos orçamentários, é necessário que os gestores estejam propensos a compartilhar informações relevantes para o trabalho, que qualifiquem a tomada de decisões orçamentárias. Do mesmo modo, que seja capaz de acessar, obter e utilizar informações relevantes para o desenvolvimento de suas tarefas. Quando isto ocorre, o conjunto de informações existentes permite uma avaliação mais qualificada, dentre as alternativas de ação existentes. Embora existam desafios, gestores autoeficazes acreditam que possuem capacidades e habilidades suficientes para alcançar os resultados desejados. Portanto, se tornam mais esperançosos e otimistas em face ao contexto apresentado, mostrando comportamento mais resiliente para superar as adversidades.

Esta condição, que reflete nos julgamentos e avaliações dos gestores, refletem também em suas atitudes e comportamentos, a partir dos quais estes profissionais irão determinar o nível de esforço que estarão dispostos a empreender para alcançar melhores resultados. Embora tenha-se constatado uma relação positiva entre estas relações, é importante considerar que nem todos os gestores se comportam desta forma, cujos achados revelam que alguns profissionais mostram dificuldades para alcançar um melhor desempenho gerencial. Estas evidências são observadas em um ambiente de baixa participação orçamentária, de dificuldades de compartilhamento de informações, que afetam negativamente as capacidades psicológicas positivas dos gestores. Nesta situação, gestores que possuem responsabilidade orçamentária

passam a se questionar se de fato possuem condições de alcançar os resultados que dele são esperados. Quando sua percepção não é favorável a esta avaliação, é provável que este gestor possa não se dedicar mais para realizar suas tarefas, além do normalmente realizado, razão pela qual apresentam dificuldade de elevar o seu desempenho.

Os resultados da pesquisa convergem e encontram suporte com o preconizado na Teoria Social Cognitiva, indicando que o comportamento e a ação humana são aspectos complexos, que requerem uma convergência de esforços para sua compreensão. Indivíduos são moldados ao longo de suas vidas pelas experiências vivenciadas, por suas percepções, crenças, julgamentos e avaliações, que em alguma medida, determinam seu comportamento em um contexto de interação social (BANDURA, 1977a), como os processos orçamentários. Porém, há aqueles que não conseguem se desenvolver, ainda que estejam expostos a mesmas condições de aprendizagem (BANDURA, 1986), o que sugere que, além de haver condições para que a participação orçamentária ocorra e haja disponibilidade de informações para uma avaliação adequada, é necessária a compreensão de tais informações pelos gestores, para que se possa estabelecer uma tomada de decisões assertiva, e a deliberação de ações proativas, que resultem em comportamentos gerenciais positivos e proativos.

Na literatura contábil sobre o tema, é reforçado que a participação orçamentária motiva e gera atitudes gerenciais positivas nos indivíduos no trabalho, ocasionando melhor desempenho nas atividades executadas. Porém, quando há limitações na participação, os gestores tendem a sentirem-se mais estressados e desmotivados, assim como há um aumento na assimetria de informações dentro da organização (ZONATTO; LAVARDA, 2013), resultando em condições que poderá afetar negativamente o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (BERND et al., 2022), assim como um desempenho gerencial abaixo do desejado. Quando a empresa não estimula e propicia condições para que ocorra o diálogo, o compartilhamento de informações é prejudicado, afetando a solução de problemas, o surgimento de novas ideias e inovações para a empresa, como também o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas dos gestores, resultando em gestores com maior dificuldade de compreender suas funções e objetivos de trabalho, com dificuldades para se desenvolver e se engajar dentro da organização, na busca por alternativas necessárias a promoção de melhor desempenho.

Os achados desta pesquisa revelam importantes implicações na área comportamental da contabilidade. Reforçam as evidências encontradas nos estudos existentes sobre as condições em que a participação orçamentária resulta em melhor desempenho gerencial. Sob uma perspectiva de análise mais ampla e integrada, a pesquisa amplia os conhecimentos existentes

sobre a interação de fatores (cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais) presentes no contexto orçamentário, que exercem influência no desempenho gerencial de profissionais que possuem responsabilidade orçamentária. No caso desta pesquisa, fornecem indícios para a compreensão dos relacionamentos existentes entre as variáveis de participação orçamentária, compartilhamento de informações, capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial, importante contribuição teórica da pesquisa.

Como contribuições práticas e sociais deste estudo, as evidências encontradas fornecem suporte na escolha de práticas de gestão orçamentárias mais adequadas que sejam capazes de influenciar as cognições, atitudes e o comportamento dos funcionários no trabalho. A compreensão dos efeitos dos diferentes estilos de uso do orçamento e da configuração orçamentária adotada, refletem em tais fatores, motivo pelo qual precisam ser considerados, de modo que se possa criar condições para o envolvimento dos gestores nos processos de discussão, planejamento, execução e controle orçamentário. Ao se potencializar tais aspectos, cria-se uma condição favorável a aceitação das metas orçamentárias estabelecidas, elevando-se o compromisso dos gestores com essas. Tal envolvimento, além de potencializar a comunicação organizacional, pode oportunizar a tomada de decisões mais qualificadas e assertivas, refletindo em maior qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas, uso e legitimação do orçamento como um importante instrumento de controle gerencial.

Os achados desta pesquisa beneficiam as empresas estudadas e contextos semelhantes, uma vez que permitem a visualização de formas de melhorar o desempenho gerencial dos *controllers*, pois conhecendo-se fatores que possam potencializar o desempenho no trabalho, conseqüentemente, identifica-se elementos que são capazes de influenciar o desempenho organizacional (KARACOK; OZER, 2016; SAITHONG-IN; USSAHAWANITCHAKIT, 2016). A análise proposta nesta pesquisa poderá conduzir também as indústrias na gestão orçamentária, recomendando que as organizações garantam maior autonomia e liberdade aos gestores no ambiente orçamentário, a fim de potencializar a comunicação organizacional, garantindo a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, que permitam o estabelecimento e a compreensão de melhores previsões orçamentárias, aspectos que podem alavancar as capacidades psicológicas positivas dos gestores e o seu engajamento no trabalho, o que também refletirá positivamente no seu desempenho.

