

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

Camila da Silva Gonçalves Werner

**INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO  
DESEMPENHO GERENCIAL**

Santa Maria, RS  
2023

Camila da Silva Gonçalves Werner

## **INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO 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 em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto

Santa Maria, RS  
2023

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

Werner, Camila da Silva Gonçalves  
INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO DESEMPENHO  
GERENCIAL / Camila da Silva Gonçalves Werner.- 2023.  
137 p.; 30 cm

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis, RS, 2023

1. Participação Orçamentária 2. Capital Psicológico 3.  
Autonomia no Trabalho 4. Compromisso com as Metas  
Orçamentárias 5. Desempenho Gerencial I. Costa da Silva  
Zonatto, Vinícius II. Título.

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

Declaro, CAMILA DA SILVA GONÇALVES WERNER, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) 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.

**Camila da Silva Gonçalves Werner**

**INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO 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 em Controladoria, analisado pela banca de qualificação abaixo discriminada:

Aprovada em 24 de abril de 2023.

---

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

---

**Andson Braga de Aguiar, Dr. (USP)**  
**(Membro Externo)**

---

**Rosimeire Pimentel Gonzaga, Dra. (UFSM)**  
**(Membro Interno)**

Santa Maria, RS.  
2023

À Deus por sua infinita bondade e proteção.  
A minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sua infinita bondade e proteção em todos os momentos da minha vida profissional e pessoal, e por tornar possível, por meio de oportunidades e caminhos, a realização dos objetivos que tenho sonhado. E também por meio da fé, combustível para encontrar novos sonhos e objetivos!

Agradeço a minha família pelo apoio que sempre recebi. Em especial aos meus pais, Orlando e Fátima, que com toda sua dedicação, amor e exemplo, me ensinaram a lutar pelo que acredito e a superar as adversidades, muito obrigada por acreditarem em mim! Agradeço também ao meu irmão Maurício, pelos conselhos e sempre ter acompanhado meus passos. Sou grata a minha cunhada, Mariane por ser tão presente e sempre me incentivar. Agradeço a minha sobrinha amada, Maiara, com seu apoio que alegra os meus dias. Ao meu esposo, Roger, por seu apoio em todas as circunstâncias nessa jornada. Agradeço também as minhas amigas de vida, minhas irmãs espirituais, Natalia e Cássia, por todo o suporte emocional, muito obrigada!

Também sou grata a todos os colegas e amigos que o PPGCC/UFSM me trouxe, por juntos trilharmos este caminho e dividido o peso das responsabilidades, que por fim vencemos! Em especial, eu agradeço ao meu parceiro desta jornada, Iago, que desde o início do Programa além de dividirmos trabalhos, compartilhamos angústias e muito apoio. Também especialmente a Talitha, que além de sua amizade e apoio, ofereceu todo o suporte necessário em Santa Maria, sou imensamente grata!

Agradeço a todos professores do PPGCC/UFSM pelo conhecimento compartilhado e dedicação. Especialmente, sou grata ao meu orientador professor Doutor Vinícius Costa da Silva Zonatto, pela oportunidade de compartilhar seu conhecimento e por acreditar no meu potencial para realização da pesquisa. Agradeço a banca de qualificação e defesa, aos professores Andson Braga de Aguiar e Rosimeire Pimentel Gonzaga, pelas valorosas contribuições apresentadas para a finalização deste trabalho.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de pesquisa disponibilizada durante o mestrado e pela oportunidade de pesquisar, visto que o presente estudo foi realizado com seu apoio.

No meio da dificuldade,  
encontra-se a oportunidade.  
(Albert Einstein)

## RESUMO

### INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO DESEMPENHO GERENCIAL

AUTORA: Camila da Silva Gonçalves Werner  
ORIENTADOR: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Esta pesquisa investiga de que maneira ocorre a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil. A pesquisa apoia-se na premissa de que o comportamento humano resulta da influência recíproca de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, constituída por meio de levantamento realizado com a aplicação de questionário, com o apoio da rede de negócios LinkedIn®. A amostra é composta de 267 profissionais que exercem a função de *controllers*, que possuem responsabilidade orçamentária na organização em que atuam. Para a análise dos dados, foram adotados procedimentos de análise estatística descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados evidenciaram uma influência direta e positiva da participação orçamentária no capital psicológico, autonomia no trabalho, bem como no compromisso com as metas orçamentárias, porém não significativa no desempenho gerencial, o que sugere que os efeitos da participação orçamentária no desempenho podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de outras variáveis mediadoras. Observou-se ainda que a autonomia no trabalho não possui influência positiva, direta e significativa no desempenho gerencial. Confirmou-se por meio da análise adicional os caminhos indiretos entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, por meio da mediação das variáveis capital psicológico, e compromisso com as metas orçamentárias. A partir destes resultados, infere-se que a promoção da participação orçamentária influencia as capacidades psicológicas positivas individuais que compõe o capital psicológico, e que, assim, promovem o desempenho gerencial. Também infere-se que a participação no orçamento dos *controllers* desta amostra, promove o compromisso com as metas orçamentárias, o que influencia positivamente o desempenho destes profissionais. Da mesma forma, verifica-se nesta amostra, que a participação orçamentária também exerce influência positiva em relação a autonomia no trabalho. Contudo, a autonomia no trabalho não apresentou influência significativa em relação ao desempenho gerencial. Conclui-se que o contexto orçamentário participativo influencia os fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais dos indivíduos, e que de forma indireta beneficia o desempenho gerencial. A autonomia no trabalho, quando não equilibrada, pode apresentar estressores aos indivíduos, o que pode não potencializar o desempenho individual. Os achados deste estudo contribuem com o desenvolvimento de práticas de gestão orçamentária adequadas que influenciem a cognição, o comportamento e o desempenho dos gestores em suas atividades de trabalho, além de contribuir com os *controllers* no conhecimento de premissas acerca do seu desempenho gerencial no contexto orçamentário.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária. Capital Psicológico. Autonomia no Trabalho. Compromisso com as Metas Orçamentárias. Desempenho Gerencial.

## ABSTRACT

### INFLUENCE BUDGET PARTICIPATION ON MANAGEMENT PERFORMANCE

AUTHOR: Camila da Silva Gonçalves Werner  
ADVISOR: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

This research investigates the ways in which budget participation influences the managerial performance of controllers of industrial companies operating in Brazil. The research is based on the premise that human behavior results from the reciprocal influence of cognitive and personal, behavioral and environmental factors. This is descriptive research, with a quantitative approach, consisting of a survey carried out with the application of a questionnaire, with the support of the LinkedIn® business network. The sample is composed of 267 professionals who work as controllers, who have budgetary responsibility in the organization in which they work. For data analysis, descriptive statistical analysis procedures, factorial analysis and structural equation modeling were adopted. The results found showed a direct and positive influence of budgetary participation on psychological capital, autonomy at work, as well as commitment to budgetary targets, but not significant on managerial performance, which suggests that the effects of budget participation on performance may not occur directly, but based on other mediating variables. It was also observed that autonomy at work does not have a positive, direct and significant influence on managerial performance. The indirect paths between budgetary participation and managerial performance were confirmed through the additional analysis, through the mediation of the variables psychological capital, and commitment to budgetary targets. From these results, it is inferred that the promotion of budgetary participation influences the positive individual psychological capacities that make up the psychological capital, and that, thus, promote managerial performance. It is also inferred that the participation in the budget of the controllers in this sample promotes commitment to budgetary targets, which positively influences the performance of these professionals. Likewise, it appears in this sample that budgetary participation also has a positive influence on autonomy at work. However, autonomy at work did not significantly influence managerial performance. It is concluded that the participatory budgeting context influences individuals' cognitive, personal, behavioral and environmental factors, and that it indirectly benefits managerial performance. The autonomy at work, when not balanced, may present stressors to individuals, which may not enhance individual performance. The findings of this study contribute to the development of appropriate budget management practices that influence the cognition, behavior, and performance of managers in their work activities, in addition to contributing with the controllers in the knowledge of assumptions about their managerial performance in the budgeting context.

**Keywords:** Budget Participation. Psychological Capital. Work Autonomy. Commitment to Budget Targets. Management Performance.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1- Modelo de análise proposto para a pesquisa .....	23
FIGURA 2 – Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração .....	78
FIGURA 3 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado .....	84

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Constructo da variável Participação Orçamentária .....	54
QUADRO 2- Constructo da variável Capital Psicológico .....	55
QUADRO 3- Constructo da variável Autonomia no Trabalho .....	56
QUADRO 4- Constructo da variável Compromisso com as Metas Orçamentárias .....	57
QUADRO 5- Constructo da variável Desempenho Gerencial .....	57
QUADRO 6- Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC .....	61
QUADRO 7- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa.....	63

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização dos Controllers participantes da pesquisa .....	66
TABELA 2 – Caracterização das organizações em que os Controllers participantes da pesquisa atuam .....	68
TABELA 3 – Estatística Descritiva do constructo Participação Orçamentária .....	69
TABELA 4 – Estatística Descritiva do constructo Capital Psicológico.....	70
TABELA 5 – Estatística Descritiva do constructo Autonomia no Trabalho .....	73
TABELA 6 – Estatística Descritiva do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias .....	75
TABELA 7 – Estatística Descritiva do constructo Desempenho Gerencial .....	77
TABELA 8 – Resultados do teste de viés de método comum.....	81
TABELA 9 – Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração .....	82
TABELA 10 – Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração .....	83
TABELA 11 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado (efeitos diretos) .....	85
TABELA 12 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado (efeitos indiretos) .....	93

## LISTA DE SIGLAS

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

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA .....	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
1.2	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS .....	23
1.5	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>30</b>
2.1	PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA .....	30
2.2	CAPITAL PSICOLÓGICO .....	33
2.3	AUTONOMIA NO TRABALHO.....	36
2.4	COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS .....	39
2.5	DESEMPENHO GERENCIAL .....	41
2.6	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	44
<b>2.6.1</b>	<b>Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Participação Orçamentária, Capital Psicológico e Desempenho Gerencial</b> .....	<b>45</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Participação Orçamentária, Autonomia no Trabalho e Desempenho Gerencial</b> ....	<b>48</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Participação Orçamentária, Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial</b> .....	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	52
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA .....	53

3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	58
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.6	SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	63
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>66</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA.....	66
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	69
4.3	VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO.....	78
<b>4.3.1</b>	<b>Análise fatorial confirmatória e teste de viés de método .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Validade discriminante dos constructos de mensuração .....</b>	<b>82</b>
4.4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	84
4.5	ANÁLISE COMPLEMENTAR.....	93
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	96
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>100</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	100
5.2	RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS .....	105
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO B - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSM.....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO C- PERMISSÃO PARA USO DO CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO.....</b>	<b>136</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O controle gerencial com vistas a destinação adequada dos recursos organizacionais, com eficiência e eficácia, está associado a garantia de obtenção de informações de suporte aos processos de gestão, direcionamento a execução da estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais (RIBEIRO; ESPEJO, 2022). Em virtude das incertezas causadas pela competitividade, torna-se relevante desenvolver sistemas de controle gerencial que gerem informações úteis para a gestão (OTLEY, 1994). Para Libby e Lindsay (2010), o orçamento exerce um papel relevante entre os sistemas de controles gerenciais.

O orçamento é um instrumento gerencial que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais por meio do direcionamento de recursos entre as áreas (COVALESKI; DIRSMITH, 1986; VOGT; BILK; SILVA, 2022). Com isto, é considerado um dos principais instrumentos de gestão, sendo utilizado para diferentes finalidades (COVALESKI et al., 2007; MERCHANT, 2007; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016), como apoio ao planejamento, estabelecimento e a comunicação de metas, constituição e desenvolvimento da estratégia, e avaliação de desempenho (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004), além de servir como meio de motivar as pessoas envolvidas nos processos orçamentários (COVALESKI et al., 2007; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

A configuração orçamentária de uma empresa está relacionada a suas características, estrutura e a disponibilidade de seus recursos humanos e tecnológicos (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; LAVARDA; ALMEIDA, 2013). O formato do orçamento envolve diversos níveis hierárquicos na empresa, podendo este ser desenvolvido sob uma configuração não participativa, com definições do topo para a base, ou sob uma configuração participativa, com definições de baixo para cima (BROWNELL; MCINNES, 1986; ZAINUDDIN et al., 2008). Hansen e Van der Stede (2004) salientam que entre as razões mais defensáveis para uma organização utilizar o orçamento está o envolvimento dos profissionais nas decisões, o que é convergente a adoção de estruturas integrativas e participativas.

A participação orçamentária é uma técnica social e complexa, pois está relacionada as necessidades organizacionais e a fatores ambientais (DUNK; NOURI, 1998). Para Milani (1975), a participação no orçamento descreve até que ponto os gestores podem escolher as ações relacionadas a sua unidade de trabalho. Envolver os colaboradores no processo orçamentário

torna-se benéfico para as empresas, pois contribui com a assimilação dos objetivos organizacionais por parte dos funcionários, promove maior interação, e ainda motiva a realização de tarefas (SHIELDS; SHIELDS, 1998). Por esta razão, a literatura relacionada a este tema tem indicado que a participação orçamentária tende a influenciar, direta ou indiretamente, atitudes e o desempenho dos indivíduos no trabalho (ZONATTO et al., 2020a).

De acordo com Lavarda et al. (2015), a participação dos funcionários no orçamento é um vetor de motivação, potencializando a receptividade das metas orçamentárias. Desta forma, por meio da atribuição de facilitar e influenciar decisões, a participação corrobora com a incumbência comportamental da contabilidade gerencial (CAPLAN, 1966), otimizada pelo uso dos instrumentos de controle, como o orçamento. Portanto, os aspectos comportamentais devem receber atenção no que diz respeito a elaboração e definições orçamentárias (LIMA FILHO; BRUNI; SAMPAIO, 2012), visto que os processos orçamentários são capazes de produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização em gestores responsáveis pela elaboração orçamentária (ZONATTO et al., 2020b).

Com intuito de entender tais relações dentro das organizações, estudos tem utilizado fundamentações de outras áreas do conhecimento, como a economia, sociologia e psicologia (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007). A psicologia em pesquisas relacionadas ao orçamento tem se destacado, motivado pela compreensão do comportamento individual (WIBBEKE; LACHMANN, 2020). De acordo com Wibbeke e Lachmann (2020), o interesse no tema é crescente, com base na frequência de pesquisas relativamente recentes (CHONG; MAHAMA, 2014; MARGINSON; OGDEN, 2005; POON; PIKE; TJOSVOLD, 2001; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; WONG-ON-WING, GUO; LUI, 2010).

A ação e o desenvolvimento humano podem ser explicados com o apoio da autoeficácia, que consiste na crença dos indivíduos em relação as suas capacidades para produzir níveis designados de desempenho em atividades de trabalho (BANDURA, 2005). Está relacionada a convicção individual em acreditar em sua capacidade de realização de tarefas (FONTES; AZZI, 2012). A autoeficácia, juntamente com as características de otimismo, esperança e resiliência, constituem o capital psicológico dos indivíduos (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), que se refere a um estado psicológico positivo relacionado ao desenvolvimento individual (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Para Avey et al. (2011), o conceito originado na psicologia positiva apresenta influência assertiva para as respostas de desempenho de trabalho, além de apresentar um efeito neutralizador em resultados indesejáveis.

Assim, o capital psicológico apresenta-se como um constructo que pode contribuir para a compreensão sobre os aspectos motivacionais relacionados ao comportamento dos gestores no trabalho, originados em decorrência dos estímulos realizados na sua participação em decisões orçamentárias. O capital psicológico manifesta impactos positivos tanto no desempenho quanto na qualidade de vida no trabalho (NGUYEN; NGUYEN, 2012). Neste sentido, aspectos que promovam a alta qualidade no trabalho, por meio do *design* de trabalho, têm sido discutidos como elementos-chave do bem-estar funcional, de atitudes positivas no trabalho e seus reflexos no desempenho (PARKER; VAN DEN BROECK; HOLMAN, 2017). Um destes aspectos é a autonomia no trabalho (SARMAH et al., 2022; SHAHZAD, 2022).

A autonomia no trabalho consiste em uma variável psicológica de importante contribuição para o desempenho do empregado (ILYASH et al., 2019), sendo um mecanismo vital para os resultados e o alcance de vantagem competitiva gerencial (SHAHZAD, 2022). A autonomia no trabalho está relacionada ao nível em que os funcionários podem escolher ou modificar os processos, critérios de avaliação e as metas de trabalho (SPIEGELAERE et al., 2016). De acordo com Hackman e Oldham (1976) e Morgeson e Humphrey (2006), a autonomia no trabalho associa-se a maior liberdade nos aspectos de trabalho que envolvem: (i) tomada de decisão; (ii) programação do trabalho; e (iii) gestão dos processos de trabalho.

Contudo, níveis elevados de autonomia demandam, proporcionalmente, mais recursos psicológicos dos gestores para enfrentar situações desafiadoras e obstáculos na tomada de decisões, métodos de execução e adaptações de horários de trabalho (O'DONNELL et al., 2015; SHAHZAD, 2022). Deste modo, o capital psicológico torna-se relevante neste processo, pois proporciona maior suporte gerencial, permitindo que os gestores possam se tornar mais confiantes em suas capacidades (autoeficácia), esperançosos mediante condições incertas, resilientes quando confrontados por adversidades e situações dinâmicas, e mais otimistas, com expectativa de resultados positivos de suas ações (SHAHZAD, 2022).

Por fim, há que se considerar ainda o compromisso assumido por estes gestores diante dos objetivos e metas orçamentárias estabelecidas, para que este possa alcançar um melhor desempenho. O compromisso com as metas orçamentárias, caso a elaboração de objetivos bem-sucedidos for percebida, aumenta confiança do indivíduo em suas próprias capacidades, além de aumentar sua capacidade de progredir (CORBU; ZUBERBÜHLER; SALANOVA, 2021), o que tende a refletir positivamente em seu desempenho gerencial (MACHADO et al., 2022). Isto porque, segundo Snyder et al. (2000), pessoas com maior esperança são mais capazes de atingir metas de forma eficaz, pois propendem a encontrar estratégias alternativas e contornar os obstáculos em direção aos objetivos a serem alcançados.

Uma vez que a literatura que trata do tema reconhece que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir da influência de outros fatores, torna-se oportuna a realização de novos estudos, que procurem compreender como tais aspectos interferem e influenciam esta relação (DERFUSS, 2016; ZONATTO et al., 2020a; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Diante do exposto, a partir de tais premissas, busca-se com esta pesquisa compreender a influência do capital psicológico, da autonomia no trabalho e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial.

## 1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

A participação orçamentária tem sido estudada de forma abrangente ao longo dos anos na contabilidade gerencial. Pesquisadores do tema procuraram analisar fatores cognitivos, comportamentais e ambientais capazes de influenciar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, tanto no âmbito internacional (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; BROWNELL, 1981; CHONG; CHONG, 2002; CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005; JERMIAS; YIGIT, 2013; MILANI, 1975; NOURI; PARKER, 1998; TSUI, 2001; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; WENTZEL, 2002), como no Brasil (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; SANTOS; LAVARDA; MARCELLO, 2014).

Contudo, a associação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG) é complexa, e os resultados encontrados na literatura são conflitantes e, portanto, inconclusivos (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; DERFUSS, 2016; JERMIAS; YIGIT, 2013; NOURI; PARKER, 1998; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021). De modo geral, as evidências observadas para esta relação (PO x DG) nestes estudos remetem a existência de associações positivas (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; BROWNELL; MCINNES, 1986), evidências negativas (ALMASI; PALIZDAR; PARSIAN, 2015; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021) e outras ainda sem significância estatística (CHONG; CHONG, 2002; DUNK, 1989; JERMIAS; YIGIT, 2013; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MILANI, 1975; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; WENTZEL, 2002).

Desta forma, dada a complexidade desta relação, percebe-se que os efeitos da participação orçamentária no desempenho dos gerentes podem não ocorrer de maneira direta, mas influenciados por outras variáveis intervenientes (COVALESKI et al. 2007; DERFUSS, 2016; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019). A este respeito, pesquisadores

exploraram os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por intermédio de diferentes variáveis intervenientes.

Entre as pesquisas encontradas na literatura revisitada sobre o tema destacam-se aspectos como: adequação orçamentária e comprometimento organizacional (NOURI; PARKER, 1998), compromisso de metas orçamentárias e os efeitos informacionais (CHONG; CHONG, 2002), competição de mercado e satisfação no trabalho (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2005), personalidade e locus de controle (BROWNELL, 1981), informação assimétrica, compromisso com a meta e ambiguidade de papéis (JERMIAS; YIGIT, 2013), envolvimento no trabalho, atitudes gerenciais e compartilhamento vertical de informações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019), desenho e uso justos do processo orçamentário, sob as perspectivas de justiça formal e informal (SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021), comprometimento organizacional (MULYANAH; PUSPANITA, 2021), comportamento oportunista (PARYATI, 2022), entre outros.

Embora diferentes estudos possam ser encontrados, a análise de variáveis cognitivas e motivacionais capazes de influenciar esta relação ainda carece de novas investigações (DERFUSS, 2016; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; MACHADO et al., 2022). Isto porque a ação e o desenvolvimento humano podem ser influenciados por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, capazes de determinar as respostas dos indivíduos em um contexto de interação social, como o contexto orçamentário (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

No Brasil, pesquisas contábeis comportamentais que associam a participação orçamentária ao desempenho dos gerentes ainda são escassas (SANTOS; LAVARDA; MARCELLO, 2014) e inconclusivas (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). A absorção de conceitos originários da psicologia em estudos na contabilidade fomenta oportunidades para a realização de novas pesquisas sobre o tema, relacionadas a análise dos efeitos da participação orçamentária no comportamento dos indivíduos no trabalho e em suas cognições, bem como dos efeitos intervenientes destes aspectos, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (BALDVINS DOTTIR; MITCHELL; NORREKLIT, 2010; BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; DERFUSS, 2016).

Conforme Birnberg, Luft e Shields (2007), a cognição é definida doravante processos e estados mentais, relacionados a preferências, conhecimentos, atitudes e crenças. Portanto, a reflexão relacionada aos efeitos cognitivos, comportamentais e pessoais, e sua influência na associação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (DERFUSS, 2016), motiva novas pesquisas. Estudos recentes têm procurado contribuir para a redução da

falta de pesquisas sobre o tema, inserindo nesta avaliação a investigação dos possíveis efeitos do capital psicológico dos gestores. No contexto internacional, verificou-se a pesquisa de Venkatesh e Blaskovich (2012), que examinaram o papel do capital psicológico de um indivíduo na relação entre participação no orçamento e o desempenho no trabalho. Os resultados encontrados sugeriram que os efeitos da participação no desempenho ocorrem de maneira indireta, sendo mediados pelo capital psicológico dos gestores.

Em relação ao contexto nacional, foram verificadas as pesquisas de Nascimento (2017), Schlup, Beck e Zonatto (2021) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022) que relacionam estes temas. As evidências encontradas nestes estudos convergem parcialmente. De modo geral, a participação orçamentária exerce influência positiva e significativa no capital psicológico dos gestores em todos estes trabalhos. Do mesmo modo, o capital psicológico reflete positivamente no desempenho gerencial. Contudo, apenas no estudo de Nascimento (2017) foi verificada relação direta e significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Apesar de suas contribuições, as evidências produzidas nestes trabalhos também não observaram os possíveis efeitos mediadores da autonomia no trabalho, bem como do compromisso dos gestores com as metas orçamentárias, fatores capazes de influenciar o desempenho gerencial no contexto orçamentário. Sob esta perspectiva, a autonomia no trabalho se refere a uma característica do desenho do trabalho (SHAHZAD; 2022), relacionado ao grau de liberdade dos indivíduos no desenvolvimento de suas tarefas (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Pesquisas anteriores sobre este tema verificaram a associação positiva de capacidades psicológicas isoladas, componentes do capital psicológico, como as crenças de autoeficácia, e sua relação com a autonomia no trabalho e o desempenho gerencial (DEDAHANOV; RHEE; GAPURJANOVA, 2019; FEDERICI, 2013; ORTH; VOLMER, 2017; VAN MIERLO et al., 2006).

Na área comportamental da contabilidade, até então, encontrou-se somente o estudo de Shahzad (2022) explorando o papel do capital psicológico, em sua composição integral, na associação curvilínea entre autonomia no trabalho e o desempenho. Porém, o estudo não analisa a relação sob o contexto da participação orçamentária. Desta forma, percebe-se uma lacuna de pesquisa existente sobre o tema neste campo de estudos, uma vez que a autonomia no trabalho carece de análises em diferentes contextos e configurações, para que se possa melhor compreender suas interações e efeitos (SHAHZAD, 2022).

Ainda no que diz respeito aos fatores de influência no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário, identifica-se na literatura que o compromisso com as metas orçamentárias também tem sido uma variável pouco explorada sobre o tema, e relevante para a

compreensão dos efeitos da participação orçamentária em atitudes gerenciais e no desempenho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). O compromisso com as metas orçamentárias está relacionado a determinação dos gestores para com o alcance dos objetivos, metas e resultados orçamentários determinados (HOLLENBECK; WILLIAMS; KLEIN 1989; LOCKE; LATHAM, 1990).

Latham e Stelee (1983) indicaram a necessidade de estudos que examinassem os efeitos cognitivos da participação nas definições e metas orçamentárias no desempenho, independentemente do nível da meta estabelecida. Isto porque o nível de compromisso dos gestores é capaz de influenciar suas ações no ambiente de trabalho, na busca pelo alcance de tais resultados (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

No contexto internacional, alguns estudos tem se dedicado a avaliar esta relação, sob diferentes formas. Chong e Chong (2002) analisaram os efeitos informativos da participação orçamentária e do compromisso com as metas orçamentarias em relação ao desempenho no trabalho. Já Maiga (2005) investigou as relações entre os antecedentes (incerteza ambiental, comunicação e influência orçamentária) e os consequentes (comprometimento com metas orçamentárias) da participação orçamentária em relação ao desempenho gerencial. Por sua vez, Chong e Johnson (2007), sob o contexto da participação orçamentária e seus efeitos no desempenho no trabalho, analisaram os efeitos de variáveis antecedentes (exceções de tarefas e análise de tarefas) e consequentes (informações relevantes para o trabalho, nível de meta orçamentária, aceitação e comprometimento da meta orçamentária).

Outro estudo encontrado sobre o tema é o de Sholihin et al. (2011), que também analisou a relação entre a participação no estabelecimento de metas e o compromisso com as metas, mediado pela justiça processual e pela confiança interpessoal. Especificamente no contexto nacional, dois estudos foram encontrados sobre o tema. Bernd (2022) analisou as interações entre a participação orçamentária, a motivação no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias. Já Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022) avaliaram os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, observando os efeitos intervenientes do compromisso com as metas orçamentárias.

Os resultados encontrados nestes estudos também são, da mesma forma, mistos e inconclusivos. Enquanto algumas pesquisas indicam não haver associação significativa entre o compromisso com a meta orçamentária e o desempenho no trabalho (CHONG; CHONG, 2002), outros estudos indicam a existência de uma associação positiva e significativa entre estas variáveis (MAIGA, 2005; CHONG; JOHNSON, 2007). Há também evidências de que a participação orçamentária exerce influência indireta no desempenho gerencial, mediada pelo

compromisso dos gestores para com as metas orçamentárias (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), assim como também pode exercer influência indireta no compromisso com as metas orçamentárias (SHOLIHIN et al., 2011), sendo influenciada por outros fatores.

Apesar de tais evidências, na pesquisa de Bernd et al. (2022) a relação direta entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas orçamentárias também foi confirmada. Contudo, nestes estudos não foram observados os efeitos do capital psicológico dos gestores e da autonomia no trabalho nessa relação, assim como Bernd et al. (2022) também não observou os efeitos de tais interações no desempenho. Como pode-se verificar, percebe-se a ausência de pesquisas desenvolvidas sobre o tema, discutidas no âmbito da contabilidade, especificamente no contexto orçamentário, procurando compreender como tais elementos interagem e determinam os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, constatando-se uma lacuna teórica para realização desta pesquisa.

Uma vez que há diversos fatores capazes de influenciar esta relação e que é necessário melhor compreender os preditores do desempenho gerencial, em ambiente de participação orçamentária, torna-se necessária a análise proposta, ampliando seu escopo de investigação, observando-se concomitantemente a influência do capital psicológico, da autonomia no trabalho e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial. Diante disto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão problema: **De que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Definida a questão de pesquisa, apresenta-se a seguir os objetivos que norteiam a realização deste estudo.

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em avaliar de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil.

### 1.3.2 Objetivos específicos

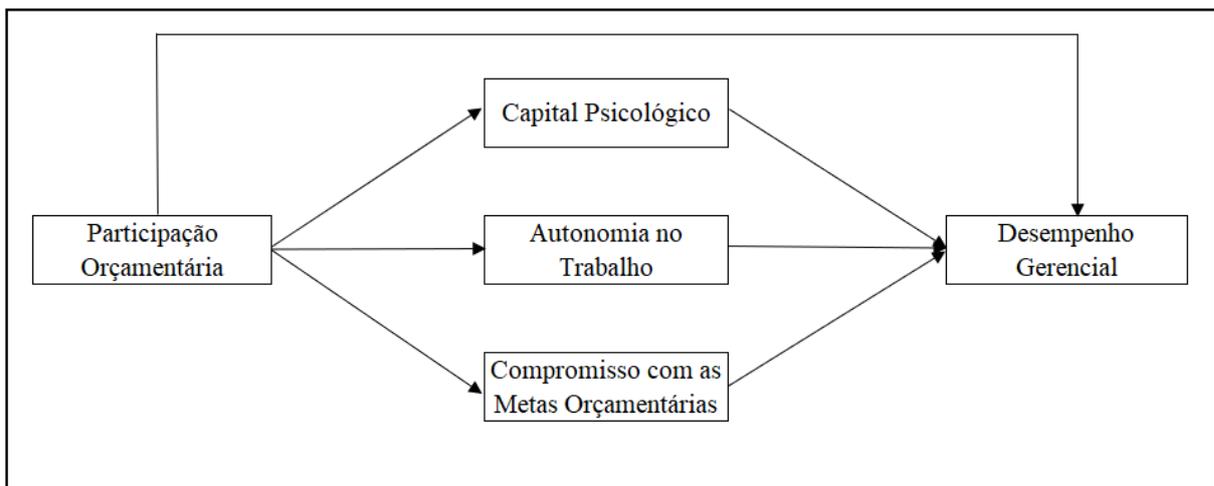
Para responder ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a influência direta da participação orçamentária no desempenho gerencial;
- b) Analisar a influência mediadora do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial;
- c) Analisar a influência mediadora da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial; e,
- d) Analisar a influência mediadora do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

### 1.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise com as relações gerais testadas nesta investigação. Em seguida, são apresentadas as definições operacionais das variáveis selecionadas para melhor compreensão dos temas abordados na pesquisa.

Figura 1- Modelo de análise proposto para a pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Como demonstrado na Figura 1, inicialmente avaliam-se as relações diretas existentes entre as variáveis selecionadas para a realização da pesquisa. A seguir, suas interações como fatores de influência dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial. As

definições operacionais das variáveis selecionadas para o teste destas relações são apresentadas a seguir:

- a) Participação Orçamentária: refere-se à influência e envolvimento que um indivíduo tem no processo orçamentário da organização em que atua (MILANI, 1975).
- b) Capital Psicológico: refere-se a um estado mental (psicológico) positivo de um indivíduo, caracterizado por suas crenças de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência nas decisões tomadas pelos gestores no ambiente de trabalho (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).
- c) Autonomia no Trabalho: refere-se ao grau de liberdade proporcionado aos funcionários para programar o trabalho, tomar decisões e desenvolver estratégias para realizar um trabalho (MORGESON; HUMPHREY, 2006).
- d) Compromisso com as Metas Orçamentárias: refere-se à aceitação das metas orçamentárias e sua determinação para alcançá-la (LATHAM; STEELE, 1983).
- e) Desempenho Gerencial: refere-se à eficácia com que o gestor executa seu trabalho no ambiente organizacional, envolvendo seu desempenho em atividades gerenciais (MAHONEY; JERDE; CARROLL, 1965).

Os profissionais selecionados para participarem da pesquisa são gestores da área de controladoria, que possuem responsabilidade orçamentária em sua unidade de atuação. Portanto, investiga-se o seu desempenho em suas atividades de trabalho vinculadas a sua unidade de responsabilidade e não ao desempenho orçamentário da organização, como proposto por Zonatto (2014).

As justificativas para a realização da pesquisa e as contribuições pretendidas com a realização deste estudo são apresentadas na sequência.

## 1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa justifica-se devido a relevância de se entender fatores que influenciam o desempenho de gerentes com responsabilidades orçamentárias, bem como a influência da participação orçamentária como variável potencializadora aos efeitos do capital psicológico, da autonomia no trabalho e do comprometimento com as metas orçamentárias, com vistas a impulsionar o desempenho gerencial. Covaleski et al. (2007) sinaliza a importância do orçamento como mecanismo de controle gerencial das organizações, fato que evidencia a relevância de se analisar variáveis que possam contribuir com a tomada de decisão gerencial, estimulando a execução adequada do orçamento.

O tema é relevante para o contexto organizacional, sendo o orçamento um mecanismo fundamental para o planejamento, pois serve como norte para as operações, converte a estratégia em metas e valores, além de guiar as decisões dos gestores (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011). As decisões dos gestores que participam das definições orçamentárias podem determinar o seu desempenho individual. Assim, o desempenho gerencial configura-se como uma referência do sucesso geral do gestor e da sua capacidade em alcançar as metas propostas (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1965; ZENITA et al., 2015). Conseqüentemente, um desempenho gerencial adequado pode promover a qualidade do desempenho da organização (DAFNA, 2008; HARIYANTI; NOOR; DEWA, 2020).

