

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

DAIANE ANA GRIS BENIN

**INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE
CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO,
COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E O
DESEMPENHO GERENCIAL**

Santa Maria, RS
2024

Daiane Ana Gris Benin

**INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE
CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO, COMPROMISSO COM
AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E O DESEMPENHO GERENCIAL**

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

Orientador: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Santa Maria, RS
2024

Benin, Daiane Ana Gris
INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE
CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO, COMPROMISSO
COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E O DESEMPENHO GERENCIAL /
Daiane Ana Gris Benin.- 2024.
153 p.; 30 cm

Orientador: Vinicius 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, 2024

1. Características Habilitantes do Orçamento. 2.
Capital Psicológico. 3. Compromisso com as Metas
Orçamentárias. 4. Desempenho Gerencial. I. Zonatto,
Vinicius Costa da Silva 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, DAIANE ANA GRIS BENIN, 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.

DAIANE ANA GRIS BENIN

**INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE
CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO, COMPROMISSO COM
AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E O DESEMPENHO GERENCIAL**

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

Aprovada em: 13 de Março de 2024.

Presidente: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Membro: Prof. Luiz Henrique Figueira Markezan, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Membro: Prof. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo, Dra.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

Santa Maria, RS
2024

“Dedico este trabalho primeiramente a Deus, essencial na minha vida, autor do meu destino, meu guia, meu socorro presente nas horas de dúvidas. Aos meus pais, pela educação e força recebida, desistir nunca foi uma possibilidade. A minha família, que sempre acreditou na minha capacidade e não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida. A minha amada filha, Maria Luísa.”

AGRADECIMENTOS

Manifesto minha gratidão ao Professor Doutor Vinícius Costa da Silva Zonatto, pela inestimável orientação, fundamental para o avanço desta dissertação. Expresso meu agradecimento pela oportunidade concedida de assumir a posição de representante discente no PPGCC/UFSM. Agradeço sinceramente pelas inúmeras orientações, conselhos, contribuições e ensinamentos que generosamente compartilhou ao longo da minha jornada no programa de mestrado, se tornando referência essencial para minha trajetória profissional.

Aos docentes do programa de pós-graduação em ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria, expresso minha sincera gratidão, sem distinção, por suas significativas contribuições à minha formação acadêmica, ao partilharem seus conhecimentos e incentivarem o meu progresso durante as valiosas aulas ministradas ao longo do percurso educacional.

Aos ilustres membros da banca examinadora, expresso meu profundo agradecimento, Professora Doutora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo e Professor Doutor Luiz Henrique Figueira Marquezan, por acompanharem a evolução desta dissertação e por enriquecerem significativamente este trabalho, através de discussões e contribuições acadêmicas. Seu olhar crítico e suas valiosas sugestões proporcionaram uma nova perspectiva a esta pesquisa.

Aos meus estimados colegas de mestrado, que compartilharam comigo os caminhos da pós-graduação, expresso minha sincera gratidão. Agradeço a todos que generosamente, cada um a sua forma, me auxiliaram e dividiram experiências, conhecimentos e momentos de alegria e tristeza.

Expresso minha profunda gratidão à minha família, minha mãe Clarice, minha filha Maria Luísa e meu esposo Pablo, pelo apoio e incentivo diante de todas as minhas escolhas e sonhos, por sempre acreditarem em minha evolução e pelo suporte emocional incondicional. Agradeço pela torcida em prol do meu sucesso e pela compreensão diante das minhas ausências. Minha eterna gratidão!

A Deus, por cada oportunidade e por cada desafio que me fortaleceu nesse mestrado. Diante das alegrias, das dificuldades e das lições que a vida me apresenta, encontro consolo e força na fé que deposito em ti. Agradeço por tua presença constante, que ilumina meu caminho e guia meus passos.

“Ensinar não é transferir conhecimento,
mas criar as possibilidades,
para sua produção ou construção.
Quem ensina aprende ao ensinar,
e quem aprende ensina ao aprender”.
(Paulo Freire)

RESUMO

INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO, COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E O DESEMPENHO GERENCIAL

Autora: Daiane Ana Gris Benin

Orientador: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Este estudo avaliou a influência do capital psicológico nas relações entre características habilitantes do orçamento, compromisso com metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização multinacional que atua no Brasil. A pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa, com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento. A amostra consistiu em 85 gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária, na qual o indivíduo é o nível de análise, por meio da análise da dualidade dos controles orçamentários (habilitantes ou coercitivos), com base na Teoria Social Cognitiva. As relações teóricas investigadas nesta pesquisa foram testadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais. A gestão orçamentária é destacada na literatura como crucial no contexto organizacional, particularmente as características habilitantes do controle orçamentário, como capacidade de reparo, transparência interna, global e flexibilidade. A introdução do capital psicológico adicionou uma dimensão psicológica à discussão, mostrando como as práticas de gestão, especialmente as características habilitantes do controle orçamentário, podem influenciar estados mentais e cognitivos dos gestores. A Teoria Social Cognitiva foi utilizada como suporte teórico para explicar a interação entre os fatores analisados. Os resultados destacaram que a flexibilidade teve uma influência direta e positiva no capital psicológico e desempenho gerencial, mas não significativa no compromisso com metas orçamentárias. A transparência interna influenciou positivamente o compromisso com metas e desempenho gerencial, mas não teve impacto significativo no capital psicológico. A capacidade de reparo e a transparência global não apresentaram relação significativa com o capital psicológico, compromisso com metas e desempenho gerencial. Os resultados indicam que a flexibilidade contribui para um ambiente de trabalho mais positivo, promovendo a autoeficácia, esperança, resiliência e o otimismo nos gestores. A transparência interna facilita o compromisso com metas, enquanto a capacidade de reparo e transparência global mostrou-se menos influente para este fim. O compromisso com as metas orçamentárias teve uma relação positiva com o desempenho gerencial, sendo determinante para sua elevação. Diante destes achados, pode-se concluir a importância da flexibilidade e transparência interna no sistema orçamentário analisado, como mecanismo de controle que proporciona um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente para potencializar o capital psicológico dos gestores e o compromisso com as metas orçamentárias, o que contribui para alavancar o seu desempenho gerencial. Este estudo contribui para a gestão orçamentária, integrando novas evidências de aspectos sociais e psicológicos, que oferecem *insights* práticos para organizações. Além disso, destaca a importância do bem-estar dos gestores, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e fomenta novas investigações na contabilidade gerencial. As recomendações incluem a exploração de variáveis não observadas, estudos longitudinais, análise em diferentes setores e culturas, integração de *feedback* 360 graus e métricas qualitativas para enriquecer a compreensão das dinâmicas organizacionais e o uso de controles habilitantes.

Palavras-chave: Características Habilitantes do Orçamento. Capital Psicológico. Compromisso com as Metas Orçamentárias. Desempenho Gerencial.

ABSTRACT

INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ENABLING CHARACTERISTICS OF THE BUDGET, COMMITMENT TO BUDGET TARGETS AND MANAGERIAL PERFORMANCE

Author: Daiane Ana Gris Benin

Advisor: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

This study evaluated the influence of psychological capital on the relationships between budget enabling characteristics, commitment to budget goals and the managerial performance of professionals with budget responsibility in a multinational organization operating in Brazil. The research is classified as descriptive and explanatory, with a quantitative approach, carried out by means of a survey. The sample consisted of 85 mid-level managers with budgetary responsibility, in which the individual is the level of analysis, by analyzing the duality of budgetary controls (enabling or coercive), based on Social Cognitive Theory. The theoretical relationships investigated in this research were tested using the structural equation modeling technique. Budget management is highlighted in the literature as crucial in the organizational context, particularly the enabling characteristics of budgetary control, such as repair capacity, internal and global transparency and flexibility. The introduction of psychological capital added a psychological dimension to the discussion, showing how management practices, especially the enabling characteristics of budgetary control, can influence managers' mental and cognitive states. Social Cognitive Theory was used as theoretical support to explain the interaction between the factors analyzed. The results showed that flexibility had a direct and positive influence on psychological capital and managerial performance, but not a significant influence on commitment to budget targets. Internal transparency positively influenced commitment to targets and managerial performance, but had no significant impact on psychological capital. The ability to repair and global transparency were not significantly related to psychological capital, commitment to goals and managerial performance. The results indicate that flexibility contributes to a more positive work environment, promoting self-efficacy, hope, resilience and optimism in managers. Internal transparency facilitates commitment to targets, while repair capacity and global transparency proved to be less influential in this regard. Commitment to budget targets had a positive relationship with managerial performance and was a determining factor in its increase. Given these findings, we can conclude the importance of flexibility and internal transparency in the budget system analyzed, as a control mechanism that provides a more motivating and efficient working environment to boost managers' psychological capital and commitment to budget targets, which contributes to boosting their managerial performance. This study contributes to budget management by integrating new evidence from social and psychological aspects, which offer practical insights for organizations. It also highlights the importance of managers' well-being, in line with the Sustainable Development Goals, and encourages new research in management accounting. Recommendations include the exploration of unobserved variables, longitudinal studies, analysis in different sectors and cultures, the integration of 360-degree feedback and qualitative metrics to enrich the understanding of organizational dynamics and the use of enabling controls.

Keywords: Budget Enabling Features. Psychological Capital. Commitment to Budget Targets. Management Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico de análise proposto para a pesquisa.....	25
Figura 2 – Hipóteses da pesquisa	44
Figura 3 – Estimativas de caminhos dos efeitos diretos do modelo estrutural testado	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões de análise do desempenho gerencial propostas por Mahoney, Jerdee e Carroll (1965)	42
Quadro 2 – Constructo da variável características habilitantes do orçamento	61
Quadro 3 – Constructo da variável capital psicológico	62
Quadro 4 – Constructo da variável compromisso com as metas orçamentárias	64
Quadro 5 – Constructo da variável desempenho gerencial	64
Quadro 6 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra analisada na pesquisa.....	73
Tabela 2 – Estatística descritiva e frequência do constructo Características Habilitantes do Orçamento	76
Tabela 3 – Estatística descritiva e frequência do constructo Capital Psicológico.....	80
Tabela 4 – Estatística descritiva e frequência do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias.....	83
Tabela 5 – Estatística descritiva e frequência do constructo Desempenho Gerencial.....	85
Tabela 6 – Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo de mensuração	88
Tabela 7 – Coeficientes padronizados e significância das relações testadas.....	90
Tabela 8 – Coeficientes padronizados e significância dos efeitos indiretos específicos.....	102
Tabela 9 – Coeficientes padronizados e significância dos efeitos das Características Habilitantes do Orçamento nas dimensões do Capital Psicológico.....	114
Tabela 10 – Resultados da análise complementar	116

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CC	Confiabilidade Composta
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CHO	Características Habilitantes do Orçamento
CMB	<i>Common Method Bias</i>
CMO	Compromisso com as Metas Orçamentárias
CP	Capital Psicológico
CPAE	Capital Psicológico Autoeficácia
CPES	Capital Psicológico Esperança
CPRE	Capital Psicológico Resiliência
CPOT	Capital Psicológico Otimismo
CR	Capacidade de Reparo
DG	Desempenho Gerencial
FB	Flexibilidade
GL	Grau de Liberdade
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
ONU	Organizações das Nações Unidas
<i>P</i>	Significância Estatística
PLS	<i>Partial least squares</i>
PLS-PM	<i>Partial least squares path modeling</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Transparência Interna
TG	Transparência Global
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
TSC	Teoria Social Cognitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.3.1 Objetivo geral.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.5 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1 CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO	32
2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO.....	35
2.3 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS	39
2.4 DESEMPENHO GERENCIAL.....	41
2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	44
2.5.1 Características Habilitantes do Orçamento e Capital Psicológico.....	45
2.5.1.1 Capacidade de Reparo e Capital Psicológico.....	45
2.5.1.2 Transparência Interna e Capital Psicológico.....	46
2.5.1.3 Transparência Global e Capital Psicológico.....	48
2.5.1.4 Flexibilidade e Capital Psicológico.....	49
2.5.2 Capital Psicológico e Compromisso com as Metas Orçamentárias.....	51
2.5.3 Capital Psicológico e Desempenho Gerencial.....	53
2.5.4 Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial.....	54
2.5.5 Efeitos Intervenientes do Capital Psicológico.....	55
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	58
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA	60
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	65
3.4.1 Procedimentos éticos para coleta de dados.....	66
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	67
3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA	70

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	71
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	73
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	75
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	87
4.3.1 Confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural	88
4.3.2 Discussão dos resultados do teste de hipóteses dos efeitos diretos	89
4.3.3 Discussão dos resultados do teste dos efeitos indiretos	101
4.4 ANÁLISE COMPLEMENTAR	113
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	118
5.1 CONCLUSÕES	118
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	124
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	148
ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	151
ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....	152
ANEXO C – PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO	153

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura deste capítulo apresenta a contextualização do tema, a lacuna e o problema de pesquisa. Na prossecução são discorridos os objetivos e a delimitação da investigação, em que são elencadas as acepções operacionais em relação as variáveis identificadas. Em última instância, apresenta-se as justificativas e contribuições que norteiam essa dissertação, seguida da estrutura determinada para sua execução.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A contabilidade gerencial, em suas vertentes, é uma importante área de estudos da contabilidade, e tem despertado o interesse de pesquisas em relação a temas sob perspectivas multidisciplinares (Chapman; Hopwood; Shields, 2007; Horngren, 1974; Otley, 1994). Em um conceito amplo, como parte da contabilidade gerencial, o Sistema de Controle Gerencial (SCG) é capaz de integrar funções de controle organizacional, pessoal e cultural (Beuren; Santos, 2019; Chenhall, 2003). Este inclui instrumentos e sistemas capazes de direcionar o comportamento e as decisões dos gestores, tornando-os condizentes com os objetivos e estratégias da empresa (Beuren; Santos, 2019; Malmi; Brown, 2008). Neste contexto, surgiu uma literatura focada em determinar as consequências de um projeto capacitador *versus* coercivo (Burney; Radtke; Widener, 2016; Chapman; Kihn, 2009; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), com foco na evidenciação dos aspectos positivos e negativos do sistema de controle adotado (Beuren; Santos, 2019).

Dentro das muitas práticas estratégicas de contabilidade gerencial, implementadas sob a estrutura capacitadora *versus* coercitiva (Chapman; Kihn, 2009; Hartmann; Maas, 2011; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), o planejamento e gestão dos recursos disponíveis é predominante para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Horngren, 1974; Otley, 1994). Para este conceito, o orçamento torna-se um determinante instrumento dentro do controle gerencial (Covaleski *et al.*, 2007; Frezatti, 2009; Hansen; Van Der Stede, 2004), capaz de produzir efeito no comportamento e desempenho dos indivíduos no trabalho (Abernethy *et al.*, 2020; Chapman; Kihn, 2009; Covaleski *et al.*, 2007; Mucci *et al.*, 2021). Apresentando diversificadas funções, o orçamento pode ser utilizado para planejamento e controle empresarial (Zonatto; Lavarda, 2013), comunicação de metas (Bernd *et al.*, 2022; Hansen; Van Der Stede, 2004) e para *feedback* referente as metas estabelecidas (Chapman, 1998; Le; Nguyen, 2020). Em si, é um instrumento amplamente utilizado em pesquisas desenvolvidas

sobre este conceito. Entretanto, torna-se um tema emergente, ao investigar os efeitos capacitadores gerados a partir das características de *design* do controle orçamentário (Mucci *et al.*, 2021), e seus efeitos sobre atitudes, comportamentos e o desempenho no ambiente laboral (Degenhart *et al.*, 2022; Mucci *et al.*, 2021; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Adler e Borys (1996), desenvolveram um estudo teórico sobre as características de formalização, o processo de *design* e a implementação do sistema orçamentário. Este *framework* formaliza o fluxo de trabalho, através da reconciliação entre os aspectos positivos e negativos do mecanismo (Beuren; Santos, 2019). Tais conceitos, foram adaptados para o ambiente contábil por Ahrens e Chapman (2004), em uma tecnologia organizacional capaz de identificar se o sistema tem características habilitantes ou coercitivas (Zonatto *et al.*, 2023). Se o processo orçamentário é coercivo, preconiza a limitação da autonomia gerencial no alcance de determinados resultados, sem liberdade criativa e inovativa (Beuren; Santos, 2019; Hartmann; Maas, 2011; Zonatto *et al.*, 2023). Já um sistema habilitante, expõe regras e projetos para facilitar a estrutura, promove a aprendizagem e suporte motivacional, objetivando auxiliar os gestores no desempenho de suas atribuições laborais (Adler; Borys, 1996; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Determinar se essa formalização é habilitante ou coercitiva, consiste em concentrar atenção às respostas comportamentais e atitudinais dos gestores, observando suas diferenças individuais no ambiente laboral (Zonatto *et al.*, 2023). Assim em particular, as dimensões habilitantes do *design*, tornam-se deliberativas na percepção de atitudes positivas de um gerente em relação a um instrumento de controle (Chapman; Kihn, 2009; Mucci *et al.*, 2021). As características de formalização que fundamentam o *design* de controles orçamentários habilitantes, denominadas Características Habilitantes do Orçamento (CHO) (Zonatto *et al.*, 2023), contemplam quatro dimensões: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

A Capacidade de Reparo (CR) viabiliza a realização de aperfeiçoamentos e evoluções na atuação orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023), solucionando o problema de incompletude das informações (Henttu-Aho, 2016; Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021), promovendo os ajustes necessários ao sistema (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023). A solução do problema de incompletude das informações contábeis, favorece o ajuste das metas orçamentárias para um melhor direcionamento, auxiliando o gestor nas tarefas gerenciais (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A Transparência Interna (TI), permite que haja clareza na realização dos procedimentos. (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). As atividades internas

desenvolvidas na organização, tornam-se visíveis aos gestores, compreendendo suas metas departamentais e o funcionamento interno do orçamento (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Tal percepção, orienta as decisões do gestor, tornando-o capaz de liderar suas equipes (Mucci *et al.*, 2021). Já a Transparência Global (TG) assemelha-se à Transparência Interna (TI), porém, abrange o processo de forma globalizada (Zonatto *et al.*, 2023), permitindo assim que haja uma compreensão geral sobre a interação dos processos (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Envolve a comunicação entre as hierarquias, fornecendo informações contextuais, aumentando a conscientização do gerente sobre as oportunidades de melhorar seu desempenho (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A Flexibilidade (FB), na execução orçamentária, está relacionada à autodeterminação ou livre-arbítrio do gestor em relação a realocação dos recursos e adaptação dos sistemas para as imprevisibilidades que possam ocorrer (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Os modelos orçamentários flexíveis, permitem aos gerentes atender os objetivos estratégicos (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021), assim delegando uma maior autonomia ao produzir e entregar informações de ampla perspectiva (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

Diversos autores, como Bass e Leavitt (1963), Mia (1988), Nouri e Parker (1998), Zonatto e Lavarda (2013) e Zonatto *et al.* (2020), entre outros, tratam que a participação do gestor no processo orçamentário é um fator influente no aumento de seu desempenho no trabalho. Portanto, se presume que as Características Habilitantes do Orçamento (CHO) influenciam na forma como os gerentes contemplam o sistema orçamentário (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Esta busca permitir uma melhor compreensão da utilidade de seu papel na informação contábil (Henttu-Aho, 2016), atuando como facilitador e influenciador de decisões (Mucci *et al.*, 2021; Van Veen-Dirks, 2010), resultando assim, num maior esforço para atingir suas metas orçamentárias (Bernd *et al.*, 2022; Milani, 1975; Shields; Shields, 1998; Zonatto *et al.*, 2020). Contudo, além de tais relacionamentos não terem sido investigados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, há que se considerar que seus efeitos podem não ocorrer por meios diretos, mas necessariamente por outras variáveis intervenientes, como o capital psicológico e as atitudes gerenciais em relação ao orçamento.

Teorias advindas da psicologia, como a Teoria Social Cognitiva, conceituada por Bandura (1977), tem oportunizado diversos estudos na área de contabilidade comportamental, quando tratada a percepção cognitiva do indivíduo e sua interação com elementos do contexto orçamentário. Dentro desta temática, a psicologia positiva tem se dedicado a investigar fatores da cognição, como elementos potencializadores da atuação humana (Sellingman; Csikszentmihalyi, 2000), intencionalmente buscando compreender a teoria em relação as

capacidades psicológicas (Luthans, 2002b), pertinentes para uma maior motivação no trabalho e melhor execução das tarefas (Avey; Luthans; Smith; Palmer, 2010).

As capacidades positivas, conforme proposto por Bandura (1977), são consideradas aspectos cognitivos positivos no comportamento organizacional, determinadas através da reciprocidade triádica, e podem ser compreendidas a partir de fatores cognitivos e pessoais (fatores biológicos, afetivos e cognitivos), fatores comportamentais (ênfase às respostas motoras, verbais e interações estabelecidas) e fatores ambientais (relacionados a eventos sucedidos em ambiente físico, de trabalho, família e amigos) (Bandura, 1977). Estes fatores, de alguma forma, impactam no comportamento e na ação humana em um contexto de interação social, como o ambiente orçamentário, tornando-se assim responsáveis pelo desempenho do indivíduo no trabalho (Nouri; Parker, 1998). Estas capacidades são despertadas através de um sistema autorreferente, que permite ao indivíduo, em alguma medida, controlar os eventos a que estão submetidos no ambiente organizacional, definindo como irá responder (agir) aos estímulos do ambiente (Zonatto, 2014). Dentro desse cenário, é possível inferir que as construções psicológicas positivas dos indivíduos (Zonatto *et al.*, 2023), desempenham um papel significativo.

Luthans e Youssef (2004) enfatizam que estes fatores cognitivos positivos podem ser avaliados a partir do Capital Psicológico (CP). Este termo é utilizado para representar o valor dos recursos humanos (capital humano), associado a propensões motivacionais individuais que se acumulam por meio de construções psicológicas positivas, Capital Psicológico (CP), que fazem com que o indivíduo se torne mais propenso a agir com maior disposição para alcançar um determinado objetivo (resultado) (Luthans *et al.*, 2007a). Alguns elementos individuais determinam o constructo do Capital Psicológico (CP), e são compostos por quatro capacidades básicas: Autoeficácia (AE), Esperança (ES), Resiliência (RE) e Otimismo (OT) (Luthans *et al.*, 2007b; Newman *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023).

Luthans *et al.* (2007a) afirmam que, dentro do constructo do Capital Psicológico (CP), a Autoeficácia (CPAE) do indivíduo está predisposta na confiança e motivação em relação a execução de suas atividades com êxito (Zonatto *et al.*, 2023). Para tanto, se o gestor acreditar em suas habilidades e capacidades, depende de recursos pessoais, buscando um desempenho satisfatório na execução de suas tarefas (Bandura, 1977; Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). A Esperança (CPES), pode ser compreendida através do esforço despendido para o alcance de um objetivo (Luthans; Youssef, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Se há motivação para o esforço, o gestor direciona os seus objetivos, desenvolve o plano de trabalho traçado e suas metas, desejando chegar aos resultados esperados (Luthans *et al.*, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Já o Otimismo (CPOT) está relacionado a altivez (Luthans *et al.*, 2008). No contexto de suas atribuições, o gestor que possui convicções positivas, age com Otimismo (CPOT), e deixa de lado fatos que o desfavorece (Luthans; Youssef, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, pode adequar-se mais facilmente às situações de riscos e incertezas (Venkatesh; Blaskovich, 2012; Zonatto *et al.*, 2023), fato que o remete a sua capacidade de Resiliência (CPRE), compreendida pela capacidade de enfrentar situações de conflitos e impasses, tornando-o capaz no aumento das responsabilidades, considerando-o um agente da proatividade (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023).

A conjuntura Esperança (CPES), Resiliência (CPRE) e Otimismo (CPOT), potencializa a Autoeficácia (CPAE) do indivíduo para ter sucesso nas suas tarefas específicas (Degenhart *et al.*, 2022; Venkatesh; Blaskovich, 2012). Havendo uma maior confiança, senso de controle e envolvimento do gestor no processo orçamentário, entende-se que há um maior nível de Compromisso com suas Metas Orçamentárias (CMO) (Degenhart *et al.*, 2022; Shields; Shields, 1998), o que melhora a gestão e o desempenho dos indivíduos no ambiente organizacional (Grodt *et al.*, 2023, Piccinin *et al.*, 2022).

No contexto orçamentário, dentro da abordagem dos aspectos cognitivos positivos no comportamento organizacional, os fatores comportamentais propostos por Bandura (1977), relacionados a ênfase às respostas motoras, verbais e interações estabelecidas (Degenhart *et al.*, 2022), posicionam-se em relação Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO) avaliadas na participação do gestor no orçamento (Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022; Chong; Johnson, 2007). Diante disso, a literatura orçamentária apresenta evidências que a motivação tende a influenciar o comportamento do indivíduo em resposta ao cumprimento das metas orçamentárias (Bernd *et al.*, 2022; Stearns, 2016), atuando assim diretamente nos esforços para execução do orçamento (Grodt *et al.*, 2023; Bernd *et al.*, 2022; Piccinin *et al.*, 2022). Sua motivação deriva da compreensão em relação ao processo orçamentário (Degenhart *et al.*, 2022), e seu envolvimento na definição de metas e objetivos orçamentários, tornam-se substanciais para o atingimento destas (Milani, 1975; Maiga, 2005), alternando sua perspicácia por meio de mecanismos cognitivos (Degenhart *et al.*, 2022; Derfuss, 2016).

Diante de evidências da importância de fatores comportamentais no processo orçamentário, torna-se relevante analisar a conjuntura dos fatores e sua influência direta no Desempenho Gerencial (DG), objetivando um avanço de entendimento dos fatores que antecedem esta ocorrência. O Desempenho Gerencial (DG) em atividades orçamentárias está relacionado a forma como os gestores participantes deste processo auferem êxito nas suas tarefas (Parker; Kyj, 2006). Entende-se que a configuração orçamentária promove as cognições

positivas dos gestores no trabalho (Zonatto *et al.*, 2020a), aumentando o seu Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO) definidas (Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022) e o seu desempenho (Grodt *et al.*, 2023). Diante disso, a partir da abordagem teórica de Bandura (1977), compreende-se que fatores ambientais (como as características habilitantes do controle orçamentário), tendem a influenciar os estados mentais (fatores cognitivos) e o comportamento (fatores comportamentais) de gestores que possuem responsabilidade orçamentária, e, conseqüentemente, causam influência na forma como o gestor desempenha suas atividades de trabalho neste contexto (Degenhart *et al.*, 2022). Neste contexto, o estudo proposto enseja analisar a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

O sistema orçamentário é conceituado como um instrumento significativo no controle gerencial (Frezatti, 2009), capaz de influenciar no dinamismo e no comportamento dos indivíduos em seus ambientes organizacionais (Bernd *et al.*, 2022; Covaleski *et al.*, 2007). Dentro desses conceitos, seu uso incentiva o planejamento, organização das funções de trabalho, destinação de recursos e elocução de acordo com as normas sociais (Covaleski *et al.*, 2007). Portanto, torna-se atributo compreender o comportamento de seus usuários (Birnberg *et al.*, 2007; Degenhart *et al.*, 2022; Frezatti *et al.*, 2010). Dentre as diferentes condições de uso, o orçamento, como instrumento de controle, é utilizado para a comunicação de objetivos, metas, a motivação dos subordinados, bem como a avaliação do seu desempenho (Derfuss, 2016).

Existem diversas abordagens sobre o orçamento, sua forma de uso e efeitos (Derfuss, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Um sistema orçamentário com a finalidade e arquétipos pré-planejados ainda são contemplados como cibernéticos, por avaliar resultados e restringir ações da gestão (Malmi; Brown, 2008; Mucci *et al.*, 2021). Já evidências anteriores, como as propostas por Adler e Borys (1996), Ahrens e Chapman (2004), defendem que o uso do sistema orçamentário, quando abordado na forma flexível (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), aumenta a eficiência e eficácia da gestão (Queiroz; Espejo; Mendieta, 2022). Estes conceitos são considerados benéficos para a organização, porém ainda pouco estudados (Mucci *et al.*, 2021). Na perspectiva comportamental (psicológica), sua abordagem é incipiente, e pouco se sabe sobre os efeitos de tais características em aspectos cognitivos, como o capital psicológico, e atitudinais dos gestores (Zonatto *et al.*, 2023), lacuna teórica explorada nesta pesquisa.

Em consequência às restrições ocorridas e a necessidade de adequação dos recursos orçamentários, torna-se necessário o alinhamento de novas estratégias organizacionais, como a adoção de um controle orçamentário habilitante (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, insere-se um nexos facilitador em uma prática considerada predominantemente coerciva, que pode favorecer os processos de gestão orçamentária nas empresas (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), aumentando o envolvimento, as capacidades psicológicas (Zonatto *et al.*, 2023) e o compromisso dos gestores para com os objetivos, metas e resultados orçamentários desejados, o que tende a refletir positivamente no desempenho gerencial e organizacional (Grodt *et al.*, 2023).

Entende-se que as dimensões habilitantes possuem a capacidade de influenciar a forma como esses profissionais compreendem o sistema orçamentário e a sua utilidade para a informação contábil (Mucci *et al.*, 2021; Van Veen-Dirks, 2010). Estas possibilitam aos gestores avaliar como suas atividades se encontram estruturadas e são desenvolvidas (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Assim, entende-se que o controle orçamentário é um mecanismo capacitador habilitante (Zonatto *et al.*, 2023), e seu uso é capaz de motivar o comprometimento 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). Apesar destas evidências, ainda permanecem lacunas não investigadas sobre o tema. Há uma única evidência (Zonatto *et al.*, 2023) dos efeitos das Características Habilitantes do Orçamento (CHO) no Capital Psicológico (CP) de gestores, não havendo avaliação de sua interação com o Compromisso destes profissionais com as Metas Orçamentárias (CMO) estabelecidas e o Desempenho Gerencial (DG).

Esta lacuna de pesquisa reforça a necessidade de investigação sobre como cada dimensão das Características Habilitantes do Orçamento (CHO) (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), associa-se ao Capital Psicológico (CP) dos gestores, e esta interação reflete nas atitudes do gestor no processo orçamentário (Chapman; Kihn, 2009; Jørgensen; Messner, 2009; Mucci *et al.*, 2021). Uma vez que as atitudes gerenciais precedem ao desempenho organizacional, sua investigação avança na produção de novos conhecimentos sobre o tema, de modo a indicar como as características habilitantes do controle orçamentário refletem no comportamento humano no trabalho (Zonatto *et al.*, 2023).

Estudos anteriores no campo da contabilidade gerencial se debruçaram a investigar os efeitos da estrutura capacitadora/coerciva do sistema orçamentário na gestão (Chapman; Kihn, 2009; Hartmann; Maas, 2011; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), mas sob uma outra abordagem, olhando aspectos como as funções e o uso do orçamento. A literatura

comportamental (psicológica) que trata do tema tem revelado resultados conflitantes a respeito do uso de instrumentos de controle gerencial (como o controle orçamentário), e aspectos cognitivos, motivacionais e de valor de realização da participação de gestores nos processos orçamentários (Dani; Zonatto; Diehl, 2017; Derfuss, 2016), o que denota a complexidade de tais processos e interações.

A complexidade das relações humanas e os estados mentais ou cognitivos tendem a refletir diretamente na forma como os indivíduos se comportam no ambiente de trabalho (Covaleski *et al.*, 2007), o que os motiva a atingir as metas e objetivos organizacionais, modificando assim, sua percepção de trabalho por meio de mecanismos cognitivos (Derfuss, 2016). Dentro destes conceitos, torna-se atributo avaliar a influência no comportamento destes profissionais, dentro da abordagem psicológica do orçamento (Covaleski *et al.*, 2007). A Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977) oferece suporte para explicar a ação humana dentro de um contexto de fatores pessoais e cognitivos, comportamentais e ambientais resultante da interação social (contexto orçamentário), interferindo diretamente em suas atitudes, comportamentos e o seu desempenho gerencial (Schlup; Beck; Zonatto, 2021).

Torna-se inovador a abordagem das características habilitantes do orçamento, como um importante elemento integrado às várias práticas relacionais com o ambiente de trabalho, perante a observação de sua influência nos estados mentais ou cognitivos (Covaleski *et al.*, 2007), como propositor positivo desses estados, para uma maior autonomia no alinhamento das metas orçamentárias, e modificação nos processos de gestão adotados, assim, promovendo as melhorias necessárias a qualificação dos processos de gestão orçamentária (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). A organização busca ênfase na força de trabalho para manter sua competitividade. Portanto, torna-se um ponto estratégico dentro da organização (Hansen; Van Der Stede, 2004) verificar a atuação do controle habilitante (Zonatto *et al.*, 2023), frente as capacidades positivas do gestor, permitindo assim a revisão das práticas de gestão adotadas e possibilitando a inserção de novas estratégias organizacionais (Mucci *et al.*, 2021). Assim, a partir da realização desta pesquisa pretende-se investigar a percepção de profissionais (gestores e *controllers*) com responsabilidade orçamentária, em uma única organização, em relação aos efeitos capacitadores gerados a partir das características de *design* habilitante do controle orçamentário (Mucci *et al.*, 2021), como possíveis fatores de compreensão na promoção do Capital Psicológico (CP) (Zonatto *et al.*, 2023). Ainda, diretamente, pretende-se investigar se o Capital Psicológico (CP) torna o profissional responsável pelo uso do orçamento mais propenso a cumprir com suas metas orçamentárias e a apresentar um melhor desempenho em suas

responsabilidades gerenciais (Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022; Schlup; Beck; Zonatto, 2021).

Diante do exposto, considerando-se a abordagem de Adler e Borys (1996), que sugere que os efeitos capacitadores do sistema de controle orçamentário refletem positivamente no indivíduo, e a abrangência da Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977), que sugere que tais efeitos podem não acontecer de maneira direta na relação com o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial, mas influenciado por outras variáveis intervenientes, como o Capital Psicológico (CP), observado nesta pesquisa, busca-se com esta pesquisa responder a seguinte questão problema: *Qual a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias 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 capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Para responder o objetivo geral da pesquisa apresentada, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os efeitos diretos das características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) no capital psicológico;
- b) Analisar os efeitos diretos do capital psicológico no compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial;
- c) Analisar os efeitos mediadores do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) e o compromisso com as metas orçamentárias; e,

d) Analisar os efeitos mediadores do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) 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. Nesta pesquisa, inicialmente é testada as características habilitantes do orçamento, compreendidas pela capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, influenciando diretamente o capital psicológico. Em segunda instância, é testado o capital psicológico influenciando o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Por fim, busca-se identificar os efeitos mediadores do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial.

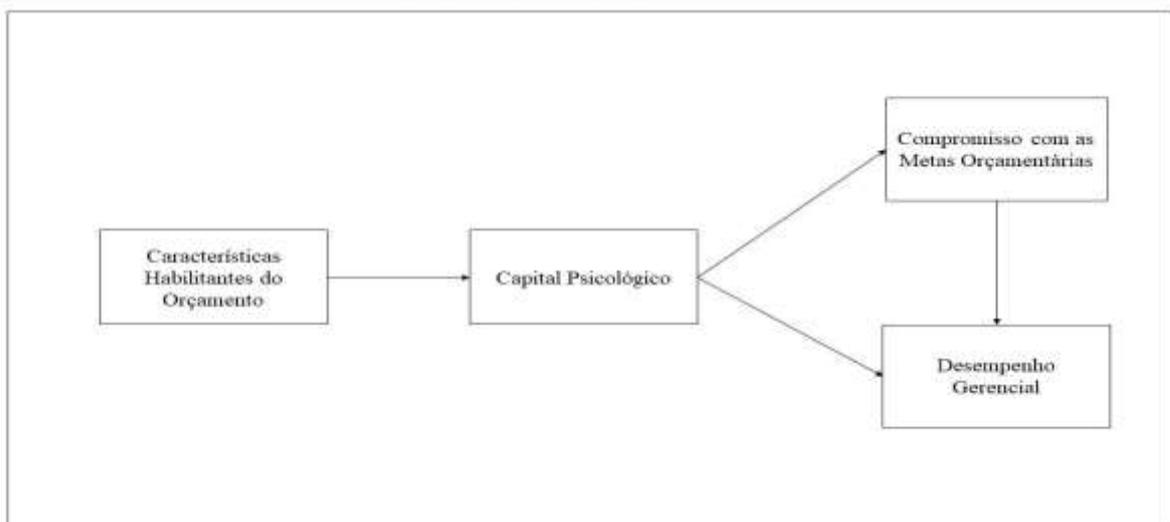
As relações apresentadas foram testadas mediante as variáveis relacionadas a seguir, e suas respectivas definições operacionais:

- a) Características Habilitantes do Orçamento (CHO): variável que determina o envolvimento e esclarecimento do indivíduo na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade, compreendidas pelas quatro dimensões habilitantes (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) (Chapman; Kihn, 2009).
- b) Capacidade de Reparo (CR): variável que determina a percepção do indivíduo em relação ao acesso e modificações de informações orçamentárias do sistema de sua abrangência (Chapman; Kihn, 2009).
- c) Transparência Interna (TI): variável que determina a percepção do indivíduo em relação ao processo orçamentário de sua unidade de responsabilidade em relação ao aumento da sua compreensão e conhecimento sobre esses processos (Chapman; Kihn, 2009).
- d) Transparência Global (TG): variável que determina a percepção do indivíduo em relação a comunicação das informações orçamentárias derivadas do processo orçamentário de sua unidade de responsabilidade para as demais unidades orçamentárias da organização, em relação a sinalização sobre mudanças de estratégias para melhoria da sua unidade (Chapman; Kihn, 2009).

- e) Flexibilidade (FB): variável que determina a percepção do indivíduo sobre a flexibilidade do processo orçamentário a fim de aderir a planos e ações para a melhoria do processo (Chapman; Kihn, 2009).
- f) Capital Psicológico (CP): variável que determina as quatro capacidades cognitivas positivas dos indivíduos, interpretadas pela: autoeficácia (maior motivação, esforço e foco em suas tarefas), a esperança (geradora de força na busca de solução para os problemas); a resiliência (maior positividade para lidar com as adversidades) e o otimismo (expectativas sobre o resultado) (Luthans; Youssef; Avolio, 2007).
- g) Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO): variável que determina o envolvimento do indivíduo no processo de definição de metas orçamentárias e ao seu esforço empregado para atingir estas metas da sua área de responsabilidade de modo particular (Latham; Steele, 1983).
- h) Desempenho Gerencial (DG): variável que determina a autoavaliação do indivíduo e identifica seu desempenho em atividades de trabalho relacionadas ao planejamento, 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 grau em que obtém êxito na realização das atividades orçamentárias de sua unidade de responsabilidade (Zonatto, 2014).

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

Figura 1 – Modelo teórico de análise proposto para a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

As justificativas para a realização da pesquisa são apresentadas na sequência.

1.5 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A literatura orçamentária destaca a necessidade de compreensão profunda dos controles formais (Adler; Borys, 1996; Ahrens; Chapman, 2004). Estudos anteriores, como o de Adler e Borys (1996), encontraram relação significativa dessas variáveis em uma abordagem habilitante, delimitando-as em quatro dimensões capacitadoras do sistema orçamentário (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade). Em razão disso, o estudo de Ahrens e Chapman (2004), trouxe uma abrangência dos controles para a contabilidade, com vistas a identificar se o sistema tem características habilitantes ou coercitivas e Chapman e Kihn (2009) conceituou a integração do sistema de informação como promotor das quatro características de *design* que compõem uma abordagem facilitadora do controle gerencial.