Constatou-se que as capacidades psicológicas positivas contribuem significativamente para o desempenho gerencial, podendo se tornar um indicativo de gestão de pessoas que avaliará o estado mental do gestor. Ademais, os resultados contribuem com os *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria ao tornar claro que existem fatores

cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais que são determinantes no seu desempenho gerencial, e que venham a impactar na sua função de gerar informações, usando suas capacidades, habilidades e conhecimentos para desenvolver suas tarefas alinhadas com as metas orçamentárias da organização. Além disso, a pesquisa contribui na condição de empregabilidade do gestor, visto que deu visibilidade para os fatores que influenciam seu desempenho no trabalho, aprimorando as atitudes gerenciais e fortalecendo as empresas, o que reflete na sua capacidade de geração de oportunidades de emprego e renda.

O estudo também contribui com o fomento dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). A pesquisa se relaciona com o objetivo 3, por dar ênfase no desenvolvimento do estado positivo e mental dos gestores, compreendendo o capital psicológico, formado por capacidades psicológicas positivas dos indivíduos, e o engajamento no trabalho, que é um estado afetivo-emocional de gratidão e bem-estar no trabalho. A pesquisa contribui também com o objetivo 8, mostrando em que condições de trabalho os gestores conseguem desenvolver da melhor forma suas funções, e com o objetivo 9, o qual engloba a indústria, inovação e infraestrutura, por expressar maneiras com que os gestores consigam manifestar opiniões e imaginações, se sentindo seguros e confiantes na gestão da empresa, oportunizando inovações.

Por fim, a pesquisa aborda implicações para com o Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por contribuir com o desenvolvimento da linha de pesquisa de Controladoria e a consolidação do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, discutindo elementos da temática orçamentária. Além disso, contribui com o desenvolvimento dos projetos de pesquisa sobre os efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária e do capital psicológico de *controllers*. Nesta perspectiva, o estudo contribui ao analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial de *controllers* que atuam em empresas industriais brasileiras. O conjunto de evidências produzidas nesta investigação podem ser utilizadas no ambiente de ensino, em promoção de novas atividades de pesquisa e em atividades de extensão, contribuindo assim para a socialização e disseminação de novos conhecimentos sobre o tema.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu a visualização de oportunidades de pesquisa na área da contabilidade gerencial, principalmente sobre o orçamento e a abordagem

comportamental da contabilidade, na qual constatou-se não haver evidências que buscam analisar o efeito conjunto do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. A partir destas evidências, oportuniza a realização de novas pesquisas sobre o tema, que abordem a influência interativa e conjunta de outras variáveis, de modo que se possa melhor compreender suas interações e efeitos em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial.

Sugere-se investigações que busquem analisar interações entre a participação orçamentária e outros fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, capazes de prever os fatores determinantes da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Aspectos cognitivos, relacionados a outras capacidades psicológicas, como o bem-estar, o *empowerment* psicológico e a resistência psicológica podem se constituir aspectos cognitivos relevantes para a compreensão do desenvolvimento humano e suas ações.

Do mesmo modo, outras atitudes e comportamentos gerenciais podem ser investigados. Aspectos como o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas, as atitudes gerenciais em relação ao orçamento, a motivação dos gestores para participação orçamentária e o envolvimento destes gestores no trabalho são variáveis que também podem contribuir para o entendimento dos efeitos da participação orçamentária, e seus reflexos no desempenho gerencial. Estudos realizados em outro ambiente e contexto também podem ser úteis e permitir comparações entre empresas e setores, de modo que se possa qualificar a literatura conflitante relacionada ao estudo da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Com o suporte da Teoria Social Cognitiva (TSC), além de se avaliar tais efeitos, é possível inferir também sobre suas interações.

Além disso, há que se considerar que existem outras variáveis que foram preteridas e poderiam ter sido incorporadas na pesquisa, estimulando novas investigações com outros elementos de análise. Além das variáveis já citadas, existem os aspectos organizacionais que poderão ser incorporados para explicar o desempenho gerencial, como o suporte organizacional e as condições de trabalho. Estudos que busquem investigar os antecedentes da participação orçamentária, entendendo o que estimula a empresa a adotar uma configuração orçamentária participativa, também se constituem uma nova oportunidade de pesquisa. Além da participação orçamentária e do desempenho gerencial, tais elementos também podem ser utilizados para prever outros fatores, como o engajamento dos gestores no trabalho, seu compromisso organizacional, satisfação com o trabalho realizado e sua intenção de permanência na empresa.

Considerando-se que a utilização de levantamento (*survey*) manifesta subjetividade dos respondentes, sugere-se estudos que utilizem outro métodos de pesquisa, como estudos de caso

e pesquisas longitudinais, os quais permitirão investigar outros contextos e percepções ao longo do tempo, visto que a variável compartilhamento de informações, que busca identificar a propensão em que os subordinados comunicam informações, poderá ocorrer em diferentes momentos, oportunizando estudos que investigam a amostra por um longo período tempo. Ademais, há necessidade de analisar contexto e amostras variadas, para que se possa produzir uma literatura robusta sobre o tema, pois como o nível de análise é o indivíduo, as capacidades psicológicas positivas podem diferir, assim como suas respostas no ambiente de trabalho.

Tais aspectos constituem-se importantes oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 427-440, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083890600076X>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- ALESSANDRI, G.; CONSIGLIO, C.; LUTHANS, F.; BORGOGNI, L. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. **Career Development International**, v. 28, n. 1, p. 33-47, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-11-2016-0210/full/html>. Acesso em: 22 mar. 2022.
- 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>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20070>. Acesso em: 21 fev. 2022.
- AVEY, J. B.; WERNING, T. S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 48-70, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886307311470>. Acesso em: 21 fev. 2022.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n.3, p. 459-489, 1982. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392322>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392322>. Acesso em: 24 mar. 2022.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 3, n. 3, p. 209-223, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810870476/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; BURKE, R. Workaholism and relationship quality: a spillover-crossover perspective. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 14, n. 1, p. 23-33, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013290>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0013290>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370802393649>. Acesso em: 03 mar. 2022.