Em termos profissionais, verifica-se o avanço do reconhecimento da importância de uma atuação qualificada por parte do profissional que atua na área de controle gerencial, visto cada vez mais como um parceiro de negócios (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; ROUWELAAR; SCHAEPKENS; WEBER, 2011; WIDENER, 2021). Este novo papel é assumido pelo *controller* nas organizações, altamente orientado à estratégia (FERREIRA et al., 2021) e interpretado de forma participativa na tomada de decisões operacionais e estratégicas do negócio (ROUWELAAR; BOTS; LOO, 2018). Ferreira et al. (2021) enfatizam que as funções exercidas pelo *controller* podem impactar os resultados. Além disto, a elaboração, coordenação, consolidação e apoio na elaboração do orçamento são consideradas incumbências das atividades do *controller* (FIIRST et al., 2018). Com isto, justifica-se a elaboração de pesquisas que analisem os efeitos de variáveis capazes de influenciar a atuação de *controllers* no contexto orçamentário.

O produto das pesquisas acerca da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial têm apresentado resultados divergentes e inconclusivos (DERFUSS, 2016). Alguns estudos sugerem possíveis efeitos positivos (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; HARIYANTI et al., 2015; SANTOS et al., 2021), negativos (ETEMADI et al., 2009) ou estatisticamente insignificantes (JERMIAS; YIGIT, 2013; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012) da participação no desempenho, o que reforça a necessidade de realização de novos estudos sobre o tema, para uma melhor compreensão das condições em que a participação orçamentária é capaz de potencializar o desempenho gerencial. Diante da heterogeneidade destes resultados, a literatura da contabilidade gerencial visa a consolidação do entendimento acerca dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, haja vista que os efeitos da participação podem não ocorrer de maneira direta, mas indiretamente, por meio de variáveis mediadoras (DERFUSS,

2016; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), como proposto nesta pesquisa, a partir das variáveis capital psicológico, a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas.

Esta pesquisa também apresenta contribuições práticas, no sentido de que, sob o contexto orçamentário, ao analisar a influência cognitiva de novas variáveis no desempenho gerencial, torna-se possível compreender os efeitos de variáveis ambientais, comportamentais e sociais nos estados mentais e cognitivos dos *controllers*. No âmbito organizacional, entender estes efeitos pode incentivar as empresas ao desenvolvimento de ações, treinamentos, *feedback* sobre o desempenho, e novos formatos de trabalho que estimulem o desempenho gerencial, com base nos resultados obtidos. Ainda assim, a melhoria do desempenho individual tende a alavancar os resultados organizacionais, tornando-se fonte de vantagem competitiva.

A compreensão e reconhecimento dos gestores sobre os fatores cognitivos e motivacionais acerca de seu próprio desempenho tende a proporcionar benefícios pessoais no desenvolvimento pessoal e profissional. Isto ocorre pela possibilidade em investir no desenvolvimento e na aprendizagem de novas habilidades, e mesmo aprimorar as capacidades já identificadas mediante aos resultados desta pesquisa. Isso contribui socialmente no sentido de que fomenta a qualificação profissional e as condições de empregabilidade dos profissionais, podendo influenciar a remuneração e os benefícios monetários recebidos. Também acredita-se que os resultados deste estudo podem incentivar as relações positivas no ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar funcional, que podem refletir positivamente no desempenho organizacional. Do mesmo modo, revelam como a configuração orçamentária adotada exerce influência em gestores que possuem responsabilidade orçamentária.

Estudos relacionados ao comportamento humano e suas interações com o contexto empresarial têm recebido maior notoriedade no âmbito da contabilidade gerencial (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). O comportamento organizacional constitui-se em prever, entender, explicar e até mesmo modificá-lo no ambiente empresarial (SCHERMERHORN, 2011; WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Pesquisas acerca do comportamento organizacional positivo visam entender os pontos fortes e capacidades positivas psicológicas para orientação do desempenho individual (LUTHANS, 2002). Diante disto, explica-se que a análise de elementos como o capital psicológico, a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias podem se constituir como importantes fatores de influência dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial.

O capital psicológico, sendo um estado de desenvolvimento psicológico positivo, baseado em crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), possui critérios catalisadores para a atuação e promoção do

desempenho gerencial no contexto orçamentário (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Por meio das crenças de autoeficácia os indivíduos se tornam mais confiantes em sua atuação, e anseiam por configurações laborais que proporcionem maior autonomia no trabalho (VAN MIERLO et al., 2006). Para Shahzad (2022), o otimismo contribui na realização de tarefas desafiadoras. A esperança oferece determinação para atingir os objetivos, estimulando maior compromisso com as metas. A resiliência colabora com a recuperação de contratempos. Desta forma, acredita-se que gerentes que possuem responsabilidade orçamentária com níveis mais altos de capital psicológico, maior percepção de autonomia no trabalho, desenvolvem motivação para aumentar o seu desempenho no trabalho (SHAHZAD, 2022).

A autonomia dos funcionários no trabalho pode ser influenciada por fatores pessoais e ambientais (FEDERICI, 2013), tais como o capital psicológico e a participação orçamentária. A autonomia no trabalho refere-se a liberdade no agendamento do trabalho, tomada de decisões e nas escolhas de execução das tarefas (BREAUGH, 1985; MORGESON; HUMPHREY, 2006), estimulando novos desafios e aprendizagem de métodos de trabalho (PARKER; OHLY, 2007). Com isto, o aumento da autonomia no trabalho tende a elevar o desempenho gerencial (HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007; SHAHZAD, 2022; SPECTOR, 1986). Para Hackman e Oldham (1976), a autonomia leva ao estado psicológico crítico de “responsabilidade experiente pelos resultados do trabalho”. Por meio deste senso de responsabilidade relacionado a participação orçamentária, estimula-se a motivação e o maior comprometimento com as metas (BERND et al., 2022).

O compromisso com as metas orçamentárias é necessário para que os gestores mobilizem recursos cognitivos e pessoais na busca pelo alcance dos objetivos, metas e resultados desejados (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). A atuação dos gestores fundamenta-se em seu senso de agência, baseado em suas habilidades, conhecimentos e cognições, servindo como guia para o alcance das metas, e conseqüentemente para a melhoria de seu desempenho (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Diante disto, no que tange à sua contribuição teórica, a pesquisa avança em relação ao conhecimento já construído na literatura, ao remeter novas evidências na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, visto que a proposta de pesquisa neste formato ainda não havia sido discutida no âmbito da contabilidade gerencial, inovando-se, portanto, em relação a análise proposta entre as temáticas capital psicológico, autonomia no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias como fatores de influência da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Do mesmo modo, o estudo contribui para a

produção de novos conhecimentos sobre o tema, no sentido de fornecer novas evidências que permitem contribuir para a consolidação dos resultados de estudos anteriores desenvolvidos sobre as relações existentes entre as variáveis de análise selecionadas para esta pesquisa.

A pesquisa proposta contribui com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), indo ao encontro ao objetivo 3, ao promover a análise de aspectos relacionados a saúde e bem estar dos gestores. Ao reforçar as discussões existentes sobre condições de trabalho e estímulo a criatividade, alinha-se com o objetivo 8, sobre trabalho decente e crescimento econômico, e a temática sobre sustentabilidade nas indústrias, capacidades tecnológicas e incentivo à pesquisa científica, condizente com o objetivo 9, referente a indústria, inovação e infraestrutura (ONU, 2022).

Esta pesquisa também se justifica por fazer parte e contribuir para o desenvolvimento dos projetos de pesquisas intitulados como “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, aprovado na Chamada CNPq 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). A realização desta pesquisa também contribui para a formação de novos profissionais com conhecimentos sobre o tema, que poderão atuar na socialização e disseminação de novos conhecimentos no ambiente de ensino, em âmbito prático e profissional e na sociedade.

Adicionalmente, a pesquisa proposta também se justifica e possui viabilidade por fazer parte da temática de investigação abordada pelo Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de controle Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O trabalho está alinhado com as discussões propostas na Linha de Pesquisa em Controladoria do PPGCC/UFSM, visto que contribui para consolidação do Programa por meio do fomento a descoberta de evidências relacionadas a temática orçamentária, apoiando assuntos desenvolvidos nas disciplinas que tratam sobre as práticas gerenciais e do orçamento e sua relevância. De forma atual, também contribui pela perspectiva de análise comportamental, a partir da investigação das interações existentes entre organizações, uso de instrumentos de controle e o indivíduo no trabalho, demonstrando as potenciais influências de seu comportamento e ações no trabalho, potencialmente influentes nos resultados da empresa (LUNARDI et al., 2020; ZONATTO et al., 2020a).

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentou-se a contextualização do tema, a lacuna e o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e contribuições do estudo, e a organização estrutural do trabalho. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa. Inicia-se com a revisão de literatura relacionada aos temas participação orçamentária, capital psicológico, autonomia no trabalho, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial, finalizando com a apresentação das hipóteses da pesquisa.

No terceiro capítulo são descritos o método e os procedimentos utilizados na realização da pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, seguido da definição da população e amostra, e do desenvolvimento dos constructos utilizados na pesquisa. Na sequência, são descritos os procedimentos usados para a coleta dos dados e para a análise e interpretação dos resultados. Ainda na terceira seção, apresenta-se uma síntese da trajetória da pesquisa, seguidas da descrição de algumas limitações do trabalho.

Na sequência, apresenta-se o quarto capítulo, contendo os resultados e discussão acerca das evidências encontradas. São apresentados nesta seção a caracterização da amostra analisada, a análise descritiva dos dados, bem como a validação dos constructos de mensuração, por meio da análise fatorial confirmatória e da validade discriminante dos constructos mensurados. Ainda são apresentados os resultados da pesquisa e da análise complementar realizada, findando com a discussão dos resultados da pesquisa.

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

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, constituindo-se a base estudada para a realização deste trabalho. São contempladas as revisões de literatura em relação aos temas centrais abordados nesta pesquisa, subdivididos em: participação orçamentária, capital psicológico, autonomia no trabalho, compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial. Por fim, são discutidas as hipóteses de pesquisa relacionadas aos temas centrais.

### 2.1 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento é considerado um tema tradicional e relevante na pesquisa contábil pelo mundo, sendo um dos assuntos mais estudados na área da contabilidade gerencial (FREZATTI et al., 2015; KENNO; LAU; SAINTY, 2018) pela perspectiva de diversas lentes teóricas, tais como, a economia, a psicologia e sociologia (COVALESKI et al., 2007). O assunto demonstra-se mais profícuo em estudos internacionais, bem como é percebida a presença constante de referências americanas (LUFT; SHIELDS, 2003; LUNKES; FELIU; ROSA, 2011; SILVA; LAVARDA, 2014). Nota-se ainda um incremento no interesse dos pesquisadores no contexto nacional (SENA, 2021), mas ainda assim, o tema demanda por mais estudos (GOMES; LAVARDA; TORRENS, 2012; LAVARDA; ALMEIDA, 2013; SENA, 2021; LEITE et al., 2008; LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

É provável que o orçamento seja o mecanismo de controle mais utilizado pelas empresas (DAVILA; WOUTERS, 2005; KENNO; LAU; SAINTY, 2018; LIBBY; LINDSAY, 2010). Empiricamente, a aplicação pode ocorrer em diversos formatos, tais como o orçamento empresarial, base zero, por atividades, *Beyond Budgeting* e flexível (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011). Em relação ao planejamento, o orçamento abrange especialmente duas formas: baseado em propostas a partir das áreas e avaliado pela gestão, de baixo para cima (*Bottom-Up*), ou com decisões estipuladas pela administração, de cima para baixo (*Top-Down*) (FREZATTI et al., 2013; KRAMER; HARTMANN, 2014). As diferenças básicas entre os dois formatos são a alocação e a origem direcional do fluxo de informações provisórias (HEINLE; ROSS; SAOUMA, 2014). Com a gama de opções disponíveis, entende-se que a escolha do orçamento ocorre conforme a necessidade de cada organização (MERCHANT, 2007).

Com isto, reforça-se a importância das definições orçamentárias para as organizações (LAU; SCULLY; LEE, 2018; WAGNER et al., 2021) visto que, como uma ferramenta de controle, possibilita a conformidade no confronto das despesas reais com o planejado (MAHD,

2020; MULYANAH; PUSPANITA, 2021). O orçamento também destaca-se pelo atendimento a diversos propósitos organizacionais (ARNOLD; ARTZ, 2019; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; KIHN, 2011) como planejamento e coordenação de atividades, motivação funcional, avaliação de desempenho, apoio a tomada de decisão e a propagação de conformidade com as normas sociais (COVALESKI et al., 2007; KENNO; LAU; SAINTY, 2018), ressaltando uma relação estreita com a estratégia organizacional (LIBBY; LINDSAY, 2010; MULYANAH; PUSPANITA, 2021). Contudo, algumas pesquisas tem externado críticas quanto ao uso do orçamento em seu formato mais rígido (FREZATTI et al., 2010; KENNO; LAU; SAINTY, 2018; LIBBY; LINDSAY, 2010).

De acordo com Sponem e Lambert (2016), na comparação entre diversas configurações orçamentárias, em relação às críticas e satisfações, observou-se que o orçamento tende a ser menos criticado quando percebe-se a participação dos gerentes nas decisões. Sobre isto, foram identificados na literatura outros possíveis benefícios sobre o uso do orçamento participativo, tais como redução de custos, bem estar funcional e melhoria em aspectos como o desempenho organizacional e individual (MERCHANT, 2007), comunicação (HASSEL; CUNNINGHAM, 1993) e conseqüentemente, a redução da assimetria informacional (COVALESKI et al., 2007).

Para Lau, Scully e Lee (2018), a participação orçamentária é um aspecto relevante do orçamento, e pode ser utilizada como uma ferramenta conveniente de comunicação entre superiores e subordinados (WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020), afim de proporcionar maior envolvimento do gerente nas decisões (SHIELDS; SHIELDS, 1998), sendo possível, assim, influenciar o seu desempenho (JACOMOSSI et al., 2018; NOURI; PARKER, 1998). A participação orçamentária determina o nível de envolvimento de gerentes com obrigações orçamentárias nas definições de metas orçamentárias (MILANI, 1975), o que pode refletir no desempenho individual.

Shields, Deng e Kato (2000) inferem que o desempenho é possivelmente o produto mais evidenciado e estudado no contexto dos controles organizacionais. O desempenho gerencial é conceituado como o sucesso da execução das ações e tarefas individuais no processo de gestão (MIA; PATIAR, 2002). Considerando-se que, na prática, o gerente é o responsável pela tomada de decisões na empresa (OTLEY, 1978), torna-se pertinente compreender o desenvolvimento de suas tarefas e sua *performance*. Conforme Mahoney, Jerdee e Carroll (1963), o desempenho gerencial relaciona-se com o cumprimento de tarefas gerenciais significativas.

Portanto, pode ser positivo para a empresa permitir o envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento (BERND, 2022). Deste modo, estudos tem sugerido que por meio da participação orçamentária o desempenho gerencial pode ser influenciado, pois o subordinado

sente-se motivado, merecedor da confiança do superior e reconhecido no processo de tomada de decisão, tornando-se mais propenso a empreender maior esforço para o alcance dos resultados desejados (JERMIAS; YIGIT, 2013; TSUI, 2001; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019).

Assim, a relação entre participação no orçamento e o desempenho gerencial tem recebido maior atenção na literatura contábil e gerencial (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; JERMIAS; YIGIT, 2013; MAIGA; JACOBS, 2007). Algumas pesquisas evidenciaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial (BROWNELL; MCINNES 1986; CHONG; CHONG, 2002; DERFUSS, 2016; JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; MURDAYANTI; INDRIANI; UMAIMAH, 2020; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; SHIELDS; SHIELDS, 1998). Em contrapartida, outras investigações não encontraram significância estatística para esta relação (DUNK, 1989; JERMIAS; YIGIT, 2013; MILANI, 1975).

Diante de diversas evidências, ainda não há uma concordância teórica e empírica sobre a relação entre participação orçamentária e o desempenho no trabalho (HASSEL; CUNNINGHAM, 1993; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019), e seus fatores de influência para esta relação (DERFUSS, 2016; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017), fato que incentiva a realização de novos estudos para compreensão da associação e seus determinantes. A relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial é complexa, e alguns estudos têm sugerido a análise de variáveis mediadoras para melhor compreensão (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NOURI; PARKER, 1998). Também cabe considerar a análise do vínculo do desempenho gerencial com variáveis comportamentais (SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021), uma vez que, indivíduos diferem em suas capacidades psicobiológicas e há aqueles que não conseguem se desenvolver (BANDURA, 1997).

Neste sentido, os aspectos cognitivos (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012) e comportamentais são considerados relevantes na concepção do orçamento (LAU; TAN, 2012; DERFUSS, 2016). O sucesso e a efetividade dos objetivos organizacionais somente serão obtidos por meio das pessoas (LAU; TAN, 2012; MILANI, 1975). Portanto, entender a forma como o comportamento do indivíduo é afetado pelos controles organizacionais, tais como, o orçamento, a avaliação de desempenho e a participação orçamentária, é essencial para que se possa alcançar a eficácia organizacional (LAU; TAN, 2012).

Diante disto, com o foco na lente psicológica, procura-se nesta pesquisa entender como o pensamento (cognições) influencia e é influenciado pelo comportamento, com base em

estados e processos mentais, que refletem na ação humana em um contexto de interação social, como o contexto orçamentário (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007; DEGENHART, ZONATTO; LAVARDA, 2022; MACINATI; RIZZO, 2014). Parte-se da premissa de que a configuração orçamentária adotada, participativa ou não (cerimonial), é capaz de influenciar as percepções dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária, refletindo em suas ações e no seu desempenho no trabalho. Postula-se que os elementos cognitivos e pessoais (capital psicológico) e comportamentais (compromisso com as metas), ao relacionarem-se com as condições de trabalho (autonomia no trabalho e orçamento), determinam o desempenho no trabalho dos *controllers*.

## 2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO

A psicologia consiste conceitualmente nos estudos sobre a descrição e análise dos fatos mentais em relação ao contexto físico, atividades cerebrais, e as ações corporais decorrentes (JAMES, 1984). Inicialmente estes aspectos eram analisados a partir de três lentes distintas: tratar as doenças mentais; enfatizar a plenitude e satisfação na vida, e ainda, reconhecer e aprimorar as competências humanas (CALVETTI; MULLER; NUNES, 2007; CORRÊA, 2017). De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), em virtude da busca de tratamentos para sequelas da Segunda Guerra Mundial, historicamente, o enfoque na cura e patologias obteve predominância nas pesquisas psicológicas, e as demais perspectivas foram negligenciados.

Contudo, notavelmente a psicologia não se limita a análise reparativa de patologias, danos e fraquezas (SELIGMAN, 1998), pois de acordo com as outras duas dimensões, trata-se também de enfatizar e desenvolver as qualidades individuais mais fortes, aspectos potencialmente saudáveis, procurando direcionar pessoas ao encontro de nichos que possam dispor e florescer suas habilidades (CALVETTI; MULLER; NUNES, 2007; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2014). Neste hiato, entre a necessidade de não enfatizar somente a condição negativa, mas também enaltecer aspectos de bem estar, surge a necessidade de enfoque positivo nesta área, buscando nutrir o que existe de melhor em cada indivíduo (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2014; SELIGMAN, 1998).

Desta forma, no ano 2000 a revista científica *American Psychologist*, com o intuito de romper o viés negativo da área (NUNES, 2007), dedicou em sua edição especial, um novo segmento de pesquisas da Psicologia, nomeada Psicologia Positiva (PASSARELI; SILVA, 2007; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). O conceito baseia-se na análise do

positivismo existente nas emoções e caráter, além das forças e virtudes humanas (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SHELDON; KING, 2001). Para esta vertente, o estudo das emoções positivas é essencial, com vistas a melhoria e evolução do desenvolvimento pessoal (FREDRICKSON, 2003).

A psicologia positiva incorporou-se ao estudo do comportamento organizacional, desencadeando teorias organizacionais com pilares psicológicos, que se apoiam em pesquisas com características positivistas (LUTHANS, 2002a). O comportamento organizacional visa o entendimento, explicação, previsão e a modificação da conduta e atitudes humanas no contexto empresarial (SCHERMERHORN, 2011; WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Com isto, as pesquisas organizacionais direcionaram o foco para análise do comportamento e desenvolvimento humano, combinados com diferentes tópicos, tais como: estresse no trabalho, *Burnout*, conflitos, atitudes disfuncionais, entre outros aspectos negativos (CHIU; TSA, 2006; CORRÊA, 2017; FOGARTY et al., 2000). Contudo, esta ênfase não foi contributiva para compreender quais atributos funcionais são importantes para um nível desejável de desempenho (YOUSSEF; LUTHANS, 2015).

Com isto, o comportamento organizacional positivo foi introduzido em uma série de pesquisas, e sintetizado como “estudos dos pontos fortes dos recursos humanos e capacidades psicológicas, que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para o aumento de *performance* nos locais de trabalho atuais” (LUTHANS, 2002b, p. 59). Inicialmente, Luthans (2002) considerou que as capacidades psicológicas necessárias para a composição do comportamento organizacional positivo seriam: autoeficácia, esperança, otimismo, bem-estar subjetivo (felicidade) e inteligência emocional. Posteriormente, realizou-se um refinamento entre as capacidades estipuladas, e considerou-se que as mais importantes seriam a autoeficácia, esperança e resiliência (LUTHANS, 2002). Contudo, ainda buscando a idealização destas definições, Luthans e Youssef (2004) verificaram em novos estudos que o otimismo também deveria complementar o comportamento organizacional positivo, sendo considerado um importante determinante para ações proativas no trabalho.

A partir disto, Luthans, Luthans e Luthans (2004) utilizaram então, pela primeira vez o termo capital psicológico, para conceituar a combinação para o comportamento organizacional positivo destas quatro capacidades psicológicas positivas. Assim, o capital psicológico proposto pelos autores é composto das características de confiança, esperança, otimismo e resiliência (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004). Luthans, Youssef e Avolio (2007, p. 3) definiram o capital psicológico como um “estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo”, em que a pessoa possua: (1) confiança (autoeficácia) para dispor do esforço

exigido para assumir e obter sucesso em tarefas desafiadoras, (2) gerando uma contribuição positiva (otimismo) em relação ao sucesso no presente e futuro, com (3) perseverança em direção às metas e quando necessário, possa redirecionar as trajetórias (esperança) em benefício do sucesso, e, (4) quando assolado por dificuldades e adversidades, sustentar e até retornar (resiliência) para alcançar o sucesso (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007, p. 3).

Luthans, Youssef e Avolio (2015) determinaram a observância de alguns critérios para incluir estas capacidades ao capital psicológico, para garantia do rigor científico e sua relevância. Com isto, os selecionados tem aspecto único, mensurável, aptos ao desenvolvimento e com forte influência no desempenho individual (ANTUNES; CAETANO; PINA, 2013; LUTHANS, 2002; VILARIÑO DEL CASTILLO; LOPEZ-ZAFRA, 2022), sendo que estes aspectos proporcionam um estado de acréscimo psicológico positivo (LUTHANS et al., 2007; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). É por esta razão que são apontados como elementos capazes de potencializar a ação humana.

Luthans e Youssef (2004) especificam a esperança como um estado tridimensional de motivação, composto da interação de objetivos, agência e caminhos. A agência refere-se a força de vontade para a realização de algo (LUTHANS; JENSEN, 2002). Assim, a agência relaciona-se com o protagonismo do indivíduo em suas ações (BANDURA, 1997). A condução do indivíduo em direção aos seus objetivos é guiada por seu senso de agência, fato que oportuniza a sua determinação e empenho em atribuir a energia necessária para alcançar as metas (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Pessoas com esperança tendem a encontrar caminhos alternativos para persistir em direção aos seus objetivos (LUTHANS; YOUSSEF, 2004), e assim aumentar o seu comprometimento com as metas.

Para Carver e Scheier (2014) o otimismo é visto como um aspecto cognitivo relacionado as expectativas de futuros acontecimentos. Seligman (1998) sugere que o otimismo tem caráter flexível, pois é definido como o positivismo para explicar causas pessoais, permanentes e abrangentes. Em contrapartida, as ocorrências de eventos negativos são consideradas causalidades externas e temporárias, pois um indivíduo otimista atribui estado passageiro as adversidades de sua vida (SELIGMAN, 1998). Schneider (2001) destaca o otimismo “realista” um conceito que não atribui condições extremamente positivas para eventos bons e negativas para eventos ruins, protegendo o indivíduo da alta expectativa e persistência em atingir metas irreais (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

O conceito de resiliência refere-se à capacidade individual de “retornar” de situações adversas, dificuldades ou eventuais contratemplos (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). O indivíduo com maior resiliência dispõe da propriedade de recuperação após danos, e

a minimização do impacto dos efeitos nocivos causados (YUNES, 2003), demonstrando maior estabilidade emocional diante de problemas (LUTHANS; VOGELGESANG; LESTER, 2006). Para Luthans, Vogelgesang e Lester (2006), a resiliência constitui-se de um estado do indivíduo, sendo este estado passível de treinamento e desenvolvimento (YOUSSEF; LUTHANS, 2005). A resiliência habilita o indivíduo ao enfrentamento de incertezas, o que pode acarretar em uma melhoria de seu desempenho (LUTHANS; AVOLIO; WALUMBWA; LI, 2005).

A autoeficácia diz respeito às crenças de confiança do indivíduo (STAJKOVIC, 2006) em relação às suas capacidades em dispor de recursos cognitivos (BANDURA, 1997), e mobilização de recursos de ação necessários para realizar uma tarefa com sucesso, em determinadas circunstâncias (LUTHANS, 2002; STAJKOVIC; LUTHANS, 1998). O comportamento em relação aos objetivos e as expectativas de resultados são influenciados pela autoeficácia, e portanto, as percepções de autoeficácia podem impulsionar a motivação humana e a realização individual (BANDURA, 1997; STAJKOVIC, 2006).

Embora encontre-se evidências na literatura da abordagem de características do capital psicológico de forma isolada (NI et al., 2009; SANUSI et al., 2018), sugere-se seu melhor funcionamento quando o constructo é analisado integralmente, pois as quatro capacidades oferecem suporte umas às outras (SHAHZAD, 2022). Por esta razão, de acordo com Luthans, Luthans e Luthans (2004), o constructo proposto para o capital psicológico deve ser avaliado de maneira conjunta, e não fragmentada. Esta é a abordagem teórica utilizada neste trabalho, assumindo-se que o capital psicológico pode promover o desempenho e o envolvimento dos indivíduos no trabalho, resultando em alto comprometimento dos indivíduos (SHAZAD, 2022). Tais reflexos representam uma fonte de vantagem competitiva, capaz de influenciar positivamente o desempenho organizacional (AVEY et al., 2011).

### 2.3 AUTONOMIA NO TRABALHO

Os requisitos de trabalho estão em constante evolução para acompanhar as mudanças no mundo e nos negócios, e a flexibilização nos desenhos do trabalho têm acompanhado essas transformações (CHIU; LUN; BOND, 2018; RAY; PANA-CRYAN, 2021). Frente a um cenário de incertezas, aspectos relacionados a motivação e bem-estar têm recebido maior atenção no que diz respeito a configuração das relações laborais (RAY; PANA-CRYAN, 2021; SARMAH et al., 2022). A inclusão de arranjos de trabalho mais flexíveis e motivacionais tornou-se um propósito gerencial relevante (DEERY; MAHONY, 1994; LEE; CHOI; KANG,

2021), pois permite que os funcionários equilibrem as demandas profissionais e pessoais e, simultaneamente melhorem seus resultados no trabalho (MNIF; REBAI, 2022).

Estas formas de trabalho podem influenciar aspectos comportamentais como o desempenho (DIAMANTIDIS; CHATZOGLU, 2019; FRIED; FERRIS, 1987; HACKMAN; OLDDHAM, 1976), aspectos psicológicos, como a satisfação no trabalho, motivação (PARKER; WALL, 1998) e a importância do trabalho significativo (LAASER; BOLTON, 2022), além de ser considerada como uma forma de melhorar a produtividade e o desempenho (PARKER, 2014; PEIRÓ et al., 2020). Assim, torna-se perceptível a constante atenção social a questões que contribuem para o bem-estar humano e a compreensão das experiências e comportamentos dos funcionários (HACKMAN; OLDDHAM, 1980; LAASER; BOLTON, 2022).

Aspectos relacionados ao desenho de trabalho são estudados a mais de 50 anos em diferentes áreas (GRANT; PARKER, 2009), refletindo a importância dos conceitos também nas Ciências Sociais (DANESCU et al., 2022). Assim, com intuito de analisar o redesenho dos empregos para melhorar a motivação e a produtividade dos funcionários e ainda verificar os efeitos destas mudanças, destacam-se os estudos de Hackman e Oldham (1975; 1976). Nestes trabalhos, os autores apresentam o desenvolvimento da Teoria das Características do Trabalho, delimitando características do trabalho relacionadas positivamente a motivação, tais como: identidade e significância da tarefa, variedade de habilidades, autonomia e *feedback* (HACKMAN; OLDDHAM, 1975; 1976). Embora as perspectivas analisadas por Hackman e Oldham (1975; 1976) sejam relevantes e amplamente utilizadas, a ênfase do modelo em atributos motivacionais poderia limitar a análise do desenho de trabalho (MORGESON; HUMPHREY, 2006).

Com base nisto, a partir da abordagem inicial da Teoria de Características do Trabalho (HACKMAN; OLDDHAM, 1975; 1976), a atualização dos modelos de desenho gerou um interesse por medidas de trabalho integradas e abrangentes. Morgeson e Humphrey (2006), sugerem que os modelos de estruturas de desenho do trabalho possuem três macro categorias em sua composição, sendo essas: a) sociais (suporte social, interdependência, interação externa à organização, *feedback* de terceiros); b) contextuais (ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho e uso de equipamentos); e, por fim, c) motivacionais, que são subdividas em dois aspectos: características do conhecimento (complexidade do trabalho, processamento de informações solução de problemas, variedade de habilidades) e características da tarefa (autonomia, variedade da tarefa, importância da tarefa, identidade da tarefa, e *feedback* do trabalho).

Morgeson e Humphrey (2006) enfatizam que o pilar da abordagem motivacional consiste no trabalho condicionado a níveis mais elevados destes aspectos. Portanto, quanto mais altos os níveis das características motivacionais, o trabalho será mais motivador, significativo e satisfatório para o indivíduo (LAASER; BOLTON, 2022; MORGESON; HUMPHREY, 2006). Em relação as análises realizadas acerca das características de trabalho, a autonomia se destaca (HACKMAN; OLDHAM, 1976; NESHEIM; OLSEN; SANDVIK, 2017), pois é considerada um elemento chave para o engajamento e o comportamento funcional (SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016). O incentivo a autonomia sugere maior motivação, satisfação e ainda, quando associada ao desempenho apresenta resultados significativos (SPECTOR, 1986; HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007). Assim, esta pesquisa aborda, dentro da categoria motivacional, a autonomia no trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1980), a autonomia no trabalho é definida como “grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e discricção ao indivíduo na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem usados na sua execução” (HACKMAN; OLDHAM, 1980, p. 162). O conceito refere-se ainda a concessão de escolha nas definições quanto a realização de tarefas, horários de trabalho e determinação dos processos utilizados (LANGFRED; MOYE, 2004; MORGESON; HUMPHREY, 2006). Entende-se que a autonomia no trabalho está relacionada a um maior controle e a capacidade individual de influenciar os acontecimentos no ambiente de trabalho (CHEN; HUANG, 2021).

A autonomia no trabalho apoia as adaptações organizacionais no contexto dos negócios (SUÁREZ-ALBANCHEZ, 2022), sendo uma tendência atual no *design* organizacional de cargos (NESHEIM; OLSEN; SANDVIK, 2017; TISU; VÎRGĂ; MERMEZE, 2021) apontada como fator essencial para o bem-estar psicológico dos funcionários (LAASER; BOLTON, 2022; SUÁREZ-ALBANCHEZ, 2022). Além disto, a autonomia pode ser vista como o esteio das características de trabalho que podem contribuir com a formação de atitudes, comportamentos, motivação funcional e bem-estar psicológico dos funcionários, por meio do engajamento e satisfação no trabalho (DEMEROUTI et al., 2001; HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Características como a tomada de decisões de maneira mais flexível, maior liberdade e independência no desenvolvimento de tarefas, flexibilidade no formato e local de trabalho estão associadas a autonomia no trabalho (BREAUGH, 1985; SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016). Em síntese, a partir desta abordagem, a autonomia no trabalho inclui três prismas de observação inter-relacionados: foco na liberdade de programação do trabalho,

tomada de decisão e métodos de execução da tarefa (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Esta é a abordagem teórica adotada nesta pesquisa.

Conforme Parker et al. (1997), a tomada de decisão, combinada com características da autonomia, proporciona um aumento no entendimento e absorção das estratégias, bem como, maior envolvimento com novas responsabilidades que guiam a direção do esforço. Portanto, a inclusão dos funcionários de forma contributiva na elaboração e decisões orçamentárias (BROWNELL, 1982) pode promover um maior senso de autonomia (BAERDEMAEKER; BRUGGEMAN, 2015), ao tempo em que os indivíduos se tornam mais responsáveis por seus insucessos e por suas conquistas relacionadas ao trabalho (GÖZÜKARA; ŞİMSEK, 2015).