Na sequência, outros estudos na área, como de Hartmann e Maas (2011), trouxeram o alinhamento entre o uso coercitivo *versus* habilitador do sistema de controle orçamentário e o papel dos *controllers* como parceiros de negócios, assim como Henttu-Aho (2016) e Mucci *et al.* (2021) investigaram a percepção dos gerentes e *controllers* em relação as práticas orçamentárias das características habilitantes. Outros estudos, como Beuren e Santos (2019), Jordan e Messner (2012), Souza e Beuren (2018), Wouters e Roijmans (2011) e Wouters e Wilderom (2008), buscaram a abrangência das características de *design* do sistema orçamentário na percepção do gerente e na avaliação de desempenho. Já os estudos de Abernethy *et al.* (2020) e Covalleski *et al.* (2007), contemplaram o orçamento como fonte de influência na mentalidade de crescimento de gestores, assim como Zonatto *et al.* (2023) relacionou tal abordagem com o capital psicológico dos gestores. Embora tais evidências, é perceptível ainda a necessidade de avançar na produção de novos conhecimentos sobre esse tema.

Entende-se que, a participação dos indivíduos nesse processo, conforme preconizado na abordagem sociointeracionista proposta por Bandura (1977), pode contribuir para o entendimento das interações existentes, influenciando aspectos cognitivos e atitudinais ligados à percepção habilitante do controle orçamentário (Zonatto *et al.*, 2023). Esses fatores podem ter influência no Capital Psicológico (CP) dos gestores, impactando o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho (Degenhart *et al.*, 2022). Assim como os estudos recentes de Bernd *et al.* (2022) e Degenhart *et al.* (2022), que evidenciaram a participação do indivíduo na elaboração do orçamento como motivador, influenciando positivamente o comprometimento com metas e o desempenho gerencial.

A abordagem da Teoria Social Cognitiva, especificamente no contexto orçamentário, trouxe novas evidências sobre as interações existentes entre o controle orçamentário e o capital psicológico de gestores que possuem responsabilidade orçamentária (Degenhart *et al.*, 2022; Venkatesh; Blaskovich, 2012; Zonatto *et al.*, 2023). Porém, não aborda sobre as interações do controle habilitante, do capital psicológico e das atitudes gerenciais estudadas. A influência de fatores existentes no contexto das características orçamentárias habilitantes, como o reparo e a flexibilidade orçamentária, têm relação positiva e significativa com o capital psicológico, refletindo positivamente nas crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, em alguma medida, podem impactar no compromisso com as metas orçamentárias (Bernd *et al.*, 2022) e no desempenho gerencial (Degenhart *et al.*, 2022).

As evidências apresentadas na literatura indicam uma influência do sistema orçamentário no desempenho (Baldvinsdottir; Mitchell; Norreklit, 2010; Birnberg; Luft; Shields, 2007; Covaleski *et al.*, 2007). Todavia, estes efeitos podem não ocorrer diretamente (Derfuss, 2016). O Capital Psicológico (CP), como variável interveniente, é uma temática incipiente e que demanda um maior aperfeiçoamento nas pesquisas em contabilidade (Degenhart *et al.*, 2022; Venkatesh; Blaskovich, 2012), tendo como fatores contextuais as Características Habilitantes do Orçamento (CHO) (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), sua relação com o compromisso com as metas orçamentárias (Degenhart *et al.*, 2022) e o desempenho gerencial (Degenhart *et al.*, 2022; Grodt *et al.*, 2023).

Apesar das contribuições para a teoria identificadas na literatura, as evidências encontradas na área de contabilidade gerencial e contabilidade comportamental ainda são incipientes, tendo em vista a escassez de estudos desenvolvidos sob esta perspectiva. Neste contexto, considerando-se as evidências de estudos anteriores, ao contemplar a relação entre os efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico, em gestores com responsabilidade orçamentária, conforme proposto por Zonatto *et al.* (2023), torna-se um tema emergente na literatura, a abordagem dos efeitos do Capital Psicológico (CP), como variável interveniente na relação entre as Características Habilitantes do Orçamento (CHO), Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO) e Desempenho Gerencial (DG), como proposto nesta pesquisa. Assim, a pesquisa visa contribuir para a compreensão do papel do orçamento como instrumento motivador e influenciador no contexto organizacional, proporcionando conhecimentos relevantes para teoria e prática.

Especificamente para a teoria, esta pesquisa busca suscitar uma contribuição mais aprofundada ao compreender os efeitos das variáveis abordadas no estudo em uma única organização, estabelecendo-se uma amostra específica de profissionais que atuam em funções

de gestão, tornando as interações entre estas variáveis necessárias para o alcance de um melhor desempenho gerencial, em um mesmo ambiente institucional. Pretende-se assim, encontrar evidências a fim de ampliar as pesquisas desenvolvidas na área de contabilidade gerencial, contribuindo para a compreensão de como diferentes gestores percebem o controle orçamentário, bem como este instrumento de controle impacta um grupo distinto de gestores, ainda que expostos em um mesmo ambiente.

A concepção da habilitação do sistema de controle orçamentário, na abordagem psicológica do gestor, fornecerá novas evidências sobre os efeitos cognitivos e motivacionais da participação dos gestores nos processos orçamentários e sua autonomia (e influência) para a qualificação dos processos de gestão orçamentária, permitindo a compreensão dos fatores de influência do *design* e uso do controle orçamentário (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Do mesmo modo, seu uso para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais (objetivos e metas), tornando-se mentalmente capacitados no processo de gestão orçamentária e no desenvolvimento de suas atividades de trabalho, de modo a viabilizar o alcance de melhor desempenho. Este processo permitirá também às empresas avaliarem suas atuais práticas de gestão orçamentária, compreendendo seus efeitos no desempenho gerencial, enfatizando que a meta de um indivíduo é a ligação entre esforço e desempenho desejado (Lokman *et al.*, 2022).

Ademais, como contribuições teóricas desta pesquisa, espera-se também fornecer novas evidências em relação ao capital psicológico como variável interveniente, buscando ampliar o potencial de compreensão de tais relacionamentos dentro do contexto do controle orçamentário, considerando importantes atitudes gerenciais (compromisso e desempenho) (Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). Espera-se encontrar evidências que o desenho habilitante do sistema orçamentário permite compreender que gestores com comportamento flexível em relação a orientação orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023), estão comprometidos com suas metas, refletindo em atitudes proeminentes em relação ao desempenho (Covaleski *et al.*, 2007). Assim, havendo um maior envolvimento no estabelecimento de metas orçamentárias, busca-se compreender se, através do desenho habilitante do sistema de controle orçamentário, há um maior direcionamento de sua atenção, se mobiliza esforços, aumenta a persistência e a resiliência (Newman *et al.*, 2014), levando assim a um melhor desempenho gerencial.

Na perspectiva prática, a pesquisa proposta se justifica por fornecer novas evidências sobre as características habilitantes do controle orçamentário, e seus efeitos consequentes em aspectos cognitivos e atitudinais de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. Compreender as formas de uso do controle orçamentário e seus efeitos, permite o entendimento da aplicação de práticas de controle gerencial (como o orçamento) no ambiente organizacional.

Do mesmo modo, a avaliação de seus efeitos no capital psicológico, no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial permite compreender de que forma tais condições de uso refletem em atitudes e comportamentos de gestores que possuem responsabilidade orçamentária, e utilizam o orçamento como um instrumento de apoio a gestão de suas atividades de trabalho (Zonatto *et al.*, 2020).

Assim, como contribuições práticas, esta pesquisa busca suscitar maior foco dos gestores para suas atividades orçamentárias, por meio do desenho capacitador do controle utilizado. No contexto das funções do processo de avaliação de desempenho (Christ *et al.*, 2016; Santos *et al.*, 2019), visando o desenvolvimento de ações que favorece o melhor desempenho gerencial e organizacional, espera-se que as empresas estimulem a aprendizagem e o compartilhamento de informações (Machado *et al.*, 2022), tornando o desenho do controle orçamentário mais habilitante (Santos *et al.*, 2019; Wouters; Roijmans, 2011). O profissional da gestão atua em uma importante área geradora de informações e busca contribuir com a organização para a redução da assimetria informacional existente. Assim, torna-se relevante fonte de apoio a gestão (Lunardi *et al.*, 2020). As organizações buscam cada vez mais uma adequação informacional, buscando a eficácia na tomada de decisão (Beuren; Gorla, 2016).

Na perspectiva social, a avaliação de tais aspectos permite identificar em que condições profissionais que possuem responsabilidade orçamentária conseguem alcançar melhor desempenho gerencial, importante antecedente do desempenho organizacional. Assim, estas evidências revelam como o controle orçamentário habilitante potencializa atitudes gerenciais e o desempenho gerencial de profissionais que possuem responsabilidade orçamentária, o que pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional, sua condição de empregabilidade e sua permanência (ou promoção) no ambiente de trabalho em que está inserido.

Com foco particular nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Martins *et al.*, 2020; Onu, 2018), a pesquisa enfatiza a importância de tópicos contemplando saúde e bem-estar para o indivíduo na abordagem do controle orçamentário habilitante, a fim de fornecer evidências que possam contribuir para a adoção de práticas de gestão com o propósito de capacitar (de forma positiva) gestores que possuem responsabilidade orçamentária no contexto organizacional, preocupação evidenciada pelo ODS número 3. Com isto, também busca-se contribuir para o ODS número 8, que aborda o trabalho decente e crescimento econômico, fazendo uso do *design* orçamentário habilitante para potencializar as capacidades psíquicas/cognitivas positiva destes gestores. Ainda, destaca-se a importância da indústria e da inovação nos processos de gestão, como a adoção do sistema capacitador, como instrumento de gestão capaz de potencializar o uso de tecnologias que contribuam positivamente para o

desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, evidenciada pelo ODS número 9 (Onu, 2022).

Esta pesquisa também contribui para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa intitulados: “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, aprovado na Chamada CNPq N° 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 N° 05/2019 PqG, possuindo número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) (Anexo B). Assim, também contribui para a formação de novos profissionais com conhecimentos sobre o tema, aumentando sua base teórica para futuras aplicações.

Por fim, o estudo agrega 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), ao ter como propósito a promoção de novos estudos sob a temática orçamentária. Do mesmo modo, fornece evidências para as discussões teóricas e práticas de disciplinas inseridas no Programa, que abordam o controle orçamentário como instrumento de gestão. Adicionalmente, a pesquisa fornece evidências que podem ser utilizadas na promoção de novos estudos sobre o tema, juntamente ao Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, instituído no Programa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, apresentou o tema, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e o arcabouço do trabalho. No segundo capítulo descreve-se a fundamentação teórica da pesquisa, ao contemplar os conteúdos investigados na dissertação: características habilitantes do orçamento, capital psicológico, compromisso com as metas orçamentárias, desempenho gerencial e o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

No terceiro capítulo são descritos o método e os procedimentos utilizados para a realização do estudo. Principia-se com o delineamento da pesquisa, seguido da definição da população e amostra, constructos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, a síntese da trajetória da pesquisa e as limitações do estudo.

No quarto capítulo, primeiramente menciona-se a caracterização da amostra da pesquisa. Por conseguinte, demonstra-se a interpretação dos resultados através da análise descritiva dos dados e validação dos constructos de mensuração pelos modelos estruturais propostos. Na sequência, em posse dos dados analisados, investiga-se as relações entre as variáveis propostas na pesquisa, juntamente da análise complementar, a fim de promover discussão dos resultados e responder as hipóteses elaboradas para a pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões alcançadas no estudo, através dos indicativos encontrados e objetivos estabelecidos para este estudo. Por fim, são apresentadas as recomendações para a realização de novas pesquisas, expostas as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices acrescentados no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A conjuntura deste capítulo destina-se a apresentar a fundamentação teórica que contribui para a execução desse estudo. Procedeu-se o levantamento literário em relação aos respectivos temas investigados nesta pesquisa: Características Habilitantes do Orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), Capital Psicológico, Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial. A partir de seus conceitos, são apresentadas a fundamentação das hipóteses que norteiam o estudo.

2.1 CARACTERÍSTICAS HABILITANTES DO ORÇAMENTO

O orçamento empresarial, como ferramenta de controle gerencial, é uma prática relevante para as organizações (Santos *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2020) e comum em diversas empresas (Abernethy *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2023). Os sistemas de controle orçamentário são tipicamente retratados como servidores de funções organizacionais, e entre eles destacam-se o planejamento, a coordenação de avaliação de desempenho, a alocação de recursos e o aprendizado (Covaleski *et al.*, 2003; Hansen; Van Der Stede, 2004; Hartmann; Maas, 2011). Para Simons (1995), o sistema orçamentário é destinado ao compartilhamento de informações, com fins estratégicos, destinados a sanar as incertezas que ameaçam a organização. Assim, gera influência no dinamismo e no comportamento dos indivíduos no contexto ambiental (Bernd *et al.*, 2022; Covaleski *et al.*, 2007). Neste conceito, o controle orçamentário pode ser definido como facilitador e coercitivo (Henttu-Aho, 2016). Ambas as configurações são utilizadas com diferentes propósitos pelas organizações, conforme as contingências ambientais (Zonatto *et al.*, 2023).

Adler e Borys (1996), desenvolveram um trabalho profícuo sobre os aspectos positivos e negativos dessa estrutura, com base em dois tipos de formalização do fluxo de trabalho: habilitante e coercitiva (Beuren; Santos, 2019). A partir disso, uma tecnologia organizacional foi desenvolvida para a contabilidade, por Ahrens e Chapman (2004), com vistas a identificar se essa dualidade de características habilitantes ou coercitivas pode ser aplicada ao contexto orçamentário (Zonatto *et al.*, 2023).

A busca pela interpretação dessa formalização identificou que o controle orçamentário é coercitivo quando há um controle comportamental de seus usuários e uma limitação da liberdade de atuação gerencial na comunicação entre as pessoas da organização (Beuren; Santos, 2019). Este possui uma austeridade limitada sobre os processos de negócios e pouca

transparência (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), limitando a autonomia, a criatividade e a inovação (Adler; Borys, 1996; Hartmann; Maas, 2011; Zonatto *et al.*, 2023).

A abordagem habilitante, sob a lente positivista do sistema, é destacada por Adler e Borys (1996, p. 63) como:

“Uma segunda corrente de pesquisa, mais positiva, destaca a função técnica da burocracia. Aqui, a suposição é que o trabalho pode ser gratificante e que a organização possa ser experimentada como um empreendimento cooperativo não anulante da autonomia. Se os funcionários tiverem a percepção de sobreposição entre seus objetivos e os da organização como um todo, receberão bem a contribuição potencial da formalização para a eficiência, adotarão procedimentos formais de trabalho, que sejam adequadamente projetados e implementados, facilitando o desempenho da tarefa, aumentando o orgulho pelo seu trabalho”.

Assim, na linha da contabilidade gerencial, os controles habilitantes promovem a flexibilidade orçamentária, permitindo ao gestor revisar as premissas estabelecidas (Zonatto *et al.*, 2023). São conceituados como aqueles que auxiliam os gerentes a lidar de forma mais eficaz com contingências que surgem no curso de seu trabalho (Adler; Borys, 1996; Ahrens; Chapman, 2004; Chapman; Kihn, 2009; Jordan; Messner, 2012; Jorgensen; Messner, 2009; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Fornecem a estrutura necessária para discutir decisões e ações, estimulando interação nos diferentes níveis hierárquicos (Beuren; Santos, 2019). Contudo, permite que os usuários resolvam as limitações práticas de regras e padrões organizacionais existentes, fornece-lhes informações para desenvolver suas capacidades operacionais (Ahrens; Chapman, 2004; O’Grady, 2019), promovendo a aprendizagem e o suporte motivacional (Adler; Borys, 1996; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Para oferecer suporte empírico, Chapman e Kihn (2009), desenvolveram métricas a partir de uma análise detalhada das características técnicas do projeto habilitante, juntamente com uma filosofia abrangente de controle, através da qual essas características técnicas podem moldar a ação. No contexto ambiental, através do exercício simultâneo de gestão do conhecimento entre o indivíduo-estrutura, a abrangência do controle é articulada por meio de quatro princípios de *design* (Chapman; Kihn, 2009). Tais princípios ou dimensões, estão estruturados em características que distinguem a usabilidade por suas abordagens, sendo elas: Capacidade de Reparo, Transparência Interna, Transparência Global e Flexibilidade (Adler; Borys, 1996).

A Capacidade de Reparo consiste em modificar os procedimentos de controle, com o objetivo de corrigir suas falhas (Chapman; Kihn, 2009). Na dimensão habilitante, um sistema capaz de promover o ajuste, auxilia no processo de trabalho, corrige falhas e ajustes de desvios (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). São sistemas projetados para

identificar respostas rápidas com vistas a identificar padrões inadequados (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021). Já na dimensão coercitiva, as irregularidades levantam suspeitas e a incompletude dos procedimentos são vistos como suspeitos (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, um sistema habilitante, permite aos seus usuários solucionar as possíveis falhas nas informações orçamentárias, ajustando as metas para uma visão mais resoluta (Mucci *et al.*, 2021). Os reparos fornecem recursos aos gestores para correção de problemas (Ahrens; Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023), tornam-se fonte de informações, auxiliam nas incertezas e na tomada de decisão e no desenvolvimento de suas tarefas gerenciais (Frow *et al.*, 2010; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A Transparência Interna compreende o funcionamento dos processos internos da organização (Chapman; Kihn, 2009). Em uma visão coercitiva, o sistema só fornece informações no caso de mau funcionamento (Adler; Borys, 1996), ficando restrito a uma lista de tarefas pré-estabelecidas sem detalhamento, ou seja, imposição de metas (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Já na transparência interna de um sistema habilitante, os processos e as informações são visíveis aos usuários, com explicações de melhores rotinas e práticas, buscando detalhar as informações de promoção do desempenho de seu departamento (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, a promoção da informação no contexto orçamentário, orienta as decisões da gestão, identificando problemas na incompletude das metas (Mucci *et al.*, 2021). Além disso, há um *feedback* sobre seu desempenho (Zonatto *et al.*, 2023).

A Transparência Global envolve a compreensão do sistema como um todo (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), de onde e como os processos locais se encaixam na corporação (Chapman; Kihn, 2009). Em uma abordagem coercitiva dos controles, a transparência global é considerada arriscada à organização, quando disseminada aos subordinados, tornando-se assim uma transparência assimétrica (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Nesse caso, o compartilhamento de informações sobre os processos da organização é limitado (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Já na lógica habilitante, há a promoção da proatividade com a disseminação de informações da corporação à gestão (Mucci *et al.*, 2021). A organização compartilha os processos de negociações, assim os gestores compreendem suas tarefas e metas em um contexto abrangente, com uma visão holística da corporação (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). A comunicação entre as hierarquias gerenciais, torna os relacionamentos efetivos (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021), busca compreender como as atividades se relacionam e contribuem para as demais (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et*

al., 2023), melhorando seu desempenho e o desempenho do empreendimento (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A Flexibilidade no processo orçamentário compreende o acesso da gestão às modificações do sistema (Zonatto *et al.*, 2023), determinando o nível de discricção e autonomia como usuários do processo (Mucci *et al.*, 2021), ou seja, a discricção dos membros da organização sobre o uso dos processos de controle (Chapman; Kihn, 2009). Na lógica coercitiva, há um detalhamento das etapas a serem seguidas pela gestão (Mucci *et al.*, 2021), sem oportunidade de austeridade do gerente (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, na lógica habilitante, valoriza as mudanças as quais reportam a riscos e aprendizado (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023), também está relacionada a estratégias de aproveitamento das oportunidades (Mucci *et al.*, 2021), e o empoderamento dos papéis gerenciais (Frow *et al.*, 2010). A flexibilidade permite aos gerentes priorizar as adaptações em modelos de orçamentos flexíveis, permitindo atender os objetivos estratégicos organizacionais (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021), elevando assim, o nível de percepção do gerente sobre a utilidade orçamentária (Wouters; Wilderom, 2008).

A percepção de utilidade do sistema orçamentário se dá na promoção da capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade aos seus usuários (Adler; Borys, 1996), características que formam um controle orçamentário habilitante (Zonatto *et al.*, 2023). Desta forma, considerando sua abordagem, espera-se que tais características atuem para potencializar cognições, crenças, atitudes e o desempenho dos indivíduos no trabalho, de modo que estes possam, ao mesmo tempo que contribuir para a melhoria dos processos de gestão orçamentária, alcançar maior desenvolvimento cognitivo e profissional.

2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO

O conceito de capital psicológico surgiu de um movimento emergido da psicologia positiva, que busca potencializar elementos positivos do indivíduo (Luthans *et al.*, 2007a; Venkatesh; Blaskovich, 2012). Esse movimento teve início na abordagem da Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977), caracterizada como uma teoria da aprendizagem social, na qual práticas interacionistas, entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, geram uma mutualidade capaz de preconizar que o comportamento do ser humano é constantemente influenciado pelo meio em que se relaciona (Bandura, 1986). O conceito norteador dessa aprendizagem está inserido na busca por um discernimento de senso de agência ou a crença do indivíduo, capaz de influenciar fatos cotidianos a partir das suas capacidades psicológicas autorreguladoras

(Schunk; Dibenedetto, 2020), considerando uma perspectiva de análise positiva (de suas potencialidades).

Segundo Bandura (1986), o comportamento humano pode ser explicado por meio de um modelo conceitual de causalidade denominado reciprocidade triádica. Tais fatores derivam de três conjuntos de influências, e podem ser compreendidos a partir de: fatores cognitivos e pessoais (fatores biológicos, afetivos e cognitivos) (Degenhart *et al.*, 2022), fatores comportamentais (ênfase às respostas motoras, verbais e interações estabelecidas) (Bandura, 1977) e fatores ambientais (relacionados a eventos sucedidos em ambiente físico, de trabalho, família e amigos) (Bandura, 1977). Essa mutualidade de influência conjunta, pode ser capaz de concernir o pensamento do indivíduo e o ambiente a sua volta, através da reciprocidade de ações das suas partes (Schunk; Dibenedetto, 2020).

A partir da perspectiva psicológica positiva, em encontro à teoria social cognitiva, alguns fatores cognitivos são capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, como as capacidades psicológicas positivas, representadas nesta pesquisa pelo capital psicológico (Schlup; Beck; Zonatto, 2021). Para tanto, esse comportamento pode ser desperto através de um sistema autorreferente, permitindo assim controlar os eventos a que estão submetidos (Zonatto, 2014). No campo organizacional, Luthans (2002b) trouxe a abordagem da psicologia positiva, contribuindo para o desenvolvimento prático dessas capacidades, quando aplicado na forma de enriquecimento da liderança e potencialização destas capacidades positivas (Newman *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, tais capacidades psicológicas podem ser mensuráveis, buscando o aperfeiçoamento no desempenho do trabalho (Luthans, 2002b). Esses critérios fatoriais que constituem as construções psicológicas positivas são compreendidos por alguns elementos (Luthans *et al.*, 2007a).

Luthans e Youssef (2004) trouxeram em seus conceitos que os fatores cognitivos positivos podem ser avaliados a partir capital psicológico. Assim, o termo é utilizado por representar o valor dos recursos humanos (capital humano), associado a propensões motivacionais individuais que se acumulam por meio de construções psicológicas positivas (Luthans *et al.*, 2007a). As organizações têm enfatizado a importância do capital humano pela prática e inteligência de seus subordinados (Luthans; Luthans; Luthans, 2004). Nesse sentido, o capital psicológico dá ênfase ao ser e em quem pretende-se se tornar (Luthans; Youssef, 2004).

Objetivando detectar e mensurar as capacidades psicológicas positivas de um indivíduo, e buscando a melhora no desempenho (individual e organizacional), Luthans, Youssef e Avolio (2007) desenvolveram a construção do capital psicológico a partir de quatro capacidades

psicológicas interrelacionadas. Segundo os autores, os elementos individuais que determinam o constructo do capital psicológico são: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Estas quatro capacidades psicológicas, em conjunto, formam o constructo do capital psicológico, se tornando um constructo de segunda ordem (Zonatto *et al.*, 2023).

O conceito mais amplo sobre capital psicológico é o de Luthans, Youssef e Avolio (2007, p. 3), qualificado 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”.

As capacidades cognitivas do capital psicológico são estados mentais passíveis de desenvolvimento com gerenciamento, mudanças e aprendizagem, e foco direto no treinamento (Luthans, 2002a). Assim, tais capacidades, tornam-se um processo motivacional da psicologia positiva, na teoria social cognitiva (Degenhart *et al.*, 2022; Schunk; Dibenedetto, 2020), e um ponto fundamental na perspectiva de agente, solucionando problemas e guiando o indivíduo na direção da realização de metas (Bandura, 1977). Isto porque, em algum momento, estas capacidades estão inseridas no indivíduo e exercem influência sobre seus atos. Assim, podem ser gerenciadas no local de trabalho para o aumento da produtividade e desempenho (Luthans; Luthans; Luthans, 2004; Luthans; Youssef, 2007). O desenvolvimento do capital psicológico no indivíduo orienta para a superação de obstáculos e sucesso. Assim, o sentimento é de gratificação (Avey *et al.*, 2011).

Na perspectiva psicológica dos processos orçamentários o capital psicológico gera uma proatividade nas atitudes gerenciais, afetando positivamente o desempenho (Alessandri *et al.*, 2018; Degenhart *et al.*, 2022; Schlup *et al.*, 2021). Compreende-se que essa influência na cognição e no comportamento humano no trabalho, poderá acarretar maior motivação e comprometimento no trabalho (Birnberg; Luft; Shields, 2007; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Luthans *et al.*, (2007a) afirmam que, dentro do constructo do capital psicológico, a autoeficácia do indivíduo está predisposta na confiança e motivação em relação a execução com êxito de suas atividades (Zonatto *et al.*, 2023). Para tanto, se o gestor acreditar em suas habilidades e capacidades, este despenderá mais recursos pessoais (esforços), buscando um desempenho satisfatório na execução de suas tarefas (Bandura, 1977; Degenhart *et al.*, 2022;

Zonatto *et al.*, 2023). Conforme Bandura (1986), a confiança desencadeia a motivação e o esforço para uma maior resistência e persistência na execução das suas atividades de trabalho.

Assim como a autoeficácia representa a confiança, a esperança representa a motivação na promoção do sucesso (Luthans *et al.*, 2008). A esperança pode ser compreendida pelo esforço despendido para o alcance de um objetivo (Luthans; Youssef, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Impulsiona o indivíduo para atingir as metas, motivando-o para o sucesso na execução das tarefas de sua responsabilidade (Luthans; Youssef, 2004). Se há motivação para o esforço, o gestor direciona os seus objetivos, desenvolve o plano de trabalho traçado e suas metas, desejando chegar aos resultados (Luthans *et al.*, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Para possuir a esperança, o conjunto de objetivos entre agência e direcionamentos é fundamental, a fim de que possua a vontade e a viabilidade de cumprir a meta desejada (Luthans *et al.*, 2008).

Conforme Venkatesh e Blaskovich (2012), a resiliência está relacionada a forma como os indivíduos se encaixam aos riscos e incertezas. Assim, podem se adaptar as mudanças no ambiente organizacional focando nos objetivos e no sucesso (Avey; Wernsing; Luthans, 2008). Esta é compreendida pelo enfrentamento de situações de conflitos e impasses, tornando o indivíduo capaz de se envolver no aumento de suas responsabilidades, considerando-o um agente da proatividade (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023).

O otimismo está relacionado a altivez (Luthans *et al.*, 2008). No contexto de suas atribuições, o gestor que possui convicções positivas age com otimismo, e deixa de lado fatos que o desfavorece (Luthans; Youssef, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, pode adequar-se às situações de riscos e incertezas (Venkatesh; Blaskovich, 2012; Zonatto *et al.*, 2023), fato que remete à sua capacidade de resiliência.

A conjuntura esperança, resiliência e otimismo, potencializa a autoeficácia do indivíduo para ter sucesso em tarefas específicas, por isto sua importância (Degenhart *et al.*, 2022; Venkatesh; Blaskovich, 2012). Neste contexto, depreende-se que o desenvolvimento do capital psicológico é relevante para o ambiente de trabalho, despertando confiança e habilidades que contribuem para que o indivíduo mova-se na busca pelo alcance dos objetivos de desempenho desejados (Luthans *et al.*, 2007a). Quando há o desenvolvimento de tais capacidades, torna-se possível potencializar a esperança sobre resultados futuros otimistas, e, por consequência, uma maior dedicação e resistência para superar os obstáculos enfrentados (Luthans *et al.*, 2007a). Assim, tais capacidades tornam-se premissas para uma atuação gerencial proativa, comprometida com os objetivos, metas e resultados organizacionais, e a busca por melhor desempenho.

2.3 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS

No processo de gestão, o orçamento é considerado o principal instrumento estratégico da organização (Frezatti, 2017; Frezatti *et al.*, 2010; Hirst; Lowy, 1990; Le; Nguyen, 2020). A utilização do orçamento no contexto organizacional, tem sido uma ferramenta de auxílio no desenvolvimento de planos de ação para o planejamento operacional, a comunicação para o alcance de metas e a avaliação do desempenho (Hansen; Van Der Stede, 2004; Shivabalan *et al.*, 2009). Assim, diante de fatores que levam ao uso do orçamento dentro das organizações, autores como Covaleski *et al.* (2003; 2007), Derfuss (2016) e Shields e Shields (1998), contextualizam três ambientes distintos que classificam o seu uso: econômico (que aborda práticas orçamentárias para acionista e empregado), sociológico (ênfata a prática orçamentária no meio social de troca de poder) e psicológico (que investiga os efeitos das práticas orçamentárias nos indivíduos) (Frezatti *et al.*, 2010).

Dentro da teoria que norteia essa investigação, foi adotada a perspectiva psicológica do orçamento, na qual o indivíduo subordinado é o objeto de análise dentro da organização. Esta abordagem se torna relevante, devido ao fato de que o orçamento é visto como um instrumento de gestão que influencia o comportamento e a cognição humana, o que ocorre a partir de diferentes fatores (Covaleski *et al.*, 2007). Perante este conceito, o foco está em avaliar os efeitos de variáveis orçamentárias na mente e no comportamento das pessoas no trabalho (Covaleski *et al.*, 2007), e os fatores que envolvem o estabelecimento de objetivos e metas orçamentárias dentro do processo (Milani, 1975). A partir desta perspectiva, entende-se que o envolvimento do gestor na elaboração do orçamento aumento o seu comprometimento com o mesmo (Lunardi; Zonatto; Nascimento, 2020; Milani, 1975; Shields; Shields, 1998). Assim, o compromisso com as metas orçamentárias está intrinsecamente ligado ao nível de comprometimento de um indivíduo para atingir uma determinada meta (Wentzel, 2002).

A teoria do estabelecimento de meta, proposta por Locke (1968), estabelece que a motivação está ligada a clareza e ao desafio da meta estabelecida (Le; Nguyen, 2020). Um objetivo que seja claro, torna-se de fácil alcance, assim como uma meta desafiadora motiva ao aumento do desempenho (Le; Nguyen, 2020). Conforme explicam Latham e Locke (1991), outros fatores devem ser contemplados para que haja sucesso nas metas, como: o comprometimento dos indivíduos participantes do processo orçamentário (que refere-se ao compromisso para o alcance do objetivo e a persistência em prosseguir-lo ao longo do tempo) e o *feedback* (que se refere ao retorno sobre seus esforços).

Os conceitos entre objetivos ou intenções conscientes em relações às metas ou desempenho de tarefas é contextualizada por Locke (1968, p. 159) da seguinte forma:

“(1) as metas podem ser atribuídas pelo experimentador antes do desempenho e da aceitação desses objetivos pelo sujeito (ou seja, sua decisão de realmente tentar por elas) verificadas mais tarde por questionamento; (2) os sujeitos podem ter uma escolha limitada de objetivos antes desempenho da tarefa e podem escolher um deles; (3) pode-se permitir que os sujeitos estabeleçam quaisquer metas que desejem para a tarefa, em seguida sejam solicitados a indicar qual era sua meta após a execução”.

Perante este conceito, e a partir desta abordagem teórica, autores como Locke (1968) e Latham e Steele (1983) desenvolveram métricas para a sustentação dos aportes teóricos em relação aos efeitos motivacionais no estabelecimento de metas e a avaliação de sua influência no desempenho. Os autores identificaram que o desempenho torna-se maior nas metas atribuídas, quando há uma estratégia entre a tarefa e o objetivo. Assim, a participação na estratégia da tarefa, do ponto de vista motivacional, em si, influencia no desempenho (Latham; Steele, 1983).

Segundo Mathieu e Zajac (1990), o comprometimento em relação as metas orçamentárias envolvem os aspectos psicológicos, com definição de fatores individuais, profissionais e organizacionais. Desse modo, inclui avaliações, sentimentos, emoções e tendências de ações específicas dos indivíduos (Bernd *et al.*, 2022), na qual torna-se possível identificar, uma influência interativa conjunta de fatores presentes no contexto orçamentário, para sustentar a teoria revisitada. Assim, acredita-se que a partir da teoria social cognitiva e seus aspectos da psicologia positiva, identificadas no capital psicológico, torna-se passível explicar o comportamento e a ação dos indivíduos no contexto orçamentário (Bandura, 1977), e na alavancagem dos esforços para o alcance das metas orçamentárias estabelecidas (Kren, 1992).

Quando abordado no contexto orçamentário, a flexibilidade do sistema permite ao indivíduo um maior controle na escolha do caminho sobre suas metas (O’Grady, 2019; Zonatto *et al.*, 2023). Reflete no esforço empregado pelo indivíduo para atingi-la (Chong; Johnson, 2007; Latham; Steele, 1983; Maiga, 2005). Este, destina um maior comprometimento e confiança, acreditando que terão resultados positivos (Zonatto *et al.*, 2023). Assim, o envolvimento do gestor neste contexto, exerce influência perante as metas orçamentárias, tornando-o responsável pelas metas estabelecidas pela organização (Chong; Chong, 2002; Monteiro *et al.*, 2021; Shields; Shields, 1998) e na busca pelo seu alcance (Grodt *et al.*, 2023; Piccinin *et al.*, 2022).

Para Birnberg et al. (2007), o envolvimento do indivíduo no processo orçamentário tem influência na mente e no comportamento humano, e quando desenvolvido sob uma perspectiva inclusiva, participativa, habilitante, tende a apresentar efeitos positivos no seu comportamento (Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). As evidências produzidas por Locke et al. (1981), Wier (1993) e Lavarda et al. (2015) enfatizam que o nível da meta orçamentária gera influência sobre o comprometimento e o desempenho dos indivíduos no trabalho. Isto ocorre porque os gestores compreendem que a função de planejamento do orçamento auxilia a concretizar as metas que precisam ser alcançadas (Le; Nguyen, 2020). Em razão disso, um sistema orçamentário que permite esta participação pode provocar efeitos positivos à organização (Bernd *et al.*, 2022). Assim, a definição das metas é percebida como uma forma de criar motivação para indivíduos (Bernd *et al.*, 2022; Le; Nguyen, 2020).

Segundo Degenhart et al. (2022), Hashim et al. (2014), Jermias e Yigit (2013) e Macinati e Rizzo (2014), ao aliar a psicologia à contabilidade gerencial, enfatiza-se a existência de uma relação positiva entre a percepção cognitiva do controle gerencial e da participação orçamentária com o compromisso com as metas orçamentárias. Deste modo, a motivação torna-se o alicerce primordial para que os subordinados comprometam-se com suas metas (Chong; Johnson, 2007; Chong; Tak-Wing, 2003; Degenhart *et al.*, 2022; Jermias; Yigit, 2013; Locke; Latham, 2002; Sandalgaard *et al.*, 2011). Assim, inicialmente, torna-se necessário compreender os fatores que atuam em ação à mobilização de esforços para o alcance das metas (Locke; Latham; Erez, 1988), tendo em vista que tal variável também é capaz de influenciar as atitudes gerenciais (proativas) e o seu desempenho gerencial (Chong; Tak-Wing, 2003; Nguyen; Evangelista; Kieu, 2019).

Quanto aos fatores antecedentes ao compromisso com as metas orçamentárias, além da adoção do orçamento como um instrumento de controle, acredita-se que os elementos do capital psicológico avaliados nesta pesquisa, compreendidos pelas capacidades psicológicas de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans; Youssef; Avolio, 2007), atuam para este fim. Portanto, são elementos que podem atuar para explicar a determinação do nível de esforço e motivação empreendido por gestores com responsabilidade orçamentária para o cumprimento de suas metas em suas atribuições de trabalho (Schlup; Beck; Zonatto, 2021), aspecto investigado nesta pesquisa.

2.4 DESEMPENHO GERENCIAL

Na área da contabilidade gerencial, sob a perspectiva comportamental, o orçamento é um importante instrumento utilizado na gestão para a avaliação do desempenho (Covaleski *et al.*, 2007). Assim, para que o desempenho seja alcançado, o indivíduo deve obter êxito na realização de suas tarefas (Ferris, 1977; Parker; Kyj, 2006). Tendo em vista que toda organização viabiliza seu orçamento com base na capacidade humana, operacional e tecnológica (Hansen; Van Der Stede, 2004; Lavarda; Almeida, 2013; Zonatto *et al.*, 2019), torna-se substancial o envolvimento dos subordinados neste processo, visto que tais práticas de gestão são fonte de influência do comportamento humano no trabalho, e, portanto, preditores do desempenho gerencial (Macinati; Bozzi; Rizzo, 2016; Zonatto *et al.*, 2019).

O desempenho gerencial em atividades orçamentárias pode ser compreendido pelo grau em que os gestores obtêm êxito na realização de suas atividades de trabalho, desenvolvidas no contexto orçamentário (Parker; Kyj, 2006). Pode ser compreendido por quão prósperas serão as atividades desenvolvidas pelo indivíduo, chegando a um nível de êxito ao final (Mia; Patiar, 2002). O nível satisfatório na execução das atividades gerenciais torna-se um determinante para o atingimento de suas metas (Saithong-In; Ussahawanitchakit, 2016). Isso enfatiza que o desempenho gerencial está relacionado ao quanto o indivíduo obtêm êxito em suas atividades gerenciais (Ferris, 1977; Parker; Kyj, 2006). Assim, torna-se objeto de análise a mensuração da eficácia do gestor em suas atribuições de trabalho (Milani, 1975; Zonatto; Lavarda, 2013).

Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965) desenvolveram um levantamento junto a organizações industriais com a finalidade de identificar as principais funções gerenciais desenvolvidas por profissionais que ocupam cargos de gestão. Os autores constataram que suas principais atribuições relacionam-se a funções de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação dos interesses da unidade sob sua responsabilidade (Mahoney; Jerdee; Carroll, 1963, 1965). O Quadro 1 apresenta a síntese destas funções.

Quadro 1-Dimensões de análise do desempenho gerencial propostas por Mahoney, Jerdee e Carroll (1965)

Funções	Especificação das Atividades
Planejamento	Determinar metas, políticas e linhas de ação. Planejar trabalho, orçamento, estabelecer procedimentos, estabelecer metas ou normas, preparar pautas, programar.
Investigação	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatórios e contas. Inventariar, medir produção, preparar demonstrativos financeiros, manter registros, realizar pesquisa, analisar trabalho.
Coordenação	Trocar informações com as pessoas na organização, que não subordinados, a fim de relacionar e ajustar programas. Assessorar outros departamentos, agilizar, contato com outros gestores, organizar reuniões, informar superiores, buscar a cooperação de outros departamentos.
Avaliação	Avaliação e apreciação de propostas ou desempenhos relatados ou observados. Avaliações de funcionários, análise de registros de saída, análise de relatórios financeiros, inspeção de produtos, aprovação de pedidos, análise de propostas e sugestões.

Supervisão	Dirigir, liderar e desenvolver seus subordinados. Aconselhar subordinados, treinar subordinados, explicando regras de trabalho, atribuindo trabalho, disciplinando, lidando com reclamações de seus subordinados.
Seleção	Manutenção de força de trabalho de uma unidade ou de várias unidades. Recrutamento acadêmico, entrevista de emprego, seleção de funcionários, colocação de funcionários, promoção de funcionários, transferência de funcionários.
Negociação	Compra, venda, ou contratação de bens ou serviços. Negociações fiscais, entrar em contato com fornecedores, lidar com representantes de vendas, publicidade de produtos, negociação coletiva, vender para revendedores ou clientes.
Representação	Avançar interesses organizacionais gerais por meio de palestras, consultas e contatos com indivíduos ou grupos fora da organização. Discursos públicos, unidades comunitárias, comunicados de imprensa, frequentar convenções, reuniões de clubes de negócios.