BAKKER, A. B. Building engagement in the workplace. In BURKE, R. J.; COOPER, C.L. **The peak performing organization**. Oxon, UK: Routledge, 2009, p. 50-72.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>. Acesso em: 03 mar. 2022.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 83-104, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20004>. Acesso em: 03 mar. 2022.

BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BANDURA, A. Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175-1184, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1990-01275-001>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 01-26, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2008.

BANDURA, A. A social cognitive perspective on positive psychology. **Revista de Psicologia Social**, v. 26, n. 1, p. 7-20, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347411794078444>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BEUREN, I. M.; GORLA, M. C. Fatores que influenciam o comportamento de busca por feedback dos gerentes das filiais com os gestores da matriz. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n02/16370201.html>. Acesso em 08 jun. 2022.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F. Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, p. e200018, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1497>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BIDO, D. S.; MANTOVANI, D. M. N.; COHEN, E. D. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações.

Gestão & Produção, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/gJjWDhbDKKpfpXJLW4FGNz/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2022.

BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 113-135, 2007. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324306010042>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BLUMBERG, M.; PRINGLE, C. D. The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 4, p. 560-569, 1982. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1982.4285240>. Acesso em 25 jul. 2022.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339>. Acesso em: 15 fev. 2022.

BRAMBILLA, F. R. Modelagem de equações estruturais: exemplo comentado da aplicação mediante a utilização do software AMOS. **INGEPRO–Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 4, p. 1-12, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Brambilla/publication/268383187_Modelagem_de_Equacoes_Estruturais_Exemplo_Comenta_do_da_Aplicacao_Mediante_a_Utilizacao_do_Software_AMOS/links/54ef6c680cf2495330e2452a/Modelagem-de-Equacoes-Estruturais-Exemplo-Comentado-da-Aplicacao-Mediante-a-Utilizacao-do-Software-AMOS.pdf. Acesso em: 28 ago. 2022.

BROWNELL, P.; DUNK, A. S. Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 8, p. 693-703, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90020-F](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90020-F). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136829190020F>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 861-878, 2019. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4sfMGC5SS76vHnxwn5bdrMs/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2022.

CASTANHA, E. T.; BEUREN, I. M.; GASPARETTO, V. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, p. 179-200, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>. Disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/662>. Acesso em: 10 mar. 2022.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 23-23, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/22391>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CHENHALL, R. H.; BROWNELL, P. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 225-233, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368288900013>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. RC; LEONG, M. KC. The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 1, p. 115-133, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838904000721>. Acesso em: 04 mar. 2022.

CLARKSON, G.; JACOBSEN, T. E.; BATCHELLER, A. L. Information asymmetry and information sharing. **Government Information Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 827-839, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.08.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X07000718>. Acesso em: 07 mar. 2022.

COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 03-49, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/15/1/3/80610/Budgeting-Research-Three-Theoretical-Perspectives?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 14 fev. 2022.

COVALESKI, M.; EVANS III, J. H.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2, cap. 6, p. 587-624, 2007. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324306020062>. Acesso em: 14 fev. 2022.

DANI, A. C.; ZONATTO, V. C. da S.; DIEHL, C. A. Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 1, p. 54-72, 2017. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/307>. Acesso em: 20 jan. 2022

DEGENHART, L.; LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. da S. Antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e desempenho gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 22-51, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4742>. Disponível em:

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4742>. Acesso em: 10 mar. 2022.

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>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/ncyWpbGDggXYRK4bVvWMzKc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 maio 2022.

DERFUSS, K. Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 1, p. 17-37, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838915000347>. Acesso em: 28 jan. 2022.

DEVIE, R. N. H. Pengaruh budgeting participation terhadap managarial performance pada sektor manufaktur. **Business Accounting Review**, v. 1, n. 2, p. 151-160, 2013. Disponível em: <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/573>. Acesso em: 26 mar. 2022.

DUNK, A. S. Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. **Accounting Organizations and Society**, v. 14, n. 4, p. 321-324, 1989. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90002-0). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368289900020>. Acesso em: 10 mar. 2022.

FIIRST, C.; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. da S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 01-20, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i2.33342>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/33342>. Acesso em 25 jul. 2022.

FRANCIS-GLADNEY, L.; LITTLE, H. T.; MAGNER, N. R.; WELKER, R. B. Does organization-mandated budgetary involvement enhance managers' budgetary communication with their supervisor? **Advances in Management Accounting**, v. 13, p. 167-182, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13007-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13007-4). Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1474-7871\(04\)13007-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1474-7871(04)13007-4/full/html). Acesso em: 10 mar. 2022.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 400-412, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MHCjcmrc8PynsDNX4DGG74M/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 04 mar. 2022.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B. D.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 33-54, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000600003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/3qF9c67JpRDzKDR8HKBFmWs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2022.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 445-466, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/rsb3hP5TWDXfLRjXCVfJfjr/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 21 jan. 2022.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R. do; OYADOMARI, J. C. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/11>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312>. Acesso em: 24 mar. 2022.

GAGO-RODRÍGUEZ, S.; PURDY, D. E. The effects of budgetary knowledge and extrinsic motivation on the importance that managers attribute to their budgets. **Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad**, v. 44, n. 1, p. 47-71, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.987446>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02102412.2014.987446>. Acesso em: 11 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HANSEN, S.C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice development in budgeting: an overview and research perspective, **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/15/1/95/80623/Practice-Developments-in-Budgeting-An-Overview-and>. Acesso em: 22 fev. 2022.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500504000538>. Acesso em: 22 fev. 2022

HUSSEIN, S. S.; MAJI, S. G.; PANDA, N. M. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance: Evidence from Manufacturing Firms of Iraq. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 18, n. 3, p. 28-38, 2021. Disponível em:
<https://www.proquest.com/openview/ef6d7d86b3ad4fcc589316f72f81efaf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=546310>. Acesso em: 10 jun. 2022.

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>. Disponível em:
<https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/460>. Acesso em: 10 mar. 2022

JERMIAS, J.; SETIAWAN, T. The moderating effects of hierarchy and control systems on the relationship between budgetary participation and performance. **The International Journal of Accounting**, v. 43, n. 3, p. 268-292, 2008. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.intacc.2008.06.009>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020706308000575>. Acesso em: 07 de mar. 2022.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. DOI:
<https://doi.org/10.5465/256287>. Disponível em:
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>. Acesso em: 04 mar. 2022.