Assim sendo, promover e sustentar características da autonomia no trabalho pode trazer benefícios para organização. Gestores auto eficazes almejam por trabalhos mais desafiadores e atribuídos de maior autonomia (VAN MIERLO et al., 2006), o que pode gerar resultados significativos no desempenho. Com isto, aspectos relacionados ao comportamento organizacional positivo, como o capital psicológico, podem contribuir para um melhor gerenciamento individual da autonomia no trabalho, o que, por consequência, tende a refletir positivamente no compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas e com o seu desempenho.

#### 2.4 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS

Pela ótica do controle gerencial, é notório o constante interesse das empresas em mecanismos que busquem a certificação de que os gerentes mantenham seu foco nos objetivos organizacionais, em detrimento de seus próprios interesses (GOMEZ-CONDE et al., 2022) ampliando seu comprometimento com os objetivos da organização (CARDINAL et al., 2017). Assim, o estudo da análise de metas orçamentárias é um dos temas pioneiros em pesquisas em contabilidade comportamental (KIHN, 2011).

O orçamento é visto como um dispositivo que declara formalmente políticas, normas, planos, objetivos e metas definidas pela alta administração para toda a empresa (COVALESKI et al., 2007; KENNO; LAU; SAINTY, 2018). Entre os formatos orçamentários existentes, o orçamento participativo dispõe aos indivíduos a oportunidade de influenciar a elaboração das metas orçamentárias (BROWNELL, 1982), e de fato compreender o processo destas definições (NOURI; PARKER, 1998). Sugere-se que a participação orçamentária tem reflexos comportamentais positivos, que geram maior clareza de objetivos e metas (SHOLIHIN et al., 2011).

O termo compromisso remete ao significado de algo acordado entre duas ou mais partes. A palavra meta é definida como objeto ou o objetivo que uma pessoa almeja alcançar com esforço (LOCKE; LATHAM, 1984). Assim, o compromisso com as metas define-se como a tentativa, com determinação, para alcançar uma meta ou objetivo proposto (HOLLENBECK; WILLIAMS; KLEIN 1989; LOCKE; LATHAM, 1990). No âmbito orçamentário, é identificado por meio de crença acentuada no cumprimento e aceitação das metas orçamentárias definidas, unida ao desejo individual de exercer um esforço considerável pela organização (MAIGA, 2005).

Desta forma, as metas orçamentárias indicam a destinação dos recursos dentro de uma empresa, podendo figurar uma autorização formal de desembolsos de recursos em determinadas atividades (KIHN, 2011). Para Locke e Latham (2019) as metas são estímulos à motivação no trabalho, sendo o comprometimento com a meta uma característica desejável para elevar o desempenho. A participação dos indivíduos na instituição de novas metas tende a influenciar sua motivação e estimular o senso de compromisso (LOCKE, 1968). Para Chong e Chong (2002), o envolvimento nas decisões e estabelecimento das metas, proporciona aos subordinados maior sensação de controle, o que possibilita o aumento do compromisso com as metas. Locke, Latham e Ere (1988) enfatizam que a definição de metas sem o comprometimento é uma relação praticamente axiomática.

De acordo com Jermias e Yigit (2013) a inclusão dos subordinados na definição do orçamento contribui com ampla aceitabilidade das definições, o que é interessante, pois permitirá que as metas sejam negociadas e aceitas. O envolvimento na definição orçamentária gera familiaridade e pertencimento para com as metas orçamentárias, e isto reflete nos demais objetivos organizacionais (NOURI; PARKER, 1998). Assim, o compromisso com a meta classifica-se como um fator importante para que as metas possuam o impacto motivacional projetado (LOCKE; LATHAM; EREZ, 1988).

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) sugerem que o comprometimento é um componente da motivação. Assim, o compromisso com as metas é um importante construto motivacional (SHOLIHIN et al., 2011). Desta forma, um orçamento não pode ter o efeito desejado se os funcionários não acreditarem e não tiverem comprometimento com as metas pelas quais são responsáveis (KLEIN et al., 2001). Hackman e Oldham (1980) identificaram a autonomia no trabalho como um ingrediente essencial para a motivação no trabalho. Assim, o gestor que sente maior liberdade para definir o processo ou o método para alcançar as metas, com autonomia em seu trabalho, estará mais comprometido com a empresa (SIREGAR, 2021).

Pesquisas anteriores analisaram a influência do compromisso com as metas na ligação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial, e revelaram que o maior compromisso com as metas orçamentárias tende a aumentar o desempenho dos gerentes (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; WENTZEL, 2002). A participação orçamentária promove efeitos motivacionais nos subordinados, possibilitando que maior envolvimento dos gestores nas decisões persuada a aceitação as metas, o que o levam a comprometer-se com suas metas orçamentárias, melhorando seu desempenho (CHONG; CHONG, 2002; CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; NOURI; PARKER, 1998; WENTZEL, 2002).

Assim, acredita-se que sob uma configuração orçamentária participativa, capaz de promover o capital psicológico dos *controllers*, a autonomia no trabalho, seja possível também a promoção do compromisso destes profissionais para com as metas orçamentárias estabelecidas. O que, por consequência, tende a refletir positivamente no seu desempenho gerencial.

## 2.5 DESEMPENHO GERENCIAL

As organizações buscam diferentes formas de alcance e manutenção do sucesso do negócio, e obter uma *performance* adequada pode contribuir com este propósito (DAFNA, 2008; NOVLINA; INDRIANI; INDAYANI, 2020). Neste sentido, o desempenho gerencial é um dos elementos que possibilitam o aumento da eficácia da organização (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963; MULYANAH; PUSPANITA, 2021).

O processo de medir e gerenciar o desempenho dos funcionários e da organização, tem sido percebido como determinante para o desenvolvimento e a longevidade das empresas (HARTOG; PAAUWE, 2004). O êxito obtido pelos indivíduos pode designar o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais, enfatizando a importância de atentar a *performance* individual (AMIR et al., 2021). Com isto, torna-se oportuno o entendimento dos tópicos alusivos ao desempenho, assim como das variáveis comportamentais capazes de influenciá-lo, para que se possa definir sistemas de controle adequados (OTLEY, 1999).

Para favorecer o alcance dos objetivos da empresa, é necessário um apropriado desempenho do gestor acerca das demandas da organização (ZONATTO, 2014). Assim, evidencia-se a necessidade de tornar o desempenho individual visível e mensurável, e, portanto, gerenciável (HARTOG; PAAUWE, 2004). Apesar de não ser designado especialmente para esta finalidade (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017), o orçamento tem sido referenciado como uma ferramenta útil para avaliação do desempenho dos gestores (BIRNBERG; LUFT;

SHIELDS, 2007; DERFUSS, 2016). O desenvolvimento deste mecanismo de controle desencadeou o interesse das organizações e pesquisadores, em virtude da atribuição mediadora deste entre o desempenho esperado pela empresa e aquele efetivamente desempenhado pelos colaboradores (SANTOS; LAVARDA; MARCELLO, 2014).

O desempenho gerencial revela a habilidade dos gerentes em desempenhar suas atribuições (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963). O conceito está relacionado a execução daquelas tarefas para as quais os indivíduos foram contratados, com base em suas habilidades, experiência, seriedade e tempo (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; MULYANAH; PUSPANITA, 2021). Desta forma, é entendido como o nível de sucesso na realização do trabalho (AMIR, 2021). Para Chen e Huang (2021), o desempenho gerencial reflete o produto observável do que os gestores de fato realizam.

Contudo, para Mahoney, Jerdee e Carroll (1965), o problema estrutural em várias definições e nas análises sobre o desempenho gerencial está na delimitação sobre quais dimensões observar. Em razão disto, houve um lapso na literatura em relação as informações do comportamento gerencial real (BORMAN; BRUSH, 1993). Mahoney, Jerdee e Carroll (1965), com o intuito de aproximar o contexto teórico do empírico, definiram dois conjuntos dimensionais de categorias de análise: funcional e competência-conhecimento.

Primeiramente, a dimensão funcional do desempenho gerencial demonstra a capacidade dos gerentes em desempenhar suas funções que abrangem o trabalho realizado: planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, contratação de pessoal, negociação e representação e desempenho geral (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963; 1965). Esta é a abordagem teórica adotada neste trabalho, uma vez que o nível de análise é o indivíduo.

O segundo conjunto de análise consiste em centralizar áreas de competência e mesclar as dimensões funcionais para medir o desempenho em termos de conhecimento e competência. Assim, considerando a multidisciplinariedade analisada em gerentes de diversas áreas, foram estabelecidas pelos autores as habilidades: funcionários, finanças, materiais e mercadorias, compras e vendas, métodos e procedimentos, e instalações e equipamentos (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1965).

Os estudos iniciais de Mahoney, Jerdee e Carroll (1963, 1965) verificaram o conceito ampliado de desempenho gerencial junto a gerentes de diferentes setores do conhecimento. Isto porque a análise funcional avalia o desempenho dos gestores em atividades chaves desempenhadas no exercício do cargo de gestão. Portanto, para o desempenho de suas atividades de trabalho, é necessário que o gestor planeje suas atividades, coordene esforços no desenvolvimento de tarefas de sua área de responsabilidade, seja capaz de supervisionar e

avaliar o desempenho do grupo de trabalho, bem como pela manutenção da força de trabalho, bem como da representação da área junto a gestão superior (ZONATTO, 2014).

Muitas pesquisas na área de contabilidade comportamental utilizaram o constructo de Mahoney, Jerdee e Carroll (1965) para avaliar o desempenho gerencial, aplicado a um grupo de gestores com responsabilidades orçamentárias de diversos departamentos funcionais (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006; BROWNELL; MCINNES, 1986; CHONG; CHONG, 2002; CHONG; JOHNSON, 2007; PARKER; KYJ, 2006; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; TSUI, 2001). Porém, há estudos desenvolvidos sobre o tema que analisaram o desempenho gerencial especificamente em um grupo de profissionais, como os *controllers*, no contexto orçamentário (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; LUNARDI et al., 2020; NASCIMENTO, 2017; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

No processo de planejamento e controle, o profissional *controller* possui um papel significativo, tendo ciência de informações relevantes para a tomada de decisão e a interação sobre os vários sistemas da organização (LUNKES; SCHNORRENBERGER; ROSA, 2013; WIGGERS; LUNKES; SOUZA, 2015). Neste sentido, estima-se que o *controller* dispõe de uma atribuição gerencial-estratégica (SOUZA; BORINELLI; 2009), tornando pertinente o entendimento de sua *performance*. Com isto, por meio da perspectiva psicológica, é possível avaliar como os recursos cognitivos e motivacionais podem explicar a relação existente entre os mecanismos de controle (como o orçamento) e o desempenho gerencial (COVALESKI et al., 2007; BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007).

Conforme Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), o orçamento não consiste em um processo mecânico e uniforme, pois está expressamente associado às complexidades ontológicas humanas. Para Milani (1975), a orçamentação pode provocar certos tipos de reações humanas. Assim, incentivar a participação orçamentária pode melhorar o ambiente de trabalho (EGGLETON; LEONG, 2005), promover a troca de informações (MAIGA; JACOBS, 2007), fomentar atitudes gerenciais proativas (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019) e melhorar a comunicação entre áreas (PARKER; KYJ, 2006), e assim estimular um melhor desempenho gerencial.

Diversos estudos têm investigado a relação entre participação orçamentária e o desempenho dos gerentes, e, apesar dos potenciais benefícios identificados na literatura (EGGLETON; LEONG, 2005; LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2019; MAIGA; JACOBS, 2007), a síntese dos resultados das pesquisas identificadas sobre o tema ainda apresenta resultados conflitantes e inconclusivos (MILANI, 1975; MACINATI; RIZZO, 2014; DERFUSS, 2016; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; SCHLUP; BECK; ZONATTO,

2021). Portanto, uma oportunidade para a realização de novos estudos é a análise dos efeitos de variáveis intervenientes a esta relação (DERFUSS, 2016; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017).

Com isto, é possível inferir que outras variáveis comportamentais também podem ser capazes de exercer efeitos sobre o desempenho gerencial (KAVESKI et al., 2021; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021), e influências umas sobre as outras, reforçando a necessidade de realização de novos estudos sobre o tema, sob esta perspectiva teórica de investigação. Tal abordagem, fundamenta a análise das relações teóricas investigadas neste estudo.

## 2.6 HIPÓTESES DA PESQUISA

Os norteadores para o pesquisador que utiliza a abordagem quantitativa, ocorrem por meio da condução da pesquisa de acordo com as hipóteses estabelecidas (PORTON; BEUREN, 2006), sendo estas consideradas como uma assertiva das relações contidas entre as variáveis estudadas (LAKATOS, 2010). Essa assertivas constituem-se declarações que podem ser elaboradas por meio de evidências encontradas em pesquisas empíricas anteriores, teorias ou a partir de pressupostos e intuições do pesquisador.

Neste sentido, é importante esclarecer as relações existentes entre o problema de pesquisa e as hipóteses elaboradas, para obtenção de respostas mais precisas (PORTON; BEUREN, 2006). Desta forma, a realização deste estudo ocorre por meio das evidências encontradas de pesquisas anteriores desenvolvidas sob a perspectiva comportamental da contabilidade, voltadas para a participação orçamentária, o capital psicológico, a autonomia no trabalho, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de *controllers* com responsabilidade orçamentária. A partir de tais premissas, elaboraram-se as hipóteses apresentadas a seguir, a serem testadas no estudo.

### 2.6.1 Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial

A avaliação de desempenho pode ser fundamentada em informações orçamentárias (DERFUSS, 2016; VAN DER STEDE, 2004), e estimulada por recompensas com base nos objetivos (WAGNER et al., 2021), podendo estimular um maior comprometimento dos indivíduos (MAIGA, 2005; NOURI; PARKER, 1998). Desta forma, empresas comprometidas com seus resultados, por meio do planejamento, execução e controle orçamentário estimulam a percepção dos gestores sobre a aplicabilidade do orçamento para avaliação de desempenho e motivação (DAL MAGRO; LAVARDA, 2015).

Com isto, os gestores estarão mais motivados a participar do orçamento, caso seu desempenho seja analisado baseando-se no orçamento (HARIYANTI; NOOR; DEWA, 2020). Para Zonatto (2014), o desempenho gerencial consiste no nível de sucesso individual do gestor na realização de suas tarefas de trabalho. Neste sentido, atribuições gerenciais incluem tarefas como planejamento, organização, coordenação, avaliação, supervisão, seleção de pessoal, negociação e representação, em benefício do desenvolvimento da gestão organizacional (DENARDO; SUDARWAN, 2020).

O desempenho dos gestores é considerado uma variável sujeita a influências do ambiente, promovidas por ações e comportamentos (FONTES; AZZI, 2012; FUADAH et al., 2020). Sendo assim, a participação orçamentária pode amenizar as consequências disfuncionais da orçamentação, melhorar o desempenho organizacional e possibilitar progressos no desempenho gerencial, por meio do empenho e engajamento atribuído pelos profissionais em alcanças os resultados (CHONG; CHONG, 2002).

Diante disto, muitas pesquisas tem analisado a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (KAVESKI et al., 2021), porém os resultados encontrados sobre os efeitos diretos da participação no desempenho são divergentes e conflitantes (DERFUSS, 2016; MACINATI; RIZZO, 2014). De modo geral, os achados variam entre relações positivas (CHONG; CHONG, 2002; DERFUSS, 2016; JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; SHIELDS; SHIELDS, 1998) e relações sem significância estatística (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; DUNK, 1989; JERMIAS; YIGIT, 2013; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; MILANI, 1975).

Como pode-se verificar para contribuir com o entendimento e a compreensão dos efeitos desta relação, mais pesquisas são necessárias. Neste sentido, a partir da realização deste estudo, procura-se verificar se a participação orçamentária possui influência positiva no desempenho dos gerentes, uma vez que seu propósito é envolver e estimular a participação dos gestores nas decisões orçamentárias estabelecidas na organização. Assim, propõe-se a primeira hipótese de estudo: ***H1. A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial.***

## **2.6.2 Participação Orçamentária, Capital Psicológico e Desempenho Gerencial**

O orçamento é considerado um instrumento de apoio ao controle gerencial, encarregado de múltiplas funções (COVALESKI et al., 2007; MAHD, 2020). Quando desenvolvido sob uma configuração participativa, a participação orçamentária permite o envolvimento e responsabilização dos gestores na elaboração do orçamento (WAFIROH; ABDANI; NURDIN,

2020), sendo habilitadas sensações de pertencimento e reconhecimento perante os superiores, o que tende a impactar o comportamento individual (JERMIAS; YIGIT, 2013).

Kahar, Rosman e Chariri (2016) sugerem que os processos orçamentários podem promover comportamentos positivos ou negativos nos subordinados. Entre estes aspectos, Shields e Shields (1998) destacam a motivação, o desempenho, senso de controle e satisfação no trabalho. Estes e outros fatores justificam o crescente número de estudos em contabilidade comportamental acerca do orçamento e sua influência no comportamento humano no trabalho (WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020).

O estímulo a comportamentos positivos advém da promoção de um clima organizacional agradável, que possa favorecer o envolvimento dos gestores em decisões orçamentárias (DIAB, 2022). A compreensão sobre os estímulos ambientais e da maneira como influenciam os pensamentos e ações é, portanto, relevante (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007), pois as pessoas são decisivas para o desenvolvimento adequado das práticas orçamentárias (MILANI, 1975). A participação tende a despertar efeitos positivos no comportamento e nos estados mentais dos funcionários (COVALESKI et al., 2007; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Neste sentido, o capital psicológico é definido como o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, composto por autoeficácia, otimismo, resiliência e esperança (LUTHANS et al., 2007), que são fatores capazes de impulsionar o comportamento humano no trabalho. A participação no orçamento permite o aumento da confiança na execução das tarefas, em virtude da interação dos subordinados com seus superiores, o que reforça suas crenças de autoeficácia (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

O ambiente de trabalho se torna mais otimista em um cenário de participação orçamentária, pois os indivíduos melhoram a comunicação entre as áreas e com os superiores (PARKER; KYJ, 2006; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020). A resiliência é exercitada por meio da criação de mecanismos promotores de tomada de decisões dos gerentes, promovida pela participação no orçamento (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Do mesmo modo, conforme explicam Venkatesh e Blaskovich (2012), a esperança é estimulada por meio da participação, pois o indivíduo se sente envolvido nos objetivos, recebe incentivos e *feedbacks*, e com isto, obtém entusiasmo, sendo capaz de direcionar maiores esforços, e propor diferentes trajetórias para alcance das metas desejadas.

Pesquisas anteriores evidenciaram a associação positiva da participação orçamentária em relação ao capital psicológico (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; NASCIMENTO, 2017; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; VENKATESH; BLASKOVICH,

2012). Para Venkatesh e Blaskovich (2012), a participação orçamentária representa um contexto propício para constituição de fatores positivos necessários para elevar os níveis de capital psicológico dos funcionários. A promoção de um ambiente que estimule o envolvimento dos gestores por meio da participação orçamentária, tende a impactar positivamente o capital psicológico dos gerentes. Diante disto, formula-se a segunda hipótese deste estudo: ***H2. A participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico.***

O desempenho gerencial refere-se ao atendimento dos gestores às expectativas referentes as suas funções de trabalho no decurso do processo gerencial (MIA; PATIAR, 2002). Para Stoner (1992), o conceito relaciona-se ao nível de eficiência e eficácia dos gerentes em atingir as metas estabelecidas. O envolvimento gerencial nas definições orçamentárias pode, portanto, contribuir com o desenvolvimento da atuação dos gestores (DERFUSS, 2016), e também influenciar o seu comportamento (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017).

A conquista de um desempenho adequado é favorecida se o gestor realizar suas funções apropriadamente (ROKHMANN, 2017). A composição do capital psicológico reflete um constructo potencialmente influente em comportamentos, atitudes e resultados (VILARIÑO DEL CASTILLO; LOPEZ-ZAFRA, 2022), podendo fomentar o desenvolvimento adequado das funções gerenciais (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Para Venkatesh e Blaskovich (2012), isto ocorre por meio dos estados psicológicos positivos de otimismo, esperança e resiliência, características que tendem a promover a autoeficácia e o empenho atribuído para a realização de tarefas.

O capital psicológico sugere que elevar a autoeficácia faz o gerente acreditar, com confiança, que possui as habilidades e competências necessárias para realização de tarefas (SHAHZAD, 2022), e assim viabilizar maior esforço na execução destas (KAPPAGODA; OTHMAN; ALWIS, 2014; LUTHANS, 2002). A dedicação empregada pelos funcionários geralmente resulta em um desempenho superior (KAPPAGODA; OTHMAN; ALWIS, 2014). Além disto, gestores mais resilientes também apresentam um melhor desempenho diante de ambientes incertos e situações adversas (LUTHANS; AVOLIO; WALUMBWA; LI, 2005).

Pesquisas anteriores analisaram os efeitos do capital psicológico sobre o desempenho no trabalho. Luthans et al. (2008) encontraram evidências positivas da associação do capital psicológico com a satisfação, comprometimento e o desempenho no trabalho de funcionários de serviços e indústrias de alta tecnologia. Kappagoda, Othman e Alwis (2014) indicaram a existência de uma relação positiva e significativa entre capital psicológico e desempenho no trabalho de gerentes e funcionários não gerenciais do setor bancário no Sri Lanka.

Assim como nestes estudos, Darvishmotevali e Ali (2020) encontram efeitos positivos do capital psicológico relacionados ao desempenho no trabalho de funcionários da indústria hoteleira. Do mesmo modo, Shahzad (2022) observou que melhores níveis de desempenho de gerentes estão associados a níveis elevados de capital psicológico. Diante destas evidências, sugere-se que o capital psicológico pode exercer influência positiva em relação ao desempenho gerencial, o que permite formular a terceira hipótese do estudo: ***H3. O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial.***

### **2.6.3 Participação Orçamentária, Autonomia no Trabalho e Desempenho Gerencial**

A participação nos processos orçamentários revela o nível de envolvimento dos gestores e indica oportunidades para colaborar e influenciar o orçamento (DENARDO; SUDARWAN, 2020; HARIYANTI; NOOR; DEWA, 2021). Para Wong-On-Wing et al. (2010), a colaboração dos gestores pode promover a satisfação, confiança, além de desenvolver um senso de realização e identificação com a empresa. Ainda são identificados outros benefícios, como economia de custos, possibilidade de aumento do desempenho e níveis mais altos de bem estar dos funcionários (MERCHANT, 2007).

Para Lavarda e Almeida (2013), em virtude do envolvimento dos gestores não ser coercitivo, o uso do orçamento participativo pode favorecer questões como a comunicação aberta, descentralização das informações, melhoria na interação entre os indivíduos e maior liberdade funcional. De acordo com Subramaniam e Mia (2008), a estrutura organizacional descentralizada relaciona-se ao nível de autonomia que os gerentes possuem na tomada de decisões. Tanto a descentralização, quanto a participação orçamentária são utilizadas pelas empresas como mecanismos de controle, com o intuito de motivar e auxiliar os gestores no desempenho do trabalho realizado (SUBRAMANIAM; MIA, 2008).

Vista como fonte de vantagem competitiva (SHAHZAD, 2022; TISU, VÎRGĂ; MERMEZE, 2021), a autonomia no trabalho tende a elevar o bem-estar e o empenho no trabalho, sendo considerado importante estabelecer e aprimorar políticas que impactem esses aspectos (SUÁREZ-ALBANCHEZ, 2022). Níveis elevados de envolvimento estão associados a autonomia no método de trabalho, que transmite ao indivíduo uma sensação de maior domínio sobre suas tarefas (SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016). A autonomia no trabalho refere-se a liberdade na programação, nas escolhas de processos, e ainda tomada de decisões relacionadas ao trabalho (BREAUGH, 1985; MORGESON; HUMPHREY, 2006).

A relação entre participação e autonomia, oferece maior independência nas decisões, e desta forma, a administração demonstra valorização dos funcionários, e promove sentimentos de segurança e maior significado do trabalho (YUEN, 2007). Para Yuen (2006), atitudes positivas no trabalho são fomentadas ao proporcionar aos funcionários maior responsabilidade e autonomia em relação a tomada de decisão, no âmbito da participação orçamentária. Zonatto et al. (2022) sugerem que a participação orçamentária transmite a autonomia para estabelecer um canal de comunicação entre gestores e os seus superiores. Assim, infere-se que o incentivo a participação no orçamento pode exercer influência na autonomia no trabalho, e com isto formula-se a quarta hipótese de pesquisa: ***H4. A participação orçamentária influencia positivamente a autonomia no trabalho.***

A autonomia no trabalho é considerada um recurso relevante para os resultados dos funcionários (SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016). Os subordinados que percebem a autonomia e o suporte no trabalho tendem a apresentar níveis elevados de bem-estar e, desta forma, maior compromisso com o trabalho (SUÁREZ-ALBANCHEZ et al., 2022). Conseqüentemente, a promoção do comprometimento organizacional afeta de forma positiva o desempenho gerencial (KAVESKI et al., 2021).

O desempenho gerencial é estabelecido como a execução de tarefas gerenciais relevantes (MAHONEY; JERDEE; CARROLL, 1963; 1965). O estímulo direcionado ao sucesso no cumprimento de atividades pode ser proporcionado pela autonomia, variável que contribui significativamente para o desempenho (ILYASH et al., 2019). Gestores com maior autonomia, oportunizarão entrega de melhores níveis de desempenho em diferentes áreas, como planejamento, orçamento e estabelecimento de metas, assim como atuarão para manter bons relacionamentos interpessoais interna e externamente a organização (MAHONEY et al., 1965).

Para Parker (1998), a autonomia não se limita ao controle de uma determinada tarefa. A autonomia pode proporcionar maior sentido e significado do trabalho (LAASER; BOLTON, 2022), favorecer a aquisição de habilidades e o domínio de novas responsabilidades (GRANT; PARKER, 2009; SHAZAD, 2022), o que pode acarretar em níveis mais elevados de desempenho gerencial (GRANT; PARKER, 2009; HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007).

Os gestores são considerados pilares de uma organização, pois trabalham para atingir os objetivos. A percepção de significado para eles é relevante, pois o trabalho sem significado torna-se contraproducente ao alto desempenho (LAASER; BOLTON, 2022). Assim, uma maior autonomia no trabalho pode aumentar o desempenho no trabalho dos gerentes (SHAHZAD, 2022). Diante das reflexões acerca da autonomia no trabalho, infere-se sua influência positiva

no desempenho gerencial, o que permite a formulação da quinta hipótese de pesquisa: ***H5. A autonomia no trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial.***

#### **2.6.4 Participação Orçamentária, Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial**

Entre as diversas funcionalidades do orçamento, compreende-se a definição das metas (WAGNER et al., 2021). Assim, a comunicação da estratégia ocorre por meio dos objetivos e metas e representa um papel de destaque nas formas de controle (CHONG; CHONG, 2002; DAL MAGRO; LAVARDA, 2015; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004). A inclusão dos subordinados nas negociações e na definição das metas orçamentárias corresponde a participação orçamentária (BROWNELL, 1982; LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Entende-se as metas orçamentárias como planos ou previsões financeiras, por meio da alocação de recursos dentro de uma organização (KIHN, 2011). Envolver os gestores nas definições orçamentárias possibilita maior compreensão e aceitabilidade da meta, o que pode gerar maior empenho em alcançá-la (NOURI; PARKER, 1998). O compromisso evidencia a motivação, transparecendo no formato de avaliação que se alinha com as metas organizacionais e reflete na dedicação dos funcionários (BEUREN; SILVA, 2014).

A participação dos subordinados na definição do orçamento possibilita que as metas sejam amplamente negociadas (JERMIAS; YIGIT, 2013), e este fato torna a meta mais realista e alcançável para o gestor, motivando-o a persistir em direção aos objetivos (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; LOCKE; LATHAM; EREZ, 1988). Para Sholihin et al. (2011), o compromisso com as metas é um fator motivacional, e, desta forma, relevante para a *performance* organizacional (BERND et al., 2022).

Os efeitos do aumento da participação nos processos orçamentários, com reflexos no compromisso organizacional e com as metas orçadas, são apoiados por teorias psicológicas (WAGNER et al., 2021). A participação orçamentária promove o estabelecimento e a internalização das metas, por meio do comportamento positivo (LAU; TAN, 2003). Nguyen, Evangelista e Kieu (2019) verificaram o efeito mediador do compromisso com as metas entre participação orçamentária e desempenho gerencial, revelando a importância da participação orçamentária dos funcionários como promotora ao compromisso com a meta orçamentária, para melhorar o desempenho gerencial. Desta forma, entende-se que a participação dos gestores pode estimular positivamente o compromisso com as metas. Assim, propõe-se então a sexta

hipótese do estudo: ***H6. A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.***

O orçamento é um plano da organização traçado para delinear os objetivos da empresa, expresso quantitativamente em unidade monetária (PARYATI, 2022), sendo um mecanismo abrangente que comunica as metas para toda organização (WAGNER et al., 2021). A meta é considerada algo que uma pessoa almeja atingir por meio de um comportamento intencional (VIEIRA JR; GRANTHAM, 2011). As metas podem motivar as ações dos indivíduos na medida em que têm compreensão, desafio, compromisso, *feedback* e complexidade da tarefa (KENNO; LAU; SAINTY, 2018). Neste aspecto, o grau de compromisso pode estar associado a relevância atribuída à tarefa relacionada ao objetivo (VIEIRA JR; GRANTHAM, 2011).

O compromisso é nivelado pela força da relação entre o comprometimento e o desempenho, ou seja, a relação se fortalece quando as pessoas estão mais comprometidas com seus objetivos (LOCKE; LATHAM; ERE, 1988; LOCKE; LATHAM, 2002). Assim, funcionários comprometidos com os objetivos orçamentários tendem a intensificar o empenho atribuído para o alcance das metas (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Conforme Wentzel (2002), o compromisso com as metas orçamentárias é um aspecto relevante, pois relaciona-se intimamente com a *performance* dos gestores, e indica se a empresa tem capacidade em alcançar seus objetivos.

Contudo, o desafio do comprometimento é moderar a relação entre a dificuldade da meta orçamentária e o desempenho (JERMIAS; YIGIT, 2013), pois estima-se que metas complexas, mas atingíveis, tendem a resultar em um alto desempenho (KLEIN et al., 1999; SHOLIHIN et al., 2011). Para Klein et al. (1999), o compromisso com a meta tem um efeito positivo no desempenho. Por isto, enfatiza-se a importância das metas para a motivação no trabalho, e o comprometimento com as metas é um aspecto condicional para que metas complexas resultem em maior desempenho nas tarefas (KLEIN et al., 1999).

Alguns estudos trouxeram evidências de que as pessoas possuem melhor desempenho ao comprometerem-se a alcançar um determinado objetivo (LOCKE; LATHAM 1990; LOCKE et al. 1988). No contexto da contabilidade gerencial, pesquisas evidenciaram empiricamente que o compromisso com metas orçamentárias está associado positivamente ao desempenho no trabalho (CHONG; CHONG, 2002; KLEIN et al., 1999; MAIGA, 2005; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; NOURI; PARKER, 1998; WENTZEL, 2002). Neste sentido, entende-se que maior compromisso com as metas orçamentárias pode ser benéfico ao desempenho gerencial, formando-se assim a sétima hipótese de pesquisa: ***H7. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial.***

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a classificação da metodologia utilizada neste estudo. Os métodos e procedimentos realizados pelo autor delimitam as ações racionais definidas sistematicamente para o alcance do objetivo proposto (MARCONI; LAKATOS, 2021). Assim, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a população e amostra, o constructo da pesquisa, os procedimentos de coleta e os procedimentos de análise de dados, bem como as limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo evidencia o problema de pesquisa, ampliando os conhecimentos sobre determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2022). Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em avaliar de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de *controllers* de empresas que atuam no Brasil. Para alcançar tal objetivo, descreve-se o delineamento metodológico desta pesquisa. Conforme Raupp e Beuren (2006), o delineamento é essencial à pesquisa científica e norteia o pesquisador, a partir da escolha de um plano investigativo. Para Bryman (2012), o delineamento da pesquisa demonstra as escolhas definidas no desenvolvimento da pesquisa e oferece uma estrutura para a coleta e análise dos dados.

Neste sentido, as pesquisas contábeis permitem três tipificações: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema (RAUPP; BEUREN, 2006). Com isto, a metodologia empregada neste estudo consiste em uma pesquisa descritiva, pois descreve-se e analisa-se as características da população do estudo, identificando as relações entre as variáveis investigadas (MARCONI; LAKATOS, 2022). A coleta de dados é realizada por meio de levantamento e a análise dos dados mediante abordagem quantitativa, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Marconi e Lakatos (2021) ressaltam que as pesquisas de levantamento são caracterizadas pela interrogação direta às pessoas, com o objetivo de verificar os aspectos comportamentais, fato que auxilia o alcance dos objetivos deste estudo. O uso da abordagem quantitativa torna-se apropriado nas Ciências Sociais para apuração das atitudes dos respondentes por meio da aplicação de questionários (MARCONI; LAKATOS, 2022). A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) representa um conjunto de técnicas estatísticas que possibilitam a análise de grupos de relações entre uma ou mais variáveis independentes ou dependentes (ULLMAN; BENTLER, 2012), permitindo o exame das hipóteses utilizadas na pesquisa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pode ser definida como o conjunto de indivíduos que possuem ao menos uma característica em comum. Muitas vezes se torna inviável abranger todas as pessoas de um conjunto, e, com isto, a partir desta população seleciona-se uma amostra (MARCONI; LAKATOS, 2022). A população objeto de análise desta pesquisa consiste em profissionais da área de controladoria (*controllers*) de organizações industriais que atuam no País.