Fonte: Zonatto (2014, p. 109).

Estas funções denotam as diferentes atribuições exercidas pelos gestores em suas atribuições de trabalho. Embora complexas, fornece uma oportunidade para que estes profissionais possam promover a avaliação do desempenho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária, de forma abrangente e comparativa (Zonatto, 2014), como tem sido abordado na pesquisa sobre o tema na área de contabilidade, em que a métrica proposta por estes autores é a principal forma de medida do desempenho gerencial na área contábil (Derfuss, 2016).

Como pode-se verificar a partir das informações apresentadas no Quadro 1, sob esta perspectiva de análise, o desempenho gerencial relaciona-se ao conjunto de habilidades que o gestor desenvolve para realizar com êxito suas atividades de trabalho. Portanto, ao alcançar um desempenho gerencial elevado, isto indica que sua atuação potencializa também o desempenho organizacional (Lunardi *et al.*, 2020; Parker; Kyj, 2006).

Isto ocorre por meio da coordenação de uma equipe de funcionários que fazem parte da unidade de responsabilidade do gestor. Esta equipe, com habilidades e responsabilidades específicas, atuam para desenvolver o conjunto de atividades que lhe é atribuída, estando sob sua responsabilidade. Do mesmo modo, atuam para solucionar os problemas existentes quando da realização destas atividades (Zonatto *et al.*, 2020b). Por estas razões, o desempenho gerencial é tratado com um importante antecedente do desempenho organizacional, que contribui diretamente para o alcance da eficácia organizacional.

Embora sua importância, a pesquisa contábil desenvolvida sob o tema tem revelado resultados conflitantes sobre os efeitos do controle orçamentário no desempenho gerencial, havendo evidências de uma influência positiva, influência negativa e até mesmo uma relação sem qualquer significância estatística (Dani; Zonatto; Diehl, 2017; Derfuss, 2016). Estes resultados denotam a necessidade de novas investigações sobre o tema, com o propósito de melhor compreensão de como os mecanismos de controle gerencial (como o orçamento) e os

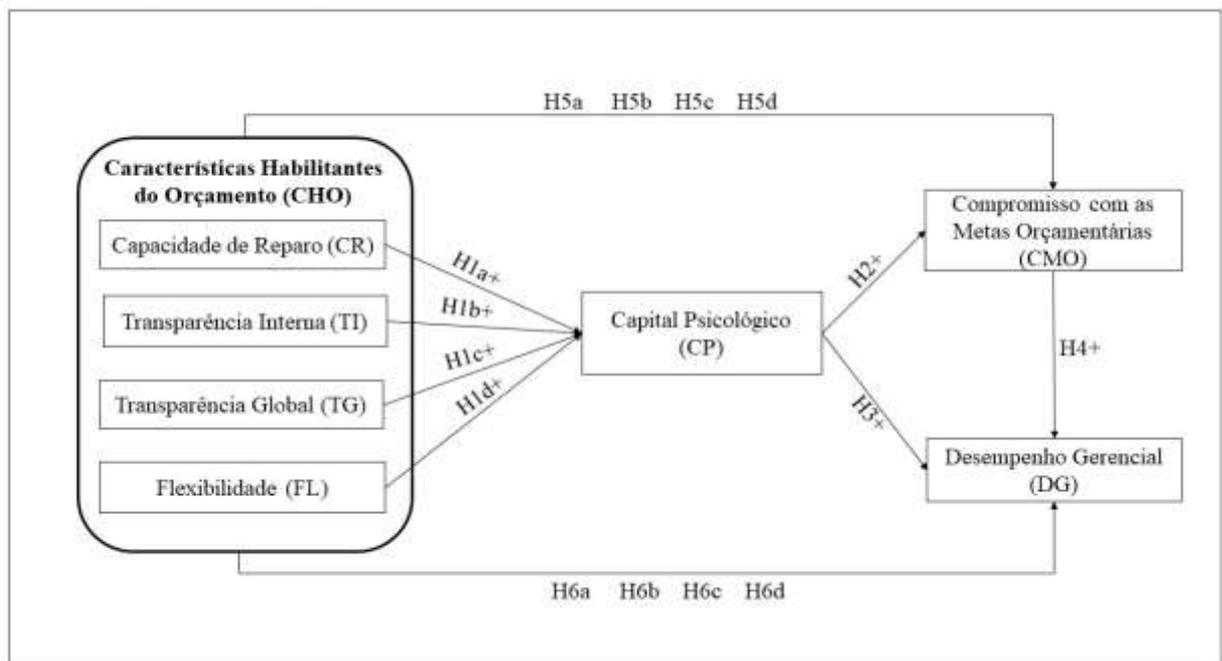
fatores contextuais (ambientais) e individuais (cognitivos e comportamentais) interagem e determinam o desempenho gerencial (Degenhart *et al.*, 2022; Derfuss, 2016; Zonatto *et al.*, 2023), como proposto nesta pesquisa.

Entende-se que não existe um único fator capaz de influenciar o desempenho gerencial, mas um conjunto de fatores que atuam para determinar tal influência, o que é convergente a abordagem sociointeracionista proposta por Bandura (1977). Assim sendo, e considerando-se a oportunidade de pesquisa identificada na literatura, torna-se oportuna a realização desta pesquisa, sob a configuração proposta no estudo.

2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

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

Figura 2 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira hipótese de pesquisa investiga os efeitos das características habilitantes do controle orçamentário como elementos promotores do capital psicológico dos gestores (H1). A segunda e terceira hipóteses de pesquisa investigam, respectivamente, os efeitos do capital psicológico no compromisso com as metas orçamentárias (H2) e no desempenho gerencial (H3). A quarta hipótese de pesquisa avalia os efeitos diretos do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial (H4). Por fim, a quinta hipótese de pesquisa investiga os efeitos mediadores do capital psicológico na relação entre características habilitantes do

orçamento e o compromisso com as metas orçamentárias (H5), e a sexta hipótese investiga a relação entre características habilitantes do orçamento e o desempenho gerencial (H6).

O estudo realizará testes diretos e indiretos para avaliar as relações propostas. Os testes diretos visam analisar a relação imediata entre as características habilitantes do controle orçamentário, o capital psicológico dos gestores, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Por outro lado, os testes indiretos se concentrarão em examinar os efeitos mediadores do capital psicológico nas relações entre as características habilitantes do controle orçamentário e tanto o compromisso com as metas orçamentárias quanto o desempenho gerencial. Essa abordagem abrangente permitirá uma compreensão mais profunda das dinâmicas subjacentes, identificando tanto as influências diretas quanto os caminhos indiretos que podem ser evidenciados no controle orçamentário.

2.5.1 Características Habilitantes do Orçamento e Capital Psicológico

2.5.1.1 Capacidade de Reparo e Capital Psicológico

A primeira das quatro dimensões que compõem o sistema orçamentário habilitante é a capacidade de reparo (Adler; Borys, 1996). A capacidade de reparo consiste em mudanças de procedimentos relacionadas a novas oportunidades e ajustes de desvios (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Podem ser consideradas como soluções para o “problema” de incompletude das informações contábeis (Henttu-Aho, 2016; Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

Já na estrutura coercitiva, qualquer desvio é visto como suspeito e os procedimentos servem para informar os superiores, o cumprimento de metas dos subordinados (Mucci *et al.*, 2021). A lógica habilitante gera uma oportunidade de melhoria, favorecendo o diálogo entre a gerência, a fim de resolver ajustes na incompletude das informações, facilitando a tomada de decisão (Adler; Borys, 1996; Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

Assim, a capacidade de reparo atua como recurso valioso na provisão para os indivíduos (Chapman; Kihn, 2009). Havendo problema de incompletude das informações contábeis, as metas orçamentárias são ajustadas para uma base mais realista (Frow *et al.*, 2010; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Uma meta “reparada” fornece aos gerentes a direção necessária para desenvolver suas tarefas gerenciais, a fim de liderar sua equipe sob os objetivos organizacionais (Kihn, 2011; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

A capacidade de reparo ajuda a lidar com as incertezas e facilita a tomada de decisão dos gestores (Frow *et al.*, 2010; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023),

gera oportunidades de melhorias no processo e soluciona falhas evitando que o processo seja interrompido (Coyte, 2019; Heentu-Aho, 2016; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Sob essa perspectiva, há oportunidade de desenvolver planos de ação para situações inesperadas (Chapman; Kihn, 2009), permitindo assim um sentimento de valorização, havendo a opção de tomar suas próprias decisões (Zonatto *et al.*, 2023).

Os gestores têm a percepção que o sistema lhe fornece ferramentas para desempregar o esforço necessário, mesmo perante uma tarefa desafiadora (Zonatto *et al.*, 2023). Assim, há um entendimento que sua atuação tem atribuições positivas, gerando sucessos futuros, incentivando-os a perseverar quando se deparar com adversidades e imprevistos, redirecionando novos caminhos para o alcance de suas metas (Degenhart *et al.*, 2022; Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Tais fatos, o remete a motivação e valorização, potencializando a sua autoeficácia, esperança, confiança, otimismo e resiliência (Zonatto *et al.*, 2023).

Desta maneira, espera-se que a capacidade de reparo esteja associada ao aumento do capital psicológico de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. A capacidade de reparo possui efeitos motivadores, que impactam o capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023). Neste contexto, os gestores podem determinar com maior convicção suas habilidades, potencializando sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). A partir destas evidências, a hipótese H1a investigada nesta pesquisa estabelece que: *H1a. A capacidade de reparo influencia positivamente o capital psicológico.*

2.5.1.2 Transparência Interna e Capital Psicológico

A transparência interna refere-se aos procedimentos que tornam as atividades internas visíveis aos usuários (Coyte, 2019; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Em uma percepção coercitiva, há a falta de informações detalhadas sobre as metas do gestor e a formulação de “lista de funções” sem receber informações detalhadas (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021).

Nessa situação, a informação é considerada necessária para a tomada de decisão (Zonatto *et al.*, 2023). A gestão que possui a percepção de “falta de informação” fica impossibilitada de identificar problemas de incompletude de metas, na qual poderiam ser detectadas e minimizadas por interações entre os próprios gestores da organização (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021).

Para Mucci, Frezatti e Bido (2021), a transparência interna depende de influências das variações orçamentárias de outros processos por grupos significativos. Sob a lógica facilitadora,

os usuários detêm informações que os ajudam a liderar sua equipe (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021). No sistema orçamentário, para que se tenha transparência interna, o sistema deve fornecer aos gestores informações claras sobre suas atividades, permitindo que haja um entendimento das metas departamentais e o funcionamento interno do orçamento (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

Assim, as informações detalhadas sobre o que impulsiona o desempenho de seus departamentos, traz a percepção aos gerentes de que o sistema orçamentário orienta suas funções (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), proporciona maior estímulo ao seu próprio desempenho e os ajuda a liderar suas equipes (Mucci *et al.*, 2021), contribuindo assim para reflexos consequentemente positivos no seu desempenho (Zonatto *et al.*, 2023).

A transparência interna, fornece visibilidade e direciona os seus usuários à informação (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021). A visão habilitante da transparência interna, permite que os indivíduos capturem as informações, entendam as metas departamentais e os motivos de aplicabilidade dos procedimentos e prática adotados (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Ao ter informações detalhadas sobre o que impulsiona o desempenho de seus departamentos, os gerentes percebem que o sistema orçamentário orienta suas decisões e os ajuda a liderar suas equipes (Mucci *et al.*, 2021).

Neste contexto, o compartilhamento de informações, através do sistema orçamentário habilitante, esclarece as tarefas, o seu funcionamento interno do setor (Henttu-Aho, 2016; Zonatto *et al.*, 2023) e os objetivos das unidades, oferecendo *feedback* sobre o desempenho dos usuários (Wouters; Wilderom, 2008). Havendo um maior compartilhamento de informações dentro da unidade, gera uma maior transparência interna, aumentando a dedicação e a confiança do gestor e facilitando a cooperação (Machado *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023).

Gerentes que possuem maior compreensão sobre suas atividades e resultados esperados são mais seguros sobre suas tarefas e desenvolvem expectativas positivas (Degenhart *et al.*, 2022; Newman *et al.*, 2014). Assim, aumentam seu engajamento no trabalho, ocasionando maior comprometimento (Mishra *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023). Há também um aumento da fidedignidade e dedicação no ambiente de trabalho, facilitando a cooperação (Mia; Patiar, 2002) e a motivação (Beuren *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2023).

A compreensão da gestão sobre suas atividades e resultados esperados, desenvolve a autoeficácia, e o esforço necessário no desenvolvimento das tarefas. Também contribui para o desenvolvimento da esperança, do otimismo e da resiliência dos gestores, componentes do capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023). Desta maneira, espera-se que a transparência interna

esteja associada ao aumento do capital psicológico de gestores que possuem responsabilidade orçamentária.

A transparência interna possui efeitos motivadores que impactam o capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023). Entende-se que um maior nível de transparência interna esteja associado a um maior nível de capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023), potencializando assim sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a). A partir destas evidências, a hipótese H1b investigada nesta pesquisa estabelece que: *H1b. A transparência interna influencia positivamente o capital psicológico.*

2.5.1.3 Transparência Global e Capital Psicológico

A transparência global se refere ao entendimento dos usuários sobre a globalidade do sistema (Ahrens; Chapman, 2004; Chapman; Kihn, 2009; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Perante a lógica coercitiva do sistema, é estabelecido limites em relação ao compartilhamento de informações (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), perante o fato de que fornecer transparência global aos subordinados se torna arriscado para a organização, dito que a transparência deva ser assimétrica (Zonatto *et al.*, 2023).

Já sob a perspectiva facilitadora, os gestores recebem um grande fluxo de informações, contribuindo para que atuem de forma proativa para a organização (Jørgensen; Messner, 2009; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, permite entender como suas tarefas se desenvolvem e auxiliam a organização na sua totalidade (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), contribuindo para os reflexos consequentemente positivos no desenvolvimento de estratégias e objetivos da empresa (Chapman; Kihn, 2009; Zonatto *et al.*, 2023).

Na transparência global, há um conhecimento mais amplo das atividades a serem desenvolvidas no contexto empresarial (Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Na lógica habilitante, existe uma melhora da relevância das informações no plano orçamentário e os gerentes teriam uma quantidade maior de informações em suas mãos (Mucci *et al.*, 2021). Assim, há a promoção de maior compartilhamento de informações, servindo de recurso para resolução de problemas e o desenvolvimento das atividades, melhorando o desempenho (Coyte, 2019; Zonatto *et al.*, 2023).

O controle orçamentário permite aos processos estarem globalmente explícitos (Ahrens; Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023), fornece informações contextuais sobre necessidades à nível departamental, aumentando a conscientização dos gerentes sobre as oportunidades de melhorar seu desempenho e o desempenho do negócio (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho,

2016). Assim, a transparência global ajuda os gestores a identificar incompletudes nas informações contábeis orçamentárias, o que minimiza os efeitos adversos em suas ações (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021).

Perante este fato, entende-se que os gestores que possuem suporte e clima organizacional favorável, melhoram seu desempenho no trabalho (Liu, 2013; Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Para Liu (2013) e Zonatto *et al.* (2023), o indivíduo que possui maior suporte de seu supervisor, obtém um aumento significativo de seu capital psicológico, uma vez que tal estrutura de apoio potencializa sua autoeficácia, persistência e otimismo, o que contribui para que este gestor esteja mais propenso a empregar assim um maior esforço para ter sucesso em suas tarefas, de modo a melhorar o seu desempenho no trabalho.

Tal apoio pode ser alcançado com a transparência tanto interna quanto global, visto que estas auxiliam os gestores na superação de obstáculos que surgem na execução de suas tarefas. Isto ocorre quando há disponibilidade de informações adequadas e precisas do seu ambiente de trabalho (Sánchez *et al.*, 2012; Zonatto *et al.*, 2023), o que ocasiona o aumento de seu otimismo, visando buscar os melhores caminhos para alcançar determinado resultado. Assim, torna o gestor mais resiliente (Zonatto *et al.*, 2023).

Desta maneira, espera-se que a transparência global, esteja associada ao aumento do capital psicológico de gestores que possuem responsabilidade orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023), potencializando, assim, sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a). A partir destas evidências, a hipótese H1c investigada nesta pesquisa estabelece que: *H1c. A transparência global influencia positivamente o capital psicológico.*

2.5.1.4 Flexibilidade e Capital Psicológico

A quarta e última característica dimensional habilitante do orçamento é a flexibilidade (Adler; Borys, 1996). Esta característica está relacionada a realocação de recursos, para adaptação do sistema formal às contingências que possam ocorrer (Mucci *et al.*, 2021).

Conforme explicam Mucci, Frezatti e Bido (2021), sob a lógica coercitiva, os gestores não teriam nenhum grau de discricionariedade sobre as metas orçamentárias, tornando-se responsáveis por metas pré-planejadas sem poder ajustar suas rotas de ação. Já sob a perspectiva facilitadora, o sistema fornece uma estrutura eficaz para o mapeamento das áreas de responsabilidade e controle dos indivíduos (Chapman; Kihn, 2009), permitindo estratégias emergentes projetadas para o aproveitamento de oportunidades que possam surgir (Mucci *et al.*, 2021).

Os modelos de orçamentos flexíveis permitem que os gerentes priorizem tarefas e façam adaptações para atender aos objetivos organizacionais estratégicos, aumentando assim a utilidade do orçamento (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021). Isso torna os processos, no ambiente de trabalho, bem mais assistidos (Wouters; Wilderom, 2008), aumentando a eficácia e o comprometimento na execução do trabalho (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023). A flexibilidade torna-se então um fator determinante e conseqüentemente positivo no desempenho dos gerentes (Mucci *et al.*, 2023; Zonatto *et al.*, 2023).

O controle gerencial mais usado na avaliação de desempenho é o controle orçamentário (Covaleski *et al.*, 2007; Hansen; Van Der Stede, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Perante este fato, no contexto da avaliação do desempenho, os indivíduos responsáveis pelo orçamento, entendem que a transparência e a flexibilidade são fontes de praticidade, experiência e autonomia na execução de uma tarefa (Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Assim, a flexibilidade no sistema orçamentário, está ligada ao empoderamento do papel dos gerentes, levando a um nível mais alto de percepção na realocação dos recursos definidos no plano orçamentário (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021; Souza; Beuren, 2018; Wouters; Wilderom, 2008). Contudo, os gerentes veem o orçamento como inovadores e flexíveis, permitindo melhor comunicar suas estratégias (Abernethy *et al.*, 2020). Isso eleva o nível de percepção da gestão sobre a utilidade orçamentária (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021; Souza; Beuren, 2018; Wouters; Wilderom, 2008), perante o entendimento de relevância das informações recebidas, o que gera implicações positivas em suas atuações (Mucci *et al.*, 2021).

A flexibilidade ligada ao empoderamento, determina que o comportamento não pode ser guiado previamente por padrões e regras (Jørgensen; Messner, 2009; Zonatto *et al.*, 2023). Logo, gera influência no desempenho, por meio de atitudes e comportamentos dos gestores com responsabilidade orçamentária (Degenhart *et al.*, 2022).

Com essas afirmações entende-se que a flexibilidade, permite ao gestor orientar-se sobre o caminho a percorrer e maior controle sobre o atingimento de metas a eles designadas (Zonatto *et al.*, 2023). Assim, gera maior confiança na realização do seu trabalho (O'Grady, 2019; Zonatto *et al.*, 2023), esforço na obtenção de resultados, dados esses que refletem positivamente no seu capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023).

Desta forma, modelos orçamentários flexíveis (Adler; Borys, 1996) proporcionam atribuições positivas em relação ao sucesso sobre as tarefas (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). O gestor redireciona seus objetivos, aumentando assim sua perseverança e autoeficácia perante as adversidades, sustentando o esforço necessário em uma tarefa desafiadora (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023).

Desta maneira, espera-se que a flexibilidade do sistema orçamentário, esteja associada ao aumento do capital psicológico de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. Modelos de orçamentos flexíveis proporcionam a motivação necessária (Zonatto *et al.*, 2013), que impacta o capital psicológico, potencializando assim sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a). A partir destas evidências, a hipótese H1d investigada nesta pesquisa estabelece que: *H1d. A flexibilidade influencia positivamente o capital psicológico.*

2.5.2 Capital Psicológico e Compromisso com as Metas Orçamentárias

A partir da teoria social cognitiva de Bandura (1977), e com o surgimento de uma psicologia conceitual denominada psicologia positiva (Luthans *et al.*, 2007a; Venkatesh; Blaskovich, 2012), surge o capital psicológico destinado a investigar elementos que podem potencializar as ações humanas no trabalho (Avey *et al.*, 2011; Degenhart *et al.*, 2022; Luthans *et al.*, 2007a). O capital psicológico advém da combinação de fatores psicológicos positivos denominados Autoeficácia, Resiliência, Otimismo e Esperança (Luthans *et al.*, 2007a).

A partir desse conceito, esse constructo multidimensional foi abordado na literatura como fator de influência, em suas testagens, em atitudes e comportamentos de indivíduos no ambiente organizacional (Avey; Luthans; Youssef, 2010; Avey *et al.*, 2011). Tais capacidades são passíveis de mensuração e desenvolvimento através de treinamento (Luthans, Youssef, 2004). Por esta razão, tais capacidades, tornam-se um processo motivacional da psicologia positiva (Degenhart *et al.*, 2022; Schunk; Dibenedetto, 2020), e um ponto fundamental na perspectiva de agente, solucionando problemas e guiando o indivíduo na direção da realização de metas (Bandura, 1977).

Segundo Abernethy *et al.* (2020), a mentalidade de um gerente afeta variáveis de nível organizacional, como cultura, confiança, comprometimento e engajamento no trabalho (Canning *et al.*, 2020; Keating; Heslin, 2015). Perante este conceito, um indivíduo que desenvolve um maior nível de capital psicológico, apresenta maior confiança em resultados positivos no futuro, devido a sua capacidade de lidar com desafios no ambiente organizacional (Degenhardt *et al.*, 2022; Newman *et al.* 2014). Assim, o indivíduo emprega maior esforço no trabalho, devido a motivação desenvolvida pelo seu estado psicológico positivo, proporcionado pelo capital psicológico (Luthans *et al.* 2007a).

No contexto orçamentário, Mathieu e Zajac (1990) enfatizaram que o comprometimento em relação as metas orçamentárias envolvem os aspectos psicológicos, com definição de fatores

individuais, profissionais e organizacionais. Esse cenário deve-se ao fato de que o comportamento orçamentário está relacionado às diferenças nos processos autorregulatórios, determinados pela aprendizagem concebida (Abernethy *et al.*, 2020).

Essas convicções latentes incluem avaliações, sentimentos, emoções e tendências de ações específicas dos indivíduos (Bernd *et al.*, 2022). Já os aspectos da psicologia positiva identificadas no capital psicológico, tornam-se passíveis de explicação para o comportamento e a ação dos indivíduos dentro do contexto social (Bandura, 1977), ambiente orçamentário, e na alavancagem dos esforços para o alcance das metas orçamentárias (Kren, 1992).

Os conceitos revisitados na literatura a respeito do capital psicológico, determinam que a influência positiva sobre as atitudes gerenciais está inserida na autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, o que eleva conseqüentemente a um melhor desempenho (Schlup *et al.*, 2021). As crenças de autoeficácia permitem o indivíduo a convergir por maiores esforços no alcance dos objetivos e metas estabelecidas, aumentando o seu compromisso com as metas orçamentárias e o seu desempenho gerencial (Macinati *et al.*, 2017; Ni *et al.*, 2009; Schlup *et al.*, 2021).

Ser auto eficaz é acreditar na capacidade de atingir o desempenho com êxito (Bandura, 1977), apresentar maior confiança em realizar suas atividades, esforçando-se o suficiente para executá-las com sucesso (Luthans *et al.*, 2007b). Assim, o gerente que acreditar em suas capacidades para executar as tarefas gerenciais, torna-se mais propenso a manifestar maior compromisso com as metas orçamentárias (Bandura, 1997; Macinati *et al.*, 2016; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Estes profissionais entendem que possuem a capacidade e recursos necessários para alcançar o que dele é esperado, agindo com otimismo, esperança e motivação para perseverar em direção a meta estabelecida (Chong; Johnson, 2007; Chong; Tak-Wing, 2003; Degenhart *et al.*, 2022; Jermias; Yigit, 2013; Locke; Latham, 2002; Sandalgaard *et al.*, 2011). Perante este fato, tornam-se mais auto eficazes, esperançosos e otimistas, o que eleva seu desempenho (Schlup *et al.*, 2021), e se tornam profissionais mais resilientes perante as adversidades, propensos a manifestar maior compromisso com as metas orçamentárias e a executar suas tarefas gerenciais com maior êxito (Bandura, 1997; Macinati *et al.*, 2016; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Organizações descentralizadas que adotam padrões de comunicação formais e uso de suportes orçamentários, buscam atuar para promover o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas dos gestores, para o alcance das metas orçamentárias estabelecidas (Degenhart *et al.*, 2022). Metas desafiadoras, mas alcançáveis, promovem a autoeficácia dos

gestores para realizá-las, de modo que estes profissionais atuem para superar as adversidades e ter crença em um futuro positivo, assim como tenham capacidade para lidar com os obstáculos e apresentar foco em resultados positivos, e no compromisso com as metas (Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Desta maneira, espera-se que o capital psicológico esteja associado a um maior compromisso com as metas orçamentárias. Acredita-se que a potencialização da autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans *et al.*, 2007a), esteja associada a um maior envolvimento do gestor no contexto orçamentário, apresentando maior aceitação e compromisso em relação ao cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas. A partir destas evidências, a hipótese H2 investigada nesta pesquisa estabelece que: *H2. O capital psicológico influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

2.5.3 Capital Psicológico e Desempenho Gerencial

O desempenho gerencial em atividades orçamentárias está relacionado ao grau em que os gestores obtêm êxito na realização de suas atividades de trabalho (Parker; Kyj, 2006). Assim, o indivíduo consegue determinar as consequências de suas ações através das medidas de desempenho (Kaplan; Atkinson, 1998). Essa mensuração é realizada a partir de suas funções de atribuições, buscando alinhar as suas condutas com a estratégia da organização (Campbell *et al.*, 1993; Sonnentag; Frese, 2002).

O capital psicológico gera influência determinante sobre o desempenho dos gestores (Venkatesh; Blaskovich, 2012). Isto porque atua para potencializar as capacidades psicológicas dos indivíduos para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (Schlup *et al.*, 2021). Portanto, influencia variáveis cognitivas e comportamentais, e evidencia os efeitos de fatores motivacionais ou circunstanciais sobre o desempenho (Birnberg; Luft; Shields, 2007; Covaleski *et al.*, 2007; Degenhart *et al.*, 2022; Lunardi *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2019).

No contexto orçamentário, a literatura tem indicado uma relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho gerencial, o que sugere que indivíduos que promovem seu capital psicológico são mais propensos a alcançar um desempenho gerencial elevado (Venkatesh; Blaskovich, 2012). O capital psicológico está intrinsecamente ligado a melhoria do desempenho (Avey *et al.*, 2011; Newman *et al.*, 2014; Ni *et al.*, 2009). Isto porque o indivíduo determina a sua capacidade de alcançar as metas, aplicando um maior esforço para que este fato ocorra. Portanto, atuando para elevar o seu desempenho.

Neste contexto e a partir destas evidências, a hipótese H3 investigada nesta pesquisa estabelece que: *H3. O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.5.4 Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial

Algumas pesquisas desenvolvidas sobre o tema evidenciam uma influência do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial (Chong; Chong, 2002; Denardo; Sudarwan, 2020; Nguyen; Evangelista; Kieu, 2019). Isso é explicado pelo fato de que o orçamento é visto como um instrumento de gestão que favorece a condução e o desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores (Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, capaz de influenciar a cognição humana e o seu comportamento (Covaleski *et al.*, 2007).

Conforme explicam Burnette *et al.* (2013), o comportamento dos indivíduos está apoiado pelo processo de autorregulação, associados às práticas de gerenciamento dos recursos, e fatores que envolvem o estabelecimento de objetivos e metas orçamentárias dentro do processo orçamentário (Abernethy *et al.*, 2020; Milani, 1975). Assim, o envolvimento do gestor na elaboração do orçamento é compreendido como uma forma para promover sua aceitação e comprometimento (Lunardi *et al.*, 2020; Milani, 1975; Shields; Shields, 1998).

O estabelecimento das metas orçamentárias (Milani, 1975) incentiva ao compromisso para com o alcance das metas definidas, resultando em gestores mais eficazes no trabalho (Chong; Chong, 2002). O envolvimento do gestor neste contexto, exerce influência no alcance das metas orçamentárias estabelecidas pela organização (Chong; Chong, 2002; Monteiro *et al.*, 2021; Shields; Shields, 1998), resultando no esforço empregado pelo indivíduo para atingi-la (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Johnson, 2007; Latham; Steele, 1983; Maiga, 2005).

Este destina um maior comprometimento acreditando que terá resultados positivos (Zonatto *et al.*, 2023). Perante este fato, o desempenho torna-se maior nas metas atribuídas, quando há uma estratégia entre a tarefa e o objetivo. Assim, a participação na estratégia da tarefa, do ponto de vista motivacional em si, influencia a promoção de atitudes gerenciais proativas que movem o indivíduo na busca por este desempenho (Latham; Steele, 1983).

Os processos de autopercepção de regulação, compreendidos pelo: estabelecimento de metas, estratégias operacionais de metas e estratégia de monitoramento de metas (Abernethy *et al.*, 2020; Burnette *et al.*, 2013), estabelece que os indivíduos estão mais propensos a envolver-se em domínio estratégicos com vistas a melhorar o desempenho (Abernethy *et al.*, 2020; Dweck, 2016), o que ocorre perante a fatores motivacionais e de valor de realização (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Eggleton; Leong, 2005; Zonatto *et al.*, 2020a). Conforme Denardo e

Sudarwan (2020), o comprometimento em alcançar determinados objetivos no trabalho, trará um melhor desempenho de suas atividades. Isso, reflete no compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Bernd *et al.*, 2022) e com o desempenho gerencial esperado (Zonatto *et al.*, 2020b).

Neste sentido, diante de uma gestão mais comprometida e motivada com as metas orçamentárias, este profissional poderá apresentar maior esforço para alcançá-las (Bernd *et al.*, 2022; Denardo; Sudarwan, 2020; Grodt *et al.*, 2023; Piccinin *et al.*, 2022), refletindo positivamente no seu desempenho no trabalho (Chong; Johnson, 2007). Assim, perante tais evidências entende-se que quanto maior o comprometimento e a motivação em relação as metas orçamentárias, maior é o nível de desempenho nas atividades gerenciais. A partir destas evidências, a hipótese H4 investigada nesta pesquisa estabelece que: *H4. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.*

2.5.5 Efeitos Intervenientes do Capital Psicológico

Evidências encontradas na literatura têm indicado que não necessariamente os efeitos do controle orçamentário podem ocorrer diretamente no desempenho gerencial (Derfuss, 2016). A complexidade destes processos, as interações do ambiente orçamentário e as reações humanas são fenômenos complexos e, portanto, de difícil avaliação (Covaleski *et al.*, 2007). Assim sendo, é necessário se ampliar as formas de análise de tais interações, de modo que se possa melhor compreender suas interações e efeitos.

Neste sentido, esta pesquisa busca também investigar as hipóteses dos possíveis efeitos intervenientes do capital psicológico na relação existente entre: (H5) as características habilitantes do orçamento e o compromisso com as metas orçamentárias (*O capital psicológico medeia a relação entre as características habilitantes do orçamento de capacidade de reparo (H5a), transparência interna (H5b), transparência global (H5c) e flexibilidade (H5d) e o compromisso com as metas orçamentárias*), e (H6) as características habilitantes do orçamento e o desempenho gerencial (*O capital psicológico medeia a relação entre as características habilitantes do orçamento de capacidade de reparo (H6a), transparência interna (H6b), transparência global (H6c) e flexibilidade (H6d) e o desempenho gerencial*).

Evidências anteriores demonstram que os sistemas orçamentários habilitantes são projetados para a eficiência na lida com as contingências inevitáveis, proporcionando o conhecimento, a experiência (Ahrens; Chapman, 2004; Hartmann; Maas, 2011), motivação na execução de atividades, além de promover a aprendizagem e o estímulo ao seu próprio

desempenho (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, esta pode ser uma condição necessária para que se possa alcançar melhor desempenho gerencial.

Acredita-se que apenas estar envolvido nos processos de discussão orçamentária pode não ser suficiente para estimular maior aceitação e compromisso com as metas orçamentárias, bem como para assegurar a obtenção de maior desempenho (Grodt *et al.*, 2023; Piccinin, 2022). É necessária uma compreensão adequada, tanto dos processos orçamentários, quanto dos objetivos, metas, recursos existentes, bem como, capacidade para gerir a equipe, na busca de convergência de esforços para que tais resultados sejam alcançados (Zonatto *et al.*, 2023), o que é convergente a abordagem dos efeitos cognitivos habilitantes do capital psicológico (Machado *et al.*, 2022).

O capital psicológico contribui para o desenvolvimento prático dessas capacidades (Luthans, 2002b). Quando aplicado na forma de enriquecimento da liderança, potencializa estas capacidades positivas (Newman *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023). Essa mentalidade desenvolvida está associada à prática de gerenciamento orçamentário (Abernethy *et al.*, 2020; Burnette *et al.*, 2013), que favorece sua execução. Assim, a mentalidade de um gerente afeta suas ações e a condução dos processos de gestão orçamentária (Abernethy *et al.*, 2020; Canning *et al.*, 2020; Keating; Heslin, 2015), refletindo no seu desempenho.

Por esta razão, sua interação com os controles habilitantes permite a liberdade para inovar em meio a eventos inesperados e obstáculos que possam impedir as metas de serem alcançadas (Beuren; Santos, 2019; Free, 2007; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, o sistema de controle orçamentário constituído concerne capacidade, habilidade e inteligência aos seus usuários (Henttu-Aho-2016; Zonatto *et al.*, 2023), favorecendo o seu desempenho.

O indivíduo, usuário deste sistema, desenvolve confiança, segurança e otimismo, revelando o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho e nas capacidades que possuem para atingir as metas e resolver problemas (Cavalcante; Siqueira; Kuniyoshi, 2014). Assim, se torna mais propenso a apresentar autoeficácia, resiliência, força de vontade e motivação (Luthans *et al.*, 2007a; Schlup *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023) para desenvolver maneiras de obter o sucesso perante a metas desafiadoras estabelecidas (Bernd *et al.*, 2022). Portanto, ao dispor de capacidade para lidar com os obstáculos e apresentar foco em resultados positivos e no compromisso com as metas orçamentárias, tende a atuar para elevar seu desempenho.

Diante do exposto, acredita-se que tais interações podem melhor explicar o desempenho gerencial analisado, de modo que se possa produzir novos conhecimentos e contribuir com o avanço da literatura existente sobre o tema, motivação pela qual se realiza esta pesquisa. O método e os procedimentos adotados para sua realização são apresentados a seguir.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, buscando gerar novos conhecimentos ou agregar ao conhecimento existente (Gil, 2019). Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa, a caracterização da população e amostra, a construção da pesquisa, além da descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados. Em seguida, descreve-se a síntese da trajetória adotada para a realização desta pesquisa. Por fim, são apresentadas algumas limitações identificadas para a realização do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, envolve a definição de um plano para a realização do estudo e é organizado com relação aos objetivos, aos métodos de pesquisa e abordagem do problema (Raupp; Beuren, 2012). Diante disso, quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de levantamento ou *survey*. Para a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa.

A principal finalidade da pesquisa descritiva é elucidar detalhadamente diversos aspectos, como situações, características ou dinâmicas de mercado, por meio de descrições minuciosas (Marconi; Lakatos, 2017). Já finalidade da pesquisa explicativa é identificar os fatores determinantes ou contribuintes para a ocorrência desses fenômenos, buscando compreender as razões subjacentes aos eventos observados (Gil, 2019). A pesquisa é caracterizada como descritiva e explicativa, por buscar apresentar uma descrição e análise da influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do controle orçamentário, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

Este estudo adotou a categoria de pesquisa de levantamento ou *survey*, o que, conforme detalhado por Prodanov e Freitas (2013), consiste no uso da indagação direta, na qual se faz representar por um conjunto substancial de indivíduos, cujas condutas se almeja adquirir conhecimento acerca do fenômeno em análise. Segundo Gil (2019), a modalidade de pesquisa por levantamento ou *survey*, abarca a obtenção de dados mediante questionários, entrevistas ou formulários, conduzindo-se uma investigação direta por intermédio de um instrumento de pesquisa, frequentemente materializado através de um questionário.

No que diz respeito aos procedimentos de coleta de dados, o método empregado denomina-se *survey single entity*, na qual engloba uma investigação realizada exclusivamente

em uma única organização (Mucci; Frezatti; Dieng, 2016). Uma *survey single entity* converte-se em uma metodologia essencial na aquisição de dados, assumindo a forma de um instrumento de pesquisa eletrônico, dirigido aos dirigentes que integram uma única entidade empresarial, considerando a pluralidade de participantes que ocupam distintas posições na mencionada organização (Van Der Stede; Young; Chen, 2005). Portanto, constitui-se uma pesquisa de levantamento interno. Sua aplicação é considerada adequada quando busca-se “estudar os fenômenos de modo mais profundo, tendo a lógica de um único contexto organizacional” (Mucci *et al.*, 2016, p. 290), como proposto nesta pesquisa.

O questionário é considerado um instrumento de coleta de informações composto por um conjunto sequencial de indagações, destinadas a serem registradas por escrito, dispensando a presença física do entrevistador (Marconi; Lakatos, 2017). Assim, o questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado a partir dos conceitos de Chapman e Kihn (2009), Luthans, Youssef e Avolio (2007), Latham e Steele (1983) e Mahoney, Jerde and Carroll (1963; 1965), na versão Zonatto (2014), ambos dispostos no Apêndice A.

Segundo a abordagem do problema, a pesquisa proposta tem classificação quantitativa. Para Colauto e Beuren (2008), a abordagem quantitativa é empregada a partir da aplicação de ferramentas estatísticas para a análise dos dados. Essa abordagem é fundamentada nos princípios que sustentam a existência de uma única realidade objetiva (Gil, 2019). A partir disso, as evidências são coletadas e os dados devem ser expressos em formato numérico ou codificados, quantificados, mensurados, estruturados, visando sua preparação para análises e técnicas estatísticas (Martins; Theóphilo, 2009).

Com o propósito de compreender e antecipar o comportamento do objeto de análise, essa abordagem é frequentemente adotada em estudos descritivos que exploram relações entre variáveis (Richardson, 2014), como proposto neste trabalho. Consequentemente, a pesquisa se qualifica como quantitativa, por valer-se de métodos estatísticos para examinar informações numéricas, com foco especial na avaliação das hipóteses delineadas e no alcance dos propósitos da pesquisa. As relações propostas neste estudo são investigadas por meio da técnica estatística de modelagem por equações estruturais (MEE).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Este estudo adota uma abordagem analítica em nível individual, incorporando diversos participantes em uma mesma entidade organizacional (Mucci *et al.*, 2021; Van Der Stede *et al.*, 2005). A partir desses fundamentos, torna-se crucial na pesquisa, avaliar as características dos

elementos que constituem o fenômeno investigado (Gil, 2019), com foco na perspectiva do indivíduo como unidade de análise e em suas percepções.