KAHTANI, N. S. A.; MM, S. A Study on How Psychological Capital, Social Capital, Workplace Wellbeing, and Employee Engagement Relate to Task Performance. **SAGE Open**, v. 12, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221095010>. Acesso em: 20 jul. 2022.

KARAKOC, E. Y.; OZER, G. An investigation of budget-related antecedents of job performance. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 5, n. 3, p. 38-53, 2016. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.165>. Disponível em:
<http://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/106>. Acesso em: 17 mar. 2022.

KO, S.; CHOI, Y.; LEE, S. H.; KIM, J. Y.; KIM, J.; KANG, H. C. Work overload and affective commitment: The roles of work engagement, positive psychological capital, and compassion. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, v. 50, n. 6, p. 72-86, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.11306>. Disponível em:
<https://www.ingentaconnect.com/contentone/sbp/sbp/2022/00000050/00000006/art00008>. Acesso em: 30 jul. 2022.

KOTZE, M. How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 148-164, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2017-0096>. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-05-2017-0096/full/html>. Acesso em: 15 ago. 2022.

KREN, L. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **Accounting Review**, v. 67, n. 3, p. 511-526, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/247975>. Acesso em: 05 mar. 2022.

KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **Abacus**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LAU, C. M.; BUCKLAND, C. Budgeting—The role of trust and participation: A research note. **Abacus**, v. 37, n. 3, p. 369-388, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00092>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00092>. Acesso em: 15 ago. 2022.

LEACH-LÓPEZ, M. A.; STAMMERJOHAN, W. W.; MCNAIR, F. M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: A question of culture or communication. **Journal of Management Accounting Research**, v. 19, n. 1, p. 105-136, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/19/1/105/80640/Differences-in-the-Role-of-Job-Relevant>. Acesso em: 15 ago. 2022.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500509000560>. Acesso em: 11 mar. 2022.

LIMA FILHO, R.; BRUNI, A. L.; SAMPAIO, M. A Influência do Gênero, Idade e Formação na Presença de Heurísticas em Decisões de Orçamento: Um Estudo Quaseexperimental. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p. 103-117, 2012. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2153923>. Acesso em: 15 ago. 2022.

LUNARDI, M. A. **Efeitos cognitivos da participação orçamentária no desempenho gerencial de controllers**. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2017. Disponível: https://bu.furb.br/docs/DS/2017/364678_1_1.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 540-562, 2019. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/nYtfxPY8XXBLK8FzccHXm6v/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 22 jan. 2022.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 14-32, 2020. Doi:

<https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rcf/a/4HBYdB3FC9x7QvNF3mNwSWy/?lang=pt&format=html>.
 Acesso em: 22 jan. 2022.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002. DOI:
<https://doi.org/10.1002/job.165>. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.165>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B.; NORMAN, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 541–572, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W.; LUTHANS, B. C. Positive psychological capital: beyond human and social capital. **Management Department Faculty Publications**, v. 44, n. 1, p. 45-50, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>. Disponível em:
<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/145/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

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:
<https://doi.org/10.1002/job.507>. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.507>. Acesso em: 20 fev. 2022.

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>. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/154/>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 321-349. 2007. DOI:
<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307300814>. Acesso em: 20 fev. 2022.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

MACHADO, F. S.; ZONATTO, V. C. DA S.; DEGENHART, L.; KIELING, D. L.; BIANCHI, M. Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. **Revista da Administração Brasileira**, v. 19, n. 3, p. e210085. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>. Disponível em:
<https://bar.anpad.org.br/index.php/bar/article/view/565>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MACINATI, M. S.; BOZZI, S.; RIZZO, M. G. Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. **Health Policy**, v. 120, n. 9, p. 1017-1028, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016885101630210X>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MACINATI, M. S.; NIEDDU, L.; RIZZO, M. G. Examining the role of value congruence, professional identity, and managerial job engagement in the budgetary participation–performance link. **Health Care Management Review**, v. 45, n. 4, p. 290-301, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000231>. Disponível em: https://journals.lww.com/hcmrjournal/Abstract/2020/10000/Examining_the_role_of_value_congruence,.3.aspx. Acesso em: 07 mar. 2022.

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. **Development of managerial performance: a research approach**. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1963.

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. The job(s) of management. **Industrial Relations**, v. 4, n. 2, p. 97-110, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>. Acesso em: 08 mar. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. de A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228656003>. Acesso em: 14 mar. 2022.

MAZZEI, A.; BUTERA, A.; QUARATINO, L. Employee communication for engaging workplaces. **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 6, p. 23-32, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>. Acesso em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-03-2019-0053/full/html>. Acesso em 20 jul. 2022.

MAZZIONI, S.; POLITELO, L.; LAVARDA, C. E. F. A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, à Justiça Procedimental e ao Desempenho Gerencial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 136-151, 2014. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i2.13325. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrij/article/viewArticle/2263>. Acesso em: 13 mar. 2022.

MELO, H. P. A. de; SILVA, G. R. da; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. de. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 290-305, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5773585>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 107-124, 2007. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34700>. Acesso em: 04 mar. 2022.

MESSNER, M. Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 103-111, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.09.001>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500515000591>. Acesso em: 26 mar. 2022.

MIA, L. Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 5, p. 465-475, p. 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90017-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368288900177>. Acesso em: 05 mar. 2022.

MIA, L.; PATIAR, A. The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 235-257, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348002026003003>. Acesso em: 04 mar. 2022.

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. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/244709>. Acesso em: 15 jan. 2022

MISHRA, K.; BOYNTON, L.; MISHRA, A. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. **International Journal of Business Communication**, v. 51, n. 2, p. 183-202, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414525399>. Acesso em: 15 mar. 2022.

MONTEIRO, J. J.; RENGEL, R.; LUNKES, R. J.; LAVARDA, C. E. F. Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 3, p. 206-226, 2020. DOI: 10.14392/asaa.2020130311. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/727>. Acesso em: 9 mar. 2022.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Administration & Society**, v. 39, n. 7, p. 803-832, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399707305546>. Acesso em: 23 fev. 2022.