As atividades industriais são percebidas como detentoras de características que promovem o crescimento nacional da produção e da renda (MANCINI et al., 2021; VERÍSSIMO; SAIANI, 2019). Desta forma, entende-se a importância da análise de atributos das organizações industriais que podem promover aspectos positivos relacionados ao desenvolvimento do setor, por meio da análise individual dos preditores do desempenho dos *controllers* com responsabilidades orçamentárias no seu ambiente de trabalho.

A amostra analisada foi obtida intencionalmente, caracterizando-se como não probabilística, sendo alcançada a partir de uma pesquisa realizada junto a rede de negócios *LinkedIn*®, em que se identificou profissionais com funções denominadas gerentes de controladoria, coordenadores de controladoria e *controllers*. Assim, a escolha por essas empresas deu-se de modo a investigar de maneira abrangente o comportamento de indivíduos envolvidos nos processos orçamentários, que desempenham tais funções, por meio da análise das interações existentes entre a participação orçamentária, o capital psicológico, a autonomia no trabalho, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial no contexto orçamentário adotado nas indústrias brasileiras.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo de uma pesquisa é constituído intencionalmente, com base em um referencial teórico, precisando ser definido de forma que possa ser delimitado em proporções mensuráveis e particulares (MARTINS; THEÓPHILO, 2016), podendo ser definido em diferentes níveis de especificidade (HAIR et al., 2009). Portanto, o constructo trata-se de uma variável, em um agrupamento de termos e conceitos como uma forma de operacionalizar em termos empíricos um conceito, contido em um quadro teórico próprio (MARTINS; PELISSARO, 2005).

Para atingir o objetivo proposto, que consiste em avaliar no contexto da participação orçamentária, a influência do capital psicológico, autonomia no trabalho e compromisso com

as metas orçamentárias e seus efeitos no desempenho gerencial de *controllers* de empresas industriais que atuam no Brasil, foi elaborado um constructo dividido em cinco blocos. O primeiro constructo busca investigar a participação orçamentária dos *controllers* respondentes desta pesquisa. O Quadro 1 exibe o constructo elaborado para esta análise.

Quadro 1- Constructo da variável Participação Orçamentária

Dimensão/ Variável	Nº Questão	Indicadores
Participação Orçamentária (PO)	PO01	Envolvimento na elaboração do orçamento da unidade.
	PO02	Fornecimento de informações pelos superiores quando o orçamento da unidade é revisado.
	PO03	Autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para o superior, mesmo quando não for solicitada sua opinião.
	PO04	Influência no orçamento final da unidade.
	PO05	Contribuição para o processo orçamentário da unidade que atua.
	PO06	Frequência que o superior procura os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.

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

O constructo do Quadro 1 corresponde ao instrumento de pesquisa do estudo de Milani (1975). O instrumento de Milani (1975) é amplamente utilizado em pesquisas orçamentárias na área de contabilidade comportamental, como Brownell (1982), Brownell e Hirst (1986), Chong (2002), Chong e Chong (2002), Chong, Eggleton e Leong (2005), Lau e Buckland (2001), Lau e Lim (2002), Parker e Kyo (2006), Venkatesh e Blaskovich (2012), Zonatto (2014) e Nascimento (2017) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022). O instrumento utilizado para a avaliação da participação orçamentária é composto de 06 questões fechadas, de múltipla escolha, avaliadas a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos, que varia entre [1] discordo totalmente e [7] concordo totalmente.

Na sequência, o Quadro 2 apresenta o constructo elaborado para o identificar o capital psicológico dos *controllers* participantes da pesquisa.

Quadro 2- Constructo da variável Capital Psicológico

Dimensão / Variável		Nº questão	Indicadores
Capital Psicológico (CP)	Autoeficácia (AE)	AE01	...frente a um problema.
		AE02	...junto a reuniões com superiores.
		AE03	...para contribuir com a estratégia empresarial.
		AE04	...com as metas da área de responsabilidade.
		AE05	...referente a comunicação com externos a empresa.
		AE06	...referente a comunicação com colegas de trabalho
Capital Psicológico (CP)	Esperança (ES)	ES01	...frente a um problema.
		ES02	...diante dos objetivos de trabalho.
		ES03	...para com a resolução de um problema.
		ES04	...frente as realizações no trabalho.
		ES05	...referente a busca dos objetivos profissionais.
		ES06	...referente aos objetivos profissionais alcançados.
Capital Psicológico (CP)	Otimismo (OT)	OT01	...frente ao ambiente incerto no trabalho*.
		OT02	...em relação a lidar com as dificuldades no trabalho.
		OT03	...no ambiente de trabalho.
		OT04	...com as questões estressantes do trabalho.
		OT05	...diante dos momentos difíceis no trabalho.
		OT06	...referente aos acontecimentos organizacionais.
Capital Psicológico (CP)	Resiliência (RE)	RE01	...frente a imprevistos no trabalho.
		RE02	...referente aos problemas no trabalho*.
		RE03	...positiva no quesito trabalho individual.
		RE04	...em relação ao futuro na organização.
		RE05	...referente a experiência profissional com problemas organizacionais*.
		RE06	...frente as funções no trabalho.

Nota: \* Questões com escala reversa.

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

O Quadro 2 refere-se ao constructo do capital psicológico, reproduzido a partir da pesquisa de Luthans, Youssef e Avolio (2007). Cabe enfatizar que os autores não autorizam a adaptação ou modificação do questionário. Para a sua utilização nesta pesquisa, inicialmente foi necessária a solicitação de autorização formal sobre o uso do mesmo, concedida então pelos autores conforme o Anexo C. Contudo, não está autorizada a divulgação na íntegra do mesmo nos anexos desta pesquisa. Após a obtenção desta autorização, a aplicação deste instrumento na etapa de coleta de dados ocorreu com os questionamentos recebidos e traduzidos para a língua portuguesa, conforme disponibilizado por estes autores.

Este instrumento é composto de 24 questões, avaliadas a partir de uma escala *Likert* de 6 pontos. Assim, o capital psicológico trata-se de um constructo de segunda ordem, composto pelas dimensões de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, conforme proposto por Luthans, Youssef e Avolio (2007). Segundo estes autores, a dimensão de autoeficácia foi elaborada com adaptação do constructo de Parker (1998). Já a esperança, a partir de adaptação do instrumento de pesquisa de Snyder, Irving e Anderson (1991). Por sua vez, a métrica proposta para avaliar a resiliência foi elaborada a partir da adaptação da pesquisa de Wagnild e

Young (1993). Por fim, em relação a dimensão de otimismo, este foi elaborado com adaptação do estudo de Scheier e Carver (1985). Todas as dimensões de análise deste constructo são compostas por 6 assertivas fechadas, de múltipla escolha, que também avaliam o nível de discordância ([1] discordo totalmente) ou concordância ([6] concordo totalmente) dos participantes da pesquisa, em relação a cada afirmativa apresentada.

No Quadro 3, está a representação do constructo referente a variável autonomia no trabalho, elaborada a partir do estudo de Morgeson e Humphrey (2006).

Quadro 3- Constructo da variável Autonomia no Trabalho

Dimensão / Variável		Nº Questão	Indicadores
Autonomia no Trabalho (AT)	Agendamento de Trabalho	AT01	O trabalho me permite tomar minhas próprias decisões sobre como agendar meu trabalho.
		AT02	O trabalho me permite decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no trabalho.
		AT03	O trabalho me permite planejar como faço meu trabalho.
	Tomada de Decisão	AT04	O trabalho me dá a chance de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal na realização do trabalho.
		AT05	O trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.
		AT06	O trabalho me proporciona uma autonomia significativa na tomada de decisões.
	Métodos de Trabalho	AT07	O trabalho me permite tomar decisões sobre quais métodos eu uso para completar meu trabalho.
		AT08	O trabalho me dá uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como faço o trabalho.
		AT09	O trabalho me permite decidir por mim mesmo como fazer meu trabalho.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Morgeson e Humphrey (2006).

O instrumento utilizado para avaliar a autonomia no trabalho é composto de 09 questões, avaliadas a partir de uma escala *Likert* com 7 pontos, que varia de [1] discordo fortemente a [7] concordo amplamente. Também se constitui de um constructo de segunda ordem, composto pelas dimensões de: agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho, todas compostas com 3 questões fechadas, de múltipla escolha. As questões deste constructo foram extraídas do *The Work Design Questionnaire (WDQ)*, traduzido como Questionário de *Design* do Trabalho, desenvolvido para validação de uma medida abrangente para os desenhos de trabalho por Morgeson e Humphrey (2006). Este instrumento tem sido utilizado na literatura para avaliação de características motivacionais do trabalho e as relações com o desempenho (DYSVIK; KUYVAAS, 2011; GRANT; BERRY, 2011; HUANG et. al, 2014; SHAHZAD, 2022; VAN DEN BROECK et al., 2010; WANG et. al., 2021).

Em seguida, o Quadro 4 apresenta o constructo referente ao compromisso com as metas orçamentárias, que teve como base o estudo de Latham e Stelee (1983).

Quadro 4– Constructo da variável Compromisso com as Metas Orçamentárias

<b>Dimensão/ Variável</b>	<b>Nº Questão</b>	<b>Indicadores</b>
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	CM01	A participação orçamentária proporciona maior compromisso para o alcance do orçamento da minha área de responsabilidade.
	CM02	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância.
	CM03	A participação orçamentária permite empregar maior esforço para o atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade.
	CM04	A participação orçamentária me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.
	CM05	A participação orçamentária é um meio para eu conseguir informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Latham e Stelee (1983).

O instrumento desenvolvido para medir o nível de compromisso dos indivíduos em relação as metas orçamentárias estabelecidas, é denominado como compromisso com as metas orçamentárias e foi proposto por Latham e Steele (1983). O instrumento proposto por estes autores é composto por 05 questões fechadas, de múltipla escolha, aplicadas a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos, sendo [1] discordo totalmente e [7] concordo totalmente. Este instrumento de pesquisa também tem sido utilizado em outras pesquisas sobre o tema no contexto orçamentário, como Bernd et al. (2022) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022).

O Quadro 5 apresenta o constructo referente a variável desempenho gerencial.

Quadro 5- Constructo da variável Desempenho Gerencial

<b>Dimensão/ Variável</b>	<b>Nº Questão</b>	<b>Indicadores</b>
Desempenho Gerencial (DG)	DG01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.
	DG02	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.
	DG03	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.
	DG04	Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.
	DG05	Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.
	DG06	Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.
	DG07	Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.
	DG08	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas a organização.
	DG09	Avaliação do desempenho global.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Mahoney, Jardee e Carroll (1965).

O desempenho gerencial é medido por um instrumento proposto por Mahoney, Jardee e Carrol (1965), na versão adaptada para o contexto orçamentário por Zonatto (2014), para se avaliar o desempenho gerencial em atividades orçamentárias. É composto por 09 questões fechadas, de múltipla escolha. As respostas são avaliadas a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos, em que [1] refere-se ao desempenho abaixo da média e [7] para assinalar o desempenho acima da média, em relação as atividades questionadas em cada afirmativa apresentada. No contexto literário, identifica-se o uso adaptado deste instrumento por diversos autores, em âmbito nacional (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018) ou internacional (PARKER; KYJ, 2006; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Por fim, para a compreensão do perfil dos respondentes desta pesquisa e das respectivas organizações ao qual estão vinculados, foi adicionado ainda um bloco de questões complementares, conforme verificado na literatura em Bernd et al. (2022), Schlup, Beck e Zonatto (2021), Zonatto et al. (2020a) e Zonatto, Weber e Nascimento (2019). As informações adicionais incluem a obtenção de respostas para: a) perfil dos participantes: sexo, idade, formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado, doutorado), tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo que possui responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, nível de conhecimentos orçamentários do gestor, e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização.

Com isto, a partir dos constructos selecionados para esta pesquisa, espera-se responder ao objetivo geral do estudo, que visa compreender de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de *controllers*.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa dos procedimentos para a coleta de dados refere-se à elaboração do questionário aplicado na pesquisa, apresentado no Apêndice A. A elaboração do questionário abrange questões objetivas, baseadas nos estudos de Milani (1975), para investigação da participação orçamentária, Luthans, Youssef e Avolio (2007), para o capital psicológico, Morgeson e Humphrey (2006), para a autonomia no trabalho, Latham e Steele (1983) para compromisso com as metas orçamentárias e Mahoney, Jardee e Carroll (1963, 1965), adaptado de Zonatto (2014), para o desempenho gerencial.

Embora o conteúdo dos constructos elaborados para a realização deste estudo já tenha sido utilizado por outros autores em pesquisas anteriores, o instrumento elaborado passou pela validação por dois especialistas, docentes, Doutores em Ciências Contábeis, pesquisadores da área de Contabilidade Gerencial, e ainda por três gestores da área de controladoria de organizações industriais multinacionais que atuam no País. Adotou-se este procedimento para verificar a sua adequação para investigação da proposta elaborada para esta pesquisa, considerando-se os objetivos da pesquisa e a preocupação com o entendimento adequado do instrumento de coleta de dados por parte dos participantes do estudo.

Conforme Marconi e Lakatos (2022), para a certificação da validade do questionário, e ainda se verificar a real contribuição da pesquisa, recomenda-se a realização do pré-teste. O pré-teste foi realizado com 10 profissionais, integrantes da amostra analisada na pesquisa, a fim de se certificar que as questões a serem utilizadas pudessem ser compreendidas adequadamente pelos participantes da pesquisa e representassem os conceitos abordados em cada constructo. O pré-teste constitui-se na aplicação do instrumento a uma parte da amostra com a finalidade da identificação de falhas na elaboração das questões (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Antes de sua aplicação, o instrumento de pesquisa elaborado foi tramitado para aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Assim, esta pesquisa está inserida nos projetos de pesquisas rigorosamente registrados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, intitulados como “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária”, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 52940021.1.0000.5346 e Parecer de Aprovação nº 5.101.241, de 11 de novembro de 2021 (Anexo A), e “Efeitos do capital psicológico de *controllers* em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial no contexto orçamentário”, com número 38582620.0.0000.5346 como Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) e Parecer de Aprovação nº 4.335.415, de 13 de outubro de 2020 (Anexo B).

A coleta de dados foi realizada com o auxílio da rede de negócios *LinkedIn*®, e ocorreu entre o mês de novembro de 2021 e o mês de março de 2022. Primeiramente, foi aplicado um filtro para a população, pesquisando-se pelos cargos de *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria em organizações industriais. Em seguida, foi encaminhado o convite para cada possível respondente, apresentando os pesquisadores e o convidando para participar da pesquisa. Nesse momento foi enviando o *link* correspondente ao questionário.

Com isto, foram enviados 1245 convites, com a obtenção do aceite de 755 profissionais e retorno de 267 respostas válidas, representado uma taxa de retorno de 21,44% dos convites

enviados. A plataforma *Google* Formulários foi utilizada para estruturar a apresentação das questões aos participantes, certificando a obrigatoriedade de resposta para todas as questões, além de garantir o anonimato dos profissionais que desejassem voluntariamente participar da pesquisa. Assim, as respostas dos participantes precisavam estar completas para serem remetidas, razão pela qual não ocorreu o descarte de respostas coletadas por dados ausentes.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a etapa de coleta dos dados, nesta fase da pesquisa são apresentados os procedimentos para a análise e interpretação dos dados obtidos. Para Markoni e Lakatos (2021), a interpretação consiste em buscar um real significado para as respostas, mediante associação a outros conhecimentos. Consequente, na análise, os dados estatísticos são detalhados para obtenção de um retorno aos questionamentos, definindo as relações para interligar os dados com as hipóteses estabelecidas, e, por meio de análise, refutá-las ou aceitá-las (MARKONI; LAKATOS, 2021). Nesta pesquisa, os processos utilizados para a análise dos dados coletados foram: (i) estatística descritiva; (ii) análise fatorial; (iii) análise de confiabilidade; (iv) teste de viés de método; (v) validade discriminante; e, (vi) Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A estatística descritiva procura descrever os dados e resumir as principais observações, possibilitando ao pesquisador a adequada compreensão do comportamento dos dados (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Em virtude disto, grande parte dos dados necessitam do uso de estatísticas descritivas para sintetizar o conteúdo informacional do conjunto de dados (HAIR et al., 2014). Neste estudo, a análise estatística descritiva compreendeu a identificação do intervalo real (mínimo e máximo), da média e o desvio padrão.

A análise fatorial é utilizada para a avaliação dos padrões ou variáveis latentes em larga escala (HAIR Jr. et al., 2009), com o intuito de reduzir a estrutura dos dados a um conjunto menor de fatores, para elaboração de um indicador que compreenda o comportamento grupal destas variáveis (FÁVERO; BELFIORE, 2017; HAIR Jr. et al., 2009). Nesta pesquisa, utiliza-se dos conceitos relacionados a análise fatorial confirmatória (AFC), por meio do software AMOS® 19, para a validação dos constructos de mensuração e sua composição final, conforme proposto por Fávero e Belfiore (2017) e Hair Jr. et al. (2009).

No Quadro 6 são apresentados os critérios para análise da adequação dos constructos de mensuração por meio da AFC, bem como utilizados para a avaliação da qualidade do modelo estrutural testado e das relações teóricas investigadas na pesquisa. Os indicadores relacionados no Quadro 6 têm sido utilizados para avaliação dos resultados de pesquisas anteriores

relacionadas a proposta desenvolvida neste estudo, tais como avaliação dos efeitos de variáveis intervenientes na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; LUNARDI et al., 2020; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021).

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

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

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

O Quociente Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) / Graus de Liberdade (GL) corresponde a uma dimensão de ajuste absoluto utilizada para avaliar o quanto o modelo representa os dados da amostra, sinalizando diferença significativas estatisticamente entre as matrizes estimadas e as de fato observadas (FÁVERO; BELFIORE, 2017; HAIR JR. et al., 2009). Os índices de ajustes incrementais divergem dos índices absolutos, por sua atribuição em examinar o quanto um modelo específico se ajusta a algum modelo de referência (HAIR JR. et al., 2009). Neste caso, utiliza-se das medidas de *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Normed Fit Index* (NFI) para esta avaliação.

Os índices de ajuste são utilizados como apoio aos quocientes Qui-Quadrado para avaliar o ajuste de um modelo estrutural (BENTLER, 1990). Assim o objetivo do CFI é a comparação entre o modelo estimado com o modelo nulo, em que o maior valor sinaliza um melhor ajuste do modelo, alternando de 0 até 1 (HAIR JR. et al., 2009). Semelhante ao CFI, o TLI também compara o modelo teórico designado para a pesquisa com o modelo nulo, contudo, os valores encontrados podem estar abaixo de 0 e acima de 1, o melhor resultado é proporcional ao valor mais alto obtido (HAIR JR. et al., 2009). Ainda comparando o modelo estimado com o modelo nulo, o NFI obtém valores variáveis entre 0 e 1, sendo verificado que um modelo de melhor ajuste corresponde ao valor NFI de 1 (HAIR JR. et al., 2009).

A tentativa de retificar tendências estatísticas apontadas pelo Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) é atribuída ao índice RMSEA, sendo também sua função rejeitar modelos com amostras grandes, sendo esperados resultados abaixo de 0,10. Hair Jr. et al. (2009, p. 569) indicam que este fator representa “[...] o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação”. Em relação aos indicadores de cada constructo de mensuração, o valor das cargas fatoriais dos indicadores está relacionado ao tamanho da amostra, sendo recomendável valores maiores que 0,35 para amostra igual ou superior a 250 participantes (HAIR JR. et al., 2009), como o caso desta pesquisa.

De posse destas informações, na sequência das etapas da pesquisa, procedeu-se a avaliação de questões de confiabilidade e validade dos constructos de mensuração (HAIR JR. et al., 2009). A confiabilidade examina a consistência das variáveis em relação ao que se pretende mensurar, e a forma como é medido. Já a validade, corresponde a definição do estudo mediante níveis das medidas ou conjunto de medidas (HAIR JR. et al., 2009).

A análise da validade dos constructos foi realizada por meio do coeficiente de Alfa de *Cronbach* (indicadores e constructos), confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* ou AVE). Para se verificar a confiabilidade dos constructos, o Alfa de *Cronbach* deve apresentar valores ideais não inferiores a 0,7 (HAIR JR. et al., 2009). A consistência interna dos indicadores representados pelos constructos de mensuração é medida por meio da confiabilidade composta (CC), em que os valores adequados sugeridos também devem ser superiores a 0,7 (HAIR JR. et al., 2009). Por fim, a variância média extraída (AVE) deve explicar ao menos 50% da variância do conjunto de dados analisados.

Além de tais avaliações, após a confirmação da composição final dos constructos de mensuração, procedeu-se a realização do teste de viés de método comum. O teste de viés de método visa amenizar os possíveis efeitos tendenciosos em medir diferentes construtos utilizando com o mesmo método (PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012). Similaridades no formato, conteúdo, redação e outros aspectos podem induzir a obtenção de respostas semelhantes (LANCE et al., 2010). Desta forma, fatores do método dizem respeito a aspectos do contexto da medição, e podem provocar erros sistemáticos que podem ameaçar a validade da pesquisa (PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012).

Por meio do Teste de Harman, avalia-se a análise fatorial com todos os indicadores conjuntamente, desprezando-se os constructos de mensuração originais, de modo que se possa avaliar o quanto da variância total é explicada pelo primeiro conjunto de fatores agrupados, sendo que um menor valor de AVE (<0,50) (BIDO; MANTOVANI; COHEN, 2018). Para

validação de método, recomenda-se que a extração do primeiro fator (componente) seja capaz de explicar valores inferiores a 50% da variância total explicada do modelo analisado (PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012).

Antes da avaliação das relações teóricas investigadas, procedeu-se também o teste de validade discriminante do modelo estrutural de mensuração. A validade discriminante determina o grau em que dois constructos similares são distintos (HAIR Jr. et al., 2009). Nesta pesquisa, esta avaliação foi realizada por meio do critério de análise proposto por Fornell e Larcker (1981), em que, comparando-se os valores da raiz quadrada das AVEs aos valores das correlações existentes, o primeiro (AVE) deve ser maior.

Por fim, após a realização destes procedimentos, torna-se possível a análise das relações investigadas, por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A Modelagem de Equações Estruturais consiste na combinação entre características da análise fatorial e de regressão múltipla (HAIR Jr. et al., 2009), sendo amplamente utilizada pelas ciências sociais e para a avaliação de relações entre construtos (BIDO; SILVA, 2019). Para Fávero e Belfiore (2017), os modelos de equações estruturais podem confirmar as relações obtidas na análise fatorial. Isto ocorre por possibilitar ao pesquisador analisar simultaneamente diversas relações de dependência entre as variáveis medidas e variáveis estatísticas (HAIR Jr. et al., 2009). Assim, a partir de seu uso, torna-se possível inferir sobre as interações existentes entre as variáveis selecionadas para a realização desta pesquisa (participação orçamentária, capital psicológico, autonomia do trabalho, compromisso com as metas e desempenho gerencial), de modo que se possa responder à questão problema e aos objetivos deste trabalho.

### 3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA

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

Quadro 7- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

<b>Trajétoria Metodológica da Pesquisa</b>	
<b>1ª Etapa</b>	<p><b>Problema de Pesquisa</b> De que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial?</p> <p><b>Objetivo Geral</b> Avaliar de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas industriais que atuam no Brasil.</p>
<b>2ª Etapa</b>	<p><b>Referencial Teórico</b> 2.1 Participação Orçamentária 2.2 Capital Psicológico 2.3 Autonomia no Trabalho 2.4 Compromisso com as Metas Orçamentárias 2.5 Desempenho Gerencial 2.6 Hipóteses da Pesquisa</p> <p><b>Hipóteses da Pesquisa</b> Influência positiva direta da participação orçamentária no desempenho gerencial (H1). Influência positiva da participação orçamentária no capital psicológico (H2) e do capital psicológico no desempenho gerencial (H3). Influência positiva da participação orçamentária na autonomia no trabalho (H4) e da autonomia no trabalho no desempenho gerencial (H5). Influência positiva da participação orçamentária no compromisso com as metas orçamentárias (H6) e do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial (H7).</p>
<b>3ª Etapa</b>	<p><b>Delimitação da Pesquisa</b> Pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa.</p> <p><b>População e Amostra</b> <i>Controllers</i>, gerentes ou coordenadores de controladoria de empresas industriais sediadas no Brasil.</p> <p><b>Variáveis de Pesquisa</b> Participação Orçamentária: Milani (1975); Capital Psicológico: Luthans, Youssef e Avolio (2007); Autonomia no Trabalho: Morgeson e Humphrey (2006); Compromisso com as Metas Orçamentárias: Latham e Stelee (1983); e, Desempenho Gerencial: Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965), na versão de Zonatto (2014).</p> <p><b>Coleta de Dados</b> Todas as variáveis foram coletadas por meio de questionários com auxílio da rede de negócios <i>LinkedIn</i>®.</p> <p><b>Análise dos Dados</b> Estatística Descritiva; Análise Fatorial Confirmatória; Teste de Viés de Método; Validade Discriminante; e, Modelagem de Equações Estruturais.</p> <p><b>Limitações da Pesquisa</b> Amostra não probabilística, selecionada de forma intencional por acessibilidade; <i>Controller</i> precisa possuir um perfil no <i>LinkedIn</i>® para ter a possibilidade de integrar a amostra; Pesquisa exclusivamente quantitativa; Existência de outras variáveis intervenientes não observadas.</p>
<b>4ª Etapa</b>	<p><b>Resultados da Pesquisa</b> 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; Discussão dos resultados da pesquisa.</p>
<b>5ª Etapa</b>	<p><b>Conclusões e Recomendações</b> Conclusão sobre a influência do capital psicológico, autonomia no trabalho, compromisso com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de <i>controllers</i> de empresas industriais que atuam no Brasil. Recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação as limitações verificadas, a primeira corresponde a amostra utilizada. A caracterização não probalística, não-intencional e por acessibilidade, pode comprometer a representatividade da amostra. Além disso, ao limitar um segmento determinado de empresas,

e selecionar *controllers* com responsabilidade orçamentária, possibilita o comprometimento da amostra em relação à população objeto desta pesquisa. Além disto, o *Controller* precisa possuir um perfil no *LinkedIn*® para integrar a amostra.

Além do mais, outras variáveis podem influenciar as relações testadas nesta pesquisa, conforme evidenciado na literatura sobre as temáticas centrais participação orçamentária e desempenho gerencial. Contudo, não foram testadas no estudo, podendo então limitar os resultados quanto à análise dos efeitos de fatores psicológicos e cognitivos, bem como de fatores comportamentais e ambientais, na relação entre a participação orçamentária no desempenho gerencial dos *controllers* participantes da pesquisa.

Adicionalmente, a pesquisa proposta também foi desenvolvida sob uma perspectiva de análise predominantemente quantitativa. Outras abordagens metodológicas (como estudos de casos e experimentos) também podem ser utilizadas para avaliar tais relacionamentos, do mesmo modo que também podem contribuir para o entendimento de tais relacionamentos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente efetua-se a caracterização da amostra, bem como a descrição do perfil dos *controllers* e das organizações em que estes profissionais trabalham. Em seguida, são apresentados os resultados da análise descritiva dos dados e a validação dos constructos de mensuração. Na sequência, são avaliadas as relações entre as variáveis investigadas, a partir da modelagem de equações estruturais, inferindo-se sobre os principais resultados. Adicionalmente, realizou-se uma análise complementar, encerrando-se o capítulo com a discussão dos resultados da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA

Após a realização da coleta de dados, verificou-se que o estudo abrangeu a participação de 267 gestores com responsabilidade orçamentária de diferentes organizações industriais atuantes no Brasil. Na Tabela 1 é possível verificar a descrição do perfil dos *controllers* respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos *Controllers* participantes da pesquisa

<b>Sexo</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	<b>Tempo de Trabalho na Empresa</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>
Masculino	233	87,27%	Até 5 anos	174	65,17%
Feminino	34	12,73%	De 6 a 10 anos	50	18,73%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	De 11 a 20 anos	31	11,61%
			A partir de 21 anos	12	4,49%
			<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>
<b>Idade</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	<b>Tempo de Trabalho na Função</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>
Até 30 anos	29	10,86%	Até 5 anos	167	62,55%
De 31 a 40 anos	118	44,19%	De 6 a 10 anos	54	20,22%
De 41 a 50 anos	81	30,34%	De 11 a 20 anos	35	13,11%
A partir de 51 anos	39	14,61%	A partir de 21 anos	11	4,12%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>
<b>Formação Acad.</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	<b>Tempo que possui Resp. Orçam.</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>
Ensino Superior	38	14,23%	Até 5 anos	168	62,92%
Especialização	183	68,54%	De 6 a 10 anos	65	24,35%
Mestrado	42	15,73%	De 11 a 20 anos	27	10,11%
Doutorado	4	1,50%	A partir de 21 anos	7	2,62%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>

Legenda: FR. Frequência Absoluta; FR%. Frequência Relativa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme é possível observar na Tabela 1, o gênero prevalecente entre os participantes da pesquisa é o sexo masculino (233). No que se refere a idade dos profissionais, 118 *controllers* têm entre 31 a 40 anos de idade, sendo essa a faixa etária que se destaca entre os profissionais

respondentes, correspondendo a 44,19% da amostra analisada. Observa-se ainda que 30,34% apresentam idade entre 41 a 50 anos, e apenas 14,61% possuem idade acima de 50 anos. Esses resultados são convergentes aos encontrados por Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), indicando uma predominância do sexo masculino entre os profissionais *controllers* de industriais nacionais.

Em relação a formação acadêmica, verifica-se a predominância de *controllers* com pós-graduação em nível *lato sensu* (especialização), com 183 respondentes, correspondendo a 68,54% da amostra analisada. Dentre os demais, 15,73% (42) dos *controllers* integrantes da pesquisa possuem titulação de mestrado e apenas 1,50% de doutorado (4). Os resultados são compatíveis com os encontrados por Silva e Callado (2021), que indicam uma tendência a qualificação dos *controllers* com maior número de profissionais com especialização no mercado atual.

No que tange ao tempo de trabalho na empresa, observa-se o destaque para profissionais com atuação de até 5 na mesma empresa (65,17%). Em seguida, verifica-se que 18,73% dos *controllers* possuem de 6 a 10 anos na empresa, sendo poucos profissionais atuantes neste cargo a mais de 21 anos na organização em que atuam (4,49%). O tempo de trabalho na função também indica que a maioria dos profissionais possuem até 5 anos de experiência na função de *controller* (62,55%). Dentre os demais, 20,22% dos *controllers* possuem de 6 a 10 anos exercendo esta função. Estes resultados são compatíveis com os achados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019), Silva e Callado (2021) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), indicando uma predominância de profissionais com até 5 anos de experiência na função.

Em relação ao tempo em que possuem responsabilidade orçamentária, os profissionais participantes da pesquisa apresentam predominantemente até 5 anos (62,92%) de experiência. Na sequência, a maior abrangência ocorre entre 6 e 10 anos com esta responsabilidade (24,35%). Adicionalmente, verificou-se o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho nestas organizações, o qual pode ser considerado relativamente alto (em uma escala de 7 pontos). Obteve-se uma média geral de 5,85, e desvio padrão de 1,33 pontos, além de respostas mínimas (1 - baixo) e máximas (7 - alto) na escala utilizada.

Estes resultados indicam certa disparidade entre os profissionais participantes da pesquisa. A média encontrada é condizente com os resultados de Zonatto, Weber e Nascimento (2019), o que indica que nem todas as empresas fazem uso do orçamento para avaliação de desempenho gerencial. Ao terem seu desempenho avaliado com base no orçamento os gestores tendem a ter maior interesse na participação orçamentária, e engajamento em suas metas (DEFAVERI; SANTI; TOIGO, 2019).

Ao promover uma análise a respeito do seu conhecimento próprio em relação ao orçamento, a maioria dos *controllers* participantes da pesquisa relataram possuir alto conhecimento sobre o tema (média 6,51, desvio padrão 0,77, em uma escala de 7 pontos). Estes resultados sugerem que as atividades orçamentárias estão presentes entre as atribuições desenvolvidas pelos *controllers* participantes da pesquisa em suas organizações. Fiirst et al. (2018) corroboram ao demonstrar que as principais atividades exercidas pelos *controllers* consistem em elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas, e isto promove a confiança que esses gestores possuem de compreender as informações organizacionais.

A Tabela 2 apresenta a caracterização das organizações em que os participantes da pesquisa atuam.

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

<b>Empresa</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	
Nacional	166	62,17%	Até 500	113	42,32%	
Multinacional	101	37,83%	De 501 a 1000	29	10,86%	
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	De 1001 a 5000	33	12,36%	
<b>Constituição</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	De 5001 a 10000	20	7,49%	
S.A. Capital Aberto	46	17,23%	Acima de 10000	30	11,24%	
S.A. Capital Fechado	125	46,82%	Não informaram	42	15,73%	
Sociedade Limitada	96	35,96%	<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	<b>Porte (Faturamento)</b>		<b>FR</b>	<b>FR%</b>
<b>Tempo de Existência</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>	Pequena (de 2,4 milhões até 12 milhões)	37	13,86%	
Até 10 anos	53	19,85%	Média (de 13 milhões até 25 milhões)	39	14,61%	
Entre 10 e 50 anos	140	52,43%	Média-Grande (de 26 até 40 milhões)	22	8,24%	
A partir de 51 anos	74	27,72%	Grande (maior que 40 milhões)	169	63,29%	
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>	

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas industriais que compõem a amostra analisada, verifica-se que 166 são organizações nacionais (62,17%), sendo as 101 restantes multinacionais (37,83%). Quanto a constituição das empresas, a maior parte da amostra é composta por 125 empresas S.A. de capital fechado (46,82%), seguido de 17,23% (46) de S.A. de capital aberto e 35,96% (93) como sociedade limitada. Em relação ao tempo de existência dessas organizações, há predominância de instituições com atuação de 10 e 50 anos, com 52,43% (140). Das demais, existem 74 (27,72%) empresas com 51 anos ou mais de existência e 53 (19,85%) constituídas até 10 anos.