Conforme argumentado por Collis e Hussey (2005), a população refere-se a um conjunto de indivíduos ou outras agregações de elementos considerados para fins de pesquisa. Essa visão é alinhada com a definição de Hair Jr. *et al.* (2005), que descrevem a população como o "conjunto total de elementos que compartilham um conjunto comum de características". Por outro lado, a amostra é composta por elementos selecionados da população, e neste estudo, focaliza-se em gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária, na qual o indivíduo seja o nível de análise (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

A amostra selecionada, composta por gestores de nível médio de uma única organização é semelhante aos estudos de Mucci *et al.* (2021) e Zonatto *et al.* (2023). Estes desempenham o papel de intermediários entre os estratos operacionais e superiores, sendo responsáveis pela implementação de estratégias organizacionais, frequentemente através do mecanismo orçamentário (Fauré; Rouleau, 2011; Mucci *et al.*, 2021). Esta seleção baseia-se na percepção de que esses gestores, além de liderar suas unidades, têm a capacidade única de conectar-se tanto com os líderes de alto escalão, quanto com os aspectos práticos e cotidianos das atividades operacionais (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Ainda, harmonizam o acesso à alta cúpula administrativa, com um entendimento profundo das operações em curso (Mucci *et al.*, 2021; Schmid *et al.*, 2010; Zonatto *et al.*, 2023), acentuado pela intensa exigência do contexto laboral e pela pressão para obter uma vantagem competitiva, conforme discutido na literatura (Henttu-Aho, 2016; Zonatto *et al.*, 2023). Essa combinação de acesso a conhecimentos e estratégias das operações, os torna valiosos para compreender como a estratégia da organização é implementada na prática, visando alcançar os objetivos e metas organizacionais (Lunardi *et al.*, 2020; Mucci *et al.*, 2021).

A análise dos elementos que influenciam o desempenho desses gestores torna-se relevante diante do novo panorama empresarial, caracterizado por incertezas externas e internas, bem como mudanças nas responsabilidades e esferas de atuação (Oesterreich *et al.*, 2019). A argumentação se baseia na possibilidade de que gestores de nível médio vivenciem e interpretem o sistema orçamentário de maneiras distintas, influenciadas pela sensibilidade situacional (Kihn, 2011; Mucci *et al.*, 2021). Gestores de diferentes unidades departamentais podem manifestar percepções divergentes sobre o sistema orçamentário da mesma instituição, considerando objetivos, metas e variações orçamentárias alcançadas (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023).

A relevância dos gestores de nível intermediário para a análise proposta é respaldada por estudos anteriores (Fauré e Rouleau, 2011; Guggenberger & Rohlfing-Bastian, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), destacando sua participação nos procedimentos de planejamento e supervisão, como o planejamento estratégico e operacional. Esses gestores são um grupo de interesse significativo devido à sua ampla participação, alto grau de envolvimento e relevância atribuída aos planos de ação nas negociações orçamentárias (Sponem; Lambert, 2016). Eles enfrentam pressões da alta administração e são responsáveis pela supervisão de subordinados e pelo desempenho de suas unidades departamentais, dentro do contexto do cumprimento do orçamento estabelecido (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021).

A organização em análise é uma sociedade anônima de capital aberto, negociada na bolsa de valores brasileira, caracterizada por ser de grande porte, inúmeros cargos de gerência e diversas áreas de negócios, todas conectadas ao sistema orçamentário. Com cerca de 8.000 colaboradores e um faturamento anual em torno de 5 bilhões de dólares, sua complexidade a torna um domínio de investigação singular (Mucci *et al.*, 2021).

Similarmente a pesquisa desenvolvida nos estudos de Mucci *et al.* (2021) e Zonatto *et al.* (2023), o levantamento realizado, conduzido de maneira intencional junto a gestores que possuem responsabilidade orçamentária. Neste caso, foram incluídos gestores que: (i) tomam parte na elaboração dos processos orçamentários da instituição, (ii) incorporam dados orçamentários em suas responsabilidades, (iii) estão sujeitos ao cumprimento das metas orçamentárias e têm sua *performance* avaliada considerando a realização do orçamento de suas respectivas áreas de responsabilidade, e, (iv) detêm a responsabilidade pelo desempenho orçamentário de suas respectivas unidades e oferecem justificativas referente às variações de desempenho aos executivos da alta administração (Mucci *et al.*, 2021).

Assim como em estudos anteriores (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), a pesquisa foi intencionalmente conduzida com gestores responsáveis pelo orçamento, incluindo aqueles envolvidos na elaboração dos processos orçamentários, incorporando dados orçamentários em suas responsabilidades e sujeitos ao cumprimento das metas orçamentárias. A população inclui 180 gestores de nível intermediário, e a amostra, não probabilística, foi obtida por acessibilidade, com a participação voluntária de 85 gestores com responsabilidades orçamentárias.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

O construto de uma pesquisa é intencionalmente delineado com base em um referencial teórico, buscando uma definição que possibilite a delimitação em medidas mensuráveis, abrangendo conceitos, termos e variáveis essenciais para a operacionalização do modelo analítico (Martins; Pelissaro, 2005; Martins; Theóphilo, 2009). Perante estes conceitos, na abordagem de pesquisa quantitativa, ancorados em uma fundamentação teórica, se submete as hipóteses a testes que englobam constructos (variáveis) (Silva *et al.*, 2017).

O constructo estabelecido para esta pesquisa abrange quatro elementos de análise principais, sendo estes: a) as características habilitantes do controle orçamentário; b) o capital psicológico; c) o compromisso com as metas orçamentárias; e, d) o desempenho gerencial. O Quadro 2 apresenta o constructo da variável características habilitantes do orçamento, subdividida em quatro dimensões de análise (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade).

Quadro 2 – Constructo da variável características habilitantes do orçamento

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida	
Características Habilitantes do Orçamento (CHO)	Capacidade de Reparo (CR)	CR1	É fácil para mim modificar informações e relatórios de orçamento (ou modificá-los para mim).	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
		CR2	Tenho acesso fácil a informações muito detalhadas para apurar desvios orçamentais.	
	Transparência Interna (TI)	TI1	O processo orçamentário ajuda a esclarecer as atividades que compõem minha unidade de negócios.	
		TI2	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre as operações da minha unidade de negócios.	
		TI3	O processo orçamentário aumenta minha compreensão do que impulsiona nossos níveis de receita/custo.	
		TI4	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento de como minha unidade de negócios funciona como um todo.	
	Transparência Global (TG)	TG1	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade de negócios.	
		TG2	O processo orçamentário sinaliza áreas nas quais podemos precisar mudar a estratégia da unidade de negócios.	
		TG3	O processo orçamentário ajuda o pessoal da minha unidade de negócios a entender o contexto geral em que eles estão trabalhando.	
		TG4	Eu analiso as informações orçamentárias para ter ideias de melhora nas operações sob meu controle.	
		TG5	Muitas vezes penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário.	
		TG6	Nosso processo orçamentário visa gerar fluxos regulares e frequentes de informações estratégicas entre a alta administração e a operacional.	
	Flexibilidade (FB)	FB1	Só posso fazer despesas que tenham sido incluídas no orçamento.	

		FB2	A discussão durante o processo orçamentário se concentra em garantir adesão às suposições originais e planos de ação.	
--	--	-----	---	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chapman e Kihn (2009).

O primeiro constructo apresentado (Quadro 2) busca identificar a percepção dos participantes desta investigação sobre as características habilitantes do orçamento, no processo orçamentário da organização em que atua, a partir do instrumento de pesquisa proposto por Chapman e Kihn (2009). Este instrumento tem sido incorporado como uma ferramenta contemporânea da investigação deste tema, visando obter uma compreensão mais abrangente de fenômenos sociais complexos na concepção de aspectos coercivos ou habilitantes do orçamento. Portanto, manifesta-se como uma tendência emergente em estudos desenvolvidos na área. Os pioneiros nessa abordagem, Chapman e Kihn (2009), desenvolveram o referido instrumento com base em uma análise da percepção dos sistemas. Posteriormente, na esfera comportamental da contabilidade, emergiram estudos de levantamento interno com utilização, como os realizados por Mucci, Frezatti e Bido (2021) e Zonatto *et al.* (2023).

O Quadro 3 apresenta o constructo que avalia o capital psicológico dos gestores, de acordo com o instrumento concebido por Luthans, Youssef e Avolio (2007).

Quadro 3 – Constructo da variável capital psicológico

Dimensão/ Variável		Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Capital Psicológico (CP)	Autoeficácia	CPAE01	Autoeficácia do indivíduo frente a um problema.	Escala de 6 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (6)
		CPAE02	Autoeficácia do indivíduo junto a reuniões com superiores.	
		CPAE03	Autoeficácia do indivíduo referente a contribuições no quesito estratégia empresarial.	
		CPAE04	Autoeficácia do indivíduo referente as metas empresariais.	
		CPAE05	Autoeficácia do indivíduo referente a sua comunicação com externos a empresa.	
		CPAE06	Autoeficácia do indivíduo referente a sua comunicação com colegas de trabalho.	
	Esperança	CPES01	Esperança do indivíduo frente a um problema	
		CPES02	Esperança do indivíduo frente a seus objetivos de trabalho.	
		CPES03	Esperança do indivíduo frente a resolução de um problema.	
		CPES04	Esperança do indivíduo frente as suas realizações no trabalho.	
		CPES05	Esperança do indivíduo referente a busca dos objetivos profissionais.	
		CPES06	Esperança do indivíduo referente aos objetivos profissionais alcançados	
	Resiliência	CPRE01	Resiliência do indivíduo frente a imprevistos no trabalho.	
		CPRE02	Resiliência do indivíduo referente aos problemas na organização.	
		CPRE03	Resiliência do indivíduo no quesito trabalho individual.	

		CPRE04	Resiliência do indivíduo no que se refere ao estresse do trabalho
		CPRE05	Resiliência do indivíduo referente a sua experiência profissional com problemas organizacionais.
		CPRE06	Resiliência do indivíduo frente a muitas funções no trabalho.
	Otimismo	CPOT01	Otimismo do indivíduo frente ao ambiente incerto no trabalho.
	CPOT02	Otimismo do indivíduo com relação aos resultados negativos.	
	CPOT03	Otimismo do indivíduo no ambiente de trabalho.	
	CPOT04	Otimismo do indivíduo referente ao seu futuro profissional.	
	CPOT05	Otimismo do indivíduo diante dos eventos organizacionais.	
	CPOT06	Otimismo do indivíduo em relação aos acontecimentos organizacionais.	

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

O conceito da variável capital psicológico é empregado nesse constructo de maneira análoga ao enfoque desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007). Segue uma estrutura unidimensional e configura-se como um constructo de segunda ordem, uma vez que, conforme Luthans, Youssef e Avolio (2007), foi concebido pela fusão de quatro construtos de mensuração distintos: a Autoeficácia, cuja base provém da adaptação do construto de Parker (1998); a Esperança, adaptada da obra de Snyder, Irving e Anderson (1991); a Resiliência, cujas bases se originam do estudo conduzido por Wagnild e Young (1993); e, por fim, o Otimismo, adaptado dos trabalhos de Scheier e Carver (1985). Sua avaliação ocorre de forma simultânea, por meio da interação conjunta e influente dessas habilidades.

Essa estrutura já foi traduzida para o idioma português, de acordo com as diretrizes fornecidas pelos próprios autores, e não permite ajustes ou modificações. Dessa forma, foi imprescindível obter permissão para o emprego desse material, sendo esta concedida como pode ser evidenciado no Anexo C. O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado e publicado por Mind Garden Inc.® em <http://www.mindgarden.com>. No entanto, a divulgação completa do referido construto, bem como qualquer forma de alteração do mesmo não são autorizadas. Este instrumento tem sido utilizado em outros estudos desenvolvidos sob a pesquisa orçamentária, realizados por meio de levantamento, como Degenhart *et al.* (2022), Saithong-In e Ussahawanitchakit (2016), Schlup *et al.*, (2021), Venkatesh e Blaskovich (2012) e Zonatto *et al.* (2023).

O Quadro 4 apresenta o construto empregado para avaliar a percepção dos participantes desta análise quanto ao seu compromisso com as metas orçamentárias.

Quadro 4 – Constructo da variável compromisso com as metas orçamentárias

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	CMO1	Compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	CMO2	Importância do atingimento do orçamento da área de responsabilidade.	
	CMO3	Esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade.	
	CMO4	Sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da área de responsabilidade.	
	CMO5	Obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Latham e Steele (1983).

O construto da variável compromisso com as metas orçamentárias tem sua origem relacionada ao estudo de Latham e Steele (1983). Uma adaptação tem sido realizada para avaliar a percepção dos participantes desta pesquisa em relação ao grau de empenho no alcance dos objetivos e metas orçamentárias (Grodt *et al.*, 2023). Esse instrumento tem sido empregado na área da contabilidade comportamental, na busca de uma gestão orçamentária mais proativa, propiciando *insights* sobre responsabilidades, a partir de pesquisas conduzidas por Degenhart *et al.* (2022), Grodt *et al.* (2023), Jermias e Yigit (2013), Maiga (2005), Piccinin *et al.* (2022) e Wentzel (2002).

Por fim, no Quadro 5, é exposto o construto empregado para avaliar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto ao desempenho gerencial.

Quadro 5 – Constructo da variável desempenho gerencial

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Desempenho Gerencial (DG)	DG1	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)
	DG2	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	
	DG3	Troca de informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas.	
	DG4	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos / desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).	
	DG5	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.	
	DG6	Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	
	DG7	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços.	
	DG8	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.	
	DG9	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).

Esse construto identifica a autoavaliação dos participantes da pesquisa em relação ao seu desempenho alcançado na execução de suas atribuições gerenciais. Inicialmente proposto

por Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), foi adaptado para o contexto orçamentário por Zonatto (2014). Este construto tem como propósito avaliar a eficácia do desempenho gerencial dos gestores nas atividades orçamentárias de sua responsabilidade.

Essa abordagem é considerada emergente, quando observada em conjunto com as variáveis dessa pesquisa, oferecendo uma visão mais abrangente dos fatores que influenciam o desempenho gerencial, a tomada de decisões e a eficácia das estratégias orçamentárias. Este instrumento tem sido empregado em pesquisas desenvolvidas sobre o tema (controle orçamentário) no contexto da contabilidade comportamental, como Chong e Johnson (2007), Jermias e Yigit (2013), Lunardi *et al.* (2020), Ni *et al.* (2009), Parker e Kyj (2006), Venkatesh e Blaskovich (2012), Zonatto *et al.*, (2023), entre outros.

O questionário utilizado para a coleta de dados encontra-se detalhado no Apêndice “A”. Um conjunto adicional de perguntas foi incorporado ao estudo, conforme detalhado em Bloco 5 do Apêndice “A”, com o intuito de elucidar as características descritivas dos participantes, semelhante à abordagem adotada na pesquisa de Mucci, Frezatti e Bido (2021). Isso permitirá obter uma compreensão mais aprofundada do perfil dos profissionais envolvidos na pesquisa, buscando fornecer uma amostra relevante e detalhada. Estas informações, abrangem: (i) tempo de trabalho na organização, (ii) tempo como gerente no departamento atual, (iii) idade, (iv) área de atuação, (v) maior formação acadêmica, (vi) área de formação acadêmica e (vii) tempo de responsabilidade orçamentária.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De posse da definição dos constructos da pesquisa e da elaboração do questionário utilizado, foi possível realizar a coleta de dados. A coleta de dados é a etapa inaugural da pesquisa, na qual se aplica o instrumento de pesquisa (Lakatos, 2010). Trata-se da obtenção de informações concretas da realidade através da aplicação de uma técnica específica (Prodanov; Freitas, 2013). Contudo, em estudos do tipo levantamento, os dados são reunidos mediante o emprego de técnicas interrogativas, tais como questionários, entrevistas e formulários (Gil, 2019). Esses métodos viabilizam a aquisição de informações sob a perspectiva dos participantes da pesquisa, como ressaltado por Gil (2019).

Nesta pesquisa, o meio empregado para a obtenção de dados dos gestores de nível médio, que detêm atribuições no âmbito orçamentário dentro dessa singular organização, consistiu no uso do questionário eletrônico estruturado (Apêndice A). Esse método, refere-se a um procedimento técnico que busca obter informações de um conjunto de indivíduos, acerca

do problema de pesquisa a ser avaliado (Prodanov; Freitas, 2013). Trata-se de um instrumento composto por uma sequência estruturada de questionamentos, os quais podem ser respondidos tanto na presença, como na ausência do pesquisador (Colauto; Beuren, 2008), e, posteriormente, os dados resultantes submetidos a uma análise quantitativa (Prodanov; Freitas, 2013).

Com questões objetivas, o questionário foi elaborado, com base nos estudos de Chapman e Kihn (2009), para investigar a percepção habilitante do orçamento, de Luthans, Youssef e Avolio (2007), para investigar o capital psicológico, de Latham e Steele (1983), para verificar o compromisso com as metas orçamentárias e Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), na versão de Zonatto (2014), para a autopercepção do respondente sobre o desempenho gerencial, conforme consta no apêndice “A”.

Apesar do emprego prévio desses instrumentos em estudos anteriores abordando o mesmo tema, houve a decisão de validação da sua aplicabilidade por meio da avaliação de especialistas, sendo estes dois docentes, pesquisadores da temática orçamentária, Doutores em Ciências Contábeis, e três gestores de organizações industriais, com responsabilidade orçamentária. Esta avaliação foi realizada de modo que fosse possível inferir sobre a clareza do instrumento de pesquisa aos propósitos do estudo, o qual foi considerado adequado por parte destes participantes.

Optou-se também pela realização de um pré-teste com 9 gerentes de nível médio da organização, na qual incluiu-se também, o gerente responsável pelo orçamento corporativo, com o objetivo de garantir a compreensão adequada das questões a serem empregadas. Durante o pré-teste, constatou-se que não houve necessidade de realizar qualquer adaptação, e, portanto, as (9) respostas obtidas nessa amostra foram consideradas válidas e incorporadas a esta avaliação. A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico entre os meses de março e abril de 2023, e contou com a participação voluntária de 85 gestores.

3.4.1 Procedimentos éticos para coleta de dados

Esta dissertação está relacionada aos projetos de pesquisa intitulados: “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, aprovado na Chamada CNPq N° 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 N° 05/2019 PqG, possuindo número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação

Ética (CAAE) (Anexo B). Assim, antes de sua aplicação, foi efetuado sua tramitação para registro no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM).

Deste modo, um conjunto de procedimentos éticos são adotados para sua realização, como a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informado (TCLE) e do Termo de Confidencialidade (TC) firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa. Os procedimentos éticos adotados estão relacionados a: participação voluntária, se assim desejar; a inexistência de compensação financeira ou custos para sua participação; a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação; o anonimato de sua identificação individual ou da organização em que este atua; o tratamento consolidado dos dados; o acesso restrito dos questionários aplicados aos pesquisadores envolvidos e sem a identificação dos respondentes; o esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas; e, ao preencher voluntariamente e entregar o instrumento de coleta de dados, o respondente concorda que sejam divulgados os resultados da pesquisa em publicações científicas, como artigos e esta dissertação.

Os riscos informados como aspectos relacionados a sua participação nesta pesquisa são mínimos e estão relacionados a um eventual desconforto (cansaço) no preenchimento do questionário digital utilizado. Estes questionamentos, ainda que são apresentados de maneira estruturada e objetiva, com questões de múltipla escolha, podem gerar tal desconforto.

Após a realização de todos estes esclarecimentos, os respondentes foram convidados a participar voluntariamente desta pesquisa. Desta forma, caso o respondente decidisse assim o fazer, ao enviar suas respostas ao questionário aplicado, este manifesta sua anuência e concordância com a realização e divulgação dos achados relacionados a esta pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, tem-se por propósito elucidar os processos empreendidos para a análise e interpretação dos dados desta investigação. Conforme Gil (2019), esta etapa envolve processos como a preparação dos dados (mediante codificação das respostas e tabulação dos mesmos) e a análise dos dados (através da realização de cálculos estatísticos), a fim de permitir o provimento de oferecer soluções à questão de pesquisa.

Inicialmente, busca-se estruturar os dados coletados em uma planilha eletrônica utilizando o software Microsoft Excel®. Posteriormente, transferir para as plataformas *Statistical Package for Social Science (SPSS)*® e *SmartPLS*®, a fim de serem submetidos a tratamento estatístico. Desse modo, a etapa inicial foi dedicada à caracterização da amostra em

análise no estudo. Na fase subsequente, procede-se à realização da estatística descritiva, observando-se os valores mínimos e máximos (intervalo real), a média e o desvio padrão das respostas obtidas.

Em seguida, procede-se a análise do modelo estrutural com estimação por mínimos quadrados parciais (*PLS-PM – partial least squares path modeling*). Conforme Hair Jr. *et al.* (2014) e Nitzl (2016), ao lidar com modelos complexos ou com tamanhos de amostra limitados e relativamente pequenos, a abordagem *PLS-PM* demonstra-se ser mais robusta, proporcionando resultados confiáveis e interpretações significativas das relações entre as variáveis latentes. A seleção do *PLS-PM* se fundamenta pelo fato da complexidade do modelo e as exigências quanto ao tamanho amostral, a partir da viabilidade de examinar as relações entre as variáveis latentes sem a necessidade de presumir normalidade multivariada (Hair Jr. *et al.*, 2014; Nitzl, 2016).

Para sua aplicação, inicialmente adotam-se os conceitos de validação dos constructos de mensuração por meio de análise fatorial confirmatória (AFC). Conforme ressaltado por Hair Jr. *et al.* (2009, p. 589), esta torna-se a “maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um menor número de constructos”. Essa análise desempenha o papel de examinar os fatores que estão inter-relacionados e associados a cada variável, servindo como meio de medição (Hair Jr. *et al.*, 2009). Esses fatores são considerados como representativos das dimensões presentes nos dados, evitando perdas substanciais de informações. Assim, torna-se possível inferir sobre a validade do constructo, que consiste na “extensão em que um conjunto de variáveis medidas realmente representa o constructo latente teórico que elas são projetadas para medir” (Hair Jr. *et al.*, 2009, p. 543).

Após a identificação das cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo de mensuração e sua validação, por meio da AFC, a seguir torna-se possível inferir sobre a confiabilidade do modelo estrutural elaborado. A análise da confiabilidade e validade dos constructos de mensuração é realizada utilizando-se os indicadores Alfa de *Cronbach* (AC), confiabilidade composta (CC), Rho_A e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* ou AVE).

Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), o coeficiente de Alfa de *Cronbach* é empregado para avaliar a confiabilidade dos constructos. Já o coeficiente Rho_A, como medida alternativa, é utilizada para superar limitações de possível variância de erro nos indicadores do Alfa de *Cronbach* com cargas fatoriais semelhantes (Hair Jr. *et al.*, 2009). Os valores recomendados para as cargas padronizadas de cada indicador são: Alfa de *Cronbach*, Rho_A e Confiabilidade Composta, valores superiores a 0,7, e, AVE, valores maiores que 0,50, indicando a

confiabilidade dos constructos (Hair Jr. *et al.*, 2009). A confiabilidade composta (CC) avalia a coerência interna dos indicadores que representam cada constructos (Hair Jr. *et al.*, 2009). Por outro lado, a variância média extraída (AVE), quantifica a proporção dos dados explicada pelos constructos (Ringle; Silva; Bido, 2014).

A consideração conjunta desses indicadores é fundamental para uma avaliação abrangente da qualidade e validade preditiva dos modelos de mensuração. Contudo, a confiabilidade, refere-se à consistência das variáveis ou conjunto delas com o que está sendo medido, enquanto a validade aborda o grau em que as medidas ou conjunto delas refletem o conceito em estudo (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Após esta avaliação, em seguida procede-se à análise da validade discriminante desses constructos. Esse processo avalia em que medida um constructos se distingue verdadeiramente dos demais, destacando a singularidade de cada constructos de mensuração na explicação do fenômeno (Hair Jr. *et al.*, 2009). Através do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), o objetivo dessa análise é confrontar as raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVEs) com as correlações presentes entre os respectivos constructos, sendo necessário que as raízes quadradas das AVEs sejam superiores às correlações entre os outros constructos para sua validação (Fornell; Larcker, 1981).

Após a confirmação da estrutura final dos constructos, viabiliza-se à realização de um teste de viés de método denominado *Common Method Bias* (CMB). Esse procedimento tem por objetivo avaliar a possível ocorrência de viés de método, considerando que as respostas analisadas na pesquisa foram obtidas de uma única fonte. Conforme a argumentação de Podsakoff *et al.* (2003), a presença de viés de método é identificada quando o primeiro fator explica mais de 50% da variabilidade (AVE).

Essa análise foi executada por meio do Teste de Harman (*one factor test*), o qual reavalia a análise fatorial considerando todos os indicadores juntos, sem considerar os constructos de medição originais. Esta abordagem permite avaliar em que medida a variância total é explicada pelo primeiro conjunto de fatores agrupados. Assim, conforme proposto por Bido, Mantovani e Cohen (2018), um valor menor de variância média extraída (AVE) (<0,50) indica a ausência de viés de método.

Por fim, torna-se possível proceder a análise da significância das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio da avaliação dos resultados do valor do teste t e do p-value (<0,05) alcançado. Este conjunto de procedimentos é convergente aos adotados nos estudos de levantamento interno realizados por Mucci, Frezatti e Bido (2021) e Zonatto *et al.* (2023).

Adicionalmente, em caráter complementar, uma análise adicional foi conduzida com emprego de regressão linear múltipla, visando a detecção de possíveis discrepâncias nas respostas obtidas dentro da amostra analisada, e procurando melhor compreender as conexões existentes entre estas respostas (relacionadas as variáveis/elementos de análise) e as características dos 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).

3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A síntese da trajetória da pesquisa é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

Trajétória Metodológica da Pesquisa	
1ª Etapa	<p>Problema de Pesquisa Qual a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial?</p> <p>Objetivo Geral Avaliar a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil.</p>
2ª Etapa	<p>Referencial Teórico 2.1 Características Habilitantes do Orçamento 2.2 Capital Psicológico 2.3 Compromisso com as Metas Orçamentárias 2.4 Desempenho Gerencial 2.5 Hipóteses da Pesquisa</p> <p>Hipóteses da Pesquisa Influência positiva das características habilitantes do orçamento: capacidade de reparo (H1a), transparência interna (H1b), transparência global (H1c) e flexibilidade (H1d) no capital psicológico. Influência positiva do capital psicológico no compromisso com as metas orçamentárias (H2). Influência positiva do capital psicológico no desempenho gerencial (H3). Influência positiva do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial (H4). Efeitos mediadores do capital psicológico na relação entre: (H5) características habilitantes do orçamento e o compromisso com as metas orçamentárias, (H6) características habilitantes do orçamento e o desempenho gerencial.</p>
3ª Etapa	<p>Delineamento da Pesquisa Pesquisa descritiva, de levantamento interno e abordagem quantitativa dos dados (MEE).</p> <p>População e Amostra Profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil.</p> <p>Variáveis de Pesquisa Características Habilitantes do Orçamento: Chapman e Kihn (2009); Capital Psicológico: Luthans, Youssef e Avolio (2007); Compromisso com as Metas Orçamentárias: Latham e Steele (1983); Desempenho Gerencial: Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965), na versão de Zonatto (2014).</p> <p>Coleta de Dados Todas as variáveis foram coletadas por meio de questionários com aplicação por meio do google forms® e envio eletrônico.</p> <p>Análise dos Dados</p>

	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; 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 Conclusões sobre a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil. Recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentadas algumas restrições da pesquisa que devem ser levadas em consideração ao analisar, interpretar e comparar os resultados obtidos. Em um primeiro aspecto, uma limitação identificada na pesquisa reside na natureza não probabilística da amostra, a qual foi selecionada de maneira intencional, baseando-se na acessibilidade (GIL, 2019).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), tal abordagem implica que os elementos não foram selecionados aleatoriamente, o que resulta na impossibilidade de generalização dos resultados da pesquisa para a população em geral. Assim, como consequência, a representatividade do universo investigado não é garantida. Outra limitação que se destaca é o enfoque em um cenário organizacional no qual cada gerente assume a responsabilidade por uma ou mais etapas do processo orçamentário, possivelmente acarretando influências nas suas percepções devido ao seu papel no sistema (Chapman; Kihn, 2009; Kihn, 2011; Mucci *et al.*, 2021).

Ademais, a literatura evidencia a presença de outras variáveis, relevantes dentro do contexto orçamentário, que poderiam ser empregadas para analisar os efeitos dos fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais na relação abordada nesta pesquisa, mas que não foram incorporadas neste trabalho. Assim, essas variáveis se constituem como oportunidades para a condução de futuras pesquisas.

Além disso, a escolha da metodologia adotada para avaliar os constructos de mensuração adotados neste estudo, em contraste com outras metodologias disponíveis, demanda atenção especial ao interpretar comparativamente os resultados desta investigação, devido ao tamanho da amostragem. A abordagem metodológica empregada nesta pesquisa

também revela suas próprias limitações. As relações teóricas examinadas podem não capturar de maneira abrangente todos os fatores que possam impactar profundamente a relação entre as características habilitantes do orçamento, o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

Apesar do reconhecimento destas limitações, acredita-se que o rigor metodológico empregado, por meio da implementação precisa de procedimentos metodológicos definidos para esta pesquisa, já adotados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, confere confiabilidade às análises a serem conduzidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são abordados a análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, procede-se à caracterização da amostra, abrangendo a descrição do perfil dos gestores de nível médio e a investigação de fatores relacionados a essa categoria profissional. A seguir, são apresentados os resultados da análise descritiva dos dados, bem como a validação dos constructos de mensuração. Na sequência, são examinadas as relações entre as variáveis propostas na pesquisa, utilizando a modelagem de equações estruturais para inferir sobre os principais resultados. Além disso, uma análise complementar é realizada, culminando no encerramento do capítulo com a discussão dos resultados à luz da literatura previamente revisada.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Após a coleta de dados, constatou-se a participação de 85 gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária em uma grande sociedade anônima de capital aberto, listada na bolsa de valores brasileira. A organização, com cerca de 8.000 colaboradores, é caracterizada por sua extensa estrutura gerencial, possui inúmeros cargos de liderança e opera em diversas áreas de negócios, todos integrados ao sistema orçamentário. A Tabela 1 apresenta uma síntese do perfil desses gestores.

Tabela 1 – Caracterização da amostra analisada na pesquisa

Sexo	Freq. Abs.	Freq. Rel.	TTEmpresa	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Masculino	60	70,59%	Até 5 anos	5	5,88%
Feminino	25	29,41%	De 6 a 10 anos	36	42,35%
Total	85	100,00%	De 11 a 20 anos	30	35,29%
			A partir de 21 anos	14	16,47%
			Total	85	100,00%
Idade	Freq. Abs.	Freq. Rel.	TTFunção	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Até 30 anos	7	8,24%	Até 5 anos	6	7,06%
De 31 a 40 anos	26	30,59%	De 6 a 10 anos	35	41,18%
De 41 a 50 anos	34	40,00%	De 11 a 20 anos	43	50,59%
A partir de 51 anos	18	21,18%	A partir de 21 anos	1	1,18%
Total	85	100,00%	Total	85	100,00%
Formação Acad.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	TpRO	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino Superior	35	41,18%	Até 5 anos	15	17,65%
Especialização	42	49,41%	De 6 a 10 anos	36	42,35%
Mestrado	8	9,41%	De 11 a 20 anos	23	27,06%
Doutorado	0	0,00%	A partir de 21 anos	11	12,94%
Total	85	100,00%	Total	85	100,00%
	Média	Desv. Padrão		Média	Desv. Padrão
NHF	5,84	0,96	NCrO	6,49	0,69
NUOAD	5,80	1,34	NCRPO	6,50	0,69

Legenda: Form Acad. 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. Nível de 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.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas informações extraídas da Tabela 1, nota-se que o gênero predominante é o sexo masculino (60), correspondendo a 70,59% dos participantes. Em compreensão a faixa etária dos gestores, destaca-se que 34 possuem entre 41 e 50 anos, indicando maior representatividade (40%), e 18 possuem mais de 51 anos (21,18%), indicando que a maturidade profissional é mais comum entre os respondentes. Tais resultados são convergentes aos encontrados por Mucci *et al.*, (2021) e Zonatto *et al.*, (2023), indicando uma predominância do sexo masculino e maturidade (acima de 31 anos) entre gestores de nível médio. Conforme abordado por Santos, Anzilago e Lunkes (2017), esses resultados podem ser condizentes com o pré-requisito de tempo mínimo de experiência estabelecido pelas empresas na ocupação de cargos de gestão. Essa condição implica em um período mais prolongado para que profissionais mais jovens alcancem a experiência requerida para assumir tais responsabilidades.

No que diz respeito à formação acadêmica, destaca-se a predominância de gestores com especialização (nível *lato sensu*), totalizando 42 respondentes, o que equivale a 49,41% da amostra analisada. Entre os demais, 41,18% (35) desses profissionais incluídos na pesquisa são qualificados com ensino superior (graduação), enquanto apenas 9,41% possuem mestrado, totalizando 8 respondentes, e nenhum deles possui doutorado. Isso evidencia a disposição das empresas em procurar profissionais qualificados (Rengel *et al.*, 2020), com experiência profissional para atuação no mercado de trabalho.

No que concerne ao tempo de trabalho na empresa (TTEmpresa), destaca-se a presença significativa de 36 profissionais que atuam entre 6 e 10 anos na mesma organização (42,35%) e 30 entre 11 e 20 anos (35,29%). Quanto ao tempo de trabalho na função (TTFunção) de gestor de nível médio, a análise revela que 43 dos profissionais que participaram da pesquisa possuem de 11 a 20 anos de experiência nessa função (50,59%), e 35 de 6 a 10 anos (41,18%). Estes resultados são compatíveis com os achados de Mucci *et al.*, (2021) e Zonatto *et al.*, (2023), indicando uma predominância de profissionais com mais de 5 anos de trabalho na empresa e atuação na atual função desempenhada, na qual possuem uma formação acadêmica robusta, ocupam posições estratégicas na organização e detêm uma considerável experiência para conduzir as atividades de sua área de responsabilidade na empresa.

No que se refere ao tempo que possui responsabilidade orçamentária (TnRO), constata-se que a representatividade predominante é significativa na faixa de 6 a 10 anos (42,35%), e de

11 a 20 anos (27,06%), totalizando 59 respondentes. Ao avaliar o nível hierárquico de sua função, em uma escala de 7 pontos, em que 1 representa o nível mais baixo e 7 o nível mais elevado, esses gestores manifestaram níveis elevados em relação ao nível hierárquico da sua função (NHF) (5,84). O mesmo se observa em relação ao nível de uso do orçamento para avaliação do seu desempenho (NUOAD), em que a média obtida nas respostas alcançadas também foi elevada (5,80), o que indica um alto nível de utilização do orçamento para fins de avaliação do seu desempenho.

Em relação ao nível de conhecimentos orçamentários do gestor (NCrO) e o nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização (NCRPO), a maioria dos gestores relataram possuir elevados níveis de conhecimentos orçamentários (média de 6,49 e desvio padrão de 0,69) e níveis elevados de conhecimentos de rotinas e processos orçamentários de sua organização (média de 6,50 e desvio padrão de 0,69). A partir desses resultados, identifica-se que o emprego com êxito do controle orçamentário é favorecido pela compreensão dos processos orçamentários por esses gestores (Nouri; Parker, 1998).

Além disso, essa compreensão contribui para o enfrentamento das restrições orçamentárias existentes na organização (Lavarda; Almeida, 2013), para aprimorar as discussões orçamentárias, refinar os objetivos e metas estabelecidas, e para alocar adequadamente as demandas de cada setor uma quantidade de recursos suficientes diante das demandas de trabalho existentes (Zonatto *et al.*, 2020a), e frente as diferentes demandas que possam existir em um mesmo ambiente organizacional (Souza; Beuren, 2018; Zonatto *et al.*, 2023). Dessa forma, a atuação dos gestores é fortalecida pelo conhecimento desses instrumentos, o que qualifica os processos de gestão orçamentária da organização.

A seguir serão apresentados os resultados da análise descritiva dos dados.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Subsequente a caracterização da amostra, efetuou-se a análise descritiva dos dados coletados. Foram examinados o intervalo real (mínimo e máximo), média e desvio padrão referente as características habilitantes do orçamento (CHO), composto por capacidade de reparo (CR), transparência interna (TI), transparência global (TG) e flexibilidade (FB), capital psicológico (CP), composto por autoeficácia (AE), esperança (ES), resiliência (RE) e otimismo (OT), compromisso com as metas orçamentárias (CMO) e desempenho gerencial (DG). Os resultados da estatística descritiva do construto características habilitantes do orçamento são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística descritiva e frequência do constructo Características Habilitantes do Orçamento

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total
CR1. É fácil para mim modificar informações e relatórios de orçamento (ou modificá-los para mim).	1,00	7,00	6,16	1,49	15	16	54
CR2. Tenho acesso fácil a informações muito detalhadas para apurar desvios orçamentais.	1,00	7,00	5,86	1,29	26	27	32
TI1. O processo orçamentário ajuda a esclarecer as atividades que compõem minha unidade de negócios.	1,00	7,00	6,24	1,19	16	20	49
TI2. O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre as operações da minha unidade de negócios.	1,00	7,00	5,94	1,42	23	22	40
TI3. O processo orçamentário aumenta minha compreensão do que impulsiona nossos níveis de receita/custo.	2,00	7,00	6,33	0,96	11	28	46
TI4. O processo orçamentário aumenta meu conhecimento de como minha unidade de negócios funciona como um todo.	1,00	7,00	5,92	1,45	19	28	38
TG1. O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade de negócios.	3,00	7,00	6,40	1,09	10	19	56
TG2. O processo orçamentário sinaliza áreas nas quais podemos precisar mudar a estratégia da unidade de negócios.	4,00	7,00	6,24	0,87	18	26	41
TG3. O processo orçamentário ajuda o pessoal da minha unidade de negócios a entender o contexto geral em que eles estão trabalhando.	1,00	7,00	4,41	1,76	66	6	13
TG4. Eu analiso as informações orçamentárias para ter ideias de melhorias nas operações sob meu controle.	2,00	7,00	5,71	1,17	35	24	26
TG5. Muitas vezes penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário.	3,00	7,00	6,11	1,00	21	26	38
TG6. Nosso processo orçamentário visa gerar fluxos regulares e frequentes de informações estratégicas entre a alta administração e a operacional.	1,00	7,00	5,62	1,20	35	28	22
FB1. Só posso fazer despesas que tenham sido incluídas no orçamento.	3,00	7,00	5,55	1,29	36	24	25
FB2. A discussão durante o processo orçamentário se concentra em garantir adesão às suposições originais e planos de ação.	1,00	7,00	4,79	1,50	56	17	12

Legenda - Frequência: Não Conc. "Não Concordam" em alguma medida com as afirmativas apresentadas (1, 2, 3 e 4); Conc. Parc. "Concordam Parcialmente" com as afirmativas apresentadas (5 e 6); Conc. Total. "Concordam Totalmente" (7) com as afirmativas apresentadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do intervalo real relacionado aos indicadores das quatro dimensões deste constructo, compostas pela capacidade de reparo (CR), transparência interna (TI), transparência global (TG) e flexibilidade (FB), pode-se inferir que há divergências na percepção dos

respondentes em relação a determinados aspectos do processo orçamentário da organização em que atuam. Considerando a dimensão da capacidade de reparo (CR), as médias e frequência das respostas obtidas podem ser consideradas elevadas, em especial nos indicadores CR1 (6,16) e CR2 (5,86), sugerindo que a maioria dos respondentes acredita ser fácil modificar informações orçamentárias e ter acesso razoável a informações detalhadas.