NASCIMENTO, J. C. **Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2017. Disponível: https://bu.furb.br/docs/DS/2017/364673_1_1.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

NEWMAN, A.; UCBASARAN, D.; ZHU, F.; HIRST, G. Psychological capital: A review and synthesis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S120-S138, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1916>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1916>. Acesso em: 20 fev. 2022.

NGUYEN, N. P.; EVANGELISTA, F.; KIEU, T. A. The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work

performance. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, v. 26, n. 1, p. 98-116, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABES-06-2018-0026/full/html>. Acesso em: 30 jul. 2022.

NI, F.-Y.; SU, C. C.; CHUNG, S.-H.; CHENG, K.-C. Budgetary participation's effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. **NTU Management**, v. 19, n. 2, p. 321-347, 2009. Disponível em: <http://review.management.ntu.edu.tw/paper/1430-P.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2022.

NOURI, H.; KYJ, L. The effect of performance feedback on prior budgetary participative research using survey methodology: An empirical study. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 19, n. 8, p. 1431-1453, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.11.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235407001360>. Acesso em: 04 fev. 2022.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting Organizations and Society**, v. 23, n. 5/6, p. 467-483, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368297000366>. Acesso em: 05 fev. 2022.

OESTERREICH, T. D.; TEUTEBERG, F.; BENSBERG, F.; BUSCHER, G. The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 35, 100432, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100432>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089519300090>. Acesso em: 24 mar. 2022.

ONU. Organização das nações unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2022. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/> Acesso em: 10 ago. 2022.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. *In* BANDURA, A.; AZZI, R. G; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-114, 2008.

PALOMINO, M. N.; FREZATTI, F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 165-181, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1232>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/JxvzyVQpZdn8q4SqNzh9Z5C/abstract/?lang=en>. Acesso em: 07 fev. 2022.

PARKER, S. K. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 6, p. 835-852, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1998-11735-001>. Acesso em: 07 fev. 2022.

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368204000686>. Acesso em: 15 jan. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

QUEIROZ, A. F.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; MENDIETA, F. H. P. Orçamentos e controle gerencial: um levantamento sobre discussões contemporâneas. **ABCustos**, v. 17, n. 1, p. 159-200, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v17i1.644>. Disponível em:
<https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/644>. Acesso em: 20 jun. 2022.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J.; LAVARDA, C. E. F.; SCHNORREBERGER, D. Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 23, n. 2, p. 256-275, 2020. DOI: 10.51341/1984-3925_2020v23n2a7. Disponível em: <https://cgg.emnuvens.com.br/contabil/article/view/2260>. Acesso em: 9 mar. 2022.

RIBEIRO, L. M. S.; LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V. Perfil do *Controller* em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 7, n. 20, p. 57-70, 2008. ISSN: 1808-3781. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v7n20p57-70>. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549010005>. Acesso em: 22 jan. 2022.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Disponível em:
<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032/0>. Acesso em: 24 mar. 2022.

SAITHONG-IN, S.; USSAHAWANITCHAKIT, P. Psychological capital and job performance: an empirical research of certified public accountants (CPAs) in Thailand. **The Business & Management Review**, v. 7, n. 5, p. 499-506, 2016. Disponível em:
https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_27802.pdf. Acesso em: 04 mar. 2022.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>. Disponível em:
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html?fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html?fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1). Acesso em: 11 mar. 2022.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/record/2005-14549-013>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. **Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands**, 2003. Disponível em: <http://www.schaufeli.com>. Acesso em: 20 fev. 2022.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164405282471>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SCHEIER, M. F.; CARVER, C. S. Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. **Health Psychology**, v. 4, n. 3, p. 219-247, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-19862-001>. Acesso em: 07 fev. 2022.

SCHLUP, D. **Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial**. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2018. Disponível: http://www.bc.furb.br/docs/DS/2018/365654_1_1.pdf. Acesso em: 30 jan. 2022.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. da 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. 315-331, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/757>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SCHUNK, D. H.; DIBENEDETTO, M. K. Motivation and social cognitive theory. **Contemporary Educational Psychology**, v. 60, p. 101832, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X19304370>. Acesso em: 05 mar. 2022.

SCHUNK, D. H.; USHER, E. L. Social cognitive theory and motivation. In RYAN, R. M. **The Oxford handbook of human motivation**, v. 2, p. 11-26, 2012.

SHIELDS, J.; SHIELDS, M. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222256312_Antecedents_of_Participative_Budgeting. Acesso em: 23 jan. 2022.

SIQUEIRA, J. R. M. de; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.

12, n. 27, p. 66-77, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/7NWYX4TQx6zVGyrQ9pVGL8v/?lang=pt&format=html>.

Acesso em 20 jun. 2022.

SIVABALAN, P.; BOOTH, P.; MALMI, T.; BROWN, D. A. An exploratory study of operational reasons to budget. **Accounting & Finance**, v. 49, n. 4, p. 849-871, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>. Acesso em: 13 fev. 2022.

SILVA, M. Z.; AMES, A. C.; GIORDANI, M. da S. Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 19, n. 1, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220202908>.

Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2908>. Acesso em 25 jul. 2022.

SILVA; T. B. de J.; SANTOS, C. A. dos; LAY, L. A.; PANUCCI, L. Theoretical basis, hypothesis and construct in accounting studies. **Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 240-264, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v7n2p240-264>. Disponível em: <http://rebacc.crcrj.org.br/handle/123456789/6153>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SNYDER, C. R.; IRVING, L.; ANDERSON, J. Hope and health: measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), **Handbook of social and clinical psychology** (p. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon, 1991.

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>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/24/1/159/80717/The-Mediating-Effect-of-Psychological-Capital-on>. Acesso em: 30 jan. 2022.

WAGNILD, G. M.; YOUNG, H. M. Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. **Journal of Nursing Measurement**, v. 1, n. 2, p. 165-178, 1993. Disponível em: <http://europepmc.org/article/MED/7850498>. Acesso em: 07 fev. 2022.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. The role of personal resources in the job demands-resources model. **International Journal of Stress Management**, v. 14, n. 2, p. 121-141, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-07240-001>. Acesso em: 05 fev. 2022.

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>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2017.1325584>. Acesso em: 23 fev. 2022.