Observa-se ainda que 113 destas entidades possuem até 500 funcionários (42,32%). Entre as demais, 42 (15,73%) não informaram o número de pessoas, 29 (10,86%) tem entre 501

e 1000 funcionários, 33 (12,36%) possui entre 1001 e 5000, 20 empresas (7,49%) reportaram possuir entre 5001 e 10.000 empregados, e 30 (11,24%) acima de 10.000 funcionários. Referente ao porte da organização, baseado no critério da receita operacional bruta estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), constatou-se uma predominância de indústrias de grande porte (63,29%, 169), com faturamento acima de 40 milhões de reais.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

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

Tabela 3 – Estatística Descritiva do constructo Participação Orçamentária

Descrição dos Indicadores de Participação Orçamentária	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PO1. Envolvimento na elaboração do orçamento da unidade.	1,00	7,00	6,50	1,06
PO2. Fornecimento de informações pelos superiores quando o orçamento da unidade é revisado.	1,00	7,00	6,00	1,15
PO3. Autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para o superior, mesmo quando não for solicitada sua opinião.	1,00	7,00	6,47	0,98
PO4. Influência no orçamento final da unidade.	1,00	7,00	6,10	1,24
PO5. Contribuição para o processo orçamentário da unidade que atua.	1,00	7,00	6,41	0,99
PO6. Frequência que o superior procura os subordinados para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.	1,00	7,00	5,97	1,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresenta-se na Tabela 3, a análise estatística descritiva do constructo participação orçamentária é diferente entre as empresas da amostra, pois todos os indicadores apresentam respostas no intervalo real entre valores mínimos e máximos, o que sinaliza um grau de discordância (1) ou concordância (7), sugerindo níveis de diferenças na participação orçamentária dos respondentes da pesquisa. Verifica-se que as médias das respostas obtidas se apresentam elevadas, sendo que estão próximas de 7. Diante disto, é possível denotar uma alta concordância na média das respostas dos participantes.

As médias mais elevadas são identificadas em PO1 (6,50), relacionada ao envolvimento do *controller* na elaboração orçamentária, e PO3 (6,47), em relação a autonomia percebida para

sugerir ou opinar sobre o orçamento ao superior, mesmo sem ser solicitado. Todavia, as menores médias observadas estão relacionadas a busca de diálogo e troca de informações pelos superiores para com os subordinados na revisão do orçamento PO2 (6,00), e na transferência de sugestões, opiniões e informações dos superiores PO6 (5,97). Assim, mesmo havendo a participação, envolvimento e autonomia dos *controllers* no orçamento das indústrias integrantes da amostra, percebe-se que alguns superiores tendem a evitar a procura e a troca de informações com os subordinados na revisão do orçamento, limitando a interação entre os agentes.

Ao observar-se a menor média obtida entre as respostas (PO6), nota-se que o indicador PO6 também apresenta o maior desvio padrão do intervalo (1,33), denotando maiores discordâncias entre os respondentes. Estas evidências reforçam os achados anteriores, indicando que não são todas as organizações que promovem o estímulo ao envolvimento gerencial, por meio da participação orçamentária. Nestes casos, a participação orçamentária não é utilizada como um instrumento a ser empregado para o desenvolvimento e evolução da comunicação entre os superiores e subordinados (LAU; SCULLY; LEE, 2018; WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020), o que restringe a liberdade funcional e não promove melhor interação entre os indivíduos (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

A comunicação descentralizada melhora o ambiente de trabalho e diminui a assimetria informacional, favorecendo a tomada de decisão (LAVARDA; ALMEIDA, 2013; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). A literatura considera que o desempenho gerencial pode ser influenciado pela participação orçamentária, quando o gestor se considera parte da tomada de decisões e merecedor da confiança dos superiores (JERMIAS; YIGIT, 2013; TSUI, 2001; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). As evidências encontradas nesta etapa da pesquisa, que denotam, ao menos em partes, diferenças na participação orçamentária dos *controllers*, reforça a oportunidade de investigação identificada nesta pesquisa, de modo que se possa avaliar os efeitos destas diferenças no desempenho gerencial.

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva para o constructo capital psicológico.

Tabela 4 – Estatística Descritiva do constructo Capital Psicológico

<b>Descrição dos Indicadores de Autoeficácia</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AE1. ...frente a um problema.	1,00	6,00	5,51	0,66
AE2. ...junto a reuniões com superiores.	1,00	6,00	5,67	0,63
AE3. ...para contribuir com a estratégia empresarial.	2,00	6,00	5,61	0,65
AE4. ...com as metas da área de responsabilidade.	1,00	6,00	5,65	0,62
AE5. ...referente a comunicação com externos a empresa.	3,00	6,00	5,59	0,64
AE6. ...referente a comunicação com colegas de trabalho.	1,00	6,00	5,63	0,71
<b>Descrição dos Indicadores de Esperança</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
ES1. ...frente a um problema.	1,00	6,00	5,43	0,76
ES2. ...diante dos objetivos de trabalho.	1,00	6,00	5,04	0,95
ES3. ...para com a resolução de um problema.	1,00	6,00	5,63	0,65
ES4. ...frente as realizações no trabalho.	1,00	6,00	5,16	0,86
ES5. ...do indivíduo referente a busca dos objetivos profissionais.	1,00	6,00	5,27	0,80
ES6. ...referente aos objetivos profissionais alcançados.	1,00	6,00	5,07	0,88
<b>Descrição dos Indicadores de Resiliência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
RE1. ...frente a imprevistos no trabalho.	1,00	6,00	5,18	0,92
RE2. ...referente aos problemas no trabalho.	1,00	6,00	4,37	1,62
RE3. ...positiva no quesito trabalho individual.	1,00	6,00	5,41	0,73
RE4. ...em relação ao futuro na organização.	1,00	6,00	5,13	0,82
RE5. ...referente a experiência profissional com problemas organizacionais.	1,00	6,00	5,39	0,81
RE6. ...frente as funções no trabalho.	1,00	6,00	5,46	0,71
<b>Descrição dos Indicadores de Otimismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
OT1. ...frente ao ambiente incerto no trabalho.	1,00	6,00	3,23	1,59
OT2. ...em relação a lidar com as dificuldades no trabalho.	1,00	6,00	4,89	1,06
OT3. ...no ambiente de trabalho.	1,00	6,00	4,99	0,98
OT4. ...com as questões estressantes do trabalho.	1,00	6,00	5,16	0,90
OT5. ...diante dos momentos difíceis no trabalho.	1,00	6,00	5,19	0,91
OT6. ...referente aos acontecimentos organizacionais.	1,00	6,00	4,95	1,02

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que os indicadores que medem o capital psicológico também apresentaram valores mínimos e máximos na escala utilizada de 1 a 6 pontos, conforme o constructo desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007). Assim sendo, pode-se inferir que apenas em algumas indústrias os *controllers* possuem seu capital psicológico desenvolvido. Estes profissionais são aqueles que acreditam no seu potencial para realização de tarefas, sendo otimistas sobre o alcance dos objetivos e possuem motivação e capacidade para enfrentar e atuar para superar as adversidades (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Na dimensão correspondente a autoeficácia, percebe-se que as respostas alcançadas apresentam as maiores médias entre todas as dimensões deste constructo. Todos os indicadores apresentam valores elevados nesta dimensão (AE), sendo que o indicador AE2 é o que apresenta a média mais elevada (5,67). A alta destas médias indica que os indivíduos possuem confiança

e recursos cognitivos para realização de tarefas e discussão de problemas com seus superiores. Portanto, indica que, na amostra analisada, parte dos gestores apresenta auto senso de eficácia para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho.

O indicador com menor média AE1 (5,51) refere-se à confiança frente ao enfrentamento de problemas relacionados as suas atividades. Embora elevado, indica que, em parte da amostra analisada, torna-se oportuno promover os níveis de autoeficácia destes gestores, por meio de treinamentos e atividades (PARKER, 1998), e incentivar a confiança em si mesmo, para que os gerentes realizem tarefas desafiadoras com maior empenho, de modo que sejam capazes de incrementar estratégias direcionadas a obtenção de melhores resultados (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; SHAHZAD, 2022).

A respeito da dimensão esperança, percebe-se da mesma forma que na dimensão autoeficácia, todas as afirmativas apresentam médias elevadas. Destaca-se que o indicador ES3, que analisa a esperança na resolução de problemas, possui o maior valor médio (5,63). Em contrapartida, o indicador ES2, que verifica a esperança diante as metas e objetivos de trabalho, apresentou o menor valor médio (5,04). A esperança promove o senso de sucesso individual, o que torna os gestores mais propensos a resolução de problemas e o desenvolvimento de tarefas desafiadoras (MADRID et al., 2018). Para Udin e Yuniawan (2020), encorajar o aumento da esperança possibilita aos indivíduos autodeterminação e energia para realizar as tarefas, e alcançar seus objetivos. Em contrapartida, quando isto não ocorre, estes profissionais podem apresentar menor nível de esforço para o alcance das metas e objetivos de trabalho delimitados, resultados individuais que, de algum modo, tendem a refletir nos resultados organizacionais (LUNARDI et al., 2020).

Em relação a dimensão resiliência, observa-se que o indicador RE6, que verifica o nível de resiliência diante das funções no trabalho, apresentou maior média (5,46) e menor desvio padrão (0,71), o que demonstra que alguns profissionais se sentem mais preparados para enfrentar adversidades referente as funções de um *controller*. A menor média (4,37) obtida está relacionada ao indicador que mede a resiliência frente aos problemas no trabalho realizado (RE2), sendo também o indicador com maior desvio padrão (1,62), o que indica a presença de alguns *controllers* na amostra analisada que acreditam não terem vivências profissionais suficientes, que os tornem mais resilientes frente aos problemas enfrentados no trabalho realizado. A resiliência favorece a superação de adversidades (SHAHZAD, 2022), sendo considerada uma característica relevante para o comportamento proficiente e a melhoria do desempenho no trabalho (MADRID et al., 2018).

Na análise acerca da dimensão otimismo, destaca-se a maior variação entre os valores das médias obtidas. O indicador que verifica o otimismo presente nos momentos difíceis no trabalho (OT5), obteve o maior valor médio do intervalo (5,19), e um valor relativamente baixo no desvio padrão (0,91), indicando coesão entre as respostas alcançadas. O menor valor médio obtido relaciona-se ao indicador que analisa o otimismo frente a incerteza ambiental no trabalho (OT1), com média de 3,23, porém com desvio padrão de 1,59, indicando certa discrepância entre as respostas obtidas. Assim, entende-se que nem todos os *controllers* respondentes são otimistas no trabalho. Gestores otimistas não se abatem facilmente nas adversidades e geralmente possuem um plano de ação em situações problemáticas (UDIN; YUNIAWAN, 2020), sendo um perfil conveniente para organização.

Considerando-se os resultados encontrados para as quatro dimensões analisadas do capital psicológico, torna-se oportuno a investigação de elementos que fomentem os estados psicológicos positivos, e sejam capazes de potencializar as capacidades psicológicas dos *controllers* (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), como a configuração orçamentária, visto que estas capacidades são passíveis de desenvolvimento (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). No contexto orçamentário, essas características podem favorecer o desempenho gerencial, por meio da participação orçamentária (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), por isto a importância de sua investigação. Na amostra analisada, tanto a configuração orçamentária adotada é distinta, quanto as dimensões do capital psicológico dos gestores. Por isto, a relevância dessa avaliação.

A Tabela 5 apresenta os resultados da estatística descritiva da autonomia no trabalho.

Tabela 5 – Estatística Descritiva do constructo Autonomia no Trabalho

<b>Descrição dos Indicadores de Agendamento de Trabalho</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AT1. Tomar decisões próprias sobre como agendar meu trabalho.	1,00	7,00	6,13	1,27
AT2. Decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no trabalho.	1,00	7,00	6,13	1,25
AT3. Planejar como faço meu trabalho.	1,00	7,00	5,49	1,57
<b>Descrição dos Indicadores de Tomada de Decisão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AT4. Usar minha iniciativa ou julgamento pessoal.	3,00	7,00	5,99	0,94
AT5. Tomar muitas decisões por conta própria.	1,00	7,00	5,76	1,23
AT6. Autonomia significativa na tomada de decisões.	2,00	7,00	5,84	1,09
<b>Descrição dos Indicadores de Métodos de Trabalho</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AT7. Decidir quais métodos eu uso para completar meu trabalho.	2,00	7,00	5,82	1,08
AT8. Oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como faço o trabalho.	1,00	7,00	5,64	1,18
AT9. Decidir como fazer meu trabalho.	2,00	7,00	5,83	1,04

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 5, a análise do intervalo real relacionado aos indicadores das três dimensões do constructo de autonomia no trabalho dos *controllers* em sua organização, também possui grau mínimo de discordância (1, 2 ou 3) e máximo de concordância (7) aos questionamentos realizados. Estes achados indicam que nem todos os profissionais concordam que possuem maior autonomia para o exercício de suas tarefas relacionadas ao trabalho, no contexto orçamentário, assim como nem todos percebem a autonomia existente.

A dimensão agendamento de trabalho obteve médias altas nos três indicadores, observando-se que os indicadores sobre permissão no trabalho para agendar as tarefas (AT1) e decidir sua ordem de sua execução (AT2) obtiveram, igualmente, as médias mais elevadas (6,13). O indicador com menor média (5,49) analisa a permissão para planejar como faço meu trabalho (AT3), o qual, além de menor média, obteve também maior desvio padrão (1,57), demonstrando maior diferença nas respostas obtidas entre os participantes. Estes resultados indicam que muitos profissionais percebem autonomia em relação ao agendamento e a definição da ordem de execução de suas atividades no trabalho. Contudo, nem todos os *controllers* destas organizações tem autonomia para planejar suas tarefas a serem realizadas.

No que tange as respostas da dimensão de tomada de decisão, o indicador que verifica o uso do julgamento pessoal na realização do trabalho (AT4) é o que obteve a média mais alta (5,99), enquanto o indicador com a menor média (5,76) nessa dimensão diz respeito a tomada de decisões por conta própria (AT5). Desta forma, percebe-se que a maioria dos respondentes usam sua iniciativa e julgamento pessoal para tomada de decisões no trabalho, mas alguns gestores não percebem autonomia suficiente para deliberar em sua organização.

Em relação a dimensão dos indicadores de métodos de trabalho, as respostas alcançadas também obtiveram médias elevadas, sendo a maior média representada pelo indicador AT9, sobre a decisão por conta própria sobre como fazer seu trabalho, com média de 5,83. Em contrapartida, o indicador que apresentou a menor média (5,64) diz respeito a oportunidade de independência e liberdade na forma de realização do trabalho (AT8). Estes resultados reforçam as evidências encontradas na amostra analisada de que parte dos *controllers* não tem a perspectiva de liberdade e independência na forma de realização das tarefas, o que vai de encontro ao conceito de autonomia no trabalho.

Ao possibilitar que os funcionários tenham rotinas mais flexíveis e equilibradas, seus resultados no trabalho podem ser influenciados positivamente (MNIF; REBAI, 2022). A percepção de liberdade e independência na programação do trabalho e na determinação dos métodos utilizados, proporciona autonomia (MORGESON; HUMPHREY, 2006) e maior controle sobre as tarefas (CHEN; HUANG, 2021). Também torna os gestores mais confiantes

e, assim, mais propensos a exercerem maior esforço para completar tarefas difíceis relacionadas as metas a serem alcançadas (VIEIRA JR; GRANTHAM, 2011), além de impulsionar o seu desempenho (LAASER; BOLTON, 2022). Por esta razão, também se torna um importante elemento de análise preditor do desempenho gerencial no ambiente orçamentário, como proposto nesta pesquisa.

A Tabela 6 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo compromisso com as metas orçamentárias.

Tabela 6 – Estatística Descritiva do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias

Descrição dos Indicadores de Compromisso com as Metas Orçamentárias	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CMO1. Compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.	2,00	7,00	6,01	1,02
CMO2. Importância do atingimento do orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,01	1,05
CMO3. Esforço empregado para atingir o orçamento da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,11	0,97
CMO4. Sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da área de responsabilidade.	1,00	7,00	6,00	1,02
CMO5. Obtenção de informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.	2,00	7,00	5,85	1,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6 verifica-se que os indicadores que medem o compromisso com as metas orçamentárias também denotaram valores mínimos e máximos na escala utilizada (*Likert 7* pontos), com a abrangência dos graus de discordância e concordância total nas afirmativas apresentadas. Estes resultados indicam que em algumas indústrias os *controllers* discordam que a participação orçamentária proporciona um cenário favorável para investir maiores esforços para o alcance das metas e objetivos previamente definidos, bem como, que nem todos os profissionais consideram relevante o alcance das metas estabelecidas.

Observa-se que as médias obtidas em cada indicador são consideradas altas, em relação a escala de 7 pontos utilizada, porém, divergente entre parte da amostra analisada. A média mais elevada obtida foi observada no indicador CMO3 (6,11), que busca analisar o emprego de maior esforço para o atingimento do orçamento na área de responsabilidade do *controller*. Já a menor média identificada CMO5 (5,85) procura analisar a obtenção de informações relevantes ao cumprimento das metas orçamentárias.

Assim como nos demais constructos analisados, as evidências encontradas nesta etapa da pesquisa também revelaram diferentes percepções entre os profissionais integrantes da

amostra analisada, sendo que nem todos indicaram o mesmo nível de compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas. Isto pode se justificar pela indisposição a empregar esforços para atingir os objetivos e metas orçamentárias, ou ainda por não perceberem a relevância de atingir tais objetivos, em um determinado contexto. A crença acentuada no para cumprir as metas e o emprego de esforço para o seu alcance são características do compromisso com as metas (MAIGA, 2005).

O comprometimento é um elemento chave para atingir as metas organizacionais (NURLINA, 2022). A participação orçamentária permite o envolvimento, a colaboração e a influência dos subordinados nas definições e metas orçamentárias (NOURI; PARKER, 1998; DENARDO; SUDARWAN, 2020; HARIYANTI; NOOR; DEWA, 2021), o que gera a sensação de maior controle e pertencimento, podendo estimular um maior compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (CHONG; CHONG, 2002; NOURI; PARKER, 1998). Gerentes comprometidos com os objetivos organizacionais e metas orçamentárias, se sentem motivados e podem agir positivamente para alcançar um melhor desempenho gerencial (JERMIAS; YIGIT, 2013; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

O indivíduo, como agente, altera seu comportamento e transforma o contexto em que está inserido, e, assim, habilita uma troca de influências entre seu desempenho e o ambiente (FONTES; AZZI, 2012). Desta forma, a participação no processo orçamentário pode demonstrar o nível de envolvimento dos funcionários e apontar oportunidades para colaborar e influenciar o orçamento (DENARDO; SUDARWAN, 2020; HARIYANTI; NOOR; DEWA, 2020), razão pela qual pode influenciar positivamente o compromisso dos gestores com os objetivos e metas orçamentárias (BERND et al., 2022; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Por isso sua importância.

A Tabela 7 apresenta os resultados da estatística descritiva do constructo de desempenho gerencial.

Tabela 7 – Estatística Descritiva do constructo Desempenho Gerencial

Descrição dos Indicadores de Desempenho Gerencial	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DG1. Determinar metas, políticas e linhas de ação.	1,00	7,00	5,91	0,95
DG2. Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.	2,00	7,00	5,92	0,94
DG3. Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.	1,00	7,00	6,01	0,95
DG4. Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.	2,00	7,00	5,76	1,01
DG5. Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.	1,00	7,00	6,05	1,01
DG6. Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.	1,00	7,00	5,81	1,12
DG7. Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.	1,00	7,00	5,60	1,16
DG8. Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas à organização.	1,00	7,00	5,26	1,44
DG9. Avaliação do desempenho global.	2,00	7,00	5,85	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 7, os resultados da análise do intervalo real referente ao constructo de desempenho gerencial também indicam que todos os indicadores apresentaram respostas mínimas e máximas, indicando níveis de discordância e concordância máximos, na escala utilizada. Desta forma, é possível identificar que nem todos os *controllers* participantes da pesquisa relatam apresentar um elevado desempenho gerencial.

Analisando-se as médias encontradas em cada indicador, observa-se que os valores obtidos para o indicador DG5, referente a análise dos profissionais frente a habilidade orientar, liderar e desenvolver os subordinados sob sua supervisão, é a que obteve a média mais alta (6,05) e desvio padrão regular (1,01). Estes profissionais também reportam alto desempenho em atividades que envolvem a (DG3) troca de informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos. Estes resultados corroboram para as evidências encontradas na literatura dos papéis de trabalho dos *controllers*, que agem como agentes que promovem a comunicação organizacional entre a alta administração e os gestores operacionais da empresa (FERREIRA et al., 2021; ROUWELAAR; BOTS; LOO, 2018; FIIRST et al., 2018).

Por outro lado, o indicador com a menor média (5,26), e que obteve maior desvio padrão (1,44), corresponde ao indicador DG8, que indica a disposição dos *controllers* para alavancar os interesses organizacionais por meio de palestras e contato com profissionais externos a empresa. Estas evidências sugerem que esta pode não ser uma das atribuições principais destes profissionais, ao menos em parte das organizações que compõe a amostra analisada na pesquisa. A literatura indica que as atribuições gerenciais incluem tarefas como planejamento,

organização, coordenação, avaliação, supervisão, seleção de pessoal, negociação e representação, em benefício do desenvolvimento da gestão organizacional (DENARDO; SUDARWAN, 2020). Portanto, estão diretamente relacionadas as diferentes atribuições de trabalho requeridas quando do exercício do seu cargo ou função, em um determinado contexto.

Ao exercer maior controle no âmbito de seus trabalhos, as pessoas estarão mais confiantes sobre sua capacidade em realizar suas tarefas com sucesso (DEDAHANOV; RHEE; GAPURJANOVA, 2019), o que tende a influenciar positivamente suas atitudes de trabalho e o seu desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020). Contudo, isto não é observado em parte da amostra analisada, evidências que reforçam a importância da análise proposta nesta pesquisa, de se avaliar, no contexto orçamentário, de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial, observando-se a possível influência de aspectos como o capital psicológico, a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias.

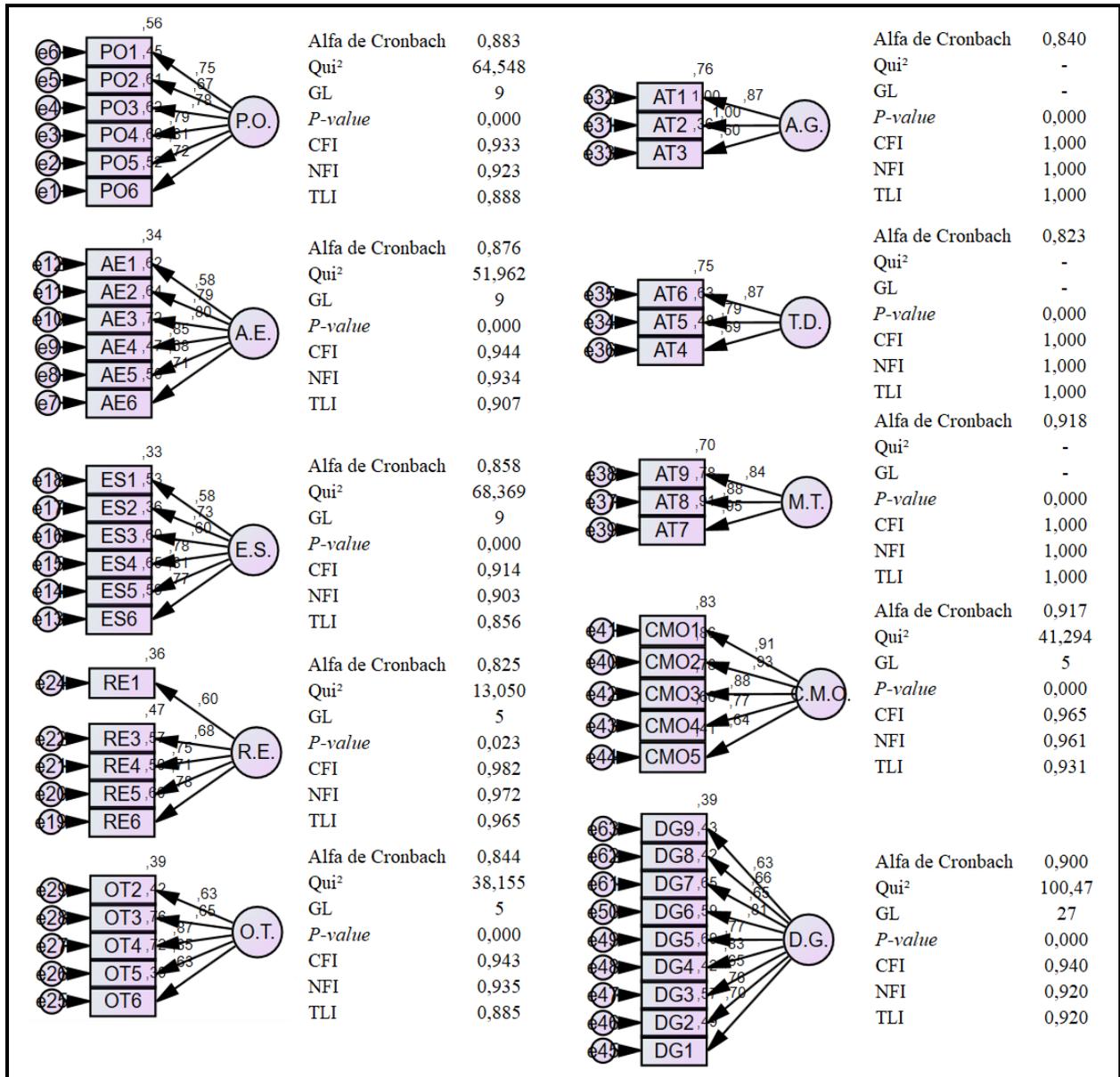
#### 4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE MENSURAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados investigados nesta pesquisa. Inicialmente realiza-se a análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração. Em seguida, são divulgados os resultados do teste de viés de método. Por fim, os resultados da análise do teste de validade discriminante.

##### **4.3.1 Análise fatorial confirmatória e teste de viés de método**

A Figura 2 apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória realizada para os constructos de mensuração utilizados nesta investigação.

Figura 2 – Análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração



Legenda: PO. Participação Orçamentária; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; AG. Agendamento de Trabalho; TD. Tomada de Decisão; MT. Métodos de Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Figura 3, após efetuada a AFC foram mantidos todos os indicadores que compõem os constructos de participação orçamentária, autonomia no trabalho e suas três dimensões (agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho), bem como o constructo de compromisso com as metas orçamentárias e desempenho gerencial. No que diz respeito ao capital psicológico, um indicador pertencente a dimensão resiliência (RE2. resiliência do indivíduo referente aos problemas na organização) foi excluído da análise, por apresentar uma baixa carga fatorial, conforme recomendação de Hair Jr. et al. (2009). Nas

demais dimensões do capita psicológico, autoeficácia, esperança e otimismo, todos os indicadores foram preservados no modelo de mensuração.

Os indicadores remanescentes nos constructos de mensuração obtiveram carga fatorial superior a 0,35, valor mínimo esperado para amostras maiores que 250 respondentes (HAIR JR. et al., 2009). Os índices incrementais de ajuste dos modelos de mensuração encontram-se sumariamente adequados, com vistas a atingir os objetivos pretendidos neste estudo. Quanto aos valores dos índices de ajuste comparativo (CFI), *Tucker-Lewis* (TLI) e índice de adequação normalizado, a recomendação de Hair Jr et al. (2009) é de que se obtenham valores próximos a 1, estimativa atendida nesta amostra analisada.

Na Figura 3, não foram apresentados os valores correspondentes aos quocientes Qui-Quadrado e GL para os constructos de autonomia no trabalho e suas respectivas dimensões (agendamento do trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho), em virtude da composição dessas dimensões apresentarem apenas 3 indicadores cada, o que inviabiliza a realização do teste de ajuste do modelo. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), isto ocorre porque há quantidades idênticas de graus de liberdade e de número de estimativas a serem calculadas.

Por fim, observa-se que os valores do Alfa de *Cronbach* dos constructos apresentados na Figura 3 mostraram conformidade, sendo superiores a 0,8 em todos os casos analisados, confirmando-se assim a adequação da composição final estabelecida para cada um destes modelos de mensuração.

De posse da validação dos constructos de mensuração selecionados para a realização da pesquisa, a seguir procedeu-se o teste de viés de método comum. De acordo com Bido, Montovani e Cohen (2018), a realização do teste de Harman (*one fator test*) é um método amplamente utilizado por pesquisas na área de gestão e negócios, realizado para identificar a eventual ocorrência de viés de método (*common method bias*), em pesquisas realizadas por meio de levantamento. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados do teste de viés de método comum

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,022	28,344	28,344	15,022	28,344	28,344	5,329	10,055	10,055
2	3,931	7,417	35,761	3,931	7,417	35,761	4,770	8,999	19,054
3	3,732	7,042	42,803	3,732	7,042	42,803	4,731	8,926	27,980
4	2,882	5,437	48,240	2,882	5,437	48,240	4,197	7,920	35,900
5	2,302	4,344	52,583	2,302	4,344	52,583	4,184	7,894	43,794
6	2,038	3,845	56,428	2,038	3,845	56,428	3,409	6,433	50,227
7	1,825	3,443	59,871	1,825	3,443	59,871	3,145	5,933	56,160
8	1,417	2,674	62,545	1,417	2,674	62,545	2,489	4,695	60,856
9	1,378	2,600	65,145	1,378	2,600	65,145	1,913	3,609	64,465
10	1,170	2,207	67,352	1,170	2,207	67,352	1,401	2,644	67,109
11	1,005	1,897	69,248	1,005	1,897	69,248	1,134	2,139	69,248
12	0,870	1,642	70,890						
13	0,831	1,568	72,458						
14	0,828	1,562	74,021						
15	0,724	1,366	75,387						
16	0,708	1,337	76,723						
17	0,665	1,255	77,978						
18	0,641	1,209	79,188						
19	0,609	1,150	80,338						
20	0,595	1,122	81,459						
21	0,565	1,066	82,526						
22	0,535	1,009	83,535						
23	0,515	0,972	84,507						
24	0,497	0,938	85,445						
25	0,480	0,906	86,351						
26	0,458	0,864	87,214						
27	0,448	0,845	88,059						
28	0,435	0,820	88,879						
29	0,418	0,789	89,668						
30	0,384	0,724	90,392						
31	0,377	0,711	91,103						
32	0,359	0,678	91,780						
33	0,338	0,638	92,419						
34	0,323	0,610	93,029						
35	0,316	0,596	93,625						
36	0,293	0,553	94,178						
37	0,285	0,538	94,716						
38	0,277	0,523	95,239						
39	0,256	0,483	95,722						
40	0,238	0,449	96,172						
41	0,233	0,440	96,612						
42	0,219	0,413	97,025						
43	0,211	0,398	97,423						
44	0,199	0,376	97,799						
45	0,187	0,352	98,151						
46	0,183	0,345	98,496						
47	0,159	0,301	98,796						
48	0,145	0,273	99,070						
49	0,136	0,256	99,325						
50	0,111	0,210	99,535						
51	0,094	0,178	99,713						
52	0,078	0,147	99,860						
53	0,074	0,140	100,000						

---

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relatados na Tabela 8 demonstram que o conjunto de indicadores utilizados na pesquisa são agrupados em 11 fatores distintos, posto que o primeiro fator possui um poder de explicação de apenas 28,34% em relação a variância total explicada, o que sugere a não existência de viés de método comum. De acordo com Bido, Montovani e Cohen (2018), a existência de viés de método é identificada quando observada variância acima de 50% no primeiro fator. Assim sendo, pode-se inferir que não foram identificados vieses no método de pesquisa estabelecido para este estudo.

#### 4.3.2 Validade discriminante dos constructos de mensuração

Realizada a análise de validação dos constructos de mensuração e a avaliação de viés de método comum, a seguir procedeu-se a análise da validade discriminante dos constructos de mensuração. A qualidade preditiva de cada constructo selecionado para a realização dessa pesquisa, a partir de sua composição final, foi avaliada por meio dos indicadores Alfa de *Cronbach* (AC), a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (Average Variance Extracted - AVE). Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Constructos	AC	CC	AVE
Valores Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,50
Participação Orçamentária (PO)	0,883	0,888	0,570
Autoeficácia (AE)	0,876	0,877	0,548
Esperança (ES)	0,858	0,860	0,511
Resiliência (RE)	0,825	0,832	0,500
Otimismo (OT)	0,844	0,849	0,536
Agendamento de Trabalho (AG)	0,840	0,873	0,704
Tomada de Decisão (TD)	0,823	0,830	0,621
Métodos de Trabalho (MT)	0,918	0,920	0,794
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	0,917	0,918	0,695
Desempenho Gerencial (DG)	0,900	0,906	0,519

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor das cargas padronizadas do Alfa de *Cronbach* dos constructos de mensuração devem ser superiores a 0,50, para serem aceitáveis, e consideradas ideais acima de 0,70 (HAIR JR. et al., 2009). Conforme a Tabela 9, o menor Alfa de Cronbach e a menor confiabilidade

composta foram encontrados no constructo de autonomia no trabalho, na dimensão de tomada de decisão, 0,823 e 0,830, respectivamente, resultados acima do valor mínimo esperado (0,70). Em relação a Variância Média Extraída (AVE), verificou-se que todos os constructos alcançaram valores acima do mínimo recomendado (0,50) por Hair Jr. et al. (2009). Portanto, a composição final dos constructos apresenta-se adequada e com elevada qualidade preditiva para a análise proposta nessa pesquisa.