Estes resultados corroboram com os achados de Zonatto *et al.* (2023), na qual o gestor tem a percepção que o sistema de controle habilitante fornece ferramentas para desempenhar o esforço necessário, mesmo perante uma tarefa desafiadora, permitindo o reparo de falhas em seu processo de trabalho (Frow *et al.*, 2010; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023) e o desenvolvimento de planos de ação para situações inesperadas (Chapman; Kihn, 2009), de modo que se possa alcançar os resultados desejados. Esses gestores têm a percepção que o sistema auxilia na identificação de respostas rápidas a padrões inadequados (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), permitindo solucionar as possíveis falhas nas informações orçamentárias, ajustando as metas para uma visão mais resoluta (Mucci *et al.*, 2021).

Na dimensão correspondente a transparência interna (TI), percebe-se que as respostas alcançadas também apresentam médias e concordância elevadas. Os indicadores que recebem destaque são TI1 (6,24) e TI3 (6,33). Em geral, estes resultados revelam que os gestores demonstram uma percepção positiva em relação à transparência interna do sistema orçamentário, especialmente no que diz respeito a esclarecer atividades, compreender impulsionadores de receitas/custos e aumentar o conhecimento sobre as operações da unidade de negócios. No entanto, existem áreas de divergência, especialmente na compreensão das operações da unidade de negócios, onde a variabilidade nas respostas é mais significativa.

As divergências podem ser atribuídas a diferentes interpretações das informações orçamentárias ou à necessidade de aprimorar a clareza na comunicação interna dentro do processo orçamentário (Henttu-Aho, 2016; Zonatto *et al.*, 2023). Estratégias específicas, como comunicação entre hierarquias podem ser desenvolvidas para abordar essas áreas e otimizar a transparência interna do sistema orçamentário (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). De certa forma, auxilia a impulsionar o conhecimento global das unidades de negócios, ampliando seu entendimento sobre as operações e fornecendo visibilidade e direcionamento à informação (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021).

Estas evidências reforçam os achados anteriores, na qual gestores que são munidos dessas informações detalhadas sobre seus departamentos, são mais propensos a compreender as metas departamentais e os motivos para a aplicabilidade dos procedimentos e práticas adotados (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*,

2023). Essas informações detalhadas, gera uma percepção que o sistema orçamentário fornece visibilidade e direciona os seus usuários à informação (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021), orienta suas decisões e facilita sua liderança nas equipes (Mucci *et al.*, 2021), aumenta a dedicação e facilita a cooperação (Machado *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023).

Os indicadores para a dimensão da transparência global (TG), também apresentaram respostas mínimas e máximas na escala utilizada. As maiores médias e o nível de concordância as afirmativas apresentadas foram identificadas nos itens TG1 (6,40), TG2 (6,24) e TG5 (6,11). Isso indica que os gestores concordam que o processo orçamentário, em sua globalidade, é eficaz na comunicação de estratégias para a unidade de negócios, sinalizando áreas para possíveis mudanças, estimulando o pensamento inovador. Já as menores médias foram observadas na frequência em que os gestores analisam as informações orçamentárias para melhorar as operações (TG4) e na concordância que o processo orçamentário busca gerar fluxos regulares de informações estratégicas entre a alta administração e a operacional (TG6).

Outra diferença identificada está relacionada a percepção menos positiva sobre a contribuição do processo orçamentário para a compreensão do contexto geral dentro da unidade de negócio (TG3). Isso implica, na percepção por parte dos respondentes, que o processo orçamentário não desempenha um papel significativo ou eficaz em proporcionar entendimento sobre o contexto geral de trabalho. De modo geral, à transparência global do sistema orçamentário, em seus aspectos considerados positivos, potencializam à comunicação estratégica e sugestões de mudanças na estratégia. No entanto, existem áreas de divergência, especialmente no que se refere a eficácia do processo em fornecer contexto para o pessoal da unidade de negócios e na garantia de fluxos regulares de informações entre a alta administração e a operacional (Adler; Borys, 1996; Chapman; Kihn, 2009; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), à clareza na comunicação (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021) e à eficácia na geração de insights para melhorias operacionais (Adler; Borys, 1996; Coyte, 2019; Jørgensen; Messner, 2009; Mucci *et al.*, 2021).

Nesse cenário, variáveis distintas influenciam nos procedimentos de uma organização (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), podendo impactar, de alguma maneira, nas decisões tomadas pelos responsáveis pelo sistema de controle orçamentário implementado (Zonatto *et al.*, 2023). Essa percepção menos positiva pode ser atribuída à eficácia do processo em garantir o fornecimento de fluxos regulares de informações entre a alta administração e a operacional (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023), garantindo a comunicação estratégica para a unidade de negócios (Mucci *et al.*, 2021). Esta interpretação é convergente com os dados identificados

em relação a transparência interna. Contudo, estratégias específicas podem ser desenvolvidas com base nessas percepções para otimizar a transparência e eficácia do sistema orçamentário.

A comunicação organizacional eficiente de estratégias e um conhecimento mais amplo das atividades a serem desenvolvidas no contexto empresarial é uma condição necessária a percepção de transparência global dos processos orçamentários (Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Essas informações, quando aplicadas de forma efetiva, melhora sua relevância no plano orçamentário (Mucci *et al.*, 2021), ajuda a identificar incompletudes nas informações orçamentárias, minimizando os efeitos adversos nas ações (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021). Essa comunicação entre as hierarquias gerenciais, aprimora os relacionamentos de maneira efetiva (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021), busca compreender como as atividades se interrelacionam e contribuem umas para as outras (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023), resultando em uma melhoria tanto no desempenho individual quanto no desempenho global da empresa (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

Em relação a dimensão da flexibilidade (FB), identifica-se menor média (4,79) e nível de concordância em relação a visão menos positiva das discussões estabelecidas durante o processo orçamentário, que não enfatizam às suposições originais e planos de ação, como estratégias de ação mais eficazes para potencializar a execução orçamentária da unidade (FB2). Isso indica que alguns gestores percebem que as discussões estabelecidas no processo orçamentário têm outros focos, ou que as discussões não estão alinhadas com o que é necessário se avaliar para a manutenção estrita das suposições e planos originalmente propostos.

Em contrapartida, a maior média (5,55) e concordância foi identificada no indicador FB1, que revela que os gestores percebem certa flexibilidade no sistema orçamentário, para sua execução e adequação. No entanto, isto não ocorre de igual forma entre as diferentes unidades da organização. Estratégias para promover discussões mais flexíveis e adaptativas durante o processo orçamentário podem ser consideradas mais adequadas para melhorar a percepção dos gestores em relação à flexibilidade do sistema orçamentário (Mucci *et al.*, 2021), bem como para viabilizar a utilização deste instrumento de controle gerencial como um mecanismo de gestão eficaz.

Esses achados inferem que para que haja efeitos positivos da flexibilidade orçamentária, o comportamento ligado ao empoderamento não pode ser guiado previamente por padrões e regras (Jørgensen; Messner, 2009; Zonatto *et al.*, 2023). Logo, gera influência no desempenho, por meio de atitudes e comportamentos dos gestores (Degenhart *et al.*, 2022). Isso resulta uma percepção mais elevada na redistribuição dos recursos delineados no plano orçamentário (Frow

et al., 2010; Mucci *et al.*, 2021; Souza; Beuren, 2018; Wouters; Wilderom, 2008), possibilitando o direcionamento planejado e adquirindo maior controle sobre o alcance das metas atribuídas (Zonatto *et al.*, 2023).

A Tabela 3 apresenta os resultados da estatística descritiva e de frequência do constructo do capital psicológico (CP) e suas dimensões.

Tabela 3 – Estatística descritiva e frequência do constructo Capital Psicológico

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total
AE1. Autoeficácia do indivíduo frente a um problema.	2,00	6,00	5,40	0,76	7	34	44
AE2. Autoeficácia do indivíduo junto a reuniões com superiores.	1,00	6,00	5,52	0,85	6	24	55
AE3. Autoeficácia do indivíduo referente a contribuições no quesito estratégia empresarial.	1,00	6,00	5,42	0,99	7	26	52
AE4. Autoeficácia do indivíduo referente as metas empresariais.	1,00	6,00	5,54	0,85	6	22	57
AE5. Autoeficácia do indivíduo referente a sua comunicação com externos a empresa.	2,00	6,00	5,39	0,86	10	27	48
AE6. Autoeficácia do indivíduo referente a sua comunicação com colegas de trabalho.	1,00	6,00	5,52	0,80	5	27	53
ES1. Esperança do indivíduo frente a um problema	1,00	6,00	5,29	0,87	9	37	39
ES2. Esperança do indivíduo frente a seus objetivos de trabalho.	2,00	6,00	5,09	0,93	19	33	33
ES3. Esperança do indivíduo frente a resolução de um problema.	1,00	6,00	5,47	0,83	9	24	52
ES4. Esperança do indivíduo frente as suas realizações no trabalho.	2,00	6,00	5,14	0,90	16	35	34
ES5. Esperança do indivíduo referente a busca dos objetivos profissionais.	1,00	6,00	5,21	0,95	13	34	38
ES6. Esperança do indivíduo referente aos objetivos profissionais alcançados	1,00	6,00	5,07	1,03	16	37	32
RE1. Resiliência do indivíduo frente a imprevistos no trabalho.	1,00	6,00	4,26	1,67	33	29	23
RE2. Resiliência do indivíduo referente aos problemas na organização.	2,00	6,00	5,18	0,80	11	44	30
RE3. Resiliência do indivíduo no quesito trabalho individual.	1,00	6,00	5,29	0,86	8	39	38
RE4. Resiliência do indivíduo no que se refere ao estresse do trabalho	1,00	6,00	5,01	0,92	17	44	24
RE5. Resiliência do indivíduo referente a sua experiência profissional com problemas organizacionais.	2,00	6,00	5,39	0,86	6	34	45
RE6. Resiliência do indivíduo frente a muitas funções no trabalho.	1,00	6,00	5,41	0,79	5	36	44
OT1. Otimismo do indivíduo frente ao ambiente incerto no trabalho.	2,00	6,00	5,00	0,99	18	39	28
OT2. Otimismo do indivíduo com relação aos resultados negativos.	1,00	6,00	4,84	1,09	27	33	25

OT3. Otimismo do indivíduo no ambiente de trabalho.	1,00	6,00	4,96	1,03	19	39	27
OT4. Otimismo do indivíduo referente ao seu futuro profissional.	1,00	6,00	5,08	1,01	15	38	32
OT5. Otimismo do indivíduo diante dos eventos organizacionais.	2,00	6,00	4,75	1,17	25	36	24
OT6. Otimismo do indivíduo em relação aos acontecimentos organizacionais.	1,00	6,00	2,85	1,55	68	15	2

Legenda - Frequência: Não Conc. "Não Concordam" em alguma medida com as afirmativas apresentadas (1, 2, 3 e 4); Conc. Parc. "Concordam Parcialmente" com as afirmativas apresentadas (5 e 6); Conc. Total. "Concordam Totalmente" (7) com as afirmativas apresentadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta os resultados da estatística descritiva e frequência das respostas obtidas do constructo de capital psicológico (CP) e suas dimensões: autoeficácia (AE), esperança (ES), resiliência (RE) e otimismo (OT). Esses fatores têm o potencial de aprimorar a eficácia desses líderes no ambiente profissional (Avey *et al.*, 2011; Degenhart *et al.*, 2022; Luthans *et al.*, 2007a). Refletem na competência para realizar atividades, sustentam uma visão otimista quanto ao alcance de objetivos e demonstram tanto motivação quanto habilidade para enfrentar e superar desafios (Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Na dimensão da autoeficácia (AE), apresenta-se mais convergente as respostas obtidas em relação aos indicadores AE4, AE6 e AE2, sugerindo que estes profissionais apresentam maiores crenças de autoeficácia junto a reuniões com superiores, referente ao alcance de metas orçamentárias estabelecidas e a comunicação com colegas de trabalho. Em contrapartida, nem todos percebem a eficácia na comunicação externa estabelecida no contexto orçamentário (AE5). Essa percepção abrange desde a resolução de problemas até a comunicação com colegas e superiores, contribuição para estratégias e o alcance de metas empresariais, indicando uma confiança geral em suas habilidades e competências relacionadas às atividades orçamentárias.

De modo geral, percebe-se que a maioria desses gestores demonstram uma confiança mais elevada na execução de suas atividades de trabalho, dedicando esforços suficientes para realizá-las com êxito (Luthans *et al.*, 2007). Portanto, um gestor que mantenha uma crença sólida em suas capacidades para conduzir tarefas gerenciais está mais inclinado a expressar um comprometimento mais robusto com as metas orçamentárias (Bandura, 1997; Macinati *et al.*, 2016; Venkatesh; Blaskovich, 2012), e apresentar habilidades de alcançar um desempenho bem-sucedido (Bandura, 1977). Ações como programas de treinamento e desenvolvimento, fomentando um ambiente que promova a comunicação entre os colaboradores, também podem promover as crenças e capacidades para fortalecer a autoeficácia dos gestores (Luthans, 2002a).

Em relação à dimensão da esperança (ES), similarmente a autoeficácia, observa-se que todas as afirmativas apresentam médias e níveis de concordância elevados. O indicador ES3,

que avalia a esperança na resolução de problemas, se destaca com o maior valor médio (5,47) e concordância total, enquanto o indicador ES6, que examina a esperança diante dos objetivos profissionais alcançados, apresenta a menor média (5,04) e concordância total. Em geral, os gestores demonstram uma percepção positiva em relação à esperança do capital psicológico no contexto do sistema orçamentário, abrangendo desde a resolução de problemas até a busca e realização de objetivos profissionais.

O gestor dotado de esperança apresenta uma motivação positiva, confiando tanto no percurso quanto no respaldo necessário para alcançar os objetivos com êxito (Luthans *et al.*, 2008). Estratégias específicas para fortalecer a esperança dos gestores, podem incluir o estabelecimento de metas desafiadoras, o apoio ao desenvolvimento de habilidades psicológicas positivas e a promoção de uma comunicação formal e eficaz no ambiente de trabalho (Degenhart *et al.*, 2022; Venkatesh; Blaskovich, 2012). Essas abordagens, corroboram com os estudos de Luthans *et al.* (2008) e Venkatesh e Blaskovich (2012), na qual pode contribuir para consolidar a motivação e o comprometimento dos gestores, fortalecendo, assim, a esperança no ambiente organizacional.

No que concerne à dimensão de resiliência (RE), observa-se que alguns gestores percebem uma capacidade moderada de lidar com imprevistos no ambiente profissional (RE1). Estes resultados denotam uma dificuldade identificada junto a um grupo específico de gestores participantes desta pesquisa. Do mesmo modo, contrapõe a necessidade do perfil adequado de atuação do gestor, no que concerne a sua capacidade de conduzir sua unidade de trabalho para o desenvolvimento adequado e eficaz de suas atribuições de trabalho, considerando-se as eventuais adversidades existentes.

Por outro lado, a maioria dos gestores reportam apresentar resiliência referente a sua experiência profissional com problemas organizacionais (RE5) e frente a muitas funções no trabalho (RE6). Compreendida pela capacidade de enfrentar situações de conflitos e impasses, a resiliência torna o gestor capaz no aumento de suas responsabilidades, considerando-o um agente de proatividade na busca pela resolução dos problemas organizacionais existentes e enfrentados (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). A experiência profissional favorece a interpretação dos gestores em relação as situações imprevistas vivenciadas na esfera profissional e a busca por soluções adequadas diante dos problemas organizacionais existentes (Avey; Wernsing; Luthans, 2008).

A resiliência é percebida como uma força significativa e essencial a esse grupo profissional (os gestores), uma vez que se adaptar as mudanças no ambiente organizacional, focando nos objetivos e no sucesso da organização, são características necessárias a serem

perseguidas pelo gestor (Avey; Wernsing; Luthans, 2008). Programas de capacitação com controles orçamentários que visem melhorar as práticas de gestão adotadas, para apoiar o desenvolvimento das atividades de trabalho do gestor, pode contribuir para o fortalecimento de sua resiliência diante de imprevistos e problemas organizacionais enfrentados (Zonatto *et al.*, 2023). Por esta razão, a resiliência individual precisa ser potencializada.

Na avaliação da dimensão de otimismo (OT), os resultados encontrados revelam que a maioria dos gestores apresentam otimismo frente ao ambiente incerto no trabalho (OT1), o trabalho a ser realizado e referente ao seu futuro profissional (OT4). Contudo, nem todos mostram otimismo em relação aos acontecimentos organizacionais recentes enfrentados pela organização (OT6). O otimismo está relacionado a altivez (Luthans *et al.*, 2008). Assim, essas variações podem ser influenciadas por experiências individuais, contextos específicos e diferentes interpretações sobre o ambiente de trabalho.

O gestor que mantém convicções otimistas, age de maneira positiva no desempenho de suas responsabilidades, relegando à margem informações desfavoráveis (Luthans; Youssef, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Estratégias que adotem uma comunicação transparente e promovam uma cultura organizacional mais otimista, com expectativas realistas, podem ser consideradas para melhorar o otimismo dos gestores (Degenhart *et al.*, 2022), especialmente em áreas onde a divergência é mais pronunciada, o que oportuniza investigar fatores que possam potencializar as capacidades psicológicas positivas no trabalho, de modo a assegurar o alcance de objetivos, metas e resultados organizacionais desejados.

Considerando-se os resultados encontrados para as quatro dimensões analisadas (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo), observa-se que o desenvolvimento do capital psicológico desempenha um papel crucial no ambiente de trabalho, instigando a confiança e habilidades que são contributivas para impulsionar o indivíduo na busca pelos objetivos de desempenho desejados (Luthans *et al.*, 2007a). O desenvolvimento dessas capacidades possibilita a ampliação da esperança em relação a resultados futuros otimistas, resultando, por conseguinte, em maior dedicação e resiliência para superar os desafios enfrentados (Luthans *et al.*, 2007a). Por esta razão, precisa ser potencializado.

A Tabela 4, apresenta os resultados da estatística descritiva e de frequência do constructo do compromisso com as metas orçamentárias.

Tabela 4 – Estatística descritiva e frequência do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total
---------------------------	--------	--------	-------	---------------	-----------	-------------	-------------

CMO1. Compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.	2,00	7,00	5,95	1,34	24	20	41
CMO2. Importância do atingimento do orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	5,26	1,77	37	21	27
CMO3. Esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	5,15	1,76	39	22	24
CMO4. Sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da área de responsabilidade.	1,00	7,00	4,68	1,75	54	16	15
CMO5. Obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.	1,00	7,00	3,52	1,95	66	13	6

Legenda - Frequência: Não Conc. “Não Concordam” em alguma medida com as afirmativas apresentadas (1, 2, 3 e 4); Conc. Parc. “Concordam Parcialmente” com as afirmativas apresentadas (5 e 6); Conc. Total. “Concordam Totalmente” (7) com as afirmativas apresentadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 4 sugerem que há falta de consenso entre os profissionais em relação à percepção de que a participação no processo orçamentário resulta em maior esforço para atingir as metas orçamentárias e na importância atribuída para alcançá-las em sua área de responsabilidade. O indicador CMO1 revela a média mais elevada (5,95) e o maior nível de concordância, o que indica um compromisso sólido por parte dos gestores em alcançar o orçamento de suas áreas de responsabilidade. Isso sugere uma disposição geral dos gestores em atingir as metas orçamentárias estabelecidas da sua área de responsabilidade. Esse resultado sugere que esse comprometimento em relação às metas pode estar ligado a aspectos psicológicos, compreendendo fatores individuais, profissionais e organizacionais (Mathieu; Zajac, 1990), incluindo avaliações, sentimentos, emoções e tendências de ações específicas dos indivíduos (Bernd *et al.*, 2022), o que sugere que sua participação nos processos orçamentários da organização, em alguma medida, pode contribuir para este fim.

Contudo, as evidências encontradas nesta análise sugerem que isto não ocorre entre todos os gestores e os membros de sua divisão. A obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias (CMO5) é uma das principais dificuldades reportadas por estes gestores. Do mesmo modo, o sentimento de compromisso com as metas orçamentárias de sua área de responsabilidade (CMO4). Estes resultados sugerem que nem todos os gestores conseguem acessar informações adequadas que permitem promover o compromisso organizacional com as metas orçamentárias instituídas. Da mesma forma, que nem todas as equipes de trabalho percebem e desenvolvem tal comportamento, o que, de algum modo, tende a refletir nos resultados organizacionais a serem alcançados.

Isso pode ocorrer pela relutância em dedicar esforços para alcançar objetivos e metas orçamentárias, ou ainda pela falta de percepção sobre a importância de atingi-las. A ênfase na convicção em alcançar as metas e o esforço dedicado para esse fim são características do

comprometimento com as metas (Chong; Johnson, 2007; Latham; Steele, 1983; Maiga, 2005). Isso indica uma área de oportunidade de melhoria na organização, em relação aos processos de obtenção e compartilhamento de informações relevantes, visando fortalecer ainda mais o compromisso e desempenho de gestores e suas unidades de responsabilidade na consecução das metas orçamentárias (Birnberg *et al.*, 2007; Degenhart *et al.*, 2022, Latham; Steele, 1983; Locke, 1968; Mathieu; Zajac, 1990).

Para aprimorar o compromisso com as metas orçamentárias, ações estratégicas como a comunicação eficiente e práticas transparentes na divulgação de informações orçamentárias (Degenhart *et al.*, 2022), tornam-se fundamentais para fortalecer os canais de comunicação, proporcionando uma compreensão mais clara das metas orçamentárias e do papel de cada gestor (Locke, 1968). A capacitação e o desenvolvimento profissional, com a oferta de programas específicos, podem contribuir para o acesso eficiente às informações necessárias, aprimorando as habilidades necessárias à gestão eficaz do orçamento (Latham; Steele, 1983).

Segundo Mathieu e Zajac (1990), o estabelecimento de metas realistas, sendo estas desafiadoras, mas alcançáveis, torna-se essencial na identificação de áreas de melhoria. Esta revisão cuidadosa das metas orçamentárias, com a participação ativa dos gestores na definição inicial das metas, cria um ambiente estimulante sem gerar desmotivação (Birnberg *et al.*, 2007). A implementação de um sistema regular de *feedback* (O'Grady, 2019), incentivando uma cultura de aprendizado contínuo (Zonatto *et al.*, 2023), contribui para o alcance efetivo das metas orçamentárias. Essas ações, segundo Bandura (1977) e Degenhart *et al.*, (2022), refletem a importância da participação inclusiva e habilitante no processo orçamentário, que aliada à motivação dos funcionários, fortalece esse compromisso. A flexibilidade do sistema orçamentário também permite um maior controle na escolha do caminho para as metas, influenciando diretamente no esforço empregado (O'Grady 2019; Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, também pode ser avaliada como uma estratégia para promover tal comportamento.

A Tabela 5, apresenta os resultados da estatística descritiva e de frequência do constructo do desempenho gerencial (DG).

Tabela 5 – Estatística descritiva e frequência do constructo Desempenho Gerencial

Descrição dos Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total
DG1. Determinar metas, políticas e linhas de ação.	2,00	7,00	5,66	1,09	30	38	17
DG2. Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	2,00	7,00	5,78	1,04	24	44	17
DG3. Troca de informações com as pessoas na organização que não sejam	1,00	7,00	5,88	1,14	25	32	28

subordinados, a fim de se relacionar e ajustar programas.							
DG4. Avaliar e apreciar as propostas ou relatos / desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).	2,00	7,00	5,72	1,03	28	40	17
DG5. Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.	1,00	7,00	6,02	1,11	16	38	31
DG6. Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	1,00	7,00	5,81	1,06	23	42	20
DG7. Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços.	2,00	7,00	5,59	1,13	32	37	16
DG8. Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.	2,00	7,00	5,39	1,38	38	29	18
DG9. Avaliar o seu desempenho de uma forma global.	1,00	7,00	5,86	1,01	21	45	19

Legenda - Frequência: Não Conc. "Não Concordam" em alguma medida com as afirmativas apresentadas (1, 2, 3 e 4); Conc. Parc. "Concordam Parcialmente" com as afirmativas apresentadas (5 e 6); Conc. Total. "Concordam Totalmente" (7) com as afirmativas apresentadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 5, diversos gestores reportam não apresentar um desempenho gerencial elevado nas atividades investigadas. A literatura destaca que os gestores desempenham papéis como aconselhamento e treinamento para orientar e desenvolver seus subordinados (Mahoney; Jerdee; Carroll, 1965). Essas funções fornecem uma oportunidade para que estes profissionais possam promover a avaliação do desempenho de forma abrangente e comparativa (Zonatto, 2014), determinando as consequências de suas ações através das medidas de desempenho (Kaplan; Atkinson, 1998) e potencializando o desempenho organizacional (Lunardi *et al.*, 2020; Parker; Kyj, 2006). O desempenho organizacional é resultado da eficácia alcançada nos desempenhos individual e global das unidades de trabalho da organização. Por isto precisa ser potencializado.

Estes resultados reforçam a importância da pesquisa proposta, que pode revelar em que condições o desempenho gerencial pode ser elevado, considerando as características habilitantes do controle orçamentário, o capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias. Para Simons (1995), o sistema orçamentário é destinado ao compartilhamento de informações com fins estratégicos. Assim, a necessidade de uma comunicação eficaz para alinhar as atividades de trabalho com a estratégia organizacional, incluem programas de apoio e desenvolvimento e a promoção de uma abordagem participativa no orçamento, incentivando a participação ativa nos processos orçamentários, de modo que esta possa impactar as capacidades psicológicas dos gestores (Zonatto *et al.*, 2023), seu compromisso com as metas orçamentárias e o seu desempenho gerencial (Lunardi; Zonatto; Nascimento, 2020).

A literatura aborda a importância dos processos de autopercepção de regulação, como o estabelecimento de metas e estratégias operacionais, para impulsionar o desempenho (Abernethy et al., 2020; Burnette *et al.*, 2013). Esses aspectos podem ser explorados para melhorar a eficácia na determinação de metas (DG1) e na coleta e preparação de informações (DG2). Denardo e Sudarwan (2020) e Chong e Chong (2002) ressaltam a influência positiva do comprometimento com metas orçamentárias no desempenho gerencial. Assim, torna-se substancial fortalecer o comprometimento com metas, políticas e linhas de ação, otimizando a coleta e a preparação de informações, para melhorar o desempenho. Tais atividades são básicas e rotineiras ao exercício de cargos de gestão.

Promover maior envolvimento dos subordinados no processo orçamentário, torna-se substancial para o alcance do desempenho, considerando que as práticas de gestão são fontes de influência no comportamento humano no trabalho (Macinati; Bozzi; Rizzo, 2016; Zonatto *et al.*, 2019) e fontes de apoio a sua execução. A complexidade da relação entre controle orçamentário e desempenho gerencial é evidenciada na literatura, e tem revelado resultados conflitantes encontrados na pesquisa contábil sobre os efeitos desse controle no desempenho (Dani; Zonatto; Diehl, 2017; Derfuss, 2016), o que remete a necessidade premente de novas investigações sobre o tema, para que se possa melhor compreender os preditores do desempenho gerencial no contexto orçamentário (Degenhart et al., 2022; Derfuss, 2016).

Portanto, diante destes achados, e da lacuna de pesquisa identificada na literatura, torna-se pertinente examinar se as divergências identificadas na análise descritiva dos dados, relacionadas as variáveis objeto de estudo, contribuem para a compreensão dos impactos resultantes do capital psicológico na relação entre as características habilitantes do orçamento, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, realiza-se a análise das relações teóricas propostas no estudo. Inicialmente apresenta-se a análise fatorial confirmatória dos constructos e os resultados dos indicadores de confiabilidade, como Alfa de Cronbach (AC), Confiabilidade Composta (CC), Rho_A e Variância Média Extraída (AVE). Em seguida, são apresentados os resultados do teste de validade discriminante dos constructos de mensuração e do teste de viés de método, conforme sugerido por Bido, Mantovani e Cohen (2018). Na sequência são detalhados os resultados do

teste de hipóteses, relacionados aos efeitos diretos e indiretos das variáveis analisadas, bem como as estimativas de caminhos do modelo estrutural testado.

Por fim, para uma análise complementar, dois novos modelos foram avaliados. O primeiro procurou investigar especificamente os efeitos das características habilitantes do orçamento nas dimensões de análise do capital psicológico, o segundo procurou avaliar o modelo estrutural testado com o uso de variáveis de controle desta pesquisa.

4.3.1 Confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural

A Tabela 6 exhibe os resultados da análise conduzida para os indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração, compreendendo o Alfa de *Cronbach* (AC), Rho_A, Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE), e para a avaliação de validade discriminante dos constructos, utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981). Neste contexto, conforme preconizado por Fornell e Larcker (1981), a análise da validade discriminante dos constructos consiste na comparação dos valores das raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVEs), com os valores das correlações presentes entre os respectivos constructos de mensuração. Nestas comparações, é esperado que os valores mais elevados estejam concentrados nos constructos de mensuração correspondentes.

Tabela 6 – Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo de mensuração

Indicadores de Confiabilidade							
Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída			
CR. Capacidade de Reparo	0.779	0.791	0.900	0.818			
TI. Transparência Interna	0.795	0.802	0.867	0.620			
TG. Transparência Global	0.870	0.877	0.906	0.661			
FL. Flexibilidade	0.785	0.826	0.901	0.820			
CP. Capital Psicológico	0.951	0.953	0.956	0.500			
AE. Autoeficácia	0.869	0.871	0.902	0.605			
ES. Esperança	0.879	0.883	0.909	0.624			
RE. Resiliência	0.835	0.836	0.884	0.603			
OT. Otimismo	0.866	0.870	0.903	0.651			
CMO. Compromisso com as Metas Orç.	0.924	0.928	0.946	0.813			
DG. Desempenho Gerencial	0.937	0.942	0.948	0.696			
Validade Discriminante (Fornell e Larcker, 1981)							
Variáveis	CR	TI	TG	FL	CP	CMO	DG
CR. Capacidade de Reparo	0.905						
TI. Transparência Interna	0.777	0.788					
TG. Transparência Global	0.551	0.664	0.813				
FL. Flexibilidade	0.610	0.666	0.802	0.906			
CP. Capital Psicológico	0.680	0.675	0.594	0.662	0.705		
CMO. Compromisso com as Metas Orç.	0.452	0.532	0.310	0.371	0.574	0.902	
DG. Desempenho Gerencial	0.413	0.510	0.434	0.518	0.406	0.461	0.834

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 6 indicam que os constructos selecionados para a condução da pesquisa apresentam consistência interna, com todos os indicadores alcançando cargas fatoriais não inferiores a 0,7 e agrupando-se nos respectivos constructos de mensuração. Portanto, não houve exclusão de indicadores. Os indicadores Alfa de *Cronbach* (AC), Rho_A e Confiabilidade Composta (CC) dos constructos de mensuração também atingiram consistência interna com valores superiores a 0,7 em todos os casos analisados, indicando ausência de redundância. A variância média extraída (AVE) também atingiu valores maiores que 0,50 em todos os casos, indicando a confiabilidade dos constructos (Hair Jr. *et al.*, 2009). Uma vez que os valores encontrados são superiores aos valores mínimos recomendados por Hair Jr. *et al.* (2009), pode-se inferir pela elevada qualidade preditiva destes constructos.

Em relação a validade discriminante do modelo estrutural, a mesma pode ser confirmada. De acordo com o critério de avaliação de Fornell e Lacker (1981), a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser maior do que a correlação do constructo analisado com os demais constructos do modelo, o que pode ser observado na Tabela 6. Essa observação sugere que os constructos analisados são suficientemente distintos entre si. Dessa forma, viabiliza-se a avaliação das relações teóricas investigadas no estudo por meio da aplicação de modelagem de equações estruturais (MEE).

Por fim, após a validação dos constructos de mensuração selecionados para a pesquisa, procedeu-se ainda à realização do teste de viés de método comum. Conforme preconizado por Bido, Montovani e Cohen (2018), o teste de Harman, especificamente *one fator test*, é uma abordagem amplamente adotada em pesquisas na área de gestão e negócios, com o objetivo de identificar possíveis ocorrências de viés de método (*common method bias*), em levantamentos realizados com aplicação de questionários. Os resultados encontrados revelaram que o conjunto de indicadores selecionados para a realização desta pesquisa agrupam-se em 10 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 25,36% da variância total (AVE).

4.3.2 Discussão dos resultados do teste de hipóteses dos efeitos diretos

Após a validação do modelo de mensuração, procedeu-se à realização do teste de hipóteses, observando as interações existentes entre as características habilitantes do controle orçamentário (CHO), representadas por suas quatro dimensões - capacidade de reparo (CP), transparência interna (TI), transparência global (TG) e flexibilidade (FL), o capital psicológico (CP), o compromisso com as metas orçamentárias (CMO) e o desempenho gerencial (DG).

Foram analisadas as relações diretas propostas na Figura 02 (modelo teórico de análise proposto para a pesquisa), e incluídas as relações de análise dos efeitos diretos das características habilitantes do orçamento no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial, de modo que fosse possível inferir sobre os efeitos mediadores do capital psicológico na relação existente entre as características habilitantes do orçamento, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial, como proposto nesta pesquisa. A Tabela 7 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Tabela 7 – Coeficientes padronizados e significância das relações testadas

Resultados do Teste de Hipóteses										
Hip.	Caminho Estrutural	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	R²	Q²	f²	VIF	Resultado
H1a+	CR→CP	0.318	0.240	1.321	0.187 ^{ns}	0.575	0.233	0.412	2.640	Não suportada
H1b+	TI→CP	0.199	0.171	1.163	0.245 ^{ns}	0.575	0.233	0.412	3.197	Não suportada
H1c+	TG→CP	0.050	0.191	0.262	0.794 ^{ns}	0.575	0.233	0.412	3.079	Não suportada
H1d+	FL→CP	0.295	0.116	2.555	0.011*	0.575	0.233	0.412	3.203	Suportada
H2+	CP→CMO	0.471	0.151	3.114	0.002*	0.389	0.301	0.663	2.354	Suportada
H3+	CP→DG	-0.144	0.145	0.989	0.323 ^{ns}	0.373	0.238	0.595	2.718	Não suportada
H4+	CMO→DG	0.299	0.106	2.814	0.005*	0.373	0.238	0.595	1.638	Suportada
Resultados do Teste dos Efeitos Diretos das Características Habilitantes do Orçamento no Compromisso com as Metas Orçamentárias										
Caminho Estrutural	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	R²	Q²	f²	VIF	Resultado	
CR→CMO	-0.066	0.160	0.412	0.681 ^{ns}	0.389	0.301	0.663	2.877	Não suportada	
TI→CMO	0.400	0.154	2.606	0.009*	0.389	0.301	0.663	3.290	Suportada	
TG→CMO	-0.183	0.176	1.038	0.300 ^{ns}	0.389	0.301	0.663	3.085	Não suportada	
FL→CMO	-0.020	0.195	0.105	0.916 ^{ns}	0.389	0.301	0.663	3.408	Não suportada	
Resultados do Teste dos Efeitos Diretos das Características Habilitantes do Orçamento no Desempenho Gerencial										
Caminho Estrutural	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	R²	Q²	f²	VIF	Resultado	
CR→DG	-0.016	0.188	0.086	0.932 ^{ns}	0.373	0.238	0.595	2.884	Não suportada	
TI→DG	0.217	0.193	1.122	0.263 ^{ns}	0.373	0.238	0.595	3.552	Não suportada	
TG→DG	-0.008	0.173	0.047	0.962 ^{ns}	0.373	0.238	0.595	3.139	Não suportada	
FL→DG	0.374	0.173	2.158	0.031*	0.373	0.238	0.595	3.408	Suportada	

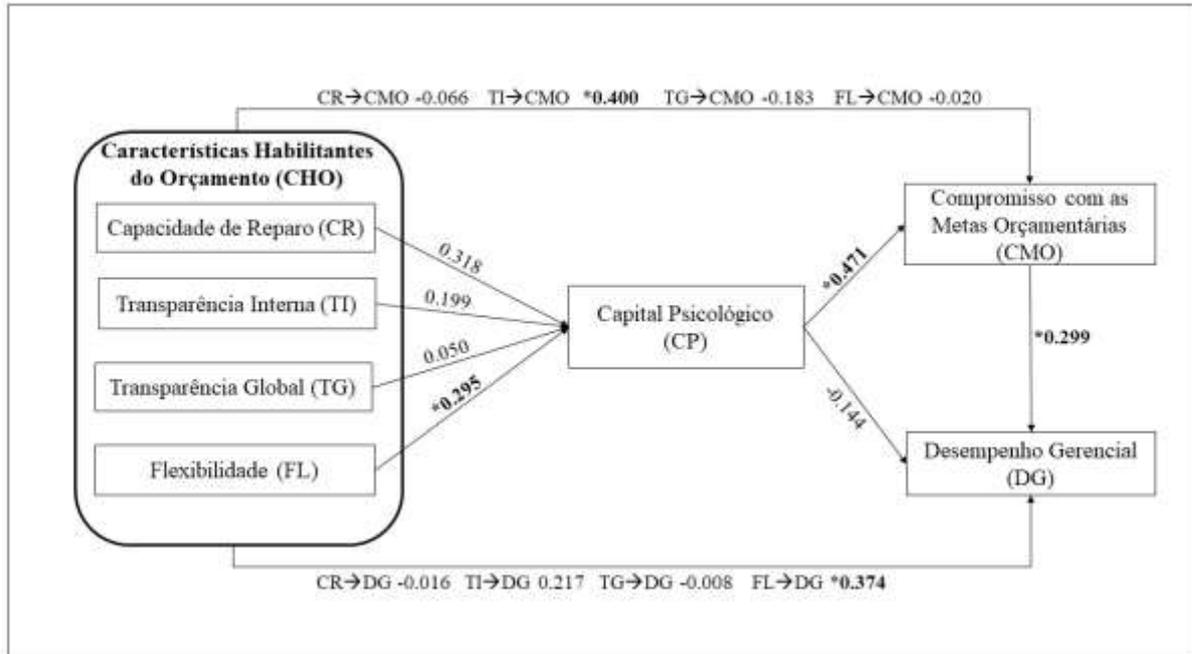
Legenda: CR. Capacidade de Reparo; TI. Transparência Interna; TG. Transparência Global; FL. Flexibilidade; CP. Capital Psicológico; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos efeitos diretos das características habilitantes do orçamento no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial, os resultados apresentados na Tabela 7 revelam que apenas a transparência interna exerce influência direta, positiva e significativa no compromisso com as metas orçamentárias, enquanto, em relação ao desempenho gerencial, apenas a flexibilidade exerce tal influência. Os resultados das demais relações analisadas, revelam que a flexibilidade também exerce influência direta, positiva e significativa no capital psicológico dos gestores. Do mesmo modo, que o capital psicológico

influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias, o qual é determinante para elevar o desempenho gerencial. As demais relações analisadas não foram suportadas. A Figura 3 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Figura 3 – Estimativas de caminhos dos efeitos diretos do modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

A hipótese que versa sobre a influência positiva da capacidade de reparo (CR) no capital psicológico (CP) (H1a+) não foi suportada. Tais resultados demonstram uma relação positiva, porém não significativa, sugerindo que os gestores podem perceber a capacidade de reparo como uma ferramenta operacional mais relacionada à eficiência e correção de procedimentos já adotados (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), do que à promoção dessas capacidades psicológicas (Luthans *et al.*, (2007a). A teoria de Chapman e Kihn (2009) destaca a capacidade de reparo como um elemento crucial para ajustar e remodelar o controle orçamentário. No entanto, os gestores podem estar mais focados na eficiência operacional (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021) e na resolução de problemas práticos (Ahrens; Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023), do que na percepção do impacto positivo em seus aspectos psicológicos (Luthans *et al.*, 2007a; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Ao analisar individualmente, é crucial considerar que as cognições humanas, abrangendo percepções, preferências, conhecimentos e crenças, podem ser afetadas de maneiras diversas pelas estruturas organizacionais e às práticas de controle gerencial adotadas (Birnberg; Luft; Shields, 2007). A teoria social cognitiva de Bandura (1986) destaca que a reciprocidade

triádica, entre fatores cognitivos, comportamentais e ambientais, sugere a presença de interações multifacetadas. Portanto, uma interação que pode determinar, em alguma medida, sua influência no comportamento humano no trabalho. Uma possível explicação para este resultado é que características específicas do cenário organizacional estudado, como a capacidade de reparo, podem não ser suficientes para determinar aspectos psicológicos como a autoeficácia, a esperança o otimismo e a resiliência dos gestores, dado que os ajustes realizados podem ainda não ser considerados como os ideais ou mais adequados diante das diferentes percepções existentes entre os gestores participantes da pesquisa.