ZONATTO, V. C. da S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 2014. 411 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2014. Disponível em: http://www.bc.furb.br/docs/TE/2014/358328_1_1.pdf. Acesso em: 14 jan. 2022.

ZONATTO, V. C. da 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, 2020a. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/46835>. Acesso em: 23 mar. 2022.

ZONATTO, V. C. da S.; LAVARDA, C. E. F. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 6, n. 1, p. 92-111. 2013. DOI: <https://doi.org/10.14392/ASAA/2013060105>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/130>. Acesso em: 15 jan. 2022.

ZONATTO, V. C. da S.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 12, n. 1, p. 140-160, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2019120108>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/494/pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

ZONATTO, V. C. DA S.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Efeitos da participação orçamentária em atitudes gerenciais, satisfação e desempenho gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1410>. Acesso em: 20 mar. 2022.

ZONATTO, V. C. da 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>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/f3sLYnshLbBKjvfyQcqNRjh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2022.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de Pesquisa para elaboração da Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis (UFSM)

Mestranda: Fernanda Souto Machado

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Título da Pesquisa: Influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial

Prezado(a) gestor(a). Meu nome é Fernanda Souto Machado. Sou aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM). Estou realizando uma pesquisa para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, cujo objetivo é avaliar a influência do compartilhamento de informações, do capital psicológico e do engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de controllers de empresas que atuam no Brasil, com base na percepção dos gestores. Assim, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões objetivas de múltipla escolha abaixo apresentadas. O tempo necessário para sua participação é estimado entre 10 (dez) e (no máximo) 15 (quinze) minutos.

Informamos que em momento algum será necessária sua identificação ou a identificação da empresa em que atua. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais, sendo utilizados apenas para fins científicos e acadêmicos. Importante destacar que após iniciar o preenchimento de suas respostas, se assim desejar, você ainda poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, não concluindo o envio do formulário de respostas, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa. Ao concluir voluntariamente o envio de suas respostas, você concorda com a utilização destes dados para a produção e publicação da Dissertação de Mestrado e artigos científicos dela derivados.

Esta pesquisa foi cadastrada no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (Pareceres de Aprovação nº 4.335.415 e 5.101.241). Por esta razão, informamos como possível desconforto que você poderá experimentar ao participar desta pesquisa, um eventual cansaço em relação ao tempo despendido para responder as questões objetivas de múltipla escolha apresentadas. Informações adicionais sobre este registro podem ser obtidas pelo e-mail “cep.ufsm@gmail.com” ou pelo telefone “(55) 3220-8213”.

O documento integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informado (TCLE) e o Termo de Confidencialidade firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa consta em: <https://drive.google.com/drive/folders/1LSMs5NBUi7mt0ERx8ZvftwV6UVBdwoR?usp=sharing>

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa, fique à vontade para entrar em contato com os pesquisadores pelos e-mails “fersoutomachado@gmail.com” ou “viniciuszonatto@gmail.com”, ou pelo telefone (WhatsApp) (55) 99988-2698 (com o Prof. Zonatto).

Desde já agradecemos imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que possamos concluir nossa pesquisa. Muito obrigado!

Bloco 1 – Participação Orçamentária

Delimitação da Pesquisa: A participação orçamentária avaliada nesta pesquisa refere-se ao seu envolvimento na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade. Portanto, não se trata da definição do orçamento organizacional, mas o orçamento de sua unidade de responsabilidade, a qual você responde.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e sua “Participação Orçamentária” na empresa em que atua. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Participação Orçamentária	DT ← → CT		
		1	...	7
PO_01	Estou totalmente envolvido na elaboração do orçamento da minha unidade.			
PO_02	Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.			
PO_03	Na elaboração do orçamento da minha unidade tenho autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.			
PO_04	Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.			
PO_05	Acredito ser grande a minha contribuição para o processo orçamentário em minha unidade.			
PO_06	Ao definir o orçamento da minha unidade sou procurado com frequência pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.			

Bloco 2 – Compartilhamento de Informações

Delimitação da Pesquisa: O compartilhamento de informações avaliado nesta pesquisa refere-se ao grau em que você é propenso a compartilhar informações referentes ao seu trabalho e condições locais para seus superiores, durante os processos de discussão orçamentária e de definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade. As afirmativas abaixo estão relacionadas ao “Compartilhamento de Informações” na empresa em que atua. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente. No processo de orçamento:

N.	Afirmativas sobre Compartilhamento de Informações	DT ← → CT		
		1	...	7
CI_01	Eu compartilho minhas ideias com meu superior sobre a situação na minha área de responsabilidade.			
CI_02	Eu comunico informações aos meus superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização.			
CI_03	São compartilhadas informações com os superiores que ajudem a sanar problemas na organização (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades).			

Bloco 3 – Capital Psicológico

Delimitação da Pesquisa: O capital psicológico avaliado nesta pesquisa refere-se ao seu estado de desenvolvimento psicológico positivo em relação as situações de trabalho abaixo relatadas, sendo caracterizado pelas crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e seu “Capital Psicológico”. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (6) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Capital Psicológico	DT ← → CT		
		1	...	6
CP_01	Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução.			
CP_02	Sinto-me seguro em representar minha área em reuniões com a gerência.			
CP_03	Sinto-me seguro em contribuir nas discussões sobre a estratégia da organização.			

OBS.: Os autores autorizaram a divulgação de apenas três questões deste instrumento de pesquisa, a título de exemplificação. O acesso ao instrumento original utilizado para a coleta de dados encontra-se disponível a partir da solicitação formal de autorização para o seu uso. As demais questões de pesquisa foram devidamente apresentadas no Quadro 3, que descreve o constructo de mensuração do Capital Psicológico.

Bloco 4 – Engajamento no Trabalho

Delimitação da Pesquisa: O engajamento no trabalho avaliado nesta pesquisa refere-se a sensação de conexão intensa que você possui com seu trabalho, em relação as situações abaixo relatadas.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e seu “Engajamento no Trabalho”. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Engajamento no Trabalho	DT ← → CT		
		1	...	7
VI_01	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.			
VI_02	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.			
VI_03	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.			
AB_01	Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.			
AB_02	Estou imerso no meu trabalho.			
AB_03	Me empolgo quando estou trabalhando.			
DE_01	Estou entusiasmado com o meu trabalho.			
DE_02	Meu trabalho me inspira.			
DE_03	Tenho orgulho do trabalho que faço.			