Realizada a análise de confiabilidade, procedeu-se a avaliação da validade discriminante destes constructos, com o intuito de analisar a singularidade dos constructos de mensuração para explicar o respectivo modelo. Nesta pesquisa, a validade discriminante foi realizada por meio do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), em que as raízes quadradas das AVE's são comparadas com as correlações existentes, e o resultado obtido pelas raízes quadradas devem ser superiores as correlações existentes entre os demais constructos, para que se possa depreender pela validade discriminante do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). A Tabela 10 apresenta os resultados do teste de validade discriminante dos constructos.

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

Validade Discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)										
<i>CORRELATIONS AND AVE</i>										
Variáveis	PO	AE	ES	RE	OT	AG	TD	MT	CMO	DG
PO	<b>0,570</b>									
AE	0,393	<b>0,548</b>								
ES	0,501	0,624	<b>0,511</b>							
RE	0,344	0,429	0,546	<b>0,500</b>						
OT	0,327	0,407	0,519	0,356	<b>0,536</b>					
AG	0,709	0,279	0,355	0,244	0,232	<b>0,704</b>				
TD	0,509	0,200	0,255	0,175	0,166	0,490	<b>0,621</b>			
MT	0,431	0,170	0,216	0,148	0,141	0,416	0,298	<b>0,794</b>		
CMO	0,412	0,162	0,206	0,142	0,134	0,292	0,209	0,177	<b>0,695</b>	
DG	0,504	0,443	0,564	0,388	0,368	0,366	0,263	0,223	0,361	<b>0,519</b>
<i>SQUARED CORRELATIONS AND AVE</i>										
Variáveis	PO	AE	ES	RE	OT	AG	TD	MT	CMO	DG
PO	<b>0,570</b>									
AE	0,154	<b>0,548</b>								
ES	0,251	0,389	<b>0,511</b>							
RE	0,118	0,184	0,298	<b>0,500</b>						
OT	0,107	0,166	0,269	0,127	<b>0,536</b>					
AG	0,503	0,078	0,126	0,060	0,054	<b>0,704</b>				
TD	0,259	0,040	0,065	0,031	0,028	0,240	<b>0,621</b>			
MT	0,186	0,029	0,047	0,022	0,020	0,173	0,089	<b>0,794</b>		
CMO	0,170	0,026	0,042	0,020	0,018	0,085	0,044	0,031	<b>0,695</b>	
DG	0,254	0,196	0,318	0,151	0,135	0,134	0,069	0,050	0,130	<b>0,519</b>

Legenda: PO. Participação Orçamentária; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; AG. Agendamento de Trabalho; TD. Tomada de Decisão; MT. Métodos de Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial.

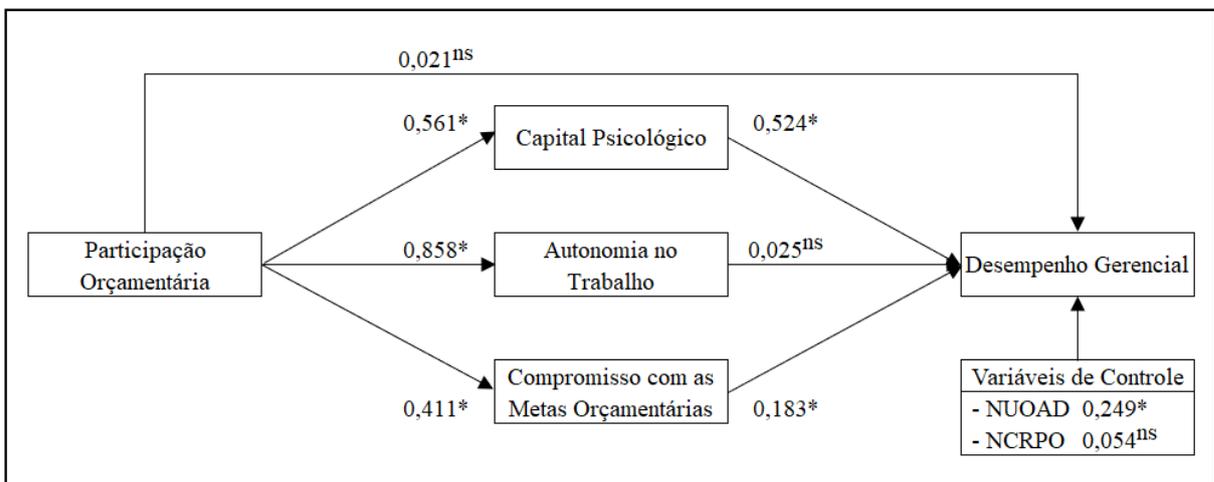
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 10 para a análise do teste de validade discriminante dos constructos de mensuração, conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), indicam que a variância extraída das variáveis analisadas é superior a variância compartilhada em todos os constructos da análise proposta, o que indica a validade discriminante dos constructos de mensuração selecionados para a execução desta pesquisa. Diante dos resultados apresentados, viabiliza-se a análise das relações teóricas investigadas, por meio de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

#### 4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir da validação dos constructos teóricos selecionados para o estudo, procedeu-se a modelagem estrutural das relações investigadas na pesquisa. A Figura 3 apresenta a síntese dos resultados das estimativas de caminhos do modelo de mensuração.

Figura 3 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração testado



Legenda: Índices de Ajuste do Modelo: Qui<sup>2</sup>: 2793,605; GL: 1311; Sig. 0,000; Qui<sup>2</sup>/GL: 2,131; CFI: 0,833; TLI: 0,824; NFI: 0,728; RMSEA: 0,065. \*Significância ao nível de 0,001; ns Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados para os índices de ajuste do modelo de mensuração apresentam valores adequados, conforme os parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2009), o que indica sua validade preditiva. O índice de ajustamento do modelo (Qui<sup>2</sup> /GL) apresentou valor de 2,131 mantendo-se dentro da expectativa de valores. O índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de ajuste normado (NFI) e o índice de Tucker Lewis (TLI) expressaram valores recomendados, entre >0 e <1. A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) apresentou valor de 0,065, considerado adequado, sendo o valor ideal abaixo de 0,10 (HAIR JR. et al., 2009). As

cargas fatoriais de cada constructo se apresentam apropriadas, sendo que, o estimado são valores acima de 0,5, conforme Hair Jr. et al. (2009). O mesmo se observou em relação as cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo de mensuração.

Portanto, pode-se inferir que o modelo estrutural apresentado é estatisticamente significativo e que os indicadores de sua validação constata sua qualidade preditiva. Desta forma, é possível confirmar a validação do modelo estrutural de mensuração e, com isto, proceder a análise das relações teóricas avaliadas. As relações investigadas nesta pesquisa foram confirmadas pelos resultados obtidos, exceto nos caminhos analisados entre PO→DG, AT→DG e NCRPO→DG. Estes resultados sugerem que a participação orçamentária potencializa o capital psicológico, a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias dos gestores. Do mesmo modo, que, quando isto ocorre, o capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias refletem positivamente no desempenho gerencial.

A Tabela 11 apresenta os resultados dos coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas entre as variáveis analisadas.

Tabela 11 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado (efeitos diretos)

Resultados dos Testes dos Efeitos Diretos								
Caminhos Estruturais			Estimates	Erro Padrão	t - values	$\rho$	Coeff. Padr.	R <sup>2</sup>
PO	→	DG	0,013	0,104	0,127	0,899 <sup>ns</sup>	0,021	0,450
PO	→	CP	0,202	0,037	5,479	***	0,561	0,315
PO	→	AT	0,686	0,086	8,020	***	0,858	0,736
PO	→	CMO	0,281	0,050	5,631	***	0,411	0,169
CP	→	DG	0,902	0,193	4,679	***	0,524	0,450
AT	→	DG	0,019	0,142	0,135	0,893 <sup>ns</sup>	0,025	0,450
CMO	→	DG	0,166	0,060	2,774	0,006	0,183	0,450
NUOAD	→	DG	0,116	0,028	4,109	***	0,249	0,450
NCRPO	→	DG	0,042	0,046	0,915	0,360 <sup>ns</sup>	0,054	0,450

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CP. Capital Psicológico; AT. Autonomia no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. NUOAD. Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho. NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização. \*\*\*Significância ao nível de 0,001; <sup>ns</sup> Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados apresentados, evidencia-se que todas as variáveis analisadas possuem altos níveis de explicação dentro do modelo estrutural, confirmados por meio do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), em que valores superiores a 13% consideram-se médios e acima de 26% consideram-se altos (COHEN, 1988). Verifica-se ainda, com base nos coeficientes padronizados, a importância relativa existente entre essas variáveis, bem como a força da relação existente entre as variáveis investigadas (HAIR Jr. et al., 2009).

Para que se possa responder as hipóteses de pesquisa, na próxima etapa da avaliação do modelo de mensuração, que verifica a significância das relações investigadas, observa-se os resultados da análise do teste t (*t-value*). Para existir uma relação estatisticamente significativa, considera-se como critérios de avaliação os valores mínimos de  $\geq 1,96$ , e ideais valores acima de 2,58, para o *t-values*, e o  $p < 0,05$  (HAIR JR. et al., 2014). Assim sendo, verifica-se a conformidade encontrada entre os caminhos de PO→CP (H2), CP→DG (H3), PO→AT (H4), PO→CMO (H6), CMO→DG (H7) e NUOAD→DG, o que indica a existência de relação estatisticamente significativa entre os constructos investigados, permitindo-se suportar estas hipóteses de pesquisas, testadas nesta investigação.

Por meio dos resultados encontrados na Tabela 11, verificou-se que a influência da participação orçamentária no capital psicológico é positiva e significativa, com significância ao nível de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,561, possibilitando-se, confirmar a hipótese de pesquisa H2. *A participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico.* Assim, entende-se que os gestores que participam ativamente da elaboração do orçamento, apresentam maiores níveis de capital psicológico. Estes resultados estão de acordo com os achados de Degenhart, Zonatto, Lavarda e (2022), Nascimento, (2017), Schlup, Beck e Zonatto, (2021) e Venkatesh e Blaskovich, (2012).

O processo de participação orçamentária contribui para melhoria no ambiente de trabalho, gera motivação e permite melhorar a comunicação e o controle que gestores possuem sobre seus objetivos (SHIELDS; SHIELDS, 1998; WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020). Ao promover um contexto orçamentário participativo, os gestores sentem-se mais responsáveis e pertencentes a organização, sendo um cenário favorável para o estímulo de fatores psicobiológicos positivos, que fomentam o capital psicológico dos gestores (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Para Venkatesh e Blaskovich (2012), a motivação e a melhoria da comunicação promovem o otimismo nos gestores, além de elevar os níveis de confiança na execução das tarefas, o que corrobora com a autoeficácia. A resiliência é evidenciada na tomada de decisão gerencial na recuperação de curso de ações, caso necessário, e o envolvimento nos objetivos e *feedbacks* recebidos dos superiores, promove sentimento de esperança individual (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Assim, verificam-se os benefícios promovidos no comportamento pelo envolvimento dos gestores no orçamento, sendo oportuno promover ações para incentivar o capital psicológico, mediante capacitações e treinamentos nas organizações.

As evidências encontradas corroboram com a influência positiva e significativa da capital psicológico no desempenho gerencial, pois a relação apresenta significância ao nível de

0,05, com coeficiente de caminhos de 0,524, o que permite suportar a terceira hipótese de pesquisa *H3. O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial*. Isso sugere que gestores que possuem seu capital psicológico mais desenvolvido, apresentam melhor desempenho gerencial. Os resultados obtidos vão ao encontro aos achados de Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Machado et al. (2022), e Shahzad (2022).

Para Luthans, Luthans e Luthans (2004), o capital psicológico possui em seus pilares de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, aspectos únicos e aptos ao desenvolvimento humano. Assim, essas características unidas favorecem o comportamento positivo, atitudes e os resultados individuais (VILARIÑO DEL CASTILLO; LOPEZ-ZAFRA, 2022). Gestores que possuem seu capital psicológico mais desenvolvido, tendem a aprimorar habilidades ao desempenhar suas funções e rotinas (SHAZAD, 2022).

Os indivíduos com maior esperança buscam caminhos alternativos às dificuldades e persistem em direção aos objetivos (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Para Carver e Scheier (2014), pessoas otimistas possuem maiores expectativas positivas de futuros acontecimentos, e assim maior persistência nos propósitos de suas atividades. Com a autoeficácia elevada, os gestores sentem-se motivados e confiantes em suas atitudes e decisões de trabalho (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Luthans et al. (2005), inferem que a resiliência promove a capacidade dos gestores ao enfrentar adversidades e incertezas. O fomento do capital psicológico dos gestores eleva seu bem estar geral e a dedicação em suas atividades, o que promove ações mais positivas nas decisões orçamentárias, maior empenho no alcance das metas e ainda tende a facilitar a superação de eventuais problemas. Esses fatores resultam na melhoria do desempenho gerencial (KAPPAGODA; OTHMAN; ALWIS, 2014).

Confirmou-se também nos resultados obtidos a influência da participação orçamentária na autonomia no trabalho, a qual é positiva e significativa, com significância ao nível de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,858, o que indica a relação com maior força entre os caminhos estruturais investigados, permitindo-se ratificar a hipótese de pesquisa *H4. A participação orçamentária influencia positivamente a autonomia no trabalho*. Estes resultados confirmam que a participação orçamentária oferece maior autonomia no trabalho dos gestores, semelhante aos achados encontrados no estudo de Baerdemaeker e Bruggeman (2015).

A participação orçamentária tende a influenciar atitudes, comportamentos e estados mentais dos indivíduos (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), sendo um processo de planejamento e controle no qual os gestores com responsabilidade orçamentária definem seus objetivos e os da empresa (SUBRAMANIAM; MIA, 2008). Para Lavarda e Almeida (2013), o envolvimento dos gestores promove a

comunicação aberta, a melhoria na interação entre as áreas e maior liberdade funcional. Para Baerdemaeker e Bruggeman (2015), participar das definições do orçamento promove o senso de escolha e controle do ambiente para os gestores, e assim favorece a autonomia no trabalho.

A independência na execução das tarefas gerenciais permite idealizar novas e mais eficientes formas de desenvolvimento das atividades (TISU; VÍRGÃ; MERMEZE, 2021). Com isto, a participação orçamentária pode ser mais efetiva quando os funcionários possuem maior autonomia e liberdade (BERND et al., 2022; YUEN, 2007). Para Shazad (2022), a autonomia no trabalho possibilita aos gerentes alcançarem uma vantagem competitiva sustentável, em virtude da melhoria em aspectos motivacionais, sendo possível aprimorar o compromisso pessoal com os objetivos de uma organização (CHEN; HUANG, 2021).

A pesquisa também encontra evidências que permitem suportar a influência positiva da participação orçamentária no compromisso com as metas orçamentárias, pois verificou-se nível de significância de 0,001 e coeficiente de caminhos de 0,411, confirmando a sexta hipótese de pesquisa *H6*. *A participação orçamentária influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Assim, sugere-se que ao participarem das definições orçamentárias, os gestores aumentam o compromisso em alcançar as metas estabelecidas pelo orçamento. O resultado encontrado está em concordância com os achados do estudo de Nguyen, Evangelista e Kieu (2019).

O envolvimento dos gestores no orçamento promove a maior identificação com os objetivos organizacionais (YUEN, 2007). Para Chong e Chong (2002), isso ocorre pelo aumento do senso de controle, pertencimento e responsabilidade com os objetivos estabelecidos, já que os gestores podem opinar na concepção das metas. Jermias e Yigit (2013) enfatizam que a colaboração dos indivíduos na construção do orçamento, permite que as metas sejam amplamente negociadas e aceitas pelas áreas, tornando-as mais alcançáveis, o que torna os gestores mais comprometidos com os resultados.

A participação orçamentária torna a meta realista e alcançável para gestores com responsabilidade orçamentária (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Em virtude disto, para Sholihin et al. (2011), o compromisso com as metas é um fator motivacional, contribuinte para melhoria dos resultados individuais e organizacionais (BERND et al., 2022). De acordo com Nguyen, Evangelista e Kieu (2019), gestores comprometidos com os objetivos orçamentários tendem a intensificar o empenho atribuído para o alcance das metas, o que favorece também o seu desempenho.

Verificou-se também que os resultados obtidos possibilitam confirmar que existe influência positiva e significativa do compromisso com as metas orçamentárias no desempenho

gerencial, o que permite suportar a sétima hipótese do estudo: *H7. O compromisso com as metas orçamentárias influencia positivamente o desempenho gerencial*. Estes achados estão em conformidade com os resultados encontrados na literatura (CHONG; CHONG, 2002; KLEIN et al., 1999; MAIGA, 2005; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; NOURI; PARKER, 1998; WENTZEL, 2002).

Neste sentido, entende-se que gestores que se comprometem com o alcance das metas, melhoram seu desempenho. Assim, o cenário da participação orçamentária motiva o estabelecimento e a internalização das metas orçamentárias, por meio do comportamento positivo (LAU; TAN, 2003), o que indica que, quando envolvidos nas definições das metas orçamentárias, os gestores tendem a apresentar maior confiança, senso de controle e pertencimento organizacional (CHONG; CHONG, 2002; JERMIAS; YIGIT, 2013), aspectos que favorecem a motivação (SHOLIHIN et al., 2011). A motivação adicional incentiva a maior dedicação dos gestores, com reflexos positivos em seu desempenho (BEUREN; SILVA, 2014).

Conforme Wentzel (2002), o compromisso com as metas definidas no orçamento é um aspecto relevante para o desempenho individual. Nguyen, Evangelista e Kieu (2019) inferem que os gestores comprometidos com as metas orçamentárias mobilizam maiores esforços para alcançá-las. O aumento do empenho atribuído para atingir os objetivos, gera melhoria na resolução das tarefas gerenciais, e, conseqüentemente, efeitos positivos no desempenho gerencial (KLEIN et al., 1999; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Entre os resultados obtidos, foram também observadas evidências que não permitiram confirmar alguns dos efeitos analisados. Sobre a influência direta da participação orçamentária sobre desempenho gerencial, as evidências encontradas neste estudo demonstram uma relação positiva, porém não significativa, resultado que não permite suportar a primeira hipótese de pesquisa: *H1. A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial*. Os resultados encontrados estão em conformidade com achados de estudos anteriores, tais como Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Dunk (1989), Jermias e Yigit (2013), Milani (1975).

Desta forma, é possível inferir que, apesar dos indicativos existentes na literatura sobre os efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho gerencial (CHONG; CHONG, 2002; JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018; SANTOS; BEUREN; MARQUES, 2021; SHIELDS; SHIELDS, 1998), estes efeitos podem não ocorrer de maneira direta e causal, mas por meio de variáveis intervenientes a esta relação (DERFUSS, 2016; ZONATTO et al., 2020). Do mesmo modo, revelam que a disposição de maior participação nas definições e decisões relacionadas ao orçamento melhoram aspectos cognitivos (como o capital psicológico) e

motivacionais (como o compromisso com as metas orçamentárias) dos gestores. Portanto, podem influenciar indiretamente o seu desempenho gerencial.

Uma possível explicação para tais efeitos é a complexidade da relação do orçamento com o desempenho e os aspectos humanos envolvidos no contexto orçamentário (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; COVALESKI et al., 2007). Quando o nível de análise é o indivíduo, é necessário se considerar que as cognições humanas envolvem percepções, preferências, conhecimentos, atitudes e crenças, que podem ser impactadas de maneira distinta pelas estruturas organizacionais e as práticas de controle gerencial adotadas (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). Portanto, refletem em como os estados mentais são influenciados pela adoção e uso de práticas de controle gerencial, como o controle orçamentário, em um determinado contexto e condição de uso.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, mas a partir de variáveis mediadoras (DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017; DERFUSS, 2016; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Visto que o desempenho gerencial é considerado uma variável exposta a influências ambientais, fomentada por ações e pelo próprio comportamento (FONTES; AZZI, 2012; FUADAH et al., 2020), e o orçamento está associado com a motivação e as atitudes gerenciais, é possível que haja diferentes fatores que interfiram nesta relação (MERCHANT, 2007), como identificado nesta pesquisa. Esse fato, possivelmente, justifica a diversidade de resultados encontrados pela literatura sobre esta relação (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; DERFUSS, 2016; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

As evidências encontradas para a análise desta relação reforçam a necessidade de uma análise ampliada dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, com intuito de captar outras possíveis interações com outros elementos em relação às variáveis investigadas, de modo que se possa melhor compreender quais são os fatores antecedentes que podem influenciar positivamente o desempenho gerencial no contexto orçamentário.

A análise da influência direta da autonomia no trabalho no desempenho gerencial também não foi confirmada. Identificou-se uma relação positiva nos resultados encontrados nesta análise, porém não significativa, resultado que não permite suportar a quinta hipótese de pesquisa H5. *A autonomia no trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial.* Os resultados desta pesquisa indicam que a autonomia no desenvolvimento das tarefas no trabalho dos *controllers*, não melhora diretamente o seu desempenho gerencial, o que pode estar condicionado a outros fatores existentes que interferem em suas atribuições de trabalho. Estes achados corroboram com os resultados de Diamantidis e Chatzoglou (2019), Dysvik e Kuvaas

(2011) e Peiró et al. (2020), fortalecendo o pressuposto da relação indireta entre a autonomia e o desempenho dos trabalhadores.

A percepção de maior autonomia no trabalho proporciona flexibilidade e liberdade, pois permite que as pessoas decidam como desenvolver suas tarefas com maior eficiência, favorecendo sua atuação (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Profissionais com maior autonomia no trabalho podem tornar-se mais propensos a empreender maior esforço na busca pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais. Nesta condição, podem apresentar um maior desempenho nas atividades de trabalho realizadas.

Apesar de tal explicação, há que se considerar também as evidências encontradas na literatura sobre os efeitos positivos diretos da autonomia no trabalho no desempenho dos funcionários (NESHEIM; OLSEN; SANDVIK, 2017; PARK; CHOI, 2020; TABIU; PANGIL; OTHMAN, 2020; TISU et al., 2022; SHAHZAD, 2022), o que indica que esta também é uma relação complexa a ser estudada. Assim, novos estudos precisam ser realizados para que se possa produzir um conhecimento mais sólido sobre o tema, reconhecendo-se, nesta investigação, a possibilidade de análise dos efeitos diretos e indiretos da autonomia no trabalho no desempenho gerencial. Deste modo, se confirmados, será possível reconhecer que os efeitos da autonomia no trabalho não ocorrerem de maneira direta, o que pode estar relacionado a existência de outras variáveis intervenientes.

A possibilidade de identificação da existência de outros fatores, conjuntos à autonomia, aturem para potencializar o desempenho gerencial, pode contribuir para o avanço do conhecimento existente sobre o tema. A independência, proporcionada aos *controllers* por meio da autonomia no trabalho no desenvolvimento de suas atribuições, pode influenciar aspectos comportamentais, como a motivação, engajamento, satisfação, confiança, bem-estar e, assim, promover maior comprometimento com o trabalho, e afetar de forma positiva o desempenho gerencial (DIAMANTIDIS; CHATZOGLU, 2019; HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007; SUÁREZ-ALBANCHEZ et al., 2022). Assim sendo, as contribuições nestes aspectos tornam relevante a investigação dessas relações, e a promoção de estratégias organizacionais para desenvolver positivamente a autonomia no trabalho.

Também foram analisadas duas variáveis de controle do modelo estrutural testado nesse estudo. De acordo com Hair Jr. et al. (2014), as variáveis de controle são empregadas em pesquisas com o intuito de medir ou controlar a influência nas relações causais entre as variáveis testadas. Desta forma, foram adicionadas ao modelo as variáveis de Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho (NUOAD) e o Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização (NCRPO), verificadas em relação ao desempenho gerencial.

Os resultados evidenciados na análise realizada indicam que os *controllers* avaliados com base no orçamento podem apresentar melhor atuação em suas tarefas e resultados positivos em suas atividades e objetivos de trabalho, e, assim, melhorar o seu desempenho gerencial. As informações orçamentárias contribuem com o processo de avaliação do desempenho dos gestores (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; DERFUSS, 2016). Dessa forma, com base em decisões assertivas, verificação do alcance das metas orçamentárias e também na alocação correta de recursos orçados (DERFUSS, 2016; VAN DER STEDE, 2004), permite a obtenção de melhor desempenho.

Tais resultados estão de acordo com os encontrados por Zonatto, Weber e Nascimento (2019), que também identificaram uma relação positiva entre o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho e o desempenho dos gestores no trabalho. Para Aguiar et al. (2012), os sistemas de incentivo estão relacionados ao uso do orçamento, que servem como apoio para o acompanhamento do desempenho gerencial. Lau e Buckland (2001) sinalizam que ao utilizar metas estipuladas pelo orçamento para avaliação de desempenho, os subordinados tendem a aumentar seu envolvimento no orçamento, e, assim, influenciar positivamente seu desempenho.

O nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários da organização pode afetar decisões orçamentárias e, conseqüentemente, o desempenho do gestor (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006). A este respeito, os resultados obtidos nesta pesquisa revelaram uma relação não significativa estatisticamente em relação ao desempenho gerencial, embora positiva. Isto indica que os *controllers* com níveis elevados de conhecimento relacionados aos orçamentos e rotinas da organização em que atuam, não necessariamente possuem um aumento proporcional em relação ao seu desempenho, o que pode ser influenciado por outros fatores. Este achado converge com os resultados obtidos por Zonatto, Weber e Nascimento (2019).

Para Agbejule e Saarikoski (2006), os conhecimentos que os gestores possuem sobre as rotinas e processos orçamentários auxiliam no desenvolvimento das suas atividades orçamentárias. Contudo, as rotinas orçamentárias representam as ações de planejamento (antes) e monitoramento e controle (após), sendo que, em ambientes organizacionais turbulentos, as decisões habituais podem tornar-se rapidamente obsoletas (BROMAN; ROCHA-PINTO, 2023), podendo não gerar um efeito positivo no resultado, e, conseqüentemente, no desempenho dos gestores (AGBEJULE; SAARIKOSKI, 2006).

## 4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

A partir das evidências encontradas neste estudo, procurou-se ainda promover uma análise complementar, com exame dos efeitos indiretos entre as variáveis abordadas na pesquisa, de modo que se possa avaliar os caminhos estruturais indiretos da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. A síntese dos resultados da análise complementar realizada é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 – Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado (efeitos indiretos)

Resultados do Teste dos Efeitos Indiretos Totais								
Caminhos Estruturais			Erro Padrão	$\rho$	Coefic. Padr.	$R^2$		
PO	→	DG	0,243	***	0,390	0,450		
Resultados do Teste de Sobel								
Caminhos Estruturais			Estimates	Erro Padrão	Teste	Test Statistic	Standard Error	$\rho$
PO	→	CP	0,202	0,037	Sobel	3,550	0,051	0,001
CP	→	DG	0,902	0,193				
Resultado do Teste de Hipótese PO → CP → DG							Suportada	
PO	→	AT	0,686	0,086	Sobel	0,134	0,097	0,894 <sup>ns</sup>
AT	→	DG	0,019	0,142				
Resultado do Teste de Hipótese PO → AT → DG							Não Suportada	
PO	→	CMO	0,281	0,050	Sobel	2,482	0,019	0,013
CMO	→	DG	0,166	0,060				
Resultado do Teste de Hipótese PO → CMO → DG							Suportada	

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CP. Capital Psicológico; AT. Autonomia no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DG. Desempenho Gerencial. \*\*\*Significância ao nível de 0,001; <sup>ns</sup> Relação não significativa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificação de todas as relações de mediação hipotéticas testadas no modelo, utilizou-se o teste de Sobel, que tem por objetivo analisar se uma variável mediadora carrega a influência de uma variável dependente para uma variável independente (PREACHER; LEONARDELL, 2001). Conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2014), para a confirmação do Teste de Sobel, é necessário que o valor crítico para uma distribuição obtenha nível de significância maior ou igual a 0,05, ou teste t superior a 1,96.

Inicialmente verificou-se os possíveis efeitos indiretos entre participação orçamentária e desempenho gerencial, por meio do capital psicológico como variável mediadora. Os resultados obtidos revelaram que o capital psicológico medeia a relação entre PO e DG, ao nível de significância de 0,05, o que evidencia o suporte dos efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial (efeitos para o caminho entre PO → CP → DG). Estes

resultados sugerem que, em um ambiente de participação orçamentária, os gestores desenvolvem positivamente seu capital psicológico, o que beneficia seu desempenho. Estes resultados convergem com os achados de Pradana (2021), Schulp, Beck e Zonatto (2021) e Venkatesh e Blaskovich (2012).

As empresas têm buscado alternativas que proporcionem um ambiente de trabalho que favoreça o comportamento organizacional positivo dos funcionários (LUTHANS, 2002; DIAB, 2022; SARMAH et al., 2022). No contexto orçamentário, o envolvimento dos gestores por meio da participação orçamentária melhora a comunicação entre as áreas e com os superiores, (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020), e promove o desenvolvimento de características psicológicas positivas, tais como o capital psicológico (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), que orientam o desempenho individual (LUTHANS, 2002).

Entre as características do capital psicológico, a autoeficácia é considerada um dos pilares centrais, uma vez que é capaz de influenciar as percepções de confiança, otimismo e esperança para o alcance dos resultados desejados, o que reflete na resiliência para o trabalho (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). O aumento da esperança possibilita aos indivíduos autodeterminação e energia para realizar e alcançar seus objetivos (UDIN; YUNIAWAN, 2020). Para Dedahanov, Rhee e Gapurjanova (2019), níveis elevados de autoeficácia promovem a confiança dos indivíduos em acreditar que suas contribuições podem ser reconhecidas. Este reconhecimento perante a gestão promove maior confiança em sua capacidade de realização (VAN MIERLO et al., 2006; VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Com isto, ao tornarem-se mais otimistas, esperançosos, resilientes e auto eficazes, os gestores empregam maior dedicação em suas tarefas, e se tornam mais propensos a apresentarem desempenho gerencial superior (PRADANA, 2021).

Na análise realizada verificou-se também os efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial, por meio da autonomia no trabalho, como variável mediadora. Os resultados foram positivos, porém não significativos estatisticamente, ( $\beta$  0,097;  $p$  0,134). Com isto, não é possível suportar o caminho analisado entre PO  $\rightarrow$  AT  $\rightarrow$  DG. Estas evidências reforçam os achados anteriores, sugerindo que os efeitos da autonomia no trabalho podem não ocorrer diretamente no desempenho gerencial, mas por meio de outras variáveis intervenientes. Os resultados encontrados indicam que em um contexto de participação orçamentária, os gestores que percebem maior autonomia no desenvolvimento de suas tarefas de trabalho, não necessariamente melhoram o seu desempenho gerencial.

Apesar de os resultados não confirmarem a função mediadora da autonomia no trabalho no desempenho gerencial, estudos anteriores identificaram que níveis elevados de autonomia podem gerar um maior envolvimento e motivação nos funcionários para melhorar seu desempenho (JOHARI; TAN; ZULKARNAIN, 2018; SARAGIH, 2011; WATTOO; ZHAO; XI, 2020). Assim sendo, é possível se admitir que talvez seus efeitos possam ocorrer por meio de sua contribuição à promoção do capital psicológico dos gestores e/ou do seu compromisso com as metas orçamentárias, suposição que estimula a realização de novos estudos sobre o tema. Contudo, há que se considerar que algumas pesquisas sustentam que a concessão de autonomia no trabalho, por si só, sem o devido controle, pode acarretar em ineficácia (KHOSHNAW; ALAVI, 2020; SHAZAD, 2022).

Para Shazad (2022), o excesso de autonomia de trabalho não é uma solução para resolver as demandas de trabalho, em um ambiente de constante mudança. Khoshnaw e Alavi (2020) sugerem que ao conceder autonomia no trabalho, em benefício do desempenho, sejam analisados outros aspectos, como a cultura organizacional, os limites de autonomia, e ainda os conhecimentos e habilidades dos indivíduos. Com isto, no contexto da participação orçamentária, é possível observar a ocorrência de sobrecarga de tarefas gerenciais, desde o desenvolvimento das propostas de orçamento, a negociação de orçamentos finais (CHEN; HUANG, 2021). As pressões existentes no contexto orçamentário podem gerar aumento das demandas de trabalho, responsabilidades e estressores aos gerentes, o que prejudica a tomada de decisão e a estratégia organizacional. Consequentemente, pode impactar negativamente o desempenho individual (SHAZAD, 2022).