Nas hipóteses que versam, respectivamente, sobre a influência positiva da transparência interna (TI) e da transparência global (TG) no capital psicológico (CP) (H1b+ e H1c+), os resultados encontrados também não permitem suportar ambas as hipóteses analisadas. Essa identificação sugere que a prática de transparência interna na organização, seja mais coercitiva do que habilitante (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), onde o sistema fornece informações apenas em casos de mau funcionamento (Adler; Borys, 1996), não proporcionando um ambiente que promova o desenvolvimento do capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007a).

A transparência interna depende de influências das variações orçamentárias de outros processos por grupos significativos (Mucci *et al.*, 2021), o que não permite o entendimento da aplicabilidade dos procedimentos e prática adotados (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021; Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, a relação entre transparência interna e capital psicológico pode ser complexa e multifacetada, havendo outros fatores, como aspectos culturais, estruturais ou de gestão, não considerados nesta pesquisa, que afetam esta relação. A influência conjunta de fatores comportamentais (ênfase às respostas motoras, verbais e interações estabelecidas) (Bandura, 1977) e fatores ambientais (relacionados a eventos sucedidos em ambiente físico, de trabalho, família e amigos) (Bandura, 1977), refletem na cognição e capacidades psicológicas positivas dos indivíduos (Degenhart *et al.*, 2022).

Assim, se os gestores percebem a falta de informações detalhadas (Jordan; Messner, 2012) ou a imposição de metas sem explicação (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), isso pode não contribuir para o desenvolvimento do capital psicológico, embora direcionem a necessidade de alcançar determinado resultado. Neste caso, o compartilhamento de informações, através do sistema orçamentário habilitante, pode auxiliar no esclarecimento de tarefas e melhorar o funcionamento interno do setor (Henttu-Aho, 2016; Zonatto *et al.*, 2023), reduzindo os níveis de estresse e tensões no ambiente de trabalho, e direcionando esforços na busca pelo alcance dos resultados desejados.

Em relação a transparência global, uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada a forma de configuração orçamentária adotada (que restringe determinado acesso, conforme o nível hierárquico da função) ou a falta de compreensão adequada, por parte dos gestores, dos processos orçamentários instituídos na organização (Zonatto *et al.*, 2023). De acordo com Mucci *et al.* (2021) e Zonatto *et al.* (2023), a transparência global envolve a compreensão do sistema como um todo, incluindo como os processos locais se encaixam na corporação. Quando disseminada às informações aos subordinados, os processos ficam globalmente explícitos, sendo de fácil entendimento (Ahrens; Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Porém, a não apresentação de tais informações, ou a falta de compreensão adequada, pode resultar em uma transparência assimétrica.

A transparência assimétrica implica que o compartilhamento de informações sobre os processos da organização é limitado (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), o que pode afetar a relação entre as hierarquias gerenciais. Sob essa perspectiva coercitiva (Adler; Borys, 1996), essa limitação de informações evidencia que a transparência global não contribui positivamente para o capital psicológico, fato evidenciado pela baixa positividade da relação e a falta de significância estatística. Segundo Machado *et al.* (2022) e Zonatto *et al.* (2023), o que potencializa as capacidades positivas do capital psicológico é o compartilhamento de informações na organização. Portanto, quando há disponibilidade de informações adequadas e precisas do seu ambiente de trabalho (Sánchez *et al.*, 2012; Zonatto *et al.*, 2023), estas refletem positivamente na forma como os estados mentais são influenciados pelas práticas de controles gerenciais, uma vez que tal estrutura de apoio potencializa suas crenças de autoeficácia, persistência e otimismo (Liu, 2013; Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023) e, portanto, atua para favorecer o desempenho do gestor em suas atribuições de trabalho.

Os achados apresentados na Tabela 7 revelam que apenas a flexibilidade (FL) exerce influência direta, positiva e significativa no capital psicológico (CP), o que permite suportar a hipótese H1d+. Estes resultados sugerem que modelos orçamentários flexíveis (Adler; Borys, 1996) proporcionam atribuições positivas e proporcionam a motivação necessária (Zonatto *et al.*, 2023), que impacta o capital psicológico. A teoria sugere que a flexibilidade no processo orçamentário envolve o acesso da gestão às modificações do sistema (Zonatto *et al.*, 2023), determinando o nível de discricção e autonomia dos usuários no processo (Mucci *et al.*, 2021).

A flexibilidade permite aos gerentes priorizar adaptações em modelos de orçamentos flexíveis, atendendo assim aos objetivos estratégicos organizacionais (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021). Assim, a relação positiva entre flexibilidade e capital psicológico pode ser explicada pela influência da flexibilidade na autonomia e discricção. Esta permite que os gestores

se ajustem e adaptem suas estratégias em resposta a mudanças nas circunstâncias vivenciadas (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021), quando os objetivos não estão claramente definidos (Jørgensen; Messner, 2009), diante do que deve ser realizado.

A flexibilidade orçamentária pode agir como um fator compensatório, fornecendo suporte emocional e prático aos gestores, mesmo em situações em que a capacidade de reparo, a transparência interna e a transparência global podem não oferecer o mesmo suporte. Sob a lógica habilitante, a flexibilidade valoriza mudanças que reportam a redução de riscos e ao aprendizado. Está relacionada a estratégias de aproveitamento de oportunidades e ao empoderamento dos papéis gerenciais (Adler; Borys, 1996; Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Essa capacidade de adaptação e empoderamento dos gerentes contribui para o desenvolvimento do capital psicológico dos gestores. A capacidade de lidar efetivamente com desafios orçamentários e a oportunidade de influenciar positivamente os resultados orçamentários pode desempenhar um papel fundamental no aumento do capital psicológico, uma vez que estes gestores passam a acreditar em suas capacidades para a execução de suas atribuições de trabalho e o alcance dos resultados esperados.

O capital psicológico, como um conjunto de capacidades psicológicas positivas, é representado por estados mentais passíveis de desenvolvimento, com gerenciamento, mudanças e aprendizagem, e têm um foco direto no treinamento (Luthans, 2002a). A presença de um sistema flexível pode criar um ambiente de trabalho mais positivo, onde os gestores se sentem mais apoiados e capacitados, desenvolvendo a confiança e motivação para a execução bem-sucedida de tarefas e uma atitude positiva e resiliente em relação aos desafios (Luthans; Youssef, 2004).

Portanto, pode-se inferir que, no ambiente analisado, a flexibilidade no sistema orçamentário, especialmente sob a perspectiva habilitante, contribui para o empoderamento dos gerentes, levando a um nível mais alto de percepção na realocação de recursos e na tomada de decisões mais assertivas (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Esse empoderamento, por sua vez, influencia positivamente as capacidades psicológicas dos gestores, contribuindo para o desenvolvimento do capital psicológico, que fornecerá recursos cognitivos e motivacionais que impulsionarão as atitudes e comportamentos dos gestores, na busca pelo alcance dos resultados desejados. Assim, a flexibilidade no processo orçamentário emerge como um fator importante na promoção do bem-estar psicológico dos gestores, refletido no conceito de capital psicológico, que antecede suas atitudes gerenciais.

A hipótese H2+, que postula a influência positiva do capital psicológico (CP) no compromisso com as metas orçamentárias (CMO), confirma esses resultados na pesquisa. Isso

evidencia que o comprometimento ampliado do gerente com as metas orçamentárias estabelecidas está direta e positivamente relacionado com a convicção de que ele possui capacidade de realizar eficazmente as responsabilidades gerenciais, como apontado por estudos anteriores (Bandura, 1997; Degenhardt *et al.*, 2022; Macinati *et al.*, 2016; Newman *et al.* 2014; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

A reciprocidade triádica, mencionada por Bandura (1986), destaca a interação entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, como evidenciado nesta pesquisa. A flexibilidade orçamentária melhora o capital psicológico dos gestores, que reflete positivamente no seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas. Nesse contexto, é possível inferir que o capital psicológico pode ser visto como um fator cognitivo e pessoal que influencia positivamente o compromisso dos gestores (seu comportamento) com metas orçamentárias estabelecidas. Perante este fato, esses gestores reconhecem que detêm a competência e os recursos essenciais para atingir as expectativas, demonstrando otimismo, esperança e motivação para persistir em direção aos objetivos estabelecidos (Chong; Johnson, 2007; Chong; Tak-Wing, 2003; Degenhart *et al.*, 2022; Jermias; Yigit, 2013; Locke; Latham, 2002; Sandalgaard *et al.*, 2011).

A teoria revisitada sobre o tema defende que o desenvolvimento do capital psicológico orienta para a superação de obstáculos e sucesso, proporcionando um sentimento de gratificação (Avey *et al.*, 2011). Esse sentimento positivo tende a impactar o comprometimento com metas orçamentárias. Esses profissionais mantêm uma visão otimista do futuro, possuindo a habilidade para lidar com desafios, manter o foco em resultados positivos e comprometer-se com as metas estabelecidas (Venkatesh; Blaskovich, 2012). Metas desafiadoras, mas alcançáveis (Bernd *et al.*, 2022), promovem a autoeficácia dos gestores para realizá-las, de modo que estes profissionais atuem com resiliência para superar as adversidades, e com crença em um futuro positivo (Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Diante destas evidências, é possível inferir que o capital psicológico é determinante para estimular e gerar impacto positivo nas atitudes gerenciais (proativas dos gestores). Por consequência, para ocasionar na propensão destes profissionais estarem mais dispostos a empreender maior esforço e a comprometer-se para com as metas orçamentárias estabelecidas, dedicando-se, com maior afinco, para alcançá-las.

Embora tais evidências, verificou-se que não necessariamente apenas dispor de um maior nível de capital psicológico refletirá positivamente em melhor desempenho gerencial. Nesta pesquisa, a relação direta entre o capital psicológico e o desempenho gerencial não foi significativa, o que não permite suportar H3+. O desempenho gerencial pode ser influenciado

por diferentes fatores (Derfuss, 2016). Portanto, a complexidade dessa relação pode abranger a interação existente entre elementos do controle orçamentário, aspectos cognitivos (como o capital psicológico) e comportamentais (como o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas), o que, por consequência, irá influenciar aspectos humanos consequentes, decorrentes da ação humana, que, no ambiente de trabalho, resultam no desempenho gerencial (Birnberg; Luft; Shields, 2007; Covaleski *et al.*, 2007).

A partir de suas funções de atribuição, esse gestor busca alinhar essa mensuração com suas condutas e a estratégia da organização, na busca pelo alcance de melhores resultados (Campbell *et al.*, 1993; Sonnentag; Frese, 2002). Porém, isto nem sempre ocorre. Isto porque o capital psicológico melhora as crenças individuais de que o gestor possui condições de executar suas tarefas e agir para alcançar os resultados desejados. Contudo, os resultados de sua ação são consequências atitudinais de seu comportamento no trabalho, e não apenas de suas crenças, o que explica o seu desempenho.

Os resultados da hipótese H4+ corroboram para tal afirmação, uma vez que esta hipótese foi suportada. O compromisso com as metas orçamentárias (CMO) influenciou direta e positivamente o desempenho gerencial (DG). Estas evidências revelam que quando os gestores estão comprometidos com metas orçamentárias claras e desafiadoras estabelecidas, isso cria um senso de propósito e direção. Portanto, ao agir comprometido para alcançá-las, tende a apresentar um melhor desempenho gerencial em suas atribuições de trabalho.

A relação direta e benéfica entre o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial alinha-se com as descobertas de estudos anteriores, tais como os de Chong e Chong, (2002), Degenhart *et al.* (2022), Denardo e Sudarwan (2020) e Nguyen, Evangelista e Kieu, (2019). A teoria do estabelecimento de metas de Locke (1968), sugere que metas específicas e desafiadoras motivam o indivíduo a alcançar níveis mais elevados de desempenho (Le; Nguyen, 2020). Assim, pode-se inferir que o compromisso com as metas orçamentárias está associado à teoria social cognitiva de Bandura (1977), destacando a influência do ambiente e das interações sociais no comportamento individual, o que ocorre perante a fatores motivacionais e de valor de realização (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Eggleton; Leong, 2005; Zonatto *et al.*, 2020a), que impulsionam a ação humana.

O envolvimento do gestor na elaboração do orçamento tende a aumentar seu comprometimento (Abernethy *et al.*, 2020; Milani, 1975), pois ele se torna coautor das metas, o que pode levar a uma maior responsabilidade e motivação para alcançá-las, acreditando que terá resultados positivos (Zonatto *et al.*, 2023). A participação ativa no processo orçamentário (Lunardi *et al.*, 2020; Milani, 1975; Shields; Shields, 1998), a flexibilidade do sistema por

autopercepção de regulação (estabelecimento de metas, estratégias operacionais de metas e estratégia de monitoramento de metas) (Abernethy *et al.*, 2020; Burnette *et al.*, 2013) e a percepção de que o gestor tem controle sobre o caminho para atingir as metas, desempenham um papel crucial neste fim. Esses fatores proporcionam um ambiente que promove o compromisso, a confiança e o esforço dedicado, aspectos essenciais para alcançar o desempenho gerencial desejado (Latham; Steele, 1983).

Procurando-se verificar também os efeitos diretos das características habilitantes do controle orçamentário (capacidade de reparo - CP, transparência interna - TI, transparência global - TG e flexibilidade - FL) no compromisso com as metas orçamentárias e no desempenho gerencial, apenas duas relações avaliadas foram suportadas. Verificou-se que a transparência interna impacta direta e positivamente o compromisso com as metas orçamentárias, enquanto a flexibilidade reflete direta e positivamente em melhor desempenho gerencial.

Em relação ao compromisso com as metas orçamentárias, estes resultados revelam que a capacidade de reparo, a transparência global e a flexibilidade não exercem influência direta, positiva e significativa no compromisso com as metas orçamentárias. Isto ocorre apenas pela influência direta, positiva e significativa da característica orçamentária habilitante da transparência interna, que, quando presente, potencializa o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas.

Diante destes resultados, pode-se inferir que a capacidade de reparo, que envolve a capacidade de modificar procedimentos de controle para corrigir falhas (Chapman; Kihn, 2009), pode, paradoxalmente, não contribuir significativamente para o compromisso com as metas orçamentárias. Isso pode ocorrer se os processos de reparo não forem percebidos como eficazes ou se os gestores não forem envolvidos de maneira significativa nesse processo. Esses achados corroboram com os estudos de Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), Milani (1975) e Shields e Shields (1998) onde o envolvimento do gestor na elaboração do orçamento aumenta o seu comprometimento com o mesmo. A falta de engajamento dos gestores pode resultar em uma visão passiva em relação à correção de falhas, não gerando um impacto positivo com esse compromisso.

Da mesma forma, a transparência global, que envolve a compreensão do sistema como um todo (Ahrens; Chapman, 2004; Chapman; Kihn, 2009; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), pode não gerar automaticamente comprometimento com as metas orçamentárias. Se essa transparência não for acompanhada por uma comunicação eficaz (Coyte, 2019; Zonatto *et al.*, 2023), sobre a relevância das metas para as responsabilidades individuais, os gestores podem não se sentir conectados ou motivados a atingir esses objetivos globais. Isso ocorre quando não

há disponibilidade de informações adequadas e precisas do seu ambiente de trabalho (Sánchez *et al.*, 2012; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, a falta de clareza sobre como as metas globais se relacionam com as tarefas diárias pode minar o comprometimento.

A flexibilidade no processo orçamentário também pode não impactar positivamente o compromisso dos gestores para com as metas orçamentárias estabelecidas, se não estiver alinhada com a autonomia dos gestores. Esses resultados convergem com os achados do estudo de Mucci *et al.* (2021), no qual os autores identificaram que a flexibilidade pode não estar ligada a discussão dos múltiplos papéis que os orçamentos desempenham na organização.

Wouters e Wilderom (2008) e Zonatto *et al.* (2023), enfatizam que a flexibilidade são fontes de praticidade, experiência e autonomia na execução de uma tarefa. Se os gestores perceberem que a flexibilidade é limitada e que suas decisões não são respeitadas, isso pode levar a uma falta de compromisso com suas metas. Logo, tende a refletir, de algum modo, no seu desempenho, o que ocorre por meio de atitudes e comportamentos dos gestores no seu ambiente de trabalho (Degenhart *et al.*, 2022). Além disso, se as mudanças não forem percebidas como estratégicas (Abernethy *et al.*, 2020), ou não estiverem ligadas a oportunidades significativas, a flexibilidade pode ser vista como uma característica redundante.

Por outro lado, a transparência interna é essencial para potencializar o compromisso dos gestores para com as metas orçamentárias estabelecidas. A transparência interna envolve tornar visíveis os processos internos da organização, destacando sua importância e significado diante do trabalho a ser realizado. De acordo com Mucci *et al.* (2021), a transparência interna está positivamente associada à utilidade orçamentária, cria um senso de direção em termos de desdobramento de metas e sentido para o trabalho a ser realizado. Quando os gestores têm uma compreensão clara de como suas atividades diárias contribuem para essas metas (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), eles são mais propensos a se comprometerem.

Portanto, a transparência interna fornece um contexto que permite aos gestores perceberem a relevância de suas ações para os objetivos globais, o que pode aumentar o seu engajamento (Mishra *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023) e o compromisso com o trabalho realizado. O comprometimento em relação às metas orçamentárias abrange aspectos psicológicos, compreendendo a definição de fatores individuais, profissionais e organizacionais (Mathieu; Zajac, 1990). Engloba avaliações, sentimentos, emoções e propensões a ações específicas por parte dos indivíduos (Bernd *et al.*, 2022). Assim, a transparência interna, nesse cenário, atua para fornecer aos gestores informações claras sobre suas atividades, permitindo que haja um entendimento das metas departamentais estabelecidas (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Em posse desses resultados, tornam-se mais seguros sobre suas tarefas e

desenvolvem expectativas positivas do seu trabalho (Degenhart *et al.*, 2022; Newman *et al.*, 2014).

No que se refere ao desempenho gerencial, os resultados encontrados revelaram que a capacidade de reparo, a transparência global e a transparência interna não exerceram influência direta, positiva e significativa no desempenho dos gestores. Isto ocorre apenas pela influência direta, positiva e significativa da característica orçamentária habilitante de flexibilidade, que, quando presente, potencializa o desempenho gerencial.

Diante dos resultados identificados, pode-se inferir que a capacidade de reparo, que envolve a capacidade de modificar os procedimentos de controle para corrigir falhas, pode não ter uma influência positiva direta no desempenho gerencial. Esta visão baseia-se em uma análise mais aprofundada das interações complexas entre a capacidade de reparo, as práticas de gestão orçamentária e o desempenho gerencial, considerando diferentes perspectivas teóricas e evidências empíricas. O desempenho gerencial é resultante da eficácia das atividades de trabalho desenvolvidas pelos gestores. Portanto, apenas a correção de falhas nas previsões orçamentárias estabelecidas pode não assegurar o alcance de um melhor desempenho.

A capacidade de reparo, ao permitir ajustes e correções nos procedimentos de controle (Adler; Borys, 1996; Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), visa resolver problemas e melhorar a qualidade das informações orçamentárias (Mucci *et al.*, 2021). No entanto, a eficácia desses reparos pode depender de fatores contextuais e individuais. Um dos motivos para a falta de influência positiva direta pode ser a complexidade do ambiente orçamentário e das tarefas a serem realizadas.

A teoria comportamental de Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965), sugere que o desempenho gerencial está intrinsecamente ligado a várias funções gerenciais, como planejamento, coordenação, avaliação e supervisão. As práticas de gestão orçamentária, incluindo a capacidade de reparo (Adler; Borys, 1996), podem não ser o único determinante do desempenho, uma vez que o gestor desempenha múltiplos papéis que vão além do controle orçamentário, e são vivenciados quando da execução de suas tarefas. Portanto, só o reparo nas previsões estabelecidas não assegura a possibilidade de obtenção de melhor desempenho.

Em relação a não influência direta da transparência interna e da transparência global no desempenho gerencial, pode-se sugerir que uma visão coercitiva do sistema, onde os gestores podem estar mais focados na eficiência operacional do que no aprimoramento das práticas de gestão (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), pode influenciar sua percepção e autoavaliação eficácia do seu desempenho. Segundo Adler e Borys (1996), quando o sistema de controle divulga informações apenas em situações de mau funcionamento, restringindo-se a uma lista

de tarefas sem detalhes (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), isso pode levar a uma imposição de metas sem uma compreensão completa pelos gestores, pois há uma falta de informações detalhadas, limitando sua compreensão e dificultando a identificação de problemas. Do mesmo modo, a ausência de *feedback* sobre o desempenho (Zonatto *et al.*, 2023) pode prejudicar a capacidade dos gestores de ajustar estratégias e aprimorar seu desempenho ao longo do tempo.

Mucci, Frezatti e Bido (2021) indicam que a transparência interna está condicionada à influência de variações orçamentárias de outros processos por grupos significativos. Portanto, a complexidade na interação entre gestores pode dificultar a compreensão das informações, impactando negativamente na promoção de um desempenho otimizado. A falta de informações claras sobre atividades e metas departamentais (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), especialmente em um contexto coercitivo, pode resultar em gestores menos seguros sobre suas tarefas, desenvolvendo expectativas negativas e comprometimento reduzido. Da mesma forma, dificultar sua compreensão sobre as conexões existentes entre o seu trabalho e o orçamento global, diante das metas orçamentárias estabelecidas.

A falta de influência positiva da transparência global no desempenho gerencial pode ser explicada por uma combinação de fatores, incluindo abordagens coercitivas (Chapman; Kihn, 2009; Hartmann; Maas, 2011; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021), que limitam o compartilhamento de informações (Machado *et al.*, 2022), a complexidade nas interações entre gestores (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021) e variáveis individuais e contextuais que moldam a recepção e aplicação dessas informações. Na abordagem coercitiva, a disseminação ampla de informações globalmente é vista como arriscada, criando uma transparência assimétrica (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Nesse contexto, esses gestores enxergam que o compartilhamento de informações sobre os processos organizacionais é limitado (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021), o que pode afetar negativamente a compreensão dos gestores sobre suas metas, gerando um desempenho abaixo do esperado.

A complexidade na interação entre gestores, mencionada por Chapman e Kihn (2009), pode ser um fator abrangente, na qual a falta de informações claras sobre atividades e metas pode resultar em gestores inseguros e descomprometidos, impactando negativamente o desempenho gerencial. A comunicação entre hierarquias gerenciais melhora os relacionamentos, favorece o desenvolvimento de estratégias e objetivos, contribuindo para o desempenho global (Ahrens; Chapmam, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A variabilidade na recepção da transparência global também é evidenciada na área contábil, onde a influência do controle orçamentário no desempenho gerencial é inconsistente

(Dani; Zonatto; Diehl, 2017; Derfuss, 2016). Contextos organizacionais, fatores ambientais e características individuais, como suporte do supervisor e clima organizacional, denotam a necessidade de novas investigações sobre o tema, com o propósito de melhor compreensão de como os mecanismos de controle gerencial (como o orçamento) e os fatores contextuais (ambientais) e individuais (cognitivos e comportamentais) interagem e determinam o desempenho gerencial (Degenhart *et al.*, 2022; Derfuss, 2016; Zonatto *et al.*, 2023).

Embora estes resultados denotem que tais características (capacidade de reparo, transparência interna e transparência global) não exercem influência direta, positiva e significativa no desempenho gerencial, verificou-se que a flexibilidade tem. A flexibilidade no processo orçamentário, não apenas permite uma adaptação eficaz a mudanças e incertezas (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023), mas também fortalece a autonomia, a inovação e a capacidade dos gerentes de atingirem metas estratégicas (Mucci *et al.*, 2021), resultando em um desempenho gerencial mais elevado. Esses gestores percebem que é possível realizar modificações no sistema orçamentário e, ao possuírem liberdade para utilizar os controles conforme a necessidade (Chapman; Kihn, 2009), facilitam a criação de estratégias emergentes e o aproveitamento de oportunidades (Zonatto *et al.*, 2023), fortalecendo o papel gerencial e contribuindo para um desempenho mais eficaz.

Portanto, pode-se inferir que a flexibilidade, na lógica habilitante, está relacionada à realocação de recursos para se adaptar a contingências (Mucci *et al.*, 2021). Isso significa que, diante de mudanças nas circunstâncias, os gerentes podem ajustar o sistema formal de orçamento para garantir uma distribuição eficaz de recursos. Essa capacidade de adaptação está diretamente ligada ao desempenho positivo. Assim, a flexibilidade permite que os gerentes priorizem tarefas e façam adaptações para atender aos objetivos estratégicos, possibilitando uma abordagem mais direcionada, focada nos resultados desejados (Frow *et al.*, 2010). Isso significa que os gerentes têm a capacidade de ajustar metas e estratégias conforme as mudanças nas condições do ambiente organizacional. Essa capacidade de adaptação é crucial para lidar com incertezas e dinâmicas do mercado, impactando positivamente o desempenho gerencial.

4.3.3 Discussão dos resultados do teste dos efeitos indiretos

A partir das evidências encontradas neste estudo, torna-se necessário inferir também sobre a significância das interações existentes entre as variáveis de análise. Assim, também procurou-se promover uma análise dos efeitos indiretos entre as variáveis abordadas na pesquisa, para que se possa inferir sobre os efeitos mediadores do capital psicológico na relação

entre as características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. A síntese dos resultados da análise realizada é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 – Coeficientes padronizados e significância dos efeitos indiretos específicos

Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padrão	T-values	P-values	Resultado
CR→CP→DG	-0.046	0.073	0.624	0.533 ^{ns}	Não suportada
CR→CP→CMO	0.150	0.131	1.141	0.254 ^{ns}	Não suportada
CR→CP→CMO→DG	0.045	0.049	0.922	0.357 ^{ns}	Não suportada
CR→CMO→DG	-0.020	0.054	0.368	0.713 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→DG	-0.029	0.050	0.576	0.565 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→CMO	0.094	0.098	0.954	0.341 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→CMO→DG	0.028	0.036	0.783	0.434 ^{ns}	Não suportada
TI→CMO→DG	0.120	0.068	1.757	0.079*	Suportada
TG→CP→DG	-0.007	0.048	0.151	0.880 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→CMO	0.024	0.112	0.210	0.834 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→CMO→DG	0.007	0.038	0.184	0.854 ^{ns}	Não suportada
TG→CMO→DG	-0.055	0.062	0.876	0.381 ^{ns}	Não suportada
FL→CP→DG	-0.042	0.045	0.944	0.346 ^{ns}	Não suportada
FL→CP→CMO	0.139	0.077	1.797	0.073*	Suportada
FL→CP→CMO→DG	0.042	0.030	1.377	0.169 ^{ns}	Não suportada
FL→CMO→DG	-0.006	0.065	0.095	0.924 ^{ns}	Não suportada
CP→CMO→DG	0.141	0.077	1.837	0.067*	Suportada

Legenda: CR. Capacidade de Reparo; TI. Transparência Interna; TG. Transparência Global; FL. Flexibilidade; CP. Capital Psicológico; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos resultados apresentados na Tabela 8, pode-se inferir que apenas a relação entre flexibilidade e o compromisso com as metas orçamentárias é influenciada positiva e significativamente pelo capital psicológico (FL→CP→CMO). Estes resultados revelam que quando a organização adota uma configuração orçamentária que permite a flexibilização ao gestor, este profissional se torna mais propenso a apresentar um capital psicológico elevado, potencializando suas crenças de autoeficácia, seu otimismo, esperança e resiliência, na busca pelos resultados desejados. Esta condição é favorável e potencializa o seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas.

O capital psicológico é determinante para potencializar o compromisso com as metas orçamentárias, que reflete positivamente no seu desempenho gerencial (CP→CMO→DG). Portanto, ao melhorar suas capacidades psicológicas, passando a acreditar que possui às condições necessárias para alcançar os resultados esperados, este profissional mostra-se mais comprometido com o trabalho a ser realizado, com os objetivos, metas e resultados desejados, o que tende a refletir positivamente em suas atitudes gerenciais (proativas) no ambiente de trabalho, as quais conduzem o seu comportamento na busca pela obtenção de um melhor desempenho.

As evidências encontradas nesta pesquisa também sugerem que a transparência interna melhora o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas, refletindo, indiretamente, no seu desempenho gerencial (TI→CMO→DG). Assim, pode-se inferir que, embora não exerça influência direta no desempenho gerencial, a transparência interna é importante para melhorar o compromisso dos gestores para com as metas orçamentárias estabelecidas, e suas atitudes consequentes que o conduzem para impulsionar o seu desempenho gerencial.

Apesar de tais constatações, as demais relações analisadas não são influenciadas significativamente pela sua interação com o capital psicológico. Portanto, não é possível inferir que as interações existentes entre a capacidade de reparo, a transparência interna e a transparência global, com o capital psicológico, resultem em maior compromisso com as metas orçamentárias. Do mesmo modo, que a interação entre as características habilitantes do orçamento (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) e o capital psicológico resultem em maior desempenho gerencial, o que só é alcançado quando há maior compromisso profissional com as metas orçamentárias estabelecidas.

Tais resultados permitem suportar apenas a quinta hipótese do estudo relacionada a mediação do capital psicológico na relação entre a característica habilitante de flexibilidade do orçamento e o compromisso com as metas orçamentárias (H5d). As demais hipóteses de interação testadas, relacionadas a: “*O capital psicológico medeia a relação entre as características habilitantes do orçamento de capacidade de reparo (H5a), transparência interna (H5b) e transparência global (H5c) e o compromisso com as metas orçamentárias; e, O capital psicológico medeia a relação entre as características habilitantes do orçamento de capacidade de reparo (H6a), transparência interna (H6b), transparência global (H6c) e flexibilidade (H6d) e o desempenho gerencial*”, não foram suportadas.

Os resultados específicos para a análise da dimensão da capacidade de reparo nessas relações indicam que os gestores percebem que, embora a capacidade de reparo seja descrita como uma ferramenta valiosa para lidar com incertezas e falhas no processo orçamentário (Mucci *et al.*, 2021), é possível que essa capacidade não esteja sempre disponível ou seja considerada, por todos, como eficaz. Autores como Henttu-Aho (2016) e Jordan e Messner (2012) indicam que as soluções para o problema da incompletude das informações contábeis podem ser complexas e nem sempre passíveis de reparo efetivo.

O entendimento de que a capacidade de reparo fornece ferramentas para desempenhar o esforço necessário, pode variar entre os gestores. Algumas situações desafiadoras podem não ser percebidas como passíveis de reparo, influenciando a motivação e a autoeficácia dos

gestores de maneira diversa (Degenhart *et al.*, 2022). Essa influência se estende para variáveis cognitivas e comportamentais, evidenciando os efeitos de fatores motivacionais ou circunstanciais sobre o desempenho (Birnberg; Luft; Shields, 2007; Covaleski *et al.*, 2007; Degenhart *et al.*, 2022; Lunardi *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2019), o que explica tais resultados.

Assim, embora seja esperado que a capacidade de reparo esteja associada ao aumento do capital psicológico, pode haver variações individuais. Alguns gestores, podem não perceber a capacidade de reparo como um impulsionador significativo do capital psicológico, enfraquecendo a relação proposta por Zonatto *et al.* (2023). Apesar dos resultados não confirmarem a função mediadora do capital psicológico no desempenho gerencial, estudos anteriores identificaram que o capital psicológico está intrinsecamente ligado a melhoria do desempenho (Avey *et al.*, 2011; Newman *et al.*, 2014; Ni *et al.*, 2009), gerando uma proatividade nas atitudes gerenciais, o que, indiretamente e em alguma medida, pode afetar positivamente o seu desempenho no trabalho (Alessandri *et al.*, 2018; Degenhart *et al.*, 2022; Schlup *et al.*, 2021).

A capacidade de reparo, ao não abordar completamente as necessidades psicológicas dos gestores, limita também a sua eficácia nesse contexto. A capacidade de reparo, enfatizando a resolução de problemas operacionais (Henttu-Aho, 2016; Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), pode negligenciar a promoção da autorreflexão profunda sobre os valores e motivações dos indivíduos (Bandura, 2008), essenciais para o desenvolvimento do capital psicológico, e necessários para a busca por melhores soluções diante dos problemas organizacionais existentes. Segundo Bandura (2001, 2008), a crença na capacidade de controlar o próprio funcionamento, destacada como alicerce da agência humana, pode não ser fortalecida diretamente pela capacidade de reparo, que se concentra em questões práticas. Como consequência, pode não impulsionar comportamentos gerenciais proativos, como desejados.

Portanto, embora seja valiosa para resolver problemas no contexto prático, a ênfase da capacidade de reparo na eficácia operacional pode limitar sua capacidade de influenciar positivamente o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial, que exigem uma abordagem mais holística e voltada às dimensões motivacionais e emocionais dos indivíduos, e os aspectos atitudinais que determinam o seu comportamento no ambiente de trabalho, na busca pelo alcance de melhores resultados, o que só é alcançado, como observado nesta pesquisa, pelos efeitos intervenientes do compromisso com as metas orçamentárias.

Há que se considerar ainda que a capacidade de reparo, destacada na teoria, concentra-se especificamente na resolução de problemas práticos e na correção de falhas nos

procedimentos orçamentários (Chapman; Kihn, 2009; Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Além disso, a influência da capacidade de reparo pode depender da complexa interação com outros fatores do contexto organizacional, como cultura e estrutura hierárquica, tornando essencial considerar o papel mediador do capital psicológico (Degenhardt *et al.*, 2022; Newman *et al.*, 2014; Schlup *et al.*, 2021), em particular, na definição do comportamento humano no trabalho, aspecto que antecede ao seu desempenho.

Segundo Abernethy *et al.* (2020), a mentalidade de um gerente afeta variáveis de nível organizacional, como cultura, confiança, comprometimento e engajamento no trabalho (Canning *et al.*, 2020; Keating; Heslin, 2015). Entretanto, o efeito mediador do capital psicológico nessa abordagem pode não influenciar diretamente o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial, visto que o compromisso é um construto multidimensional que envolve também outros aspectos emocionais e motivacionais (Avey; Luthans; Youssef, 2010; Avey *et al.*, 2011), e o desempenho gerencial decorre de uma ação prática no trabalho realizado. Portanto, pode-se inferir que essa abordagem integrada, que combina a eficácia prática da capacidade de reparo com os aspectos psicológicos do capital psicológico, pode não resultar em um maior compromisso com as metas orçamentárias, e uma melhoria robusta no desempenho gerencial.

O compromisso com metas orçamentárias e o desempenho gerencial, conforme explicado pela Teoria Social Cognitiva Bandura (1977), está intrinsecamente relacionado ao processo de autorregulação, estabelecimento de objetivos e metas orçamentárias (Abernethy *et al.*, 2020; Burnette *et al.*, 2013). O envolvimento do gestor na elaboração do orçamento é visto como um meio de promover aceitação e comprometimento (Lunardi *et al.*, 2020; Milani, 1975; Shields; Shields, 1998). O estabelecimento dessas metas incentiva o compromisso, levando a um maior esforço para atingi-las. A estratégia motivacional, a autopercepção da regulação e os fatores de valorização são fundamentais nesse processo (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Eggleton; Latham; Steele, 1983; Leong, 2005; Zonatto *et al.*, 2020a).

Assim, a capacidade de reparo, embora forneça recursos práticos (Chapman; Kihn, 2009), pode não ser diretamente responsável pelo compromisso emocional e motivacional dos gestores em relação às metas orçamentárias estabelecidas para assegurar o alcance de um melhor desempenho gerencial. Isto porque os procedimentos adotados podem ter uma lógica coerciva, na qual servem para informar os superiores sobre o cumprimento de metas dos subordinados (Mucci *et al.*, 2021). Portanto, pode-se inferir que esse compromisso é moldado por uma interação complexa de fatores psicológicos, motivacionais e contextuais (Mathieu; Zajac, 1990) que transcendem a eficácia operacional da capacidade de reparo. Neste contexto,

é possível se admitir que, embora a capacidade de reparo seja um recurso valioso para lidar com desafios práticos, sua ênfase na eficácia operacional pode não influenciar positivamente o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

Os resultados específicos para a análise da dimensão da transparência interna nessas relações enfatizam que a transparência interna, por si só, não apresenta um resultado positivo para um aumento do capital psicológico, causando impacto positivo (consequente) no desempenho gerencial. Compreendida como procedimentos que tornam as atividades internas visíveis aos usuários (Coyte, 2019; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), a transparência interna é necessária para uma compreensão adequada do processo orçamentário instituído no local de trabalho destes gestores.

A falta de transparência, especialmente na perspectiva coercitiva, contribui para a “falta de informação” percebida pelos gestores (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021). Coyte (2019) e Mucci *et al.* (2021), destacam que a falta de informações detalhadas pode ser percebida como uma limitação à autonomia dos gestores. Isso pode resultar em uma resistência psicológica, pois os gestores podem interpretar a transparência como uma imposição de limites. Isso pode impactar negativamente a autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, expectativas positivas criadas pelos gestores e o seu engajamento no trabalho, componentes essenciais do capital psicológico e das ações humanas no trabalho (Zonatto *et al.*, 2023).

Mucci *et al.* (2021) e Zonatto *et al.* (2023), enfatizam que o acesso a informações detalhadas sobre o que impulsiona o desempenho de seus departamentos, traz a percepção aos gerentes de que o sistema orçamentário orienta suas funções. Gestores que percebem a falta de informações detalhadas podem experimentar uma falta de confiança em suas tarefas. Isso pode resultar em baixo comprometimento, fidedignidade e dedicação no ambiente de trabalho, prejudicando a cooperação e a motivação (Mia; Patiar, 2002; Zonatto *et al.*, 2023), resultando em um desempenho gerencial menos eficaz, devido à falta de clareza e detalhes nos processos internos e metas departamentais estabelecidas.

A relação entre a transparência interna, o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial apresenta-se positiva, mas não significativa. Esse resultado sugere que quanto maior a transparência interna a organização adotar, esses gestores têm a percepção de ter maior otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência no seu comprometimento com as metas, a fim de melhorar suas atitudes no trabalho e o seu desempenho nas tarefas.

A transparência interna, mesmo em um contexto habilitante, pode não envolver adequadamente os gestores na definição das metas orçamentárias. Se as metas forem percebidas

como impostas de maneira unilateral, os gestores podem não sentir uma conexão significativa com esses objetivos. Burnette *et al.* (2013) destaca a importância das variáveis psicológicas individuais, como a autorregulação e o estabelecimento de metas pessoais, para potencializar a ação humana no ambiente de trabalho. Se os gestores não possuírem essas características, a transparência pode não influenciar positivamente seu capital psicológico para melhorar o seu compromisso com as metas orçamentárias e o seu desempenho gerencial.

Esses indivíduos possuem a crença de que podem influenciar acontecimentos, a partir das suas capacidades cognitivas e autorreguladoras (Schunk; Dibenedetto, 2020). Portanto, ao não promoverem tais percepções, crenças, e capacidades, podem acreditar que talvez não consigam alcançar tais resultados (esperados), o que fornece uma explicação a sua não intenção de agir colocando um esforço adicional, ao usualmente empreendido, para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, na busca pelo alcance de tais resultados.