Bloco 5 – Desempenho Gerencial no Trabalho

Delimitação da Pesquisa: O desempenho gerencial avaliado nesta pesquisa refere-se ao grau em que você obtém êxito na realização das atividades orçamentárias de sua unidade de responsabilidade.

As afirmativas abaixo estão relacionadas à identificação do “desempenho gerencial nas atividades de trabalho”

dos *controllers* participantes da pesquisa. Por favor, auto avalie seu desempenho comparativamente ao de seus colegas, com base em cada uma das atividades (tarefas) especificadas a seguir. A escala de auto avaliação varia entre [1] desempenho abaixo da média [7] desempenho acima da média.

N.	Afirmativas sobre Desempenho Gerencial no Trabalho	DT ← → CT		
		1	...	7
DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação (por exemplo, agendamento de trabalho, orçamento, programação).			
DG_02	Coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas (por exemplo, medir a produção, manutenção de registros, análise de trabalho).			
DG_03	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam seus subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas (por exemplo, expedição, ligação com outros gestores, organizando reuniões).			
DG_04	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos/desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).			
DG_05	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.			
DG_06	Manter a força de trabalho de sua unidade (por exemplo, seleção e promoção de empregados).			
DG_07	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços (por exemplo, negociações fiscais, contratação de fornecedores, negociação coletiva, publicidade).			
DG_08	Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.			
DG_09	Como você avalia o seu desempenho global.			

Bloco 6 – Dados para Caracterização da Empresa em que o Participante da Pesquisa atua

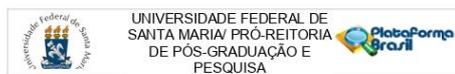
- 6.1 Empresa: Nacional Multinacional
 6.2 Capital: Aberto Fechado Sociedade Limitada
 6.3 Tempo de existência da empresa: até 10 anos entre 10 a 50 anos mais que 50 anos
 6.4 Número de funcionários: até 100 entre 100 a 500 mais que 500
 6.5 Porte da empresa pelo faturamento anual, segundo BNDES:
 pequena empresa - maior que 2,4 milhões até 12 milhões
 média empresa - maior que 13 milhões até 25 milhões
 médio-grande empresa - maior que 26 até 40 milhões
 grande empresa - maior que 40 milhões

Bloco 7 – Dados para Caracterização do Respondente da Pesquisa

- 7.1 Sexo: Masculino Feminino
 7.2 Idade: até 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos a partir de 51 anos
 7.3 Maior Formação Acadêmica (concluída): Ensino Superior Especialização Mestrado Doutorado
 Outro
 7.4 Tempo que você trabalha na empresa: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos a partir de 21 anos
 7.5 Tempo que você trabalha na função: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos a partir de 21 anos
 7.6 Tempo que você possui responsabilidade orçamentária: até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos
 a partir de 21 anos

N.	Considerando a escala apresentada:	Baixo	...	Alto
7.7	Assinale o nível hierárquico de sua função na organização	[1]	...	[7]
7.8	Assinale o nível de utilização do orçamento para fins de avaliação de desempenho na organização	[1]	...	[7]
N.	Considerando a escala apresentada:	Abaixo da Média	...	Acima da Média
7.9	Assinale o seu nível de conhecimentos gerais em relação ao orçamento	[1]	...	[7]
7.10	Assinale o seu nível de conhecimento em relação a rotinas e processos orçamentários da organização em que atua	[1]	...	[7]

ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária

Pesquisador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52940021.1.0000.5348

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO-CNPQ

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.101.241

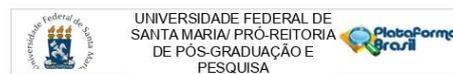
Apresentação do Projeto:

Projeto inscrito CAAE_52940021.1.0000.5348, intitulado "Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária nas Capacidades Psicológicas, Atitudes Gerenciais e no Desempenho de Tarefas de Gestores com Responsabilidade Orçamentária" coordenado por docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, do CCSI/UFSM, com participação de discentes desse Programa, Projeto Financiado pelo CNPq.

A literatura comportamental na área contábil tem divergido sobre os efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária no desempenho gerencial. Do mesmo modo, as evidências encontradas têm indicado que as organizações fazem uso do orçamento de diferentes formas nos processos de gestão, quer seja de maneira impositiva, com a fixação prévia de metas, objetivos e a alocação de recursos, ou permitindo a participação dos gestores com responsabilidade orçamentária, para discutir tais aspectos. Contudo, os resultados encontrados têm sido conflitantes e o tema ainda pode ser considerado pouco explorado na literatura contábil. Evidências encontradas nessa literatura revelam que é possível haver variáveis intervenientes nessa relação que podem influenciar os efeitos cognitivos habilitantes da participação no desempenho. Aspectos relacionados às capacidades psicológicas têm sido negligenciados nestas investigações, assim como importantes atitudes gerenciais. Considerando-se que a participação orçamentária

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Píedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Figura 11 de 14



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Continuação do Parecer: 5.101.241

pode afetar a cognição e o desempenho dos indivíduos no trabalho, é relevante a análise das práticas de gestão orçamentária adotadas pelas organizações e a análise de seus efeitos produzidos nos indivíduos com responsabilidade orçamentária.

O nível de análise proposto para esta pesquisa são os indivíduos, e não as organizações.

Espera-se contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes entre as temáticas centrais abordadas neste projeto de pesquisa, fornecendo evidências consistentes dos fenômenos selecionados para a realização dos estudos. Como produtos do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação de artigos científicos em conferências e periódicos especializados da área de Contabilidade, Gestão e Negócios."

Tem como hipóteses:

H1. A configuração orçamentária habilitante exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

H2. A configuração orçamentária participativa exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do projeto é promover investigações a fim de analisar os efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

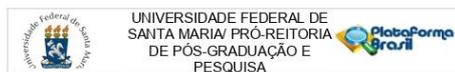
Tendo em vista as características do projeto a descrição de riscos e benefícios pode ser considerada suficiente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

.