Por fim, também foram analisados os efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial, por meio do compromisso com as metas orçamentárias. Os resultados obtidos evidenciaram uma relação positiva e significativa ao nível de 0,05, o que possibilita suportar a existência de efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial, por meio do caminho PO → CMO → DG. Assim, entende-se que os gestores que discutem e participam da definição dos objetivos estabelecidos, apresentam maior compromisso com as metas orçamentárias. Estes profissionais são aqueles que apresentam maior esforço para alcançá-las, fator que eleva o seu desempenho gerencial (LATHAM; STEELE, 1983; NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

Estes resultados estão de acordo com os achados de Chong e Chong (2002), Maiga (2005), Nguyen, Evangelista e Kieu (2019) e Denardo e Sudarwan (2020). A participação orçamentária fomenta o comportamento positivo e a motivação, o que amplia a compreensão dos objetivos e metas (SHOLIHIN et al., 2011). Com isto, os gestores envolvidos ativamente

na instituição de novas metas, aprimoram o senso de compromisso (LOCKE, 1968). As metas orçamentárias apontam o destino dos recursos organizacionais (KIHN, 2011). Para Chong e Chong (2002), o envolvimento no estabelecimento das metas e definições orçamentárias, proporciona aos indivíduos maior percepção de controle sob os aspectos orçamentários, o que possibilita o aumento do compromisso com as metas.

As metas podem motivar as ações dos indivíduos na medida em que esses têm compreensão das necessidades organizacionais (KENNO; LAU; SAINTY, 2018). Para Nguyen, Evangelista e Kieu (2019), funcionários comprometidos com as metas orçamentárias, tendem a elevar os esforços necessários para o alcançá-las. O compromisso é nivelado pela força da relação entre o comprometimento e o desempenho. Assim sendo, a relação se fortalece quando as pessoas estão mais comprometidas com seus objetivos (LOCKE; LATHAM, 2002; DENARDO; SUDARWAN, 2020). Nesta condição, o esforço empregado pelos gestores envolvidos nas decisões orçamentárias, tende a melhorar seus resultados, e, portanto, afetar positivamente o seu desempenho no trabalho (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019; SHOLIHIN et al., 2011; WENTZEL, 2002).

#### 4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise acerca da influência da participação orçamentária no desempenho gerencial foi investigada neste estudo por meio das variáveis capital psicológico, autonomia no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias. Os achados desta pesquisa demonstram que a participação orçamentária não exerce influência direta sobre o desempenho dos *controllers* no processo orçamentário das organizações industriais em que atuam, o que reforça a relevância da análise das relações indiretas realizadas no estudo.

Desta forma, a partir dos resultados do estudo realizado, verificou-se que a participação dos *controllers* no orçamento promove o seu capital psicológico e este reflete positiva e significativamente no seu desempenho gerencial. Assim como, a participação orçamentária possui influência positiva e significativa no compromisso com as metas orçamentárias, condição na qual os *controllers* conseguem elevar o seu desempenho. Entretanto, não foi confirmada a influência positiva da autonomia no trabalho dos *controllers* no desempenho gerencial, no contexto orçamentário, embora as evidências encontradas denotem uma forte associação positiva e significativa entre a participação orçamentária e a autonomia no trabalho.

O orçamento atua como ferramenta de gestão para controlar as operações da empresa e para que a estratégia estabelecida seja adequada aos objetivos da empresa. A inclusão dos

gestores na elaboração orçamentária pode melhorar o ambiente e a comunicação, em virtude dos papéis informativos que o orçamento exerce, com a promoção do compartilhamento de informações. Assim, a participação orçamentária tende a desempenhar uma função motivacional e influenciadora do comportamento positivo nos gestores envolvidos. Alguns atributos podem ser identificados como promotores de atitudes positivas ao bem estar individual, como o capital psicológico.

Ao serem envolvidos na concepção do orçamento, os gestores se sentem incluídos na gestão, motivados e confiantes para a tomada de decisão. A confiança promove o esforço necessário para exercer suas tarefas, bem como viabiliza uma oportunidade para se negociar melhor os recursos. Ao compreenderem melhor a estratégia e os objetivos organizacionais definidos pelo orçamento, os gestores se tornam esperançosos e promovem o empenho e a perseverança para o alcance das metas, e ajustam as trajetórias necessárias para alcançarem sucesso no desempenho de suas atribuições de trabalho. Assim, os gestores tendem a serem mais otimistas e oferecerem contribuições positivas para melhoria do trabalho. Em meio as dificuldades encontradas, como restrições orçamentárias, gestores mais resilientes podem enfrentar crises e ter melhor adaptação para projetar as suas ações. Deste modo, é possível inferir que os gestores envolvidos na participação orçamentária da organização, tendem a desenvolver melhor o seu capital psicológico, sendo mais esperançosos, confiantes, resilientes e otimistas.

O capital psicológico é constituído pelo conjunto dessas características. Portanto, estas evidências sugerem que a participação orçamentária contribui para o desenvolvimento dos pontos fortes dos indivíduos (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Sendo assim, retrata um constructo potencialmente influente em comportamentos, atitudes e resultados (individuais e organizacionais) (VILARIÑO DEL CASTILLO; LOPEZ-ZAFRA, 2022), constatando-se seus reflexos na atuação dos gestores. O desempenho gerencial está associado com a eficiência e eficácia ao executar tarefas e ao alcance das metas orçamentárias (STONER, 1992). Assim, os *controllers* com capital psicológico desenvolvido, enaltecem seus pontos fortes no trabalho e utilizam de melhor forma seus recursos, para aumentar o desempenho no trabalho (PARK; CHOI, 2020).

Os gestores que participam da elaboração do orçamento recebem maior autonomia, e com influência positiva promovem níveis mais elevados de eficácia em todo o processo orçamentário (WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020). Além disto, a autonomia lhes permite emitir opiniões e observações acerca do orçamento, e assim melhorar as discussões orçamentárias e a confiança nos superiores (ZONATTO et al. 2022). Contudo, a participação orçamentária tende a aumentar as demandas de trabalho, pois os gerentes terão sobrecargas de

atividades, como desenvolvimento de propostas acerca das estimativas de alocação, elaboração de metas das unidades e tomadas de decisões orçamentárias (CHEN; HUANG, 2021). Com isto, gestores responsáveis pela elaboração orçamentária, com maior autonomia no trabalho, experimentam maior controle sobre a execução de suas tarefas e demandas extras da função, porém podem perceber as responsabilidades adicionais como estressores, o que afeta negativamente seu desempenho (SHAZAD, 2022).

O desempenho gerencial consiste no resultado da relação entre esforço, habilidade e percepção da tarefa (PARYATI, 2022). Em um contexto com demandas elevadas de tarefas, acredita-se ter impactos positivos na forma de aumento do desempenho do trabalho (HARIYANTI; PURNAMASARI, 2015). Contudo, a literatura também enfatiza que diversos fatores podem afetar a relação entre autonomia e desempenho, como situações específicas do trabalho ou mesmo a personalidade individual (LANGFRED; MOYE, 2004). Alguns gestores podem perceber a autonomia no trabalho como uma oportunidade para impressionar os superiores. Outros perceberem como trabalho e esforços adicionais sem recompensa (LANGFRED; MOYE, 2004). Com esta visão mais pessimista, o aumento de autonomia no trabalho no contexto orçamentário pode apresentar resultados indesejados no desempenho individual.

Os resultados encontrados neste estudo, também sugerem que ao proporcionar a oportunidade de participar da elaboração do orçamento, os gestores contribuem para concepção das metas orçamentárias, e compreendem melhor os objetivos da organização, pois são mais propensos a buscar, utilizar e compartilhar informações relevantes para o desenvolvimento destas atividades. Em concordância com a literatura, sugere-se ainda que a participação orçamentária tem reflexos comportamentais positivos, que geram maior clareza de objetivos e metas (SHOLIHIN et al., 2011). Assim, os resultados encontrados evidenciam que os efeitos positivos da participação orçamentária promovem o compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas, refletindo positivamente no seu desempenho gerencial, pois as metas orçamentárias tendem a motivar as ações dos indivíduos na medida que os gestores se sentem desafiados e comprometidos (KENNO; LAU; SAINTY, 2018).

Neste sentido, a pesquisa realizada evidencia que os indivíduos possuem melhor desempenho gerencial ao comprometerem-se a alcançar as metas que contribuiriam para estabelecer. Isto ocorre possivelmente em virtude de os gestores terem sensação de propriedade do orçamento e que os sentimentos de controle podem aumentar seu compromisso com o alcance das metas orçamentárias inicialmente estabelecidas (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019). Assim sendo, o seu envolvimento nas definições orçamentárias, sugere menor

resistência às mudanças e maior comprometimento com as decisões organizacionais estabelecidas. O aumento do compromisso dos gestores com as metas orçamentárias pode resultar em maior motivação, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho no trabalho.

Diante do exposto, a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, pode-se inferir que a participação orçamentária promove importantes recursos cognitivos e motivacionais de profissionais *controllers* com responsabilidade orçamentária, que voluntariamente participaram desta pesquisa. Do mesmo modo, que tais recursos podem influenciar as ações dos indivíduos quando do exercício de suas atribuições de trabalho, razão pela qual, em alguma medida, tendem a influenciar o seu desempenho gerencial.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se as conclusões deste estudo e as recomendações a pesquisas futuras, identificados a partir da literatura revisitada e dos resultados obtidos.

### 5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar de que maneira a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial dos *controllers* que atuam em organizações industriais no Brasil. Para respondê-lo, foram observados os efeitos diretos das variáveis participação orçamentária, capital psicológico, autonomia no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias no desempenho gerencial, e os efeitos mediadores destas variáveis (CP, AT e CMO) na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa para análise dos dados, cuja amostra foi composta de 267 *controllers*, gerentes de controladoria ou coordenadores de controladoria de indústrias brasileiras. As relações teóricas delimitadas para esta pesquisa foram investigadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais.

Há evidências acerca da relevância dos aspectos comportamentais na elaboração do orçamento, visto que os processos orçamentários são capazes de produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização em gestores com responsabilidade orçamentária (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020b). Do mesmo modo, que o comportamento humano resulta da influência recíproca de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Assim sendo, percebe-se o interesse de pesquisadores na verificação dos elementos que possam favorecer o desempenho individual no contexto orçamentário, visto que os efeitos positivos da configuração orçamentária podem não ser percebidos de maneira direta, mas podem ocorrer por intermédio de outras variáveis intervenientes, como verificado em outras pesquisas na área sobre o tema (DERFUSS, 2016).

Estas evidências são confirmadas pelos achados desta investigação, e contribuem com a literatura contábil, na produção de novos conhecimentos sobre o tema. As evidências encontradas na amostra analisada indicam que os efeitos da PO no DG ocorrem de maneira indireta, por meio dos efeitos interativos com o capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias, o que permite responder à questão de pesquisa elaborada para o estudo.

Respondendo aos objetivos desta pesquisa, os achados revelaram que a participação orçamentária tem influência direta positiva, porém não significativa no desempenho gerencial,

fato que evidencia e confirma a presença de outras variáveis intervenientes na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Verificou-se que a participação orçamentária possui influência direta e positiva no capital psicológico, na autonomia no trabalho e no compromisso com as metas orçamentárias. Além disto, observa-se que, neste contexto, o capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias possuem influência direta positiva e significativa no desempenho gerencial. No entanto, a autonomia no trabalho, embora apresente relação direta positiva com o desempenho gerencial, esta não apresenta significância estatística.

Diante destes resultados, é possível inferir que a participação orçamentária proporciona um ambiente que promove o bem-estar funcional, com capacidade de favorecer elementos que indiretamente favorecem o desempenho individual. Os profissionais envolvidos na elaboração do orçamento desenvolvem suas capacidades psicológicas positivas, como o capital psicológico, que auxiliam a tomada de decisão e a rotina gerencial. Os *controllers* confiantes de sua atuação despendem os esforços necessários para exercer suas atividades de forma bem-sucedida. Esperançosos, visam alternativas viáveis para promover a resolução dos problemas encontrados. Com otimismo, apresentam uma visão clara e positivista das situações enfrentadas, o que corrobora para a resolução de dificuldades, e, com maior resiliência, esses profissionais tendem a se recuperar com maior facilidade de situações adversas. Tais interações refletem a importância do orçamento participativo nas organizações, como um mecanismo de controle influente nos julgamentos e avaliações dos gestores, e em suas atitudes e comportamentos, que determinam os esforços empregados para melhorar o desempenho gerencial.

Os resultados encontrados também permitem observar que a participação orçamentária tende a proporcionar maior autonomia no trabalho dos gestores com responsabilidade orçamentária. O uso do orçamento participativo pode melhorar a comunicação entre superior e subordinado, promover o compartilhamento de informações entre as áreas, melhorar a interação entre os indivíduos, e proporcionar maior liberdade no desenvolvimento das tarefas. Neste sentido, a participação no orçamento sugere maior autonomia no trabalho destes profissionais. Além disto, proporciona autoconfiança, ao permitir que informações e eventuais problemas sejam transmitidos pelos *controllers* aos seus superiores. Apesar dos benefícios percebidos com a autonomia no contexto orçamentário, os achados deste estudo não permitiram confirmar os efeitos positivos diretos da autonomia no trabalho em relação ao desempenho gerencial.

A autonomia no trabalho também torna os indivíduos mais responsáveis por seus insucessos e por suas conquistas relacionadas ao trabalho realizado (BAERDEMAEKER;

BRUGGEMAN, 2015; GÖZÜKARA; ŞİMSEK, 2015). Nesse sentido, os gestores que, em virtude do seu envolvimento nas definições orçamentárias, percebem maior autonomia no trabalho, podem desenvolver mecanismos estressores associados ao aumento de responsabilidades e das demandas adicionais em virtude da elaboração das metas, pressões por resultados, desenvolvimento de propostas acerca das estimativas de alocação de recursos e tomadas de decisões orçamentárias (CHEN; HUANG, 2021).

Esta sobrecarga e o senso de responsabilização podem refletir negativamente nos resultados de suas atividades e em sua atuação no ambiente de trabalho, desfavorecendo o seu desempenho individual. Além disto, os efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária são produzidos pelos papéis informativos do orçamento, e, portanto, podem determinar como este indivíduo agirá no ambiente de trabalho para alcançar um desempenho gerencial elevado (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020b). Assim sendo, outros aspectos, como a cultura, a cognição e a individualidade de cada *controller*, também precisam ser observados, visto que a autonomia no trabalho é percebida como uma fonte de estresse para alguns profissionais, dadas as condições de trabalho experimentadas e suas percepções sobre o ambiente em que se encontra inserido. Por outro lado, para outros profissionais, esta constitui-se uma oportunidade de crescimento e ascensão, razão pela qual estes profissionais se tornarão mais propensos a empreender maior esforço para alcançar melhor desempenho.

Esta pesquisa também evidencia em seus resultados que os gestores que participam da concepção do orçamento sentem-se mais comprometidos com as metas orçamentárias estabelecidas, pois colaboram com a constituição destas, o que lhes permite maior compreensão, aceitabilidade, bem como emitir opiniões e sugestões, e assim elevar o senso de pertencimento e identificação com a empresa. Desta maneira, os *controllers* são encorajados a fortalecer o interesse e o empenho exercido em direção aos objetivos da organização, pois a meta consiste em um desígnio motivacional que o indivíduo busca alcançar por meio de um comportamento intencional (KENNO; LAU; SAINTY, 2018; VIEIRA JR; GRANTHAM, 2011). Assim, indivíduos comprometidos com os objetivos orçamentários reforçam o empenho atribuído para o alcance das metas, o que tende a refletir positivamente em sua atuação no trabalho realizado (NGUYEN; EVANGELISTA; KIEU, 2019).

A pesquisa também identifica que o esforço e o empenho investido pelos gestores por meio do compromisso com as metas orçamentárias podem refletir assertivamente em seu desempenho gerencial. Isto se explica em virtude da relação entre compromisso e desempenho ser fortalecida quando as pessoas estão mais comprometidas com seus objetivos (LOCKE;

LATHAM; ERE, 1988; LOCKE; LATHAM, 2002). O comprometimento serve como catalisador para a motivação, e tende a refletir na dedicação dos funcionários (BEUREN; SILVA, 2014). Tal dedicação tende a influenciar positivamente no comportamento, bem como nas atitudes dos *controllers*, além de favorecer a tomada de decisões mais qualificadas e assertivas, refletindo em maior qualidade das previsões orçamentárias estabelecidas, e, desta forma, impactar os resultados organizacionais e promover o seu desempenho individual.

Diante do exposto, a partir dos resultados encontrados com a análise da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, esta pesquisa revelou que essa influência pode não ocorrer de forma direta, simples e causal, mas a partir da mediação de variáveis intervenientes, que em uma dada condição, influenciarão a relação estudada. Compreende-se que as práticas orçamentárias empregadas, como a participação orçamentária, possuem a capacidade de influenciar as percepções e comportamentos dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária, ocasionando influência direta e positiva em suas ações, e, assim, refletindo indiretamente no seu desempenho gerencial. O efeito motivacional do orçamento pode incentivar um comportamento positivo, pois a maior aceitabilidade dos objetivos, facilita a execução orçamentária (WAFIROH; ABDANI; NURDIN, 2020). Com isto, identifica-se que os elementos cognitivos e pessoais, como o capital psicológico, e comportamentais, como o compromisso com as metas orçamentárias, ao relacionarem-se com autonomia no trabalho no contexto orçamentário, promovem o desempenho no trabalho dos *controllers*.

O contexto das empresas estudadas apoia estes resultados e retrata que os julgamentos e avaliações dos gestores que participaram desta pesquisa influenciam suas atitudes e comportamentos. Esses profissionais determinam o quanto estão dispostos a dedicar-se para alcançar melhores resultados. Contudo, mesmo com a constatação de associações positivas nas relações investigadas, cabe ressaltar que o comportamento verificado não é generalizável, e que, desta forma, alguns indivíduos podem encontrar outros obstáculos para alavancar seu desempenho. Este fato pode ser observado em um contexto com baixos níveis de participação orçamentária, em que os gestores não possuem acesso a construção das metas e informações acerca do orçamento, trazendo reflexos desfavoráveis as capacidades psicológicas positivas dos *controllers*, o que desencadeia o auto questionamento acerca da capacidade individual. Caso sua percepção não seja propícia a essa avaliação, esse gestor pode reduzir o foco na realização de tarefas, razão pela qual dificultará a melhoria de seu desempenho.

De modo geral, estudos anteriores confirmam, por meio de suas evidências, os efeitos motivacionais da participação orçamentária no comportamento e atitudes das pessoas, o que reproduz melhorias acerca do desempenho no trabalho realizado. Nesse sentido, percebe-se que

é importante que as organizações promovam condições para estimular o envolvimento dos gestores no orçamento, melhorando o compartilhamento de informações, contribuindo com aspectos como a resolução de problemas e fomento a inovação. Ademais, esse incentivo pode promover o desempenho gerencial, por meio do estímulo as capacidades psicológicas positivas dos *controllers*, fazendo com que estes profissionais passem a atuar na busca por caminhos para o seu crescimento, o que tende a refletir positivamente nos resultados organizacionais.

Os achados desta pesquisa revelam sobretudo implicações relevantes ao tema em discussão, ao contribuir com a gama de conhecimentos existentes sobre efeitos cognitivos habilitantes da participação orçamentária, bem como seus reflexos no desempenho gerencial. Desse modo, as evidências encontradas nesta investigação oportunizam ampliar o entendimento acerca das práticas gerenciais utilizadas no contexto orçamentário, e sua potencial influencia em atitudes, comportamentos e cognições dos *controllers*, de modo que as empresas possam avaliar e melhorar seus processos, adequando as práticas para obtenção de melhores resultados.

Como contribuições teóricas, a pesquisa fornece evidências construídas a partir da análise das relações diretas e indiretas entre participação orçamentária e desempenho gerencial, (indiretas) verificadas por meio das variáveis mediadoras capital psicológico, autonomia no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias. A interpretação dessas análises, permite entender como esses elementos se relacionam, e assim constatar de que maneira a participação orçamentária pode influenciar o desempenho gerencial.

Neste contexto, a pesquisa colabora com a literatura contábil existente e inova ao verificar o capital psicológico, a autonomia no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias como variáveis mediadoras desta relação (PO e DG). Ao adicionar a autonomia no trabalho na análise realizada, a pesquisa também inova diante da baixa observação desta variável em outros estudos contábeis desenvolvidos sobre o tema. Assim, proporciona-se o avanço dos conhecimentos acerca das temáticas estudadas nesta dissertação, e a ampliação da pesquisa sobre participação orçamentária e o desempenho gerencial, preenchendo uma lacuna existente e fornecendo novas evidências para a realização de outros estudos sobre o tema.

As contribuições práticas e sociais são evidenciadas nesta pesquisa com o fornecimento de informações que permitem uma reflexão sobre a necessidade de adoção de novas estratégias organizacionais, em relação a melhoria de suas ações na gestão orçamentária, e a promoção da influência positiva dos sistemas de controle gerencial no comportamento dos gestores. Isto posto, as empresas podem utilizar o conhecimento gerado para o fomento da participação orçamentária, com vistas a promoção de um clima organizacional positivo, provido de bem-estar e satisfação funcional, equilíbrio na autodeterminação, e em que os *controllers* vejam seu

trabalho com maior significado, e mantenham-se motivados, com vistas a elevar o seu desempenho gerencial, que tende a refletir positivamente nos resultados organizacionais.

A pesquisa contribui ainda com a promoção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ONU), ao incentivar, por meio do estudo, as políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas. A análise e propagação da discussão teórica acerca do estado positivo e mental dos *controllers*, por meio do desenvolvimento do capital psicológico, bem como a promoção de maior autonomia no trabalho, são aspectos que proporcionam bem estar individual, em encontro ao objetivo 3. O estudo está associado ainda com o objetivo 8, por dar ênfase nas condições laborais para melhorar o desenvolvimento das atividades dos gestores, com vistas a promover o trabalho produtivo e decente, e melhorar o desempenho. Os resultados também apoiam o objetivo 9, que abrange a indústria, inovação e infraestrutura, ao apresentar formas de manifestar opiniões e ideias dos gestores, e incentivar a autoconfiança na gestão organizacional, favorecendo as inovações com vistas ao alcance da eficácia organizacional.

Por fim, a pesquisa também contribui com o Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ao produzir subsídios para a realização de atividades de ensino e pesquisa desenvolvidas no Programa, alinhadas a Linha de Pesquisa em Controladoria, e as disciplinas nela abordadas, bem como para a elaboração, divulgação e socialização de novos conhecimentos científicos sobre os temas abordados neste trabalho. Os resultados evidenciados neste estudo também podem ser úteis ao ensino e a educação em cursos superiores, ao fomentar novas investigações, promover o desenvolvimento de outros grupos de pesquisas, além de serem utilizados em atividades de extensão, contribuindo dessa forma para a curricularização da extensão nos cursos de graduação em Ciências Contábeis. Adicionalmente, contribuem para a consolidação do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, ao discutir elementos da temática orçamentária, gerar, socializar e disseminar novos conhecimentos sobre o tema.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

No campo prático, a partir dos resultados encontrados, as organizações interessadas e seus gestores podem ampliar a discussão sobre a participação orçamentária e seus potenciais efeitos, com vistas a fomentar o compromisso com as metas orçamentárias, aprimorar o desenvolvimento do capital psicológico dos *controllers*, e promover o equilíbrio ao

proporcionar autonomia no trabalho, capaz de refletir positivamente no desempenho gerencial. Ao discutir tais aspectos, será possível observar a forma como o *design* e o uso da configuração orçamentária, e práticas de gestão orçamentária, ao serem aprimoradas, podem potencializar os resultados individuais, de equipe e organizacionais da entidade. Do mesmo modo, torna-se possível estimular o envolvimento do corpo funcional, no processo de discussão visando a busca por soluções aplicáveis a eventuais problemas existentes, de modo que os reflexos alcançados sejam positivos nos resultados organizacionais.

No campo teórico e científico, sugere-se a realização de novas investigações que abordem a análise conjunta e interativa das variáveis intervenientes abordadas neste estudo, com a intenção de verificar sua influência conjunta no desempenho gerencial em outros ambientes e contextos organizacionais. A realização de levantamentos internos também pode revelar características individuais e variáveis contextuais que podem influenciar esta relação.

A literatura que trata da análise da relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial tem apresentado resultados divergentes, sugerindo que a avaliação de tais relacionamentos é complexa. Por esta razão, é necessário compreender como um conjunto de fatores interagem para determinar tal influência. Neste sentido, é possível também incluir nesta abordagem a avaliação de outros fatores cognitivos e pessoais, como outras capacidades psicológicas, a capacidade de aquisição, absorção e transferência de conhecimentos, bem como de aprendizagem individual, como fatores explicativos a esta relação. Aspectos motivacionais, os tipos de comprometimento (afetivo, normativo, instrumental) e de engajamento no trabalho, também podem auxiliar na compreensão de tais interações, e a identificação da forma como a participação orçamentária impacta o desempenho gerencial.

Sugere-se ainda que outros estudos possam abordar as variáveis analisadas sob outras perspectivas, como os reflexos da autonomia no trabalho em relação ao capital psicológico, o engajamento no trabalho e o compromisso organizacional e com as metas orçamentárias, visto que a autonomia no trabalho pode proporcionar aos indivíduos maior controle e liberdade sobre suas atividades, o que sugere um efeito motivacional desta variável. Ao se identificar tais interações, é possível inferir sobre seus efeitos como mecanismo capaz de potencializar as capacidades psicológicas positivas dos indivíduos e suas atitudes gerenciais.

A autonomia no trabalho como aspecto ambiental e o capital psicológico como uma capacidade individual positiva, podem refletir no comportamento e nas ações individuais, o que torna interessante a análise destes aspectos em relação ao compromisso com as metas orçamentárias, os resultados individuais e de equipe. A gestão de equipes de alto rendimento impacta positivamente nos resultados organizacionais, razão pela qual se tornam um relevante

tema objeto de estudo. Além disto, as evidências encontradas na literatura também sugerem a análise dos efeitos da autonomia no trabalho como variável moderadora de outros aspectos comportamentais, visto que o excesso de autonomia pode proporcionar resultados indesejáveis.

Ainda no contexto orçamentário, porém sob outra perspectiva de investigação, sugere-se também a análise de elementos que possam interferir negativamente nas atitudes, comportamentos e no desempenho individual dos *controllers*, como o estresse no trabalho, a exaustão emocional, a ambiguidade e o conflito de papéis, entre outros fatores. A consideração de tais aspectos com a cultura organizacional e a autonomia no trabalho podem revelar como as condições do ambiente contribuem para tais resultados no contexto orçamentário.

Do mesmo modo, pesquisas futuras podem analisar outras atitudes e comportamentos gerenciais. Estudos acerca da motivação dos gestores para participação orçamentária podem contribuir para o entendimento dos reflexos da participação orçamentária, seus preditores e sua influência no desempenho gerencial. Também sugere-se a investigação de outros fatores, em lugar do desempenho gerencial, como a satisfação no trabalho, a proatividade no trabalho, a intenção de permanência e o significado do trabalho. Tais temáticas se constituem oportunidades relevantes para a realização de novos estudos na pesquisa em contabilidade gerencial.

## REFERÊNCIAS

- AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 427-440, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>
- AGUIAR, A. B. D.; TEIXEIRA, A. J.; NOSSA, V.; GONZAGA, R. P. Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 40-54, 2012.
- ALMASI, H.; PALIZDAR, M. R.; PARSIAN, D. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **Management Science Letters**, v. 5, p. 843-854, 2015. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>
- AMIR, A. *et al.* The role of budget participation in improving managerial performance. **Accounting**, v. 7, n. 2, p. 269-280, 2021. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>
- ANTUNES, A.C.; CAETANO, A.; PINA M. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 2-10, 2013.
- ARNOLD, M.; ARTZ, M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. **Accounting, organizations and society**, v. 73, p. 50-67, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- BAERDEMAEKER, J.; BRUGGEMAN, W. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1-12, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>
- BANDURA, A. **Self-efficacy**: The exercise of control. New York: Freeman, 1997.
- BANDURA, A. The Evolution of Social Cognitive Theory. *In*: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Orgs.), **Great Minds in Management**, p. 9-35. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238, 1990. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>.

- BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F. Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>
- BEUREN, I. M.; SILVA, T. P. Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 71-101, 2014. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p71-101>
- 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. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- BIDO, D. S.; SILVA, D.. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. *In*: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Orgs.). **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, 2007.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.
- BORMAN, W. C.; BRUSH, D. H. More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. **Human performance**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 1993. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup06011>
- BREAUGH, J. A. The measurement of work autonomy. **Human relations**, v. 38, n. 6, p. 551-570, 1985. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- BROMAN, S. L. S.; ROCHA-PINTO, S. R. Truces (re) construction at the boundaries of budgeting routines. **RAUSP Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 39-54, 2023. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2022-0074>
- BROWNELL, P. A field study examination of budgetary participation and locus of control. **Accounting Review**, v. 57, n. 4, p. 766-777, 1982.
- BROWNELL, P. Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. **Accounting Review**, v. 56, n. 4, p. 844-860, 1981.
- BROWNELL, P; MCINNES, M. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. **Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 587-600, 1986.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. 2012.

BURNS, J.; BALDVINSDOTTIR, G. An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. **European Accounting Review**, v. 14, n. 4, p. 725-757, 2005. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>

CALVETTI, P. Ü.; MULLER, M. C.; NUNES, M. L. T. Psicologia da saúde e psicologia positiva: perspectivas e desafios. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 27, n. 4, p. 706-717. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000400011>

CAPLAN, E. H. Behavioral assumptions of management accounting. **The Accounting Review**, v. 41, n. 3, p. 496-509, 1966.

CARDINAL, L. B.; KREUTZER, M.; MILLER, C. C. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 559-592, 2017. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>

CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F. Dispositional optimism. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 18, n. 6, p. 293-299, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2014.02.003>

CHEN, Y.; HUANG, M. Bottom-up (top-down) rolling budgeting and job autonomy: consequences for the role of role overload and managerial performance. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 28, n. 1, p. 1-21, 2021. <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1844997>

CHIU, S.; TSAI, M. Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. **The Journal of Psychology**, v. 140, n. 6, p. 517-530, 2006. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530>

CHIU, W. C.; LUN, V. M.; BOND, M. H. Engaging in creative work: The influences of personal value, autonomy at work, and national socialization for self-directedness in 50 nations. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 49, n. 2, p. 239-260, 2018. <https://doi.org/10.1177/0022022116651336>

CHONG, K. M.; MAHAMA, H. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 3, p. 206-222, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>

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. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>

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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. The multiple roles of participative budgeting on job performance. **Advances in Accounting**, v. 22, p. 67-95, 2006. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)

- CHONG, V. K.; JOHNSON, D. M. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. **Accounting and Business Research**, v. 37, n. 1, p. 3-19, 2007. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- COHEN, J. Set correlation and contingency tables. **Applied psychological measurement**, v. 12, n. 4, p. 425-434, 1988. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>.
- CORBU, A.; ZUBERBÜHLER, M. J. P.; SALANOVA, M. Positive psychology micro-coaching intervention: Effects on psychological capital and goal-related self-efficacy. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566293>
- CORRÊA, A. P. **Capital psicológico positivo: um estudo sobre a psicologia positiva no contexto organizacional**. 2017. 237 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.
- COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. The budgetary process of power and politics. **Accounting, Organizations and Society**, v. 11, n. 3, p. 193-214, 1986. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90021-8)
- COVALESKI, M. A.; EVANS, 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. (Orgs.). **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 587-624, 2007.
- DAFNA, K. Managerial performance and business success: Gender differences in Canadian and Israeli entrepreneurs. **Journal of enterprising communities: People and places in the global economy**, v. 2, n. 4, p. 300-331, 2008. <https://doi.org/10.1108/17506200810913890>
- DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 1, p. 039-062, 2015. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2015080103>
- DĂNESCU, T.; CONSTANTINESCU, L.; MATEI, B. R. A Structured Perspective on Behavioral Accounting Research. **CECCAR Business Review**, v. 3, n. 2, p. 67-72, 2022. <https://doi.org/10.37945/cbr.2022.02.08>
- DANI, A. C.; ZONATTO, V. C. 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. 054-072, 2017. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- DARVISHMOTEBALI, M.; ALI, F. Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102462, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8, p. 587-608, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>

DEDAHANOV, A. T.; RHEE, C.; GAPURJANOVA, N. Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?. **Management Decision**, v. 57, n. 9, p. 2401-2413, 2019. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>

DEERY, S. J.; MAHONY, A. Temporal flexibility: Management strategies and employee preferences in the retail industry. **Journal of Industrial Relations**, v. 36, n. 3, p. 332-352, 1994. <https://doi.org/10.1177/002218569403600302>

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.

DEFAVERI, I. R.; SANTI, D. G.; TOIGO, L. A. Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>

DEGENHART, L. **Influência do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em atividades orçamentárias**. 2019. 283 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2019.

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

DEMEROUTI, E. *et al.* The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499, 2001.