A transparência interna pode não abordar diretamente esses fatores, pois eles podem ser influenciados por aspectos pessoais e contextuais que vão além das informações orçamentárias. A ideia de que a transparência interna depende do compartilhamento de informações entre os gestores (Machado *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023), pressupõe uma cultura organizacional aberta e colaborativa. A simples disponibilidade de informações detalhadas sobre o orçamento, não garante que os gestores estejam ativamente envolvidos na tomada de decisões e no entendimento das metas. Assim, a falta de participação ativa na elaboração e revisão das metas pode resultar em baixa motivação. Isto porque é por meio do compartilhamento de informações, através do sistema orçamentário habilitante, que é possível esclarecer as tarefas, o funcionamento interno do setor (Henttu-Aho, 2016; Zonatto *et al.*, 2023) e os objetivos das unidades, oferecendo um *feedback* adequado sobre o desempenho dos usuários (Wouters; Wilderom, 2008).

A transparência interna pode fornecer informações claras sobre metas e processos, mas se não houver um sistema eficaz de *feedback* e reconhecimento, os gestores podem não sentir que seu desempenho é valorizado. A falta de *feedback* positivo pode impactar negativamente a motivação e o compromisso. Mesmo, em uma abordagem habilitante (Adler; Borys, 1996), se os gestores perceberem que o controle sobre as metas e processos está nas mãos de autoridades superiores e que eles têm pouca influência real, isso pode reduzir seu senso de otimismo e esperança.

A teoria que trata do tema destaca fatores individuais, como autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança, como elementos-chave do capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, a transparência excessiva pode sobrecarregar os gestores com

informações detalhadas, tornando difícil a identificação das metas prioritárias e essenciais para o seu sucesso, o que pode afetar sua esperança e otimismo. Estas são motivações desenvolvidas pelo seu estado psicológico positivo (Luthans et al. 2007a), que refletem em suas atitudes gerenciais.

A mentalidade de um gerente afeta variáveis de nível organizacional, como cultura, confiança, comprometimento e engajamento no trabalho (Canning *et al.*, 2020; Keating; Heslin, 2015). Isto porque suas percepções sobre o ambiente afetam suas decisões e ações no mesmo. Apesar da literatura anterior abordar o compromisso com as metas como fator que deriva de influência, em atitudes e comportamentos de indivíduos no ambiente organizacional (Avey; Luthans; Youssef, 2010; Avey *et al.*, 2011), a interação entre gestores para detectar e minimizar esses problemas fica comprometida, podendo resultar em uma gestão menos eficaz (Jordan; Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021).

Como mencionado por Adler e Borys (1996), a formulação de uma “lista de funções” sem informações detalhadas pode levar à percepção de falta de informação. A ausência de detalhes e a imposição de metas podem gerar uma percepção de “falta de informação” por parte da gestão (Zonatto *et al.*, 2023). Porém, de alguma forma, a gestão tem a percepção de que o sistema lhe fornece informações contextuais operacionais mais relacionadas à eficiência dos procedimentos (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), não proporcionando um ambiente que promova o desenvolvimento do capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007a).

Estes conceitos corroboram com as evidências positivas suportadas na análise da relação interativa entre a transparência interna, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Estes resultados corroboram com os achados anteriores de que os sistemas orçamentários habilitantes são projetados para a eficiência na lida com as contingências inevitáveis, proporcionando o conhecimento, a experiência (Ahrens; Chapman, 2004; Hartmann; Maas, 2011) e estímulo ao seu próprio desempenho (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Perante este fato, o desempenho torna-se maior nas metas atribuídas, quando há uma estratégia entre a tarefa e o objetivo. Neste caso, os gestores percebem que o sistema fornece recursos predestinados para a participação na estratégia da tarefa, movendo-o na busca por um desempenho eficiente (Latham; Steele, 1983).

Esses conceitos corroboram com os achados de Henttu-Aho (2016) e Mucci *et al.* (2021), reforçando o entendimento de que a transparência interna fornece aos gestores informações claras e detalhadas sobre suas expectativas e variações, estruturando a orientação sobre metas e desempenho. Portanto, o envolvimento do gestor neste contexto, exerce

influência no alcance das metas orçamentárias estabelecidas pela organização (Chong; Chong, 2002; Monteiro *et al.*, 2021; Shields; Shields, 1998), visto que resulta do esforço empregado pelo indivíduo para atingi-la (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Johnson, 2007; Latham; Steele, 1983; Maiga, 2005).

Os resultados específicos para a análise da dimensão da transparência global nessas relações não são suportados. A transparência global, entendida como a compreensão de forma global do sistema (Ahrens; Chapman, 2004; Chapman; Kihn, 2009; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), pode ter diferentes impactos no capital psicológico dos gestores, dependendo da abordagem adotada e das características do ambiente organizacional.

A relação não significativa identificada entre a transparência global, o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial sugere que a transparência global é considerada arriscada, quando disseminada aos subordinados, resultando em uma transparência assimétrica (Adler; Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Nesse cenário, o compartilhamento de informações sobre os processos da organização se torna limitado, cria barreiras à comunicação e pode gerar desconfiança entre os diferentes níveis hierárquicos.

A disseminação de informações sobre os processos de negociações permite que os gestores compreendam suas tarefas em um contexto mais amplo, melhorando a comunicação entre as hierarquias gerenciais e contribuindo para o desempenho individual e organizacional (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021). Uma maior valorização a comunicação aberta e a confiança, proporciona um ambiente de suporte, contribuindo para o desenvolvimento do capital psicológico, gerando uma maior transparência global para um melhor desempenho de suas tarefas.

Portanto, no contexto da transparência global, a forma como a informação é comunicada é crucial para o seu entendimento e efeitos subsequentes. A confiança entre os diferentes níveis hierárquicos e o suporte organizacional, cria uma transparência clara e compreensível, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do sistema organizacional, favorecendo o desenvolvimento do capital psicológico. Em contrapartida, isto tende a não ocorrer quando os indivíduos participantes do processo orçamentário não percebem tais características como presentes e/ou adequadas, diante do contexto orçamentário vivenciado.

Segundo Liu (2013) e Zonatto *et al.*, 2023, o indivíduo que possui maior suporte da organização, obtém um aumento significativo de seu capital psicológico. Esse apoio potencializa sua autoeficácia, persistência e otimismo, o que contribui para que este gestor esteja mais propenso a empregar assim um maior esforço para ter sucesso em suas tarefas, de

modo a melhorar o seu desempenho no trabalho (Liu, 2013; Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023).

A transparência global pode fornecer informações sobre o contexto organizacional, mas se os gestores não estiverem envolvidos na elaboração do orçamento, as informações podem não ser efetivas para que haja um maior compromisso com as metas orçamentárias. O envolvimento direto na criação das metas orçamentárias é fundamental para o comprometimento. Chong e Chong (2002), Monteiro *et al.* (2021) e Shields e Shields (1998), enfatizam que o envolvimento do gestor neste contexto, exerce influência no alcance das metas orçamentárias estabelecidas pela organização, resultando no esforço empregado pelo indivíduo para atingi-la (Bernd *et al.*, 2022; Chong; Johnson, 2007; Latham; Steele, 1983; Maiga, 2005).

Portanto, se a comunicação entre hierarquias não for efetiva, pode não refletir positivamente no compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Bernd *et al.*, 2022) e no desempenho gerencial esperado (Zonatto *et al.*, 2020b). Uma vez que há uma maior transparência global, sugestivamente há uma maior autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, pelo fato de haver uma comunicação efetiva, a disponibilidade de informação relevante e o entendimento do que dele é esperado, o que pode resultar em um maior comprometimento com as metas orçamentárias e melhor desempenho gerencial.

Nestas condições, esses gestores passam a entender que a compreensão mais aprofundada de suas responsabilidades, tarefas e metas a serem alcançadas, demandam a necessidade de direcionamento de esforços específicos para este fim. Assim, ao agir desta forma, demonstram uma maior confiança em relação às suas tarefas e cultivam expectativas positivas do trabalho a ser realizado, diante dos resultados esperados (Degenhart *et al.*, 2022; Newman *et al.*, 2014). Esse entendimento mais profundo leva a um aumento no envolvimento no trabalho, resultando em um comprometimento mais substancial (Mishra *et al.*, 2014; Zonatto *et al.*, 2023). Além disso, observa um incremento na confiança e na dedicação no ambiente de trabalho, impulsionando a motivação (Beuren *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2023), e, por consequência, o desempenho.

A compreensão por parte da gestão acerca de suas responsabilidades e das metas a serem atingidas não apenas promove a autoeficácia, mas também estimula o esforço dedicado à execução das tarefas, influenciando sua cognição e o seu comportamento (Covaleski *et al.*, 2007). Contribui para o desenvolvimento de características como esperança, otimismo e resiliência nos gestores, elementos constituintes do capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023). A transparência global, quando efetiva, proporciona o direcionamento do gestor neste contexto, exercendo influência no alcance das metas orçamentárias (Chong; Chong, 2002; Monteiro *et*

al., 2021; Shields; Shields, 1998), pois conforme Denardo e Sudarwan (2020), o comprometimento em alcançar determinados objetivos no trabalho, trará um melhor desempenho de suas atividades.

Portanto, o posicionamento adequado de um sistema eficaz de *feedback* e reconhecimento, relacionado ao desempenho em relação às metas orçamentárias estabelecidas e perseguidas para serem alcançadas, pode reduzir o impacto na percepção desses gestores em relação a transparência global ineficaz. Assim, os gestores podem sentir que seus esforços são reconhecidos, reduzindo a percepção de consequências no alcance ou não das metas. Neste sentido, diante de uma gestão mais comprometida e motivada com as metas orçamentárias, este profissional poderá apresentar maior esforço para alcançá-las (Bernd *et al.*, 2022; Denardo; Sudarwan, 2020; Grodt *et al.*, 2023; Piccinin *et al.*, 2022), refletindo positivamente no seu desempenho no trabalho (Chong; Johnson, 2007).

Os resultados específicos para a análise das interações da dimensão da flexibilidade com essas relações são parcialmente suportados, visto que apenas a interação entre flexibilidade, capital psicológico e compromisso com as metas orçamentárias é estatisticamente significativa. Estes resultados indicam que a flexibilidade no sistema orçamentário habilitante, pode não ter um impacto positivo direto na relação entre capital psicológico e desempenho gerencial, se não for cuidadosamente implementada e alinhada com as necessidades individuais e contextuais dos gestores, diante de suas atribuições de trabalho e do que dele é esperado.

Um equilíbrio adequado entre flexibilidade e direção estratégica pode ser essencial para otimizar os benefícios dessa abordagem. Esse desempenho, conforme abordado por Parker e Kyj (2006), está relacionado ao grau em que os gestores obtêm êxito na realização de suas atividades de trabalho. Essa mensuração é realizada a partir de suas funções de atribuições, buscando alinhar as suas condutas com a estratégia da organização (Campbell *et al.*, 1993; Sonnentag; Frese, 2002), determinando as consequências de suas ações através das medidas de desempenho (Kaplan; Atkinson, 1998). Assim, a flexibilidade pode não ser percebida como diretamente relevante para o desempenho, se não houver uma conexão clara entre as metas pessoais dos gestores, a flexibilidade e o alcance das metas individuais do trabalho realizado.

A ausência de direção pode gerar desconforto, afetando significativamente a motivação e o comprometimento. O estabelecimento das metas orçamentárias (Milani, 1975), incentiva ao compromisso para com o alcance das metas definidas. Os gestores, ao possuírem a capacidade e os recursos necessários, demonstram ação proativa com otimismo, esperança e motivação para perseverar em direção às metas estabelecidas (Chong; Johnson, 2007; Chong; Tak-Wing, 2003; Degenhart *et al.*, 2022; Jermias; Yigit, 2013; Locke; Latham, 2002; Sandalgaard *et al.*,

2011). Essa abordagem resulta em um aumento da autoeficácia, contribuindo para um desempenho elevado (Schlup *et al.*, 2021). Além disso, esses profissionais demonstram maior resiliência diante das adversidades, manifestam um compromisso mais forte com as metas orçamentárias e realizam suas tarefas gerenciais com sucesso acrescido (Bandura, 1997; Macinati *et al.*, 2016; Venkatesh; Blaskovich, 2012).

Esses componentes da psicologia positiva assumem uma importância fundamental na interconexão entre flexibilidade, compromisso com metas orçamentárias e desempenho gerencial, o que se reflete na relação adversa resultante da ausência do capital psicológico. Esses achados também convergem com os do estudo de Zonatto *et al.* (2023), em que a flexibilidade, permite ao gestor orientar-se sobre o caminho a percorrer e a necessidade de maior controle sobre o atingimento de metas a eles designadas, dados esses que refletem positivamente no seu capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023), gerando maior confiança na realização do seu trabalho (O'Grady, 2019; Zonatto *et al.*, 2023) e esforços na obtenção de melhores resultados.

Jørgensen e Messner (2009) e Zonatto *et al.* (2023) enfatizam que a flexibilidade ligada ao empoderamento, determina que o comportamento não pode ser guiado previamente por padrões e regras. A capacidade de realizar modificações no sistema orçamentário oferece aos gestores a flexibilidade necessária para se adaptarem a mudanças nas condições do mercado, ambiente organizacional e outros fatores externos. Logo, influencia no seu desempenho. Portanto, a flexibilidade para ação dos gestores, pode-se constituir um meio de impulsionar atitudes e comportamentos dos gestores na busca por melhores resultados (Degenhart *et al.*, 2022).

Desta forma, é possível se admitir que quanto maior for a flexibilidade no sistema orçamentário (Adler; Borys, 1996), mais auto eficazes, resilientes, otimistas e esperançosos (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023) serão esses gestores, o que gera maior confiança na realização do seu trabalho (O'Grady, 2019; Zonatto *et al.*, 2023), resultando em maiores esforços para o alcance das metas orçamentárias estabelecidas, e para a realização de suas tarefas. Isto porque a flexibilidade permite que os gestores direcionem seu foco para oportunidades emergentes e soluções, em vez de se sentirem restritos por diretrizes rígidas, o que está alinhado com a perspectiva positiva do otimismo, um importante componente do capital psicológico, que influencia positivamente as atitudes gerenciais diante dos desafios enfrentados (Luthans *et al.*, 2007a).

Ao possibilitar ajustes nas metas orçamentárias, a flexibilidade reduz a pressão excessiva sobre os gestores (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021). Isso contribui para um ambiente de trabalho menos estressante, preservando a saúde mental e fortalecendo a resiliência

e o otimismo (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). A autonomia e a capacidade de adaptação promovem um ambiente de trabalho mais satisfatório (Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023).

Por esta razão, pode-se inferir que a flexibilidade proporciona aos gestores uma maior percepção de controle sobre o processo orçamentário (Zonatto *et al.*, 2023), o que está alinhado com o conceito de autoeficácia, um dos principais componentes do capital psicológico, que se refere à confiança na própria capacidade de realizar tarefas desafiadoras (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Gestores que se sentem capacitados e envolvidos no processo orçamentário têm maior satisfação e esperança, dados esses que refletem positivamente no seu capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023), conseqüentemente, aumentando o comprometimento e a motivação para o trabalho diante das metas orçamentárias estabelecidas.

Estas condições implicam em um maior esforço, que contribui para que os gestores atuem proativamente para alcançar um nível de desempenho mais elevado nas atividades gerenciais desempenhadas, o que foi suportado neste trabalho, pela confirmação dos efeitos interativos do capital psicológico com o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Tais evidências fornecem uma explicação para em que condições o desempenho gerencial é elevado.

Neste contexto, entende-se que quando há uma percepção dos gestores da influência positiva da flexibilidade na relação entre líderes e subordinados, há uma promoção do capital psicológico. Assim, estes gestores tornam-se mais empoderados e propensos a liderar de maneira inspiradora, criando um ambiente de confiança e colaboração, que favorece o comprometimento com metas comuns. A liberdade para inovar em meio a eventos inesperados e obstáculos que possam impedir as metas de serem alcançadas, promove um senso de compromisso e ação, na busca pelas melhores soluções diante dos problemas a serem enfrentados (Beuren; Santos; 2019; Free, 2007; Zonatto *et al.*, 2023).

Essa capacidade de adaptação reduz o estresse e a incerteza, promovendo um ambiente psicologicamente saudável (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023), que potencializa atitudes gerenciais proativas, engajadas e comprometidas com a organização, a partir das quais, os gestores passam a agir para alcançar melhores resultados individuais e organizacionais.

4.4 ANÁLISE COMPLEMENTAR

Após a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, procedeu-se ainda duas análises complementares. Na primeira, procurou-se verificar os possíveis efeitos das

variáveis do constructo das características habilitantes do orçamento (CHO), composta pelas quatro dimensões de análise, capacidade de reparo (CR), transparência interna (TI), transparência global (TG) e flexibilidade (FL), nas dimensões de análise do capital psicológico (CP), autoeficácia (AE), esperança (ES), resiliência (RE) e otimismo (OT). Os resultados desta análise são apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Coeficientes padronizados e significância dos efeitos das Características Habilitantes do Orçamento nas dimensões do Capital Psicológico

Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padrão	T-values	P-values	Resultado
CR→CP→AE	0.291	0.226	1.288	0.198 ^{ns}	Não suportada
CR→CP→ES	0.295	0.227	1.299	0.194 ^{ns}	Não suportada
CR→CP→OT	0.272	0.212	1.287	0.199 ^{ns}	Não suportada
CR→CP→RE	0.277	0.218	1.275	0.203 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→AE	0.182	0.154	1.183	0.238 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→ES	0.185	0.159	1.162	0.246 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→OT	0.170	0.149	1.148	0.252 ^{ns}	Não suportada
TI→CP→RE	0.174	0.146	1.186	0.236 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→AE	0.046	0.169	0.270	0.787 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→ES	0.046	0.176	0.264	0.792 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→OT	0.043	0.163	0.263	0.793 ^{ns}	Não suportada
TG→CP→RE	0.044	0.158	0.277	0.782 ^{ns}	Não suportada
FL→CP→AE	0.270	0.106	2.546	0.011*	Suportada
FL→CP→ES	0.274	0.108	2.547	0.011*	Suportada
FL→CP→OT	0.253	0.102	2.486	0.013*	Suportada
FL→CP→RE	0.258	0.103	2.514	0.012*	Suportada

Legenda: CR. Capacidade de Reparo; TI. Transparência Interna; TG. Transparência Global; FL. Flexibilidade; CP. Capital Psicológico; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; OT. Otimismo; RE. Resiliência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se verificar a partir dos resultados apresentados na Tabela 9, as dimensões da capacidade de reparo (CR), transparência interna (TI) e transparência global (TG) das características habilitantes do orçamento (CHO), exercem influência positiva, mas não significativa no capital psicológico (CP), em relação a autoeficácia (AE), esperança (ES), resiliência (RE) e otimismo (OT) dos gestores. Apenas a característica habilitante de flexibilidade (FL) do controle orçamentário exerce tal influência. Estes resultados corroboram e reforçam as evidências encontradas anteriormente, indicando que a flexibilidade (FL) é determinante para potencializar o capital psicológico dos gestores.

Esses resultados evidenciam que a organização, ao adotar a característica orçamentária habilitante de flexibilidade, proporciona o desenvolvimento das características psicológicas de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo dos gestores participantes da pesquisa, as quais exercem influência direta, positiva e significativa no compromisso com as metas orçamentárias, que determinam um melhor desempenho gerencial. Estes resultados, convergentes aos achados de Zonatto *et al.* (2023), revelam que a flexibilidade orçamentária é essencial para melhorar os

estados metais e cognitivos de indivíduos que possuem responsabilidade orçamentária, que passam a atuar com maior confiança e resiliência em sua capacidade para alcançar melhores resultados, ainda que haja desafios e dificuldades a serem superadas.

A flexibilidade, está relacionada à autodeterminação ou livre-arbítrio do gestor em relação a realocação dos recursos e adaptação dos sistemas para as imprevisibilidades que possam ocorrer (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Sistemas flexíveis permitem uma adaptação mais eficiente às mudanças e objetivos organizacionais e outros fatores externos (Wouters; Wilderom, 2008; Zonatto *et al.*, 2023). Os gestores tem a percepção de uma sensação de controle sobre o ambiente de trabalho, promovendo a autoeficácia e a capacidade de lidar com desafios em constante evolução (Luthans *et al.*, 2007a; Zonatto *et al.*, 2023). Por isto, a flexibilidade concede maior autonomia aos gestores no desempenho de suas funções (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

A capacidade de ajustar e personalizar o sistema de controle orçamentário de acordo com as necessidades específicas de suas equipes ou departamentos (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021), oferece uma sensação de empoderamento, contribuindo para o capital psicológico, com gestores mais autoeficazes, esperançosos, otimistas e resilientes (Luthans *et al.*, 2008). Assim, a flexibilidade no sistema orçamentário, está ligada ao empoderamento do papel dos gerentes, levando a um nível mais alto de percepção na realocação dos recursos definidos no plano orçamentário (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021; Souza; Beuren, 2018; Wouters; Wilderom, 2008).

A flexibilidade reduz a rigidez e a pressão associada a sistemas inflexíveis. Gestores podem se sentir menos sobrecarregados quando têm a capacidade de moldar o sistema de acordo com as demandas específicas, evitando a sensação de estar preso a procedimentos rígidos e inalteráveis. Um sistema flexível encoraja a criatividade e a inovação (Abernethy *et al.*, 2020), pois os gestores podem explorar diferentes abordagens para atingir metas orçamentárias. A oportunidade de experimentar e implementar novas ideias pode aumentar a motivação e o otimismo dos gestores, que passam a atuar com maior determinação para alcançar os resultados desejados.

Um sistema flexível, proporciona maior engajamento para as responsabilidades. Isso ocorre pelo fato de que a capacidade de personalizar processos orçamentários pode levar a um senso de propriedade e satisfação, contribuindo positivamente para o capital psicológico (O'Grady, 2019; Zonatto *et al.*, 2023). A simplicidade e a adaptabilidade podem reduzir a ansiedade relacionada à complexidade técnica, promovendo uma compreensão mais clara das tarefas e contribuições individuais para os objetivos organizacionais (Luthans *et al.*, 2007a;

Zonatto *et al.*, 2023). Assim, a flexibilidade do controle orçamentário habilitante proporciona um ambiente de trabalho mais adaptável, autônomo e menos estressante, o que, por sua vez, influencia positivamente o capital psicológico, promovendo uma mentalidade mais positiva, resiliente e eficaz entre os líderes organizacionais.

A segunda análise complementar realizada nesta pesquisa procurou inserir, no modelo teórico de análise inicialmente testado, variáveis de controle relacionadas a caracterização dos participantes da pesquisa e de sua função, para verificar a existência de possíveis fatores explicativos de influência do desempenho gerencial. Uma síntese dos resultados encontrados é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 – Resultados da análise complementar

Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padrão	T-values	P-values	Resultado
CR → CP	0.317	0.234	1.358	0.175	Não suportada
CR → CMO	-0.066	0.145	0.453	0.651	Não suportada
CR → DG	-0.003	0.161	0.017	0.986	Não suportada
TI → CP	0.199	0.181	1.100	0.272	Não suportada
TI → CMO	0.400	0.150	2.665	0.008	Suportada
TI → DG	0.201	0.175	1.153	0.249	Não suportada
TG → CP	0.050	0.184	0.270	0.787	Não suportada
TG → CMO	-0.183	0.172	1.066	0.287	Não suportada
TG → DG	-0.045	0.171	0.264	0.792	Não suportada
FL → CP	0.295	0.116	2.544	0.011	Suportada
FL → CMO	-0.020	0.180	0.113	0.910	Não suportada
FL → DG	0.431	0.165	2.613	0.009	Suportada
CP → CMO	0.471	0.157	3.001	0.003	Suportada
CP → DG	-0.178	0.151	1.174	0.241	Não suportada
CMO → DG	0.255	0.106	2.399	0.017	Suportada
TTEmpr → DG	0.011	0.089	0.121	0.904	Não suportada
TTFunc → DG	-0.001	0.185	0.005	0.996	Não suportada
NHF → DG	0.091	0.102	0.896	0.371	Não suportada
NUOAD → DG	0.073	0.129	0.568	0.570	Não suportada
TPRO → DG	-0.055	0.181	0.305	0.761	Não suportada
NCRPO → DG	0.130	0.173	0.755	0.451	Não suportada

OBS.: CR. Capacidade de Reparo; TI. Transparência Interna; TG. Transparência Global; FL. Flexibilidade; CP. Capital Psicológico; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial; TTEmpr. Tempo de Trabalho na Empresa; TTFunc. Tempo de Trabalho na Função; NHF. Nível Hierárquico da Função; NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho; TPRO. Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária; 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 evidenciados na Tabela 10 confirmam os achados encontrados e discutidos na seção anterior. Também revelam que as variáveis de controle utilizadas (tempo de trabalho na empresa; tempo de trabalho na função; nível hierárquico da função; nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho; tempo que possui responsabilidade orçamentária; e, nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização), não explicam

o desempenho gerencial dos profissionais participantes desta pesquisa. Desta forma, pode-se inferir que essas variáveis não discriminam o desempenho gerencial dos gestores participantes da pesquisa, reforçando as evidências anteriormente encontradas, que denotam que, no contexto analisado, o desempenho gerencial é impactado direta e positivamente pela flexibilidade e o compromisso com as metas orçamentárias.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros, identificados a partir da literatura revisitada e dos resultados encontrados.

5.1 CONCLUSÕES

Esta investigação se propôs a avaliar a influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil. Para alcançar esse objetivo, conduziu-se uma pesquisa descritiva e explicativa, por meio de levantamento, utilizando uma abordagem quantitativa para a análise dos dados.

A amostra consistiu em 85 gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária, na qual o indivíduo é o nível de análise. Utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais, examinaram-se as relações teóricas delineadas para este estudo, fundamentadas sobre o contexto da dualidade dos controles orçamentários: habilitantes ou coercitivas, de valor situacional e motivacional, e na abordagem interacionista proposta pela Teoria Social Cognitiva (TSC), que fundamentam a discussão do capital psicológico e seus efeitos consequentes em atitudes e comportamentos do indivíduo no trabalho.

Diante dos conceitos apresentados sobre o sistema de controle gerencial (SCG) e as características habilitantes do controle orçamentário (CHO), é possível inferir que a gestão orçamentária desempenha um papel crucial no contexto organizacional. A literatura explorada destaca a relevância do SCG, especialmente no contexto orçamentário, como um instrumento capaz de integrar funções de controle, direcionando o comportamento e as decisões dos gestores (Beuren; Santos, 2019; Malmi; Brown, 2008), de acordo com os objetivos e estratégias da empresa (Horngren, 1974; Otley, 1994).

Neste contexto, a abordagem das características habilitantes do controle orçamentário, em suas quatro dimensões (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023), sugerem uma influência em aspectos cognitivos, motivacionais e atitudinais dos gestores. Esta surge como uma abordagem inovadora para compreender o impacto dessas dimensões no ambiente de trabalho, propondo-se a investigar como tais características influenciam o capital psicológico dos gestores, considerando a autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo.

A introdução do conceito de capital psicológico adiciona uma dimensão psicológica à discussão, mostrando como os estados mentais e cognitivos dos gestores podem ser influenciados pelas práticas de gestão (Zonatto *et al.*, 2023), especificamente as características habilitantes do controle orçamentário. Neste contexto, a Teoria Social Cognitiva (TSC) de Bandura (1977) busca fornecer explicação para o desenvolvimento humano em um contexto de interação social. Como suporte teórico, busca explicar a interação entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, refletindo nas atitudes, comportamentos e no desempenho dos gestores (Bandura, 1977).

Diante disso, a literatura orçamentária apresenta evidências de que a configuração orçamentária adotada é capaz de influenciar positivamente aspectos cognitivos, motivacionais e de valor de realização, que tendem a influenciar positivamente o comportamento do indivíduo em resposta ao cumprimento das metas orçamentárias (Bernd *et al.*, 2022; Stearns, 2016) e atribuições de trabalho. Assim, atua diretamente para determinar os esforços empreendidos para execução do orçamento (Grodt *et al.*, 2023; Bernd *et al.*, 2022; Piccinin *et al.*, 2022), que, por consequência, tende a refletir na forma como o gestor desempenha suas atividades de trabalho (Degenhart *et al.*, 2022).

Os resultados encontrados evidenciaram que a flexibilidade teve uma influência direta e positiva no capital psicológico e no desempenho gerencial, mas não significativa no compromisso com metas orçamentárias. A transparência interna influenciou positivamente o compromisso com metas e o desempenho gerencial, mas não teve impacto significativo no capital psicológico. A capacidade de reparo e a transparência global não apresentaram relação significativa com o capital psicológico, o compromisso com metas e o desempenho gerencial.

Estes resultados indicam que a flexibilidade no orçamento contribui para um ambiente de trabalho mais positivo, capaz de promover a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo nos gestores, em relação às suas atribuições de trabalho. A transparência interna facilita o compromisso com metas, enquanto a capacidade de reparo e a transparência global mostrou-se menos influente para este fim. O compromisso com as metas orçamentárias teve uma relação positiva com o desempenho gerencial, sendo determinante para sua elevação.

Diante destes achados, pode-se concluir a importância da flexibilidade e transparência interna no sistema orçamentário analisado, como mecanismo de controle que proporciona um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente para potencializar o capital psicológico dos gestores e o compromisso com as metas orçamentárias, o que contribui para alavancar o seu desempenho gerencial. Estes resultados contribuem para a compreensão dos efeitos do controle orçamentário habilitante no comprometimento, nas atitudes e no desempenho dos gestores,

preenchendo uma importante lacuna de pesquisa existente na literatura, destacando-se a necessidade de considerar não apenas as práticas tradicionais de controle, mas também as características habilitantes do controle orçamentário. Do mesmo modo, reconhece seu potencial de impacto não apenas nas atividades financeiras, mas também nos aspectos psicológicos e comportamentais dos gestores.

Essa sensação de controle proporcionada por um sistema flexível encoraja a criatividade e a inovação por parte dos gestores no seu ambiente de trabalho, o que favorece a busca por melhores soluções, diante dos problemas enfrentados (Abernethy *et al.*, 2020). Isso ocorre pelo fato de que a capacidade de ajustar e personalizar o sistema de controle orçamentário, de acordo com as necessidades específicas e de suas equipes ou departamentos (Frow *et al.*, 2010; Mucci *et al.*, 2021), oferece uma maior sensação de empoderamento e controle, o que contribui para a promoção do capital psicológico, em que gestores com responsabilidade orçamentária passam a apresentar maior senso de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência para a execução de suas atividades de trabalho (Luthans *et al.*, 2008).

Este senso aumenta a aceitação e o compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas. A motivação de gestores que possuem responsabilidade orçamentária está ligada a clareza e ao desafio das metas orçamentárias estabelecidas (Le; Nguyen, 2020). Metas claras e desafiadoras tendem a motivar os indivíduos a agir para alcançar melhores resultados no trabalho realizado (Grodt *et al.*, 2023). Isto ocorre quando estes profissionais acreditam possuir capacidade e condições de executar suas tarefas, e alcançar determinado resultado desejado, ainda que haja dificuldades e desafios para tal. Portanto, ao comprometer-se com as metas orçamentárias estabelecidas, os gestores passam a agir para alcançá-las, o que irá contribuir para alavancar o seu desempenho, como constatado neste trabalho.

Estes resultados revelam importantes implicações ao campo de estudos. Oferece uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos comportamentais e psicológicos dos gestores, permitindo uma análise mais abrangente da interação entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais na dinâmica da gestão orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023). Além disso, evidenciam a influência do ambiente social na formação de atitudes e comportamentos dos gestores em relação ao controle orçamentário. Essa perspectiva ampliada vai além dos aspectos técnicos, considerando os elementos psicológicos e sociais que moldam as práticas orçamentárias, o que permite compreender que gestores com comportamento flexível e transparente, em relação a orientação orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023), estão comprometidos com suas metas, refletindo em atitudes proeminentes que potencializam o seu desempenho (Covaleski *et al.*, 2007).

Ao reconhecer a dualidade dos controles orçamentários, destacando tanto os aspectos habilitantes quanto coercitivos, o estudo contribui para uma compreensão mais completa das práticas de gestão orçamentária em organizações, e seus reflexos consequentes no contexto de atuação de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. Ao focar especificamente nas dimensões habilitantes do controle orçamentário (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) (Adler; Borys, 1996), a pesquisa fornece detalhes e especificidades para entender o impacto dessas dimensões no ambiente de trabalho, contribuindo assim para a construção de um conhecimento mais refinado e aplicável na área de gestão orçamentária.

Na perspectiva de análise proposta (o indivíduo), revelam que tais características impactam de maneira distinta o capital psicológico dos gestores, seu compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Portanto, pode-se inferir que tais características, não necessariamente, asseguram o desenvolvimento de tais aspectos, que refletem no desempenho gerencial. Há que se considerar, pelos achados da análise descritiva e de frequência dos dados, que nem todos os gestores percebem tais características como habilitantes. Do mesmo modo, há profissionais que apresentam dificuldades em promover suas capacidades psicológicas positivas para o trabalho, as quais, quando não desenvolvidas, tendem a influenciar negativamente o compromisso com as metas orçamentárias e, por consequência, o desempenho gerencial. Desta forma, torna-se necessário apoiar a gestão orçamentária da organização, de modo que se possa promover as intervenções necessárias, com vistas a assegurar o alcance de melhor desempenho.

O estudo oferece contribuições sociais substanciais, visando a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, ao abordar não apenas as práticas tradicionais de controle, mas também práticas habilitantes do controle orçamentário. Essa abordagem inovadora tem o potencial de impactar positivamente a dinâmica organizacional, promovendo um clima laboral mais inspirador e produtivo. Ao reconhecer a importância dessas características habilitantes, o estudo sugere que a implementação de práticas de gestão que priorizem a flexibilidade e transparência, tanto interna quanto global, e um sistema de *feedback* eficaz, capaz de proporcionar maior reparo, pode resultar em benefícios significativos para a satisfação e o bem-estar dos profissionais que possuem responsabilidade orçamentária.

Isto reduz a pressão por resultados e outros aspectos negativos, como ansiedade, tensão e estresse, que podem comprometer a racionalidade das decisões orçamentárias tomadas, e o nível de esforço a ser empenhado para assegurar o cumprimento adequado do orçamento, e o alcance dos resultados desejados. Tais aspectos podem impactar positivamente e potencializar

as atitudes gerenciais positivas dos gestores, e o desempenho de profissionais que possuem responsabilidade orçamentária, contribuindo assim para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, além de eficaz na promoção do desempenho gerencial.

Além disso, o estudo destaca uma contribuição social valiosa, ao identificar como as práticas de gestão, especialmente as características habilitantes do controle orçamentário, podem impactar diretamente o desenvolvimento profissional dos gestores (Mucci *et al.*, 2021). Essa perspectiva destaca a importância não apenas do controle orçamentário como um mecanismo de monitoramento, mas também como um elemento que pode impulsionar o crescimento e a evolução profissional.

Ao compreender como as práticas de gestão podem influenciar positivamente o desenvolvimento profissional, o estudo sugere que os gestores podem se beneficiar não apenas em termos de competências técnicas, mas também no fortalecimento de suas habilidades psicológicas, como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Essa contribuição social pode ter implicações significativas, não apenas para o indivíduo, mas também para a organização, resultando em gestores mais capacitados e engajados, o que, por sua vez, pode se traduzir em melhorias na condição de empregabilidade e na permanência positiva destes funcionários no ambiente de trabalho.

Os achados desta pesquisa beneficiam as empresas estudadas e contextos semelhantes, oferecendo contribuições práticas, tornando o desenho orçamentário mais habilitante (Santos *et al.*, 2019; Wouters; Roijmans, 2011), que podem orientar efetivamente as organizações na melhoria de seus sistemas de controle orçamentário. Ao enfatizar a flexibilidade como um componente crucial para o bem-estar psicológico dos gestores, fortalecendo o comprometimento com metas orçamentárias e aprimorando o desempenho gerencial, fornece *insights* práticos para a adoção de sistemas orçamentários mais ágeis e adaptáveis. Esse enfoque prático pode orientar as organizações na criação de ambientes mais dinâmicos e responsivos, estimulando a aprendizagem e o compartilhamento de informações (Machado *et al.*, 2022), promovendo uma gestão orçamentária alinhada às necessidades específicas de suas equipes e departamentos, e alavancando o desempenho organizacional.

Além disso, a pesquisa destaca a importância da transparência interna e global no sistema orçamentário, demonstrando os benefícios tangíveis em termos de comprometimento com metas e desempenho gerencial. As conclusões evidenciadas neste trabalho denotam que, no contexto analisado, a compreensão da transparência interna é relevante para este fim. O mesmo não ocorre em relação a transparência global. Estes resultados revelam que, no ambiente local (departamentos/unidade de análise), nem todos os gestores percebem a transparência

global, sua importância e significado para a execução de suas atribuições de trabalho, o que precisa ser observado.

A transparência global reflete a compreensão adequada dos processos organizacionais como um todo e suas relações causais (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, é necessária a compreensão adequada de como tais atividades se encaixam na organização, de modo que os eventos que ocorrem em um determinado ambiente, sejam capazes de impulsionar as ações dos outros, e não inibir ou restringir o desenvolvimento organizacional. A adoção de uma abordagem habilitante pode contribuir para a identificação de estratégias que visem promover a eficácia organizacional, atenuando eventuais problemas existentes. Por outro lado, a abordagem coercitiva pode induzir a escolhas por alternativas que promovam a resolução de problemas locais, não refletindo nas demais necessidades contextuais (em nível macro) na organização.

O compartilhamento de informações sobre os processos da organização é um meio eficaz para atenuar tais problemas e potencializar a eficácia da gestão orçamentária adotada (Mucci *et al.*, 2021; Zonatto *et al.*, 2023). Na lógica habilitante, o controle orçamentário é capaz de promover a proatividade gerencial, com a disseminação de informações da corporação à gestão (Mucci *et al.*, 2021). Ao compartilhar informações, a organização contribui para que os gestores compreendam suas tarefas e metas em um contexto abrangente, com uma visão holística da corporação (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021). Assim, a comunicação entre as hierarquias gerenciais, torna os relacionamentos efetivos (Ahrens; Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021), e busca compreender como as atividades se relacionam e contribuem para as demais áreas (Adler; Borys, 1996; Zonatto *et al.*, 2023), melhorando seu desempenho e o desempenho organizacional (Ahrens; Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021).

Essas conclusões também oferecem orientações práticas para a implementação eficaz dessas dimensões de análise do controle orçamentário habilitante, incentivando as organizações a adotarem práticas transparentes que promovam a eficácia e a eficiência no alcance das metas orçamentárias. A ênfase na necessidade de uma abordagem equilibrada na implementação da transparência global, considerando a participação ativa dos gestores, a comunicação eficaz e a cultura organizacional, pode proporcionar orientações práticas valiosas, uma vez que a melhoria de processos de gestão implica diretamente na melhoria dos resultados organizacionais alcançados, em decorrência de tais alterações.

Adicionalmente, além de tais contribuições, os resultados encontrados estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), contribuindo para sua disseminação. As evidências encontradas nesta pesquisa ressaltam a relevância de considerar a saúde e o bem-

estar dos gestores no contexto do controle orçamentário habilitante, para promover o seu capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Ao proporcionar evidências nesse sentido, busca-se estimular que outras organizações interessadas possam promover práticas de gestão que capacitam de maneira positiva os responsáveis pelo orçamento, alinhando-se ao ODS 3. Além disso, contribui-se para o ODS 8, ao utilizar o *design* orçamentário habilitante para fortalecer as capacidades psíquicas/cognitivas dos gestores, promovendo o trabalho decente e o crescimento econômico. A pesquisa também destaca a importância da inovação na gestão, exemplificada pelo uso do sistema capacitador, alinhando-se ao ODS 9, ao potencializar o uso de tecnologias para o desenvolvimento pessoal e profissional na organização.