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Píedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Figura 12 de 14



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Continuação do Parecer: 5.101.241

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

Recomendações:

.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	FB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1850828.pdf	11/11/2021 10:28:12		Aceito
Outros	Dados_do_Proponente_e_Alunos_Participantes.pdf	20/10/2021 14:26:12	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoAssinadaCEP.pdf	20/10/2021 14:21:20	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_de_Confidencialidade.pdf	20/10/2021 13:24:54	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/10/2021 13:24:16	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_056931_GAP_GEALC_CCSM.pdf	20/10/2021 13:23:38	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_Execucao_apos_Aprovacao_CEP.pdf	20/10/2021 13:21:45	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_de_Outorga_CNPq.pdf	20/10/2021 13:19:53	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Comar_Subm_Proposta_0490044883115_0981_cp.pdf	20/10/2021 13:19:25	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2020_Proj_Pesq_CNPQ_Ed_PQ_Vrs_Final_Tram_CEP.pdf	20/10/2021 12:00:45	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito

Situação do Parecer:

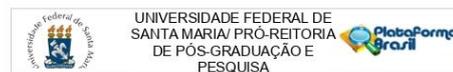
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Píedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Figura 13 de 14



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Continuação do Parecer: 5.101.241

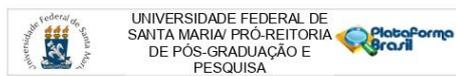
SANTA MARIA, 11 de Novembro de 2021

Assinado por:
CLAUDEMIR DE QUADROS
 (Coordenador(a))

Endereço: Avenida Itália, 1000 - Píedra da Retorta - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria - RS
 CEP: 97105-970
 Município: SANTA MARIA
 Telefone: (51)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Figura 14 de 14

ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EFEITOS DO CAPITAL PSICOLÓGICO DE CONTROLLERS EM ATITUDES, COMPORTAMENTOS E NO DESEMPENHO GERENCIAL NO CONTEXTO ORÇAMENTÁRIO

Pesquisador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 38582620.0.0000.5346

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.335.415

Apresentação do Projeto:

Pesquisa voltada ao uso de sistemas de gestão e instrumentos de controles gerenciais desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Um destes instrumentos refere-se ao Orçamento Empresarial. O orçamento é um importante instrumento de controle gerencial utilizado para fins de planejamento, comunicação, motivação e avaliação de desempenho junto a gestores e unidades divisionais. Por se tratar de um instrumento utilizado para tal fim, tende a influenciar as cognições e o comportamento humano no trabalho. Apesar de sua importância no contexto gerencial, pouca atenção tem sido dada no Brasil à análise dos efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação dos indivíduos nos processos orçamentários. Em especial, em aspectos cognitivos, como o capital psicológico, que reflete diretamente em aspectos comportamentais dos indivíduos no trabalho, como suas atitudes, comportamentos e desempenho gerencial.

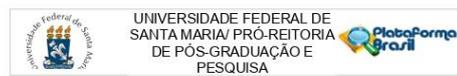
Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar os efeitos do capital psicológico em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial de profissionais controllers no contexto orçamentário.

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Retorta - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9362

Página 01 de 02



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



Continuação do Parecer: 4.335.415

Objetivos Secundários:

- a) identificar a configuração orçamentária adotada no trabalho de profissionais controllers;
- b) avaliar os níveis de participação orçamentária no trabalho de profissionais controllers;
- c) investigar o capital psicológico de profissionais controllers;
- d) avaliar a influência da participação orçamentária sobre o desenvolvimento do capital psicológico dos controllers participantes do estudo e no seu desempenho gerencial;
- e) averiguar a influência direta da participação orçamentária em atitudes e comportamentos e no desempenho gerencial de controllers no trabalho;
- f) analisar os efeitos do capital psicológico dos controllers estudados sobre atitudes, comportamentos e o seu desempenho gerencial.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Considera-se como risco do estudo o possível desconforto do participante no momento do preenchimento do questionário, ocasionado pelo tamanho do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados necessários a realização deste trabalho.

Benefícios:

A pesquisa possibilitará um maior conhecimento sobre a percepção dos controllers em relação aos efeitos do capital psicológico em atitudes, comportamentos e no seu desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos estão claros e de fácil entendimento atendendo as necessidades do comitê.

Recomendações:

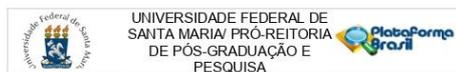
Por se tratar de uma pesquisa que envolve equações estruturais sugiro aumentar o tamanho da amostra.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Retorta - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9362

Página 02 de 02



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



Continuação do Parecer: 4.335.415

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMATIONES_BASICAS_DO_PROJETO_1839001.pdf	27/09/2020 20:37:28		Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoAssin.pdf	27/09/2020 20:38:49	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Dedaração de Pesquisadores	TermodeConfidencialidade.pdf	27/09/2020 14:08:54	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TGLE.pdf	27/09/2020 14:08:32	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_GAP.pdf	27/09/2020 14:08:04	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_Outorga_Zonatto_FAPERGS.pdf	27/09/2020 14:07:03	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brechura Investigador	Proj_Pesq_Zonatto_FAPERGS.pdf	27/09/2020 14:06:35	Vinícius Costa da Silva Zonatto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SANTA MARIA, 13 de Outubro de 2020

Assinado por:
CLAUDIMIR DE QUADROS
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Itália, 1000 - prédio da Retorta - 7º andar - sala 703
Bairro: Camobi CEP: 97.105-970
UF: RS Município: SANTA MARIA E-mail: cep.ufsm@gmail.com
Telefone: (51)3220-9362

Página 03 de 02

ANEXO C – PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO

For use by VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO only. Received from Mind Garden, Inc. on February 17, 2022
Permission for VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO to reproduce 5 copies within three years of February 17, 2022

Psychological Capital Questionnaire

***English: Self-Rater Form, Other Rater Form,
Scoring Key***

Brazilian Portuguese: Self-Rater Form only

By Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey

Research Permission

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com

www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE

If you have purchased the Research Permission to reproduce or administer an existing Mind Garden instrument, you agree that it is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use the instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has agreed to grant research permission to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com