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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

DERFUSS, K. Relating context variables to participative budgeting and evaluative use of performance measures: a meta-analysis. **Abacus**, v. 51, n. 2, p. 238-278, 2015. <https://doi.org/10.1111/abac.12046>

DIAB, A. K. A. L.; AKIB, A.; INSAWAN, H.; SULAIMAN, N. Effect of Organizational Climate and Participation in Budgeting on Employee Performance. **KnE Social Sciences**, p. 56-80, 2022. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i8.10724>

DIAMANTIDIS, A. D.; CHATZOGLU, P. Factors affecting employee performance: an empirical approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 1, p. 171-193, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

DUNK, A. S. Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 14, n. 4, p. 321-324, 1989. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90002-0)

DUNK, A. S.; NOURI, H. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. **Journal of Accounting Literature**, v. 17, p. 72, 1998.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B. Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. **European journal of work and organizational psychology**, v. 20, n. 3, p. 367-387, 2011.  
<https://doi.org/10.1080/13594321003590630>

ETEMADI, H.; DILAMI, Z. D.; BAZAZ, M. S.; PARAMESWARAN, R. Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran. **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, v. 25, n. 2, p. 216-225, 2009.  
<https://doi.org/10.1016/j.adiac.2009.08.005>

FUADAH, L. L., SAFITRI, R. H., YULIANI, Y., & ARISMAN, A. Determinant factors' impact on managerial performance through management accounting systems in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 109-117, 2020.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.109>

FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados: Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

FEDERICI, R. A. Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. **European Journal of Psychology of Education**, v. 28, n. 1, p. 73-86, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10212-011-0102-5>

FERREIRA, M. A.; LEAL, E. A.; COSTA, A. M. D. S.; FERREIRA, L. V. Perfil do *controller* e suas escolhas estratégicas: uma análise sobre *controllers* brasileiros e portugueses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, p. e186510-e186510, 2021.  
<https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.186510>

FIIRST, C.; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 01-20, 2018. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i2.33342>

FOGARTY, T. J.; SINGH, J.; RHOADS, G. K.; MOORE, R. K. Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. **Behavioral Research in Accounting**, v. 12, p. 31-68, 2000.

FONTES, A. P.; AZZI, R. G. Crenças de autoeficácia e resiliência: Apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia**, v. 29, p. 105-114, 2012.  
<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000100012>

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. <https://doi.org/10.2307/3151312>

FREDRICKSON, B. L. The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. **American Scientist**, v. 91, n. 4, p. 330-335, 2003.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; WANDERLEY, C. A.; MALAGUEÑO, R. A pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: desenvolvimento, dificuldades e oportunidades. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 47-68, 2015. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2015147-68>

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R.; 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.

GOMES, G.; LAVARDA, C. E. F.; TORRENS, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 1, p. 107-123, 2012. <https://doi.org/10.5700/rege454>

GOMEZ-CONDE, J.; LOPEZ-VALEIRAS, E.; MALAGUEÑO, R.; OYADOMARI, J. C. T. Quality of performance metrics, informal peer monitoring and goal commitment. **Accounting & Finance**, v. 62, n. 3, p. 4041-4077, 2022. <https://doi.org/10.1111/acfi.12915>

GÖZÜKARA, I.; ŞİMŞEK, O. F. Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 195, p. 963-971, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>

GRANT, A. M.; BERRY, J. W. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. **Academy of management journal**, v. 54, n. 1, p. 73-96, 2011. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>

GRANT, A. M.; PARKER, S. K. Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 317-375, 2009. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159, 1975. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980.

HEINLE, M. S.; ROSS, N.; SAOUMA, Richard E. A theory of participative budgeting. **The Accounting Review**, v. 89, n. 3, p. 1025-1050, 2014. <https://doi.org/10.2308/accr-50686>

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J.F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book (429 p.).

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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>

HARIYANTI, W.; NOOR, F. M.; DEWA, A. L. Pluriform motivation as moderation of budget participation relationship towards managerial performance (Empirical study on manufacturing industry in Indonesia). **Universal Journal of Accounting and Finance**, v. 8, n. 4, p. 131-139, 2020. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2020.080405>

HARIYANTI, W.; PURNAMASARI, P.; L. O. M. Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (Empirical Study on Manufacturing Companies listed on Indonesian Stock Exchange). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 211, p. 836-843, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>

HARTOG, D. N.D; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: A model and research agenda. **Applied Psychology**, v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>

HASSEL, L. G.; CUNNINGHAM, G. M. Budget effectiveness in multinational companies: An empirical examination of environmental interaction on cognitive and affective effects of two dimensions of budgetary participation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 9, n. 4, p. 299-318, 1993. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(93\)90026-O](https://doi.org/10.1016/0956-5221(93)90026-O)

HOLLENBECK, J. R.; WILLIAMS, C. R.; KLEIN, H. J. An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 18, 1989.

HUANG, J. L.; RYAN, A. M.; ZABEL, K. L.; PALMER, A. Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 1, p. 162, 2014. <https://doi.org/10.1037/a0034285>

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1332-1356, 2007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

ILYASH, O. YILDIRIM, O.; CAPUK, S.; BOZGUL, N. The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. **Journal of Behavior Studies in Organizations**, v. 2, p. 10-17, 2019. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.02>

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. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>

JAMES, W. **Psychology, briefer course**. New York: Harvard University Press, 1984.

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.  
<https://doi.org/10.2308/jiar-50385>

JOHARI, J.; TAN, F. Y.; ZULKARNAIN, Z. I. T. Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. **International Journal of Educational Management**, v. 32, n. 1, p. 107-120, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>

KAHAR, S. H. A.; ROHMAN, A.; CHARIRI, A. Participative budgeting, budgetary slack and job satisfaction in the public sector. **Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 6, p. 1663-1674, 2016. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>

KAPPAGODA, U.W.M.R. S; OTHMAN, H. Z.; ALWIS, G. Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2014.

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M.; GOMES, T.; LAVARDA, C. E. F. Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 82-100, 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>

KENNO, S. A.; LAU, M. C.; SAINTY, B. J. In search of a theory of budgeting: A literature review. **Accounting Perspectives**, v. 17, n. 4, p. 507-553, 2018. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12186>

KHOSHNAW, S.; ALAVI, H. Examining the interrelation between job autonomy and job performance: A critical literature review. **Multidisciplinary Aspects of Production Engineering**, v. 3, n. 1, p. 606-616, 2020. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>

KIHN, L. How do controllers and managers interpret budget targets?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>

KLEIN, H. J.; WESSON, M. J.; HOLLENBECK, J. R.; ALGE, B. J. Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 6, p. 885, 1999. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.885>

KLEIN, H. J.; WESSON, M. J.; HOLLENBECK, J. R.; WRIGHT, P. M.; DESHON, R. P. The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 85, n. 1, p. 32-55, 2001. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2931>

KRAMER, S.; HARTMANN, F. How top-down and bottom-up budgeting affect budget slack and performance through social and economic exchange. **Abacus**, v. 50, n. 3, p. 314-340, 2014. <https://doi.org/10.1111/abac.12032>

LAASER, K.; BOLTON, S. Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. **International Journal of Management Reviews**, v. 24, n. 3, p. 373-393, 2022. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>

LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- LANCE, C. E.; DAWSON, B.; BIRKELBACH, D.; HOFFMAN, B. J. Method effects, measurement error, and substantive conclusions. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 3, p. 435-455, 2010. <https://doi.org/10.1177/1094428109352528>
- LANGFRED, C. W.; MOYE, N. A. Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 934, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256253>
- LAU, C. M.; BUCKLAND, C. Budgeting-The role of trust and participation: A research note. **Abacus**, v. 37, n. 3, p. 369-388, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00092>. <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00092>
- LAU, C. M.; SCULLY, G.; LEE, A. The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 247-259, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.002>
- LAU, C. M.; TAN, S. L. C. Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. **Advances in Management Accounting**, v. 20, p. 151-185, 2012. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- LAU, C. M.; TAN, S. L. C. The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 21, p. 17-34, 2003. <https://doi.org/10.1023/A:1024803621137>
- LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- LAVARDA, C. E. F.; SANT'ANA, S. V.; MANFROI, L.; DAGOSTINI, L. Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. **ConTexto**, v. 15, n. 30, p. 20-35 2015.
- LEE, W. R.; CHOI, S. B.; KANG, S. How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1901, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. D. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>
- LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

LIMA FILHO, R. N.; BRUNI, A. L.; SAMPAIO, M. S. A influência do gênero, idade e formação na presença de heurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase experimental. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p. 103-117, 2012. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20128>

LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. The development of goal setting theory: A half century retrospective. **Motivation Science**, v. 5, n. 2, p. 93, 2019. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting & task performance**. Prentice Hall, Inc, 1990.

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. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. Controllershhip Functions: an analysis in the Brazilian scenario. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 283-299, 2013. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.1185>

LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 169-249, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 540-562, 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>

LUNARDI, M.; ZONATTO, V. C. D. 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. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>

LUNKES, R. J.; FELIU, V. M. R.; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 112-132, 2011. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20117>

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. <https://doi.org/10.1002/job.507>

LUTHANS, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 1, p. 57-72, 2002a. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.664018>

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 23, p. 695-706, 2002b. <https://doi.org/10.1002/job.165>

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; LI, W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. **Management and Organization Review**, v. 1, n. 2, p. 249-271, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>

LUTHANS, F.; JENSEN, S. M. Hope: A new positive strength for human resource development. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 3, p. 304-322, 2002. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>

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. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

LUTHANS, F.; VOGELGESANG, G. R.; LESTER, P. B. Developing the psychological capital of resiliency. **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 1, p. 25-44, 2006. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

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. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital and beyond**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

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

MACHADO, F.S.; ZONATTO, V. C. S.; DEGENHART, L.; KIELING, D. L.; BIANCHI, M. Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance. **Brazilian Administration Review**, v. 19, n. 3, p. e210085, 2022. <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. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>

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. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.05.003>

MADRID, H.; DIAZ, M. T.; LEKA, S.; LEIVA, P. I.; BARROS, E. A finer grained approach to psychological capital and work performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, p. 461-477, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-z>

MAH'D, O. Bottom-up rather than top-down: evidence from Middle eastern and north African educational institutions. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 32, n. 4, p. 671-690, 2020. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0008>

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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>

MAIGA, A. S. Antecedents and consequences of budget participation. **Advances in Management Accounting**, v. 14, n. 1, p. 211-231, 2005. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14010-6)

MAIGA, A. S.; JACOBS, F. Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 5, n. 1, p. 39-58, 2007.

MANCINI, S. D.; MEDEIROS, G. A., PAES, M. X., OLIVEIRA, B. O. S., ANTUNES, M. L. P., SOUZA, R. G.; FERRAZ, J. L.; BORTOLETO, A. P.; OLIVEIRA, J. A. P. Circular economy and solid waste management: challenges and opportunities in Brazil. **Circular Economy and Sustainability**, v. 1, n. 1, p. 261-282, 2021. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00031-2>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. São Paulo: Atlas, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 5, p. 435-456, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>

MARTINS, G. 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.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

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. 104-121, 2007. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 991, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- 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. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>
- 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.
- MNIF, Y.; REBAI, E. Flexibility and job stress in the accounting profession. **Accounting Research Journal**, v. 35, n. 2, p. 261-275, 2021. <https://doi.org/10.1108/ARJ-05-2020-0097>
- MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. The Multiple Functions of Budgeting. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 285-307, 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- MULYANAH, M.; PUSPANITA, I. Budget participation and managerial performance with organizational commitment and leadership style as a moderation. **Jurnal Riset Akuntansi Terpadu**, v. 14, n. 1, p. 16-38, 2021. <http://dx.doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>
- MURDAYANTI, Y.; INDRIANI, S.; UMAIMAH, W. Determinants of participative budgeting and its implication on managerial performance. **Accounting**, v. 6, n. 7, p. 1305-1312, 2020. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.020>
- NASCIMENTO, J. C. **Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2017.
- NESHEIM, T.; OLSEN, K. M.; SANDVIK, A. M. Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy. **Employee Relations**, v. 39, n. 2, p. 240-253, 2017. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0185>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- NGUYEN, T. D.; NGUYEN, T. T. M. Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. **Journal of Macromarketing**, v. 32, n. 1, p. 87-95, 2012. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- NI, F. Y.; SU, C.; CHUNG, S.; CHENG, K. 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.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5-6, p. 467-483, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)

NOVLINA, L. D.; INDRIANI, M.; INDAYANI, I. The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. **Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia**, p. 55-66, 2020. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art6>

NUNES, P. **Psicologia positiva**. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal, 2007.

NURLINA, N. Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. **Golden Ratio of Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 108-122, 2022. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>

O'DONNELL, E. LANDOLT, K.; HAZI, A.; DRAGANO, N.; WRIGHT, B. J. An experimental study of the job demand–control model with measures of heart rate variability and salivary alpha-amylase: Evidence of increased stress responses to increased break autonomy. **Psychoneuroendocrinology**, v. 51, p. 24-34, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2014.09.017>

ONU. Organização das nações unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2022. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em: 28 out. 2022.

OTLEY, D. Budget use and managerial performance. **Journal of Accounting Research**, p. 122-149, 1978. <https://doi.org/10.2307/2490414>.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Review**, v.5, p. 289-299, 1994. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

ORTH, M.; VOLMER, J. Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 4, p. 601-612, 2017. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>

PARKER, S. K. Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. **Annual Review of Psychology**, v. 65, p. 661-691, 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>

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.

PARKER, S. K.; OHLY, S. Extending the Reach of Job Design Theory: Going Beyond the Job Characteristics Model. *In*: WILKINSON, A. N.; BACON, T. R.; SNELL, S. **The Sage Handbook of Human Resource Management**, Londres: Sage Publications Ltda, p. 269-286, 2009.

PARKER, S. K.; VAN DEN BROECK, A.; HOLMAN, D. Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 267-308, 2017. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0054>

PARKER, S. K.; WALL, T. D.; JACKSON, P. R. That's not my job: Developing flexible employee work orientations. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 899-929, 1997. <https://doi.org/10.5465/256952>

PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia**, v. 24, p. 513-517, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2007000400010>

PARK, S.; CHOI, S. Performance feedback, goal clarity, and public employees' performance in public organizations. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 3011, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12073011>

PARYATI, R. Moderation of Opportunistic Behavior between Budget Participation Preparation and Managerial Performance in the Telkom Pension Fund. **Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen**, v. 10, n. 1, p. 33-41, 2022. <https://doi.org/10.56457/jimk.v10i1.242>

PEIRÓ, J. M.; BAYONA, J. A.; CABALLER, A.; DI FABIO, A. Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. **Personality and Individual Differences**, v. 157, p. 109808, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual Review of Psychology**, v. 63, n. 1, p. 539-569, 2012. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

POON, M.T; PIKE, R.; TJOSVOLD, D. Budget participation, goal interdependence and controversy: A study of a Chinese public utility. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 101-118, 2001. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0146>

PORTON, R.; BEUREN, I. M. Formulação de hipóteses e caracterização de variáveis em pesquisa contábil. *In*: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 98-116.

PRADANA, B. G. V. The Role of Psychological Capital and Leader Member-Exchange on Participatory Budgeting and Managerial Performance. **Media Ekonomi dan Manajemen**, v. 36., n. 1., 2021. <http://dx.doi.org/10.24856/mem.v36i1.1695>

PREACHER, K. J.; LEONARDELLI, G. J. Calculation for the Sobel test. **Retrieved January**, v. 20, p. 2009, 2001.

RAY, T. K.; PANA-CRYAN, R. Work flexibility and work-related well-being. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 6, p. 3254, 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, Ilse M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-96.

RIBEIRO, A. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Controle Gerencial Em Startups: Uma Revisão Sistemática. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, p. 180-199, 2022. <https://doi.org/10.55028/don.v10i1.12637>

ROKHMAN, M. T. N. Improving managerial performance through participation role of budget preparation: a theoretical and empirical overview. **Journal of Economics and Finance**, v. 8, n. 1, p. 39-43, 2017. <https://doi.org/10.9790/5933-0801013943>

ROUWELAAR, H. T.; BOTS, J.; DE LOO, I. The influence of management accountants on managerial decisions. **Journal of Applied Accounting Research**, 2018. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

ROUWELAAR, H. T.; SCHAEPKENS, F.; WIDENER, S. K. Skills, Influence, and Effectiveness of Management Accountants. **Journal of Management Accounting Research**, v. 33, n. 2, p. 211-235, 2021. <https://doi.org/10.2308/jmar-18-048>

SARAGIH, S. The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. **International Research Journal of Business Studies**, v. 4, n. 3, 2011. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>

SARMAH, P.; VAN DEN BROECK, A.; SCHREURS, B.; PROOST, K.; GERMEYS, F. Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 44-61, 2022. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>

SANTOS, A. C.; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira De Gestão De Negócios**, v. 16, n. 50, p. 124-142, 2014. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1236>

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; MARQUES, L. Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 85, p. 29-45, 2021. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>

SANUSI, Z. M.; ISKANDAR, T. M.; MONROE, G. S.; SALEH, N. M. Effects of goal orientation, self-efficacy and task complexity on the audit judgement performance of Malaysian auditors. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31, n. 1, p. 75-95, 2018. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2015-2362>

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. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>

SCHERMERHORN J.R.; OSBORN, R. N.; UHL-BIEN, M.; HUNT, J. G. **Organizational behavior**. John Wiley & Sons, 2011.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. S. Mediating Effects Of Psychological Capital And Burnout Syndrome On The Relationship Between Budgetary Participation And Management Performance. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.14, n.1, p. 297-331, 2021. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>

SCHNEIDER, S. L. In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 250-263, 2001. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.250>

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. *In*: CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow and the foundations of positive psychology**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 279-298.

SELIGMAN, M.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

SELIGMAN, M. E. P. **Aprenda a ser otimista**: como mudar sua mente e sua vida. Objetiva, 2019.

SELIGMAN, M. E. P. **Building human strength**: Psychology's forgotten mission. 1998.

SENA, T. R. Características da produção científica sobre orçamento: Uma análise bibliométrica no período de 2012 a 2018. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 52-71, 2021. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1192>

SHAHZAD, M. B. Role of Psychological Capital in the Curvilinear Association between Job Autonomy and Job Performance. **Performance Improvement Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 603-625, 2022. <https://doi.org/10.1002/piq.21368>

SHELDON, K. M.; KING, L. Why positive psychology is necessary. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 216-217, 2001. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>

SHIELDS, M. D.; DENG, F. J.; KATO, Y. The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 2, p. 185-202, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)

SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)

SHOLIHIN, M.; PIKE, R.; MANGENA, M.; LI, J. Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a

- UK financial services organisation. **The British Accounting Review**, v. 43, n. 2, p. 135-146, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.003>
- SILVA, M. Z.; LAVARDA, C. E. Business budget: Comparative study of national and international publications. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 3, p. 179-192, 2014.
- SILVA, M. R.; CALLADO, A. A. C. Balanced scorecard e a questão ambiental: um estudo sobre a percepção dos controllers. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 263-283, 2021. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1ID20068>
- SIREGAR, Z. M. E.; SUJANA, F. R.; PRANOWO, A. S.; SUPRIADI, Y. N. Job autonomy and innovative work behavior of marketing employees in the automotive industry in Indonesia: The mediating role of organizational commitment. **Calitatea**, v. 22, n. 180, p. 97-102, 2021.
- SNYDER, C. R.; ILARDI, S. S.; CHEAVENS, J.; MICHAEL, S. T.; YAMHURE, L.; SYMPSON, S. The role of hope in cognitive-behavior therapies. **Cognitive Therapy and Research**, v. 24, n. 6, p. 747-762, 2000. <https://doi.org/10.1023/A:1005547730153>
- SNYDER, C. R.; IRVING, L.; ANDERSON, J. Hope and health: measuring the will and the ways. In: SNYDER, C. R.; FORSYTH, D. R. **Handbook of social and clinical psychology**. Elmsford, NY: Pergamon, 1991. p. 285–305.
- SPIEGELAERE, S.; VAN GYES, G.; VAN HOOTEGEM, G. Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 26, n. 4, p. 515-527, 2016. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 240-261, 1998. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- STAJKOVIC, A. D. Development of a core confidence-higher order construct. **Journal of applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1208-1224, 2006. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- STONER, J. A. F., R.; FREEMAN, E.; GILBERT, R. D. **Management**, New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1992.
- SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n. 11, p. 1005-1016, 1986. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- SPONEM, S.; LAMBERT, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- SUÁREZ-ALBANCHEZ, J.; JIMENEZ-ESTEVEZ, P.; BLAZQUEZ-RESINO, J. J.; GUTIERREZ-BRONCANO, S. Team Autonomy and Organizational Support, Well-Being,

and Work Engagement in the Spain Computer Consultancy Industry: The Mediating Effect of Emotional Intelligence. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 3, p. 85-101, 2022. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>

SUBRAMANIAM, N.; MIA, L. The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2001. <https://doi.org/10.1108/09513570110381051>

TABIU, A.; PANGIL, F.; OTHMAN, S. Z. Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance?. **Global Business Review**, v. 21, n. 3, p. 713-724, 2020. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>

TISU, L.; VÎRGĂ, D.; MERMEZE, I. Autonomy and performance: Proactive vitality management and work engagement as sequential mediators of the relationship. **Psychological Reports**, v. 0, n. 0, p. 1-22, 2021. <https://doi.org/10.1177/00332941211048470>

TSUI, J. S. L. The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers. **The International Journal of Accounting**, v. 36, n. 2, p. 125-146, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0020-7063\(01\)00101-7](https://doi.org/10.1016/S0020-7063(01)00101-7)

ULLMAN, J. B.; BENTLER, P. M. Structural equation modeling. **Handbook of Psychology**, v. 2, 2012. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop202023>

UDIN, U.; YUNIAWAN, A. Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 9, p. 781-790, 2020. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.781>

VAN DEN BROECK, A.; VANSTEENKISTE, M.; WITTE, H.; SOENENS, B.; LENS, W. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 83, n. 4, p. 981-1002, 2010. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

VAN MIERLO, H.; RUTTE, C. V.; VERMUNT, J. K.; KOMPIER, M. A. J.; DOOREWAARD, J. A. M. C. Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 3, p. 281-299, 2006. <https://doi.org/10.1080/13594320500412249>

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. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>

VERÍSSIMO, M. P.; SAIANI, C. C. S. Evidências da importância da indústria e dos serviços para o crescimento econômico dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 28, p. 905-935, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2019v28n3art12>

VIEIRA JR, E. T.; GRANTHAM, S. University students setting goals in the context of autonomy, self-efficacy and important goal-related task engagement. **Educational Psychology**, v. 31, n. 2, p. 141-156, 2011. <https://doi.org/10.1080/01443410.2010.536508>

VILARIÑO DEL CASTILLO, D.; LOPEZ-ZAFRA, E. Antecedents of psychological Capital at Work: A Systematic Review of Moderator–mediator Effects and a New Integrative Proposal. **European Management Review**, v. 19, n. 1, p. 154-169, 2022. <https://doi.org/10.1111/emre.12460>

VOGT, M.; BILK, A.; SILVA, M. Z. Características organizacionais que influenciam o uso (ou não uso) do orçamento em indústrias catarinenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 1, p. 59-75, 2022. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.52975>

WAFIROH, N. L.; ABDANI, F.; NURDIN, F. Budget participation and budgetary slack: The mediating effect of autonomous budget motivation. **Jurnal Akuntansi**, v. 10, n. 3, p. 287-300, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2020. *E-book*.

WAGNER, J.; PETERA, P.; POPESKO, B.; NOVÁK, P.; ŠAFR, K. Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. **Baltic Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 602-620, 2021. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>

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.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. **Applied psychology**, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

WATTOO, M. A.; ZHAO, S.; XI, M. High-performance work systems and work–family interface: job autonomy and self-efficacy as mediators. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 58, n. 1, p. 128-148, 2020. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12231>

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. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>

WIBBEKE, L.; LACHMANN, M. Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. **Journal of Management Control**, v. 31, n. 3, p. 275-328, 2020. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00302-3>

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; DE SOUZA, P. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 1-14, 2015. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.25828>

WONG-ON-WING, B.; GUO, L.; LUI, G. Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 2, p. 133-153, 2010. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, v. 8, p. 75-84, 2003. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>

YUEN, D. The impact of a budgetary design system: direct and indirect models. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 2, p. 148-165, 2006. <https://doi.org/10.1108/02686900610639293>

YUEN, D. Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 5, p. 533-548, 2007. <https://doi.org/10.1108/02686900710750793>

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

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Psychological capital and well-being. **Stress and Health**, v. 31, n. 3, p. 180-188, 2015. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positivity in the Middle East: developing hope in Egyptian organizational leaders. **Advances in Global Leadership**, v. 4, p. 277-291, 2005. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(06\)04018-4](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(06)04018-4)

ZENITA, R.; SARI, RN; ANUGERAH, R.; SAID, J. The effect of information literacy on managerial performance: The mediating role of strategic management accounting and the moderating role of self efficacy. **Procedia Economics and Finance**, v. 31, p. 199-205, 2015. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01221-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01221-6)

ZAINUDDIN, Y.; YAHYA, S.; ALI, N. N. K.; ABUENNIRAN, A. S. (2008). The consequences of information asymmetry, task and environmental uncertainty on budget participation: evidence from Malaysian managers. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 1, n. 1, p. 97-114, 2008. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2008.020464>

ZONATTO, V. C. 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. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

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

ZONATTO, V. C. 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, n.6, p. 532-549, 2020a.  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

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

ZONATTO, V. C. S.; JACOMOSSO, F. A.; SCHLUP, D.; MACHADO, F. S. Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 10, 2022.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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

Mestranda: Camila da Silva Gonçalves Werner

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonato, Dr.

Título da Pesquisa: Influência do capital psicológico e da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial

Prezado(a) gestor (a),

Eu Camila da Silva Gonçalves Werner, aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM), estou realizando uma pesquisa para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonato, na qual o objetivo é avaliar a influência do capital psicológico e da autonomia no trabalho na relação entre participação orçamentária, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas que atuam no Brasil.

Assim sendo, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder às questões abaixo. O tempo necessário 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 você atua. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais. Você poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, se assim desejar, não concluindo o envio do formulário de respostas.

Esta pesquisa foi cadastrada no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (Pareceres de Aprovação nº 4.335.415 e 5.101.241). Por este motivo, informamos como possível desconforto que você poderá experimentar ao participar desta pesquisa, um eventual cansaço em relação ao tempo despendido ao 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 pode ser acessado em: <https://drive.google.com/drive/folders/1LSMs5NBUI7mt0ERx8ZvftwV6UVBdwoR>

Qualquer dúvida ou esclarecimento adicional que necessitar, favor entrar em contato através dos e-mails: camila\_sgoncalves@hotmail.com ou viniciuszonatto@gmail.com ou pelo telefone (*WhatsApp*) (55) 99988-2698 (com o Prof. Vinicius Zonato).

Agradeço imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que possamos concluir nossa pesquisa. Sua participação é muito importante para a realização deste trabalho. Muito obrigado!

### Bloco 1: Participação orçamentária

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

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

Nº	Questões sobre Participação Orçamentária	DT		CT
		←	...	→
		1	...	7
PO01	Estou totalmente envolvido na elaboração do orçamento da minha unidade.			
PO02	Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.			
PO03	Na elaboração do orçamento da minha unidade tenho autonomia para emitir opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.			
PO04	Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade.			
PO05	Acredito ser grande a minha contribuição para o processo orçamentário em minha unidade.			
PO06	Ao definir o orçamento da minha unidade sou procurado com frequência pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizadas.			

### Bloco 2: Capital psicológico

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

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

Nº	Questões sobre Capital Psicológico	DT		CT
		←		→
		1	...	6
CP01	Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução.			
CP02	Sinto-me seguro em representar minha área em reuniões com a gerência.			
CP03	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 2, que descreve o constructo de mensuração do Capital Psicológico.

### Bloco 3: Autonomia no trabalho

Delimitação da Pesquisa: A autonomia avaliada nesta pesquisa refere-se ao grau de liberdade proporcionado a você para programar o seu trabalho, tomar decisões e desenvolver estratégias para realizar um trabalho.

As afirmativas abaixo estão relacionadas a autonomia do *controller* no trabalho realizado. Por gentileza, indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo fortemente e (7) concordo plenamente.

Nº	Questões sobre Autonomia no Trabalho	DF		CP
		←		→
		1	...	7
AT01	O trabalho me permite tomar minhas próprias decisões sobre como agendar meu trabalho.			
AT02	O trabalho me permite decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no trabalho.			
AT03	O trabalho me permite planejar como faço meu trabalho.			
AT04	O trabalho me dá a chance de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal na realização do trabalho			
AT05	O trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.			
AT06	O trabalho me proporciona uma autonomia significativa na tomada de decisões.			
AT07	O trabalho me permite tomar decisões sobre quais métodos eu uso para completar meu trabalho			
AT08	O trabalho me dá uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como faço o trabalho.			
AT09	O trabalho me permite decidir por mim mesmo como fazer meu trabalho.			

### Bloco 4: 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 *controllers* 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.

Nº	Questões sobre Compromisso com as Metas Orçamentárias	DT		CT
		←		→
		1	...	7
CM01	A participação orçamentária proporciona maior compromisso para o alcance do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CM02	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância.			

CM03	A participação orçamentária permite empregar maior esforço para o atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade.			
CM04	A participação orçamentária me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.			
CM05	A participação orçamentária é um meio para eu conseguir informações importantes para o cumprimento das metas orçamentárias.			

### Bloco 5: Desempenho Gerencial

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

As afirmativas abaixo estão relacionadas à identificação do “desempenho gerencial nas atividades de trabalho” dos *controllers* participantes da pesquisa. Por favor, auto avalie seu desempenho comparativamente ao de seus colegas, com base em cada uma das atividades (tarefas) especificadas a seguir. A escala de auto avaliação varia entre [1] desempenho abaixo da média [7] desempenho acima da média.

Nº	Questões sobre Desempenho Gerencial	DT		CT
		←	...	→
		1	...	7
DG01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.			
DG02	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatório e contas.			
DG03	Trocar informações com as pessoas na organização que não sejam subordinados, a fim de se relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.			
DG04	Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.			
DG05	Orientar, liderar, o desenvolvimento dos subordinados.			
DG06	Manter a força de trabalho na unidade de responsabilidade.			
DG07	Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.			
DG08	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de palestras, consultas ou contato com outras pessoas externas a organização.			
DG09	Avaliação do desempenho global.			

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

6.1 Empresa: ( ) Nacional ( ) Multinacional

6.2 Capital: ( ) Aberto ( ) Fechado ( ) Sociedade Limitada

6.3 Tempo de existência da empresa: ( ) até 10 anos ( ) entre 10 a 50 anos ( ) mais que 50 anos

6.4 Número de funcionários: ( ) até 100 ( ) entre 100 a 500 ( ) mais que 500

6.5 Porte da empresa pelo faturamento anual, segundo BNDES:

( ) pequena empresa - maior que 2,4 milhões até 12 milhões

( ) média empresa - maior que 13 milhões até 25 milhões

( ) médio-grande empresa - maior que 26 até 40 milhões

( ) grande empresa - maior que 40 milhões

### Bloco 7: Dados para Caracterização do Respondente da Pesquisa

7.1 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

7.2 Idade: ( ) até 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) a partir de 51 anos

7.3 Maior Formação Acadêmica (concluída): ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outro

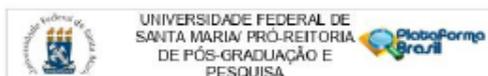
7.4 Tempo que você trabalha na empresa: ( ) até 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) de 11 a 20 anos ( ) a partir de 21 anos

7.5 Tempo que você trabalha na função: ( ) até 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) de 11 a 20 anos ( ) a partir de 21 anos

7.6 Tempo que você possui responsabilidade orçamentária: ( ) até 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) de 11 a 20 anos ( ) a partir de 21 anos

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

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



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Organizacional  
**Pesquisador:** Vinícius Costa da Silva Zanatta  
**Área Temática:**  
**Versão:** 2  
**CAAE:** 22940321.1.0000.5348  
**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:** 5.101.241

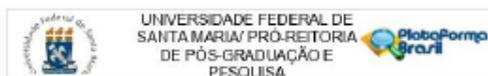
**Apresentação do Projeto:**

Projeto Inscrição CAAE\_22940321.1.0000.5348, intitulado "Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Organizacional nas Capacidades Psicológicas, Atitudes Gerenciais e no Desempenho de Tarefas de Gestores com Responsabilidade Organizacional" coordenado por discente do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, do CDSH/UFSM, com participação de docentes desse Programa. Projeto financiado pelo CNPq.

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

**Endereço:** Avenida Itália km 8 - F. 1 - P. 1 - Caixa de Correio 155 - Santa Cruz de Souza - 97090-000 - Santa Maria - RS  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA **CEP:** 97.090-000  
**Telefone:** (51) 320-5302 **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 2 de 2



Continuação do Parecer 5.101.241

possa afetar a cognição e o desempenho dos indivíduos no trabalho, é relevante a análise das práticas de gestão organizacional adotadas pela organização 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 existentes entre as temáticas centrais abordadas neste projeto de pesquisa, fornecendo evidências consistentes dos fenômenos selecionados para a realização dos estudos. Como produtos do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação de artigos científicos em conferências e periódicos especializados da área de Contabilidade, Gestão e Negócios."

**Tem como hipóteses:**

H1. A configuração organizacional habilitante 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 habilitantes 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.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

.

**Endereço:** Avenida Itália km 8 - F. 1 - P. 1 - Caixa de Correio 155 - Santa Cruz de Souza - 97090-000 - Santa Maria - RS  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA **CEP:** 97.090-000  
**Telefone:** (51) 320-5302 **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 2 de 2



Continuação do Parecer 5.101.241

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**  
 Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

**Recomendações:**

.

**Conclusões ou Parâmetros e Livros de Investigações:**

.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_13092021.pdf	11/11/2021 10:28:12		Aceito
Carta	Carta_de_Proposicao_e_Altura_Participantes.pdf	26/10/2021 14:20:12	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Fórmula de Risco	FórmulaDeRiscoAssinadaCEP.pdf	26/10/2021 14:21:30	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Outros	Termo_de_Confidencialidade.pdf	26/10/2021 13:24:24	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
TCLÉ / Termo de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLÉ.pdf	26/10/2021 13:24:16	