Por fim, o estudo contribui para o avanço da linha de pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ao fomentar novas investigações na temática orçamentária. Além disso, oferece evidências relevantes para discussões teóricas e práticas nas disciplinas que tratam do controle orçamentário como instrumento de gestão no âmbito do Programa. Adicionalmente, as conclusões deste trabalho também servem e podem orientar futuras pesquisas, colaborando com o desenvolvimento e a consolidação do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial vinculado ao Programa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A condução deste estudo propiciou a identificação de lacunas significativas no campo da contabilidade gerencial, especialmente no que diz respeito ao controle orçamentário habilitante e relação ao impacto da psicologia positiva (capital psicológico) na abordagem comportamental da contabilidade. Observou-se a ausência de evidências que se dediquem à análise sinérgica em relação a influência do capital psicológico, na relação entre as características habilitantes do orçamento, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. Essas constatações, por sua vez, fomentam a necessidade de novas pesquisas que explorem a influência interativa e conjunta de outras variáveis. Tal abordagem possibilitará uma compreensão mais aprofundada das interações e efeitos dessas variáveis, ampliando assim a base de conhecimento existente nesse domínio específico.

Na análise da exploração de variáveis não observadas, destaca-se a necessidade de investigar minuciosamente a potencial influência de variáveis como as características individuais dos gestores, tais como experiência e personalidade, que podem desempenhar um

papel significativo na interação com o capital psicológico e as características habilitantes do controle orçamentário, para prever atitudes, comportamentos e o desempenho gerencial. Ao aprofundar a compreensão desses elementos não diretamente abordados, amplia-se a visão sobre os possíveis fatores que podem modular a relação entre os gestores e as práticas de controle financeiro, enriquecendo assim a análise e proporcionando *insights* mais abrangentes. Essa abordagem reflexiva busca assegurar uma compreensão mais holística e contextualizada dos fenômenos em estudo, contribuindo para a robustez e a relevância das conclusões obtidas.

É imperativo aprofundar a análise das dimensões das características habilitantes do orçamento, em cada uma delas, para uma compreensão mais aprimorada de como cada uma contribui para o capital psicológico, e o comprometimento com metas orçamentárias, resultando no desempenho desejado. Um exemplo relevante seria a exploração dos efeitos da personalização do sistema de controle orçamentário nas percepções de utilidade e preferências de uso dos gestores. Além disso, é sugerido realizar estudos longitudinais para avaliar as mudanças ao longo do tempo na relação entre características habilitantes do controle orçamentário, capital psicológico e desempenho gerencial, proporcionando uma compreensão dinâmica dessas relações.

Para obter conclusões mais abrangentes, é recomendável conduzir estudos em organizações de diferentes setores industriais e culturas organizacionais, uma vez que as características habilitantes podem ter efeitos distintos em ambientes diversos. Outra sugestão é a análise de integração de *feedback* 360 graus, para obter perspectivas mais completas sobre o desempenho gerencial, considerando avaliações de superiores, subordinados e pares, o que pode oferecer *insights* adicionais sobre o impacto do capital psicológico em atitudes gerenciais. Além disso, a exploração de outros modelos teóricos, considerando a complexidade do comportamento humano e a possibilidade de perspectivas complementares. Por fim, é crucial analisar mais detalhadamente as relações negativas identificadas, como aquelas entre a capacidade de reparo e o comprometimento com metas, compreendendo as condições específicas em que essas relações ocorrem para uma compreensão mais completa do fenômeno.

Ademais, sugere-se a inclusão de métricas qualitativas para enriquecer a compreensão das dinâmicas organizacionais. Ao complementar as métricas quantitativas com abordagens qualitativas, como entrevistas aprofundadas ou estudos de caso, é possível capturar nuances e contextos que podem escapar à análise estritamente quantitativa. Essa abordagem mais holística proporciona uma visão mais completa e rica das relações entre as características habilitantes do controle orçamentário, o capital psicológico e o desempenho gerencial. Ao reconhecer a complexidade e singularidade de cada contexto organizacional, as recomendações buscam

oferecer *insights* mais abrangentes e robustos, contribuindo assim para uma base de conhecimento mais sólida que embasa a tomada de decisões nas organizações, em um contexto orçamentário habilitante. Este enfoque integrado, que considera tanto as dimensões quantitativas quanto qualitativas, visa aprimorar a capacidade de compreender e enfrentar os desafios complexos inerentes à gestão organizacional. Tais reflexões, constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; ANDERSON, S. W.; NAIR, N.; JIANG, Y. Manager 'growth mindset' and resource management practices. **Accounting, Organizations and Society**, v. 91, p. 101200, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368220300842>. Acesso em: 14 jun. 2023.

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61-89, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393986>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393986>. Acesso em: 14 jun. 2023. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393986>. Acesso em: 14 jun. 2023.

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 271-302, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1506/vjr6-rp75-7gux-xh0x>. Acesso em: 14 jun. 2023.

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: 13 jul. 2023.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1-18, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048315001590>. Acesso em: 26 jul. 2023.

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 36, n. 2, p. 430- 452, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308329961>. Acesso em: 24 jul. 2023.

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; SMITH, R. M.; PALMER, N. F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of occupational health psychology**, v. 15, n. 1, p. 17, 2010. Doi: 10.1037/a0016998. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c38d28ee8b507b0a9f307f0fbc9c7fbc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60993>. Acesso em: 13 jul. 2023.

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: 13 jul. 2023.

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: 13 jul. 2023.

BAERDEMAEKER, J. D.; BRUGGEMAN, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organizational commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, n. 1, p. 1–12, 2015. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500515000426>. Acesso em: 25 jun. 2023.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, 1991.

BALDVINSDOTTIR, G.; MITCHELL, F.; NORREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 79-82, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500510000247>. Acesso em: 15 jun. 2023.

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. **Self-efficacy: The exercise of control**. Macmillan, 1997.

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: 07 dez. 2023.

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.

BASS, B. M; LEAVITT, H. J. Some experiments in planning and operating. **Management Science**, v. 9, n. 4, p. 574–585, 1963. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.4.574>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.9.4.574>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BEDFORD, D. S.; SPEKLÉ, R. F.; WIDENER, Sally K. Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. **Accounting, organizations and society**, v. 101, p. 101346, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368222000137>. Acesso em: 21 jul. 2023.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F. Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n.

200018, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/B786RcrjnyFk3JmF9WJpcdM/abstract/?lang=en>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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 27 jun. 2023.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 307-323, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/sVV3jCk5Wz9FmxWHm8zkmLr/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; BERND, D. C. Effects of the management control system on empowerment and organizational resilience. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, p. 211-232, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/9gD6R3BqPNtcXM7frbvJKSB/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

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. **Revista Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/gJjWDhbDKKpfhXJLW4FGNz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2023.

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: 15 jun. 2023.

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: 21 jul. 2023.

BROWNELL, P.; MCINNES, M. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. **The Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 587-600, 1986. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247359>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BURNETTE, J. L.; O'BOYLE, E. H.; VANEPPS, E. M.; POLLACK, J. M.; FINKEL, E. J. Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. **Psychological bulletin**, v. 139, n. 3, p. 655, 2013. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0029531>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2012-20864-001>. Acesso em: 25 jul. 2023.

BURNEY, L. L.; HENLE, C. A.; WIDENER, S. K. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3, p. 305-

321, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368208000925>. Acesso em: 21 jul. 2023.

BURNEY, L. L.; RADTKE, R. R.; WIDENER, S. K. The intersection of ‘bad apples’, ‘bad barrels’, and the enabling use of performance measurement systems. **Journal of Information Systems**, v. 31, n. 2, p. 25–48, 2016. DOI: <https://doi.org/10.2308/isys-51624>. Disponível em: <https://publications.aaahq.org/jis/article-abstract/31/2/25/1094/The-Intersection-of-Bad-Apples-Bad-Barrels-and-the>. Acesso em: 09 jun. 2023.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: E. SCHMITT; W. C. BORMAN, & Associates (Eds.), **Personnel Selection in Organizations** (p. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

CANNING, E. A.; MURPHY, M. C.; EMERSON, K. T.; CHAPMAN, J. S.; DWECK, C. S.; KRAY, L. J. Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 46, n. 4, p. 626-642, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31502926/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

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: 24 jul. 2023.

CHAPMAN, C. S. Accountants in organizational networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 8, p. 737-766, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00033-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368298000336>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CHAPMAN, C. S; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of management accounting research**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

CHAPMAN, C. S.; KIHN, L. A. Information system integration, enabling control and performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 151–169, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368208000640>. Acesso em: 09 jun. 2023.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000277>. Acesso em: 13 jun. 2023.

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

14.1.65. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/bria/article-abstract/14/1/65/66916/Budget-Goal-Commitment-and-Informational-Effects>. Acesso em: 19 jul. 2023.

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. 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: 21 jul. 2023.

CHONG, V. K.; JOHNSON, D. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. **Accounting and Business Research**, v. 37, n. 1, p. 03-19, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2007.9730055>. Acesso em: 17 jul. 2023.

CHONG, V. K.; TAK-WING, S. L. Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: a goal setting theory analysis. **Asian Review of Accounting**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb060760>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060760/full/html>. Acesso em: 19 jul. 2023.

CHRIST, M. H.; EMETT, S. A.; TAYLER, W. B.; WOOD, D. A. Compensation or feedback: motivating performance in multidimensional tasks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 50, n. 1, p. 27-40, 2016. DOI: [doi: https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003](https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368216300320>. Acesso em: 27 jun. 2023.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 118-143.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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://publications.aaahq.org/jmar/article-abstract/15/1/3/742/Budgeting-Research-Three-Theoretical-Perspectives?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 14 jun. 2023.

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: 20 jun. 2023.

COYTE, R. Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 4, p. 1073-1097,

2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2013-1237>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-02-2013-1237/full/html>. Acesso em: 21 jul. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**, 2017.

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: 25 jun. 2023.

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. 194-212, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/ncyWpbGDggXYRK4bVvWMzKc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2023.

DENARDO, D.; SUDARWAN, S. The influence of budgetary participation on managerial performance with distributive fairness, procedural fairness, and budget goal commitment as mediating variables. **Journal of Multidisciplinary Academic**, v. 3, n. 5, p. 182-188, 2020. Disponível em: <http://kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/418>. Acesso em: 25 jul. 2023.

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: 21 jun. 2023.

DEMSKI, J. S.; FELTHAM, G. A. **Cost determination: A conceptual approach**, Ames:Iowa State University Press, 1976.

DILLMAN, D. A. **Mail and Internet surveys: The tailored design method--2007 Update with new Internet, visual, and mixed-mode guide**. John Wiley & Sons, 2011.

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: 23 ago. 2023.

DWECK, C. S. Motivational processes affecting learning. **American psychologist**, v. 41, n. 10, p. 1040, 1986. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.41.10.1040>. DOI:

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.41.10.1040>. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/record/1987-08696-001>. Acesso em: 27 jul. 2023.

DWECK, C. What having a “growth mindset” actually means. **Harvard business review**, v. 13, n. 2, p. 2-5, 2016.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. DOI:
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>. Disponível em:
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4279003>. Acesso em: 27 jun. 2023.

FAURÉ, B.; ROULEAU, L. The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 3, p. 167-182, 2011. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.001>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368211000419>. Acesso em: 22 ago. 2023.

FREE, C. Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration?. **Contemporary Accounting Research**, v. 24, n. 3, p. 897-933, 2007. DOI:
<https://doi.org/10.1506/car.24.3.9>. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1506/car.24.3.9>. Acesso em: 26 jul. 2023.

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; 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: 25 jun. 2023.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. Continuous’ budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, 35(4), 444–461, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368209001007>. Acesso em: 13 jun. 2023.

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: 26 ago. 2023.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a778d630df6747e2918f1527a34cbd76/1?cbl=36584&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 25 ago. 2023.

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

GRODT, Jonas AS et al. Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 24, p. eRAMG230285, 2023.

GUGGENBERGER, Martin; ROHLFING-BASTIAN, Anna. Delegation of strategic decision-making authority to middle managers. *Journal of Management Control*, v. 27, p. 155-179, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0223-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-015-0223-0>. Acesso em: 22 ago. 2023.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M.; DANKS, N. P.; RAY, S. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**. Springer Nature, 2021.

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.; 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: 13 jun. 2023.

HARTMANN, F.; MAAS, V. The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, v. 41, n. 5, p. 37-41, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.597656>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2011.597656>. Acesso em: 09 jun. 2023.

HASHIM, A. W.; HANAFLI, I.; FITRIANTO, A.; DARWISH, H. Roles of budgetary participation on leader's performance: a study case in Ternate. *Asian Social Science*, v. 10, n. 12, p. 35-40, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n12p35>. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/37275>. Acesso em: 17 jul. 2023.

HENTTU-AHO, T. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 13, n. 1, p. 31-56, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-09-2014-0058/full/html>. Acesso em: 09 jun. 2023.

HESLIN, P. A.; LATHAM, G. P.; VANDEWALLE, D. The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 5, p. 842, 2005. DOI:

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.5.842>. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/record/2005-10696-002>. Acesso em: 25 jul. 2023.

HIRST, M. K.; LOWY, S. M. The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 5, p. 425-436, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90026-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90026-Q). Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136829090026Q>. Acesso em: 19 jul. 2023.

HORNGREN, C. T. **Accounting for management control: an introduction**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1974.

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: 23 ago. 2023.

JERMIAS, J.; YIGIT, F. Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. **Journal of International Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 29-54, 2013. DOI:
<https://doi.org/10.2308/jiar-50385>. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jiar/article-abstract/12/1/29/139201/Budgetary-Participation-in-Turkey-The-Effects-of>. Acesso em: 17 jul. 2023.

JORDAN, S.; MESSNER, M. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 8, p. 544-564, 2012. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368212000839>. Acesso em: 13 jun. 2023.

JØRGENSEN, B.; MESSNER, M. Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. **Journal of Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 99– 124, 2009. DOI: [doi: https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99](https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99). Disponível em: <https://publications.aaahq.org/jmar/article-abstract/21/1/99/829/Management-Control-in-New-Product-Development-The>. Acesso em: 25 jun. 2023.

KAPLAN; R. ATKINSON, A. A. **Advanced Management Accounting**. 3. ed. Prentice-Hall Inc, 1998.

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: 25 jun. 2023.

KEATING, L. A.; HESLIN, P. A. The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. **Human resource management review**, v. 25, n. 4, p. 329-341, 2015. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>. Disponível em: Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/18325911111164187/full/html>. Acesso em: 21 jul. 2023.

- KIHN, Lili-Anne. How do controllers and managers interpret budget targets?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/18325911111164187/full/html>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- KREN, L. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **Accounting Review**, p. 511-526, 1992. Disponível em: JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/247975>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **ABACUS - A Journal of Accounting, Finances and Business Studies**, 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/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Self-regulation through goal setting. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 50, n. 2, p. 212-247, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190021K>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- LATHAM, G. P.; STEELE, T. P. The motivational effects of participation versus goal setting on performance. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 406-417, 1983. DOI: <https://doi.org/10.5465/256253>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256253>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- LATHAM, G. P.; WINTERS, D. C.; LOCKE, E. A. Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 49-63, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150106>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150106>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>. Disponível em: <https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/211>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- LAVARDA, C. E. F.; SANT'ANA, S. V.; MANFROI, L.; DAGOSTINI, L. Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 15, n. 30, 2015. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/43225>. Acesso em: 13 jul. 2023.
- LE, T. N.; NGUYEN, D. D. An impact of budgetary goal characteristics on performance: The case of Vietnamese SMEs. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)**, v. 7, n. 9, p. 363-370, 2020. DOI: [10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.363](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.363). Disponível em: <https://db.koreascholar.com/article/Detail/398305>. Acesso em: 13 jun. 2023.

LIU, Y. Mediating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 41, n. 1, p. 109-112, 2013. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.109>. Disponível em: <https://sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/2622>. Acesso em: 21 jul. 2023.

LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507368900044>. Acesso em: 19 jul. 2023.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.57.9.705>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.57.9.705>. Acesso em: 19 jul. 2023.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.; EREZ, M. The determinants of goal commitment. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 23-39, 1988. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1988.4306771>. Acesso em: 19 jul. 2023.

LOCKE, E. A.; SHAW, K. N.; SAARI, L. M.; LATHAM, G. P. Goal setting and task performance: 1969–1980. **Psychological Bulletin**, v. 90, n. 1, p. 125–152, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1981-27276-001>. Acesso em: 19 jul. 2023.

LOKMAN, A.; HASSAN, F.; USTADI, Y. A.; RAHMAN, F. A. A.; ZAIN, Z. M.; RAHMAT, N. H. Investigating Motivation for Learning Via Vroom's Theory. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 12, n. 1, p. 504–530, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i1/11749>. Disponível em: http://www.researchgate.net/profile/Noor-Rahmat-2/publication/357826859_Investigating_Motivation_for_Learning_Via_Vroom's_Theory/links/61e14a2f5779d35951a8466d/Investigating-Motivation-for-Learning-Via-Vrooms-Theory.pdf. Acesso em: 26 jun. 2023.

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: 129 <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/4HBYdB3FC9x7QvNF3mNwSWy/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 25 jun. 2023.

LUTHANS, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 57-72, 2002a. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.2002.6640181>. Acesso em: 13 jul. 2023.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002b. DOI:

<https://doi.org/10.1002/job.165>. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.165>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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, 2007a. 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: 21 jun. 2023.

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: 13 jul. 2023.

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: 21 jun. 2023.

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: [10.1016/j.orgdyn.2004.01.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003). Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/154/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

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: 25 jun. 2023.

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

MACHADO et al. (2022). Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance. **BAR - Brazilian Administration Review**, 19 (03). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>

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: 25 jun. 2023.

MACINATI, M. S.; CANTALUPPI, G.; RIZZO, M. G. Medical managers' managerial self-efficacy and role clarity: How do they bridge the budgetary participation–performance link?. **Health Services Management Research**, v. 30, n. 1, p. 47-60, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0951484816682398>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0951484816682398>. Acesso em: 24 jul. 2023.

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: 26 jul. 2023.

MACINATI, M. S.; RIZZO, M. G. Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. **Health Policy**, v. 117, n. 2, p. 228-238, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.05.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851014001328>. Acesso em: 19 jul. 2023.

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/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>. Acesso em: 17 jul. 2023.

MAIGA, A. S. Antecedents and consequences of budget participation. **Advances in Management Accounting**, v. 14, n. 1, p. 211-231, 2005. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14010-6). Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1474-7871%2805%2914010-6/full/html>. Acesso em: 17 jul. 2023.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000401>. Acesso em: 13 jun. 2023.

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: 23 ago. 2023.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MARTINS, V. W. B.; RAMPASSO, I. S.; SILTORI, P. F.; CAZERI, G. T.; ANHOLON, R.; QUELHAS, O. L. G.; LEAL FILHO, W. Contributions from the Brazilian industrial sector to sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 272, p. 122762, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122762>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620328079>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1991-02912-001>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **Accounting Review**, p. 813-829, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247203>. Acesso em: 24 jul. 2023.

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: 25 jun. 2023.

MIA, L. Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 5, p. 465-475, 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: 15 jun. 2023.

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: 25 jun. 2023.

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.

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: 21 jul. 2023.

MONTEIRO, J. J.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; DA ROSA, F. S. Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. e174754-e174754, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/174754>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; BIDO, D. de S. Enabling design characteristics and budget usefulness. **RAUSP Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 38-54, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/rausp-04-2019-0058>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAUSP-04-2019-0058/full/html>. Acesso em: 09 jun. 2023.

MUCCI, D. L. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. The multiple functions of budgeting. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 283-304, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/kpNb9GLqsH3xn83PjysJLqL/abstract/?format=html&lang=en>.
 Acesso em: 22 ago. 2023.

NASCIMENTO, J. C. **Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração 2017. Disponível em http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_694c1819f95b56041df8392c1ebec71b. Acesso em: 21 jun. 2023.

NEWMAN, A.; UCBASARAN, D.; ZHU, F. E. I.; 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: 21 jun. 2023.

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: 19 jul. 2023.

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: 25 jun. 2023.

NITZL, C. The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. **Journal of Accounting Literature**, 37, 19-35, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/j.acclit.2016.09.003/full/html>. Acesso em: 25 ago. 2023.

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, 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: 15 jun. 2023.

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: 22 ago. 2023.

O'GRADY, Winnie. Enabling control in a radically decentralized organization. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 16, n. 2, p. 224-251, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-07-2017-0065>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-07-2017-0065/full/html>. Acesso em: 13 jul. 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2018. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em: 27 jun. 2023.

ONU. Organização das nações unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2022. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em: 27 jun. 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf> > Acesso em: 27 jun. 2023.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management accounting research**, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500584710183>. Acesso em: 09 jun. 2023.

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: 23 ago. 2023.

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: 22 jun. 2023.

PICCININ, Y. G. et al. Efeitos das Crenças de Autoeficácia e Atitudes Gerenciais na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 16, n. 2, 2022. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2999>. Acesso em: 22 jun. 2023.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., & PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14516251/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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. 2023.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In.: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; LUNKES, R. J.; LAVARDA, C. E. F.; SCHNORRENBARGER, 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: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2260>. Acesso em: 20 nov. 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2014.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032/0>. Acesso em: 28 nov. 2023.

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: 25 jun. 2023.

SÁNCHEZ, J. M.; VÉLEZ, M. L.; RAMÓN-JERÓNIMO, M. A. Do suppliers' formal controls damage distributors' trust?. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 896-906, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311001895>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SANDALGAARD, N.; NIKOLAJ BUKH, P.; STIG POULSEN, C. The interaction between motivational disposition and participative budgeting: Evidence from a bank. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/14013381111125297>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14013381111125297/full/html>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SANTOS, E. A. D.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R. J. Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: Um estudo de suas relações. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 3, p. 143-161, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20173%25p>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5705>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M.; ISSIFOU, M. Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 38-58, 2019. DOI: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n1a3. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1753>. Acesso em: 27 jun. 2023.

SANTOS, A. C. D.; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. A relação entre o conhecimento de gestão de custos e a participação orçamentária com o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 124-142, 2014. DOI: <http://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1236>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/68Ndfn7QsjntcCT5DcvN4Ff/?lang=en>. Acesso em: 13 jul. 2023.

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: 25 jun. 2023.

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: 23 ago. 2023.

SCHLUP, D. **Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial**. 2018. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração 2018. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_1464780adb650f9e67c01d2087d31990. Acesso em: 21 jun. 2023.

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: 21 jun. 2023.

SCHMID, T.; FLOYD, S.; WOOLDRIDGE, B. Putting the manager back into the picture: The value of a strategy process perspective, **Handbook of research on strategy process**, p. 142 – 164, 2010.

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: 13 jul. 2023.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5–14, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction. Acesso em: 20 jun. 2023.

SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. 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. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368297000147>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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: 23 ago. 2023.

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: 19 jul. 2023.

SIMONS, Jon. **Foucault and the Political**. Psychology Press, 1995. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=q11hU_199EgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=simons+1995&ots=BecO7jB2L0&sig=U0uGqIEAJikUOssl8Ec0AOpHPp8#v=onepage&q=simons%201995&f=false. Acesso em: 13 jul. 2023.

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.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. In: SONNENTAG, S.(ed). **Psychological management of individual performance**. New York: Wiley, 2002, p. 3-25. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/MichaelFrese/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory/links/59f30e8daca272607e270163/Performance-Concepts-and-Performance-Theory.pdf. Acesso em: 21 jul. 2023.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. Job performance. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Behavior**. Londres: Sage, p. 427-447, 2008. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-121834>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SOUZA, G. E. de; BEUREN, I. M. Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, p. 194-212, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/F4qCYDfpKsSTBjBGFmvfVZx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2023.

SPONEM, S.; LAMBERT, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500515300044>. Acesso em: 22 ago. 2023.

STEARNS, J. J. P. The moderating effects of personality on the relationship between budget participation and motivation to reach the budget goal. **International Journal of Business, Accounting, and Finance**, v. 10, n. 1, p. 144–165, 2016.

VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. **Accounting, organizations and society**, v. 30, n. 7-8, p. 655-684, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368205000048>. Acesso em: 21 ago. 2023.

VAN VEEN-DIRKS, P. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 2, p. 141-164, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368209000269>. Acesso em: 15 jun. 2023.

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://www.proquest.com/openview/9924fea3141e7bbe8a3688c58696f4b1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31820>. Acesso em: 21 jun. 2023.

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: 17 ago. 2023.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W. H.; GORDON, P. N. **Budgeting. Profit Planning and Control**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988.

WENTZEL, K. The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, n. 1, p. 247-271, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2308/BRIA.2002.14.1.247>. Disponível em: <https://publications.aaahq.org/bria/article-abstract/14/1/247/6642/The-Influence-of-Fairness-Perceptions-and-Goal?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 25 jun. 2023

WIER, B. **The effects of task relevant knowledge, goal level, goal commitment, and motivation on the participation-performance linkage: an empirical examination**. 1993. Tese de Doutorado. Texas Tech University. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ttu-ir.tdl.org/bitstream/handle/2346/11786/31295007146268.pdf;sequence=1>. Acesso em: 19 jul. 2023.

WOUTERS, M.; ROIJMANS, D. Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. **Contemporary Accounting Research**, v. 28, n. 2, p. 708-736, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>. Acesso em: 26 jun. 2023.

WOUTERS, M.; WILDEROM, C. Developing performance measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 4-5, p. 488-516, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368207000438>. Acesso em: 09 jun. 2023.

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. 412 f, il. Tese (doutorado) - Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração 2014. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_87783d6de441b27a752a40802f7ec250. Acesso em: 15 jun. 2023.

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 jun. 2023.

ZONATTO, V. C. 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. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/130>. Acesso em: 15 jun. 2023.

ZONATTO, V. C. da S.; MACHADO, F. S.; AGUIAR, A. B. D.; MARQUEZAN, L. H. F. Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, p. e1753, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221753.pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/xkx8pP6CGVct4TV3ymNHV5k/?lang=pt>. Acesso em: 09 jun. 2023.

ZONATTO, V. C. da S.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 532-549, 2020b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MPqykVQYgKHHL9jr9h4kDmq/abstract/?lang=en>. Acesso em: 15 jun. 2023.

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 jun. 2023.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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

Mestranda: Daiane Ana Gris Benin

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Título da Pesquisa: Influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial

Prezado(a) gestor(a). Meu nome é na Daiane Ana Gris Benin. Sou aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PGCC/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 capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma organização industrial multinacional com atuação no Brasil. 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://docs.google.com/uc?export=download&id=1O2AQfsaJTvFcXIXfHdG1wWpQ_zXuWsqg

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa, fique à vontade para entrar em contato com os pesquisadores pelos e-mails “daianegrisbenin@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 – Características Habilitantes do Orçamento

Delimitação da Pesquisa: As características habilitantes do orçamento 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 gestores de nível médio e sua “Percepção em relação às Características Habilitantes do Orçamento” 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 Características Habilitantes do Orçamento	DT <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CT		
		1	...	7
CR 1	É fácil para mim modificar informações e relatórios de orçamento (ou modificá-los para mim).			
CR 2	Tenho acesso fácil a informações muito detalhadas para apurar desvios orçamentários.			
TI1	O processo orçamentário ajuda a esclarecer as atividades que compõem minha unidade de negócios.			
TI2	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre as operações da minha unidade de negócios.			
TI3	O processo orçamentário aumenta minha compreensão do que impulsiona nossos níveis de receita/custo.			

TI4	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento de como minha unidade de negócios funciona como um todo.			
TG 1	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade de negócios.			
TG 2	O processo orçamentário sinaliza áreas nas quais podemos precisar mudar a estratégia da unidade de negócios.			
TG 3	O processo orçamentário ajuda o pessoal da minha unidade de negócios a entender o contexto geral em que eles estão trabalhando.			
TG 4	Eu analiso as informações orçamentárias para ter ideias de melhora nas operações sob meu controle.			
TG 5	Muitas vezes penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo orçamentário.			
TG 6	Nosso processo orçamentário visa gerar fluxos regulares e frequentes de informações estratégicas entre a alta administração e a operacional.			
FB1	Só posso fazer despesas que tenham sido incluídas no orçamento.			
FB2	A discussão durante o processo orçamentário se concentra em garantir adesão às suposições originais e planos de ação.			

Bloco 2 – 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 gestores de nível médio 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 (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Capital Psicológico	DT □ □ CT		
		1	...	7
CP	Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução.			
CP	Sinto-me seguro em representar minha área em reuniões com a gerência.			
CP	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 3 – Compromisso com as Metas Orçamentárias

Delimitação da Pesquisa: O compromisso com as metas orçamentárias avaliado nesta pesquisa refere-se ao seu envolvimento no processo de definição de metas orçamentárias e ao seu esforço empregado para atingir estas metas da sua área de responsabilidade. Portanto não se trata do seu compromisso com a organização como um todo. As afirmativas abaixo estão relacionadas aos gestores de nível médio e seu “Compromisso com as Metas Orçamentárias”. 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 Compromisso com as Metas Orçamentárias	DT □ □ CT		
		1	...	7
CMO1	A participação orçamentária proporciona maior compromisso para o alcance do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CMO2	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância.			
CMO3	A participação orçamentária permite empregar maior esforço para o atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CMO4	A participação orçamentária me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.			
CMO5	A participação orçamentária é um meio para eu conseguir informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.			

Bloco 4 – 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 gestores de nível médio 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.

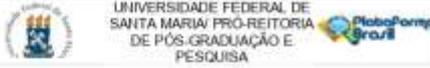
N.	Afirmativas sobre Desempenho Gerencial no Trabalho	Abaixo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Acima		
		1	...	7
DG 1	Determinar metas, políticas e linhas de ação (por exemplo, agendamento de trabalho, orçamento, programação).			
DG 2	Coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas (por exemplo, medir a produção, manutenção de registros, análise de trabalho).			
DG 3	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 4	Avaliar e apreciar as propostas ou relatos/desempenho observado (por exemplo, avaliações de funcionários, a julgar registros de saída, inspeção de produtos).			
DG 5	Orientar, liderar, o desenvolvimento de seus subordinados.			
DG 6	Manter a força de trabalho de sua unidade (por exemplo, seleção e promoção de empregados).			
DG 7	Adquirir, alienar, ou contratar bens e serviços (por exemplo, negociações fiscais, contratação de fornecedores, negociação coletiva, publicidade).			
DG 8	Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas, ou contato com outras pessoas fora da organização.			
DG 9	Como você avalia o seu desempenho global.			

Bloco 5 – Dados para Caracterização do Respondente da Pesquisa

- 5.1 Tempo que você trabalha na organização: () de 6 a 10 anos () de 11 a 20 anos () de 21 a 30 anos () a mais de 31 anos () desconhecido
- 5.2 Tempo como gerente no departamento atual: () entre 1 e 2 anos () entre 3 e 5 anos () entre 6 e 10 anos () entre 11 e 20 anos () mais de 21 anos
- 5.3 Sua Idade: () entre 30 e 40 anos () entre 41 e 50 anos () entre 51 e 60 anos () desconhecido
- 5.4 Área de que você atua: () Distribuição e Comercialização () Geração e Transmissão () Gestão Corporativa () Finanças () Outros () desconhecido
- 5.5 Maior Formação Acadêmica: () Estudante Universitário () Graduação com Especialização () Graduação com Mestrado () Doutorado
- 5.6 Sua Área de Formação Acadêmica: () Engenharia () Negócios () Direito () Contabilidade () Outros
- 5.7 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	..	Alt o
5.8	Assinale o nível hierárquico de sua função na organização	[1]	..	[7]
5.9	Assinale o nível de utilização do orçamento para fins de avaliação de desempenho na organização	[1]	..	[7]
N.	Considerando a escala apresentada:	Abai xo da Medi a	..	Ac ma da Med ia
5.10	Assinale o seu nível de conhecimentos gerais em relação ao orçamento	[1]	..	[7]
5.11	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/ PRO-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Efeitos Cognitivos Habitantes da Configuração Organizacional

Pesquisador: Vinícius Costa de Silva Zanetti

Área Temática:

Versão: 3

CNPq: 303402/11.0001/2014

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

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

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: S101241

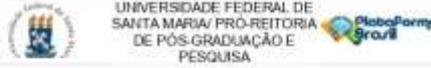
Apresentação do Projeto:

Projeto inscrito CNPq_303402/11.0001/2014, intitulada: "Efeitos Cognitivos Habitantes da Configuração Organizacional nas Capacidades Psicológicas, Atitudes Gerenciais e no Desempenho de Tarefas de Gestão com Responsabilidade Organizacional" submetido por e-mail ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, da UFSM/UFPEL, com participação de discentes desse Programa, Projeto Financiado pelo CNPq.

A literatura contemporânea na área contábil tem divergido sobre os efeitos cognitivos habitantes da configuração organizacional no desempenho gerencial. Do mesmo modo, as evidências empíricas têm indicado que as organizações fazem uso do argumento de diferentes formas no processo de gestão, que seja de maneira implícita, com a fixação prévia de metas, objetivos e a alocação de recursos, ou permitindo a participação dos gestores com responsabilidade organizacional, para discutir tais aspectos. Contudo, os resultados empíricos têm sido conflitantes e a área ainda pode ser considerada pouco explorada na literatura contábil. Evidências encontradas nessa literatura revelam que é possível haver variáveis intervenientes nessa relação que podem influenciar os efeitos cognitivos habitantes da participação no desempenho. Aspectos relacionados às capacidades psicológicas têm sido investigados nesses estudos, assim como importantes atitudes gerenciais. Considerando-se que a participação organizacional

Endereço: Avenida Itália, 900 - Fátima de Nelson - P. Anísio - sala 701 - Sala Contábil de Pós - 97105-900 - Santa Maria - RS
CEP: 97105-900
UF/RS: Município: Santa Maria
Tel/Fax: (51)3201-0302 E-mail: cep@ufsm.br

Item 01 de 01



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

COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA

podrá eleger a negação e o desempenho dos indivíduos no trabalho. A relevância e análise das práticas de gestão organizacional adotadas pelas organizações e a análise de seus efeitos produzidos nos indivíduos com responsabilidade organizacional.

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

Espera-se contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos científicos sobre os fenômenos relacionados para a realização dos estudos. Como produto do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação no artigo científico em conferências e periódicos especializados na área de Contabilidade, Gestão e Negócios.

Tem como hipóteses:

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

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

Objetivo da Pesquisa:

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

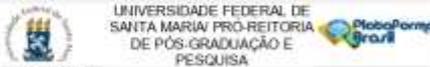
Avaliação dos Riscos e Benefícios:

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

Conclusões e Considerações sobre a Pesquisa:

Endereço: Avenida Itália, 900 - Fátima de Nelson - P. Anísio - sala 701 - Sala Contábil de Pós - 97105-900 - Santa Maria - RS
CEP: 97105-900
UF/RS: Município: Santa Maria
Tel/Fax: (51)3201-0302 E-mail: cep@ufsm.br

Item 02 de 01



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

COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

Recomendações:

Condições em Pendências e Lista de Indagações:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Protocolo	Autor	Situação
Formulário Resposta do Projeto	P.R. FORMULÁRIO BÁSICO DO PROJETO_18032023.pdf	1111/2021	10.26.12	Aprovado
Outros	Carta_de_Proposicao_a_Marca_Paris_090923.pdf	26/15/2021	Vinícius Costa de Silva Zanetti	Aprovado
Ficha de Risco	Ficha de Risco_18032023.pdf	26/15/2021	11.26.12	Aprovado
Outros	Formo_de_Confidencialidade.pdf	26/15/2021	14.21.23	Aprovado
TCC L7 Termos de Assentamento / Autorização de Análise	TCC L7.pdf	26/15/2021	13.24.18	Aprovado
Outros	Regulamento_Projeto_0903/1_BAP_2024_CEP.pdf	26/15/2021	13.23.38	Aprovado
Cronograma	Cronograma_de_Execucao_dos_Aprova_CEP.pdf	26/15/2021	13.21.43	Aprovado
Outros	Formo_de_Congregacao_CEP.pdf	26/15/2021	13.25.23	Aprovado
Outros	Carta_de_Solicitacao_Projeto_18032023_0901_00.pdf	26/15/2021	13.25.23	Aprovado
Projeto Detalhado / Resposta Investigador	Projeto_Projeto_CNPQ_18032023_Vinicius_Costa_Zanetti.pdf	26/15/2021	13.20.43	Aprovado

Situação do Parecer:

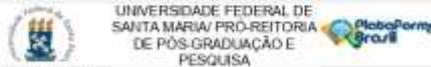
Aprovado

Necessita Apresentação da COMEP:

Não.

Endereço: Avenida Itália, 900 - Fátima de Nelson - P. Anísio - sala 701 - Sala Contábil de Pós - 97105-900 - Santa Maria - RS
CEP: 97105-900
UF/RS: Município: Santa Maria
Tel/Fax: (51)3201-0302 E-mail: cep@ufsm.br

Item 03 de 01



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

COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA

SANTA MARIA, 11 de Novembro de 2023

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

Endereço: Avenida Itália, 900 - Fátima de Nelson - P. Anísio - sala 701 - Sala Contábil de Pós - 97105-900 - Santa Maria - RS
CEP: 97105-900
UF/RS: Município: Santa Maria
Tel/Fax: (51)3201-0302 E-mail: cep@ufsm.br

Item 04 de 01

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




UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/ PRO-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 GERAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Projetado por: Uniceu Costa da Silva Zoratto

Área Temática:

Verão: 1

CAAE: 30523001.0000.0348

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Público-alvo Principal: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Rio Grande do Sul

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.320.412

Apresentação do Projeto:
Pesquisa voltada ao uso de sistemas de gestão e instrumentos de controle gerencial desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Um destes instrumentos refere-se ao Organograma Empresarial. O organograma 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, ainda ninguém tem sido capaz no Brasil à análise dos efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação dos indivíduos nos processos organizacionais. 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 controladores no contexto organizacional.

Design: An. Experi. Não-padr. de Natureza - P. Exter. - 10470
Setor: C6008
UF: RS - Município: Santa Maria - CEP: 97100-000
Tel/Fax: (51)3233-0302 - E-mail: cep@ufsm.br

Formulário B




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

PARECER DE REVISÃO DO CEP

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

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
Riscos:
 Considera-se como risco do estudo a possível desconforto do participante no momento de preenchimento do questionário, ocasionado pelo formato do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados necessários à realização deste trabalho.

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

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 questões estruturais sugere-se o formato de amostra.

Conclusão do Parecerista e Lista de Indicações:
Considerações Finais, a critério do CEP:

Design: An. Experi. Não-padr. de Natureza - P. Exter. - 10470
Setor: C6008
UF: RS - Município: Santa Maria - CEP: 97100-000
Tel/Fax: (51)3233-0302 - E-mail: cep@ufsm.br

Formulário B




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

PARECER DE APROVAÇÃO DO CEP

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Protocolo	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMACOES_BASICAS_CAU_CO_P PROJETO_1008001.pdf	21/09/2020		Aprovado
Form de Nome	C6008FormNome.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
Declaração de Termos de Apresentação	Termos de Apresentação.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
Resumo	TCLB.pdf	14/09/20	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
TCLE (Termo de Anuência/Justificação de Avaliação)	TCLE.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
Outros	Regime_Projetos_GDP.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
Outros	Termo_Delegacia_Zoratto_FAPERGS.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado
Projeto Detalhado/ Esboço/ Cronograma	Projeto_Detalhado_Zoratto_FAPERGS.pdf	21/09/2020	Uniceu Costa da Silva Zoratto	Aprovado

Situação do Parecer:
 Aprovado

Necessita Aprovação do CONEP:
 Não

SANTA MARIA, 13 de Outubro de 2020

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

Design: An. Experi. Não-padr. de Natureza - P. Exter. - 10470
Setor: C6008
UF: RS - Município: Santa Maria - CEP: 97100-000
Tel/Fax: (51)3233-0302 - E-mail: cep@ufsm.br

Formulário B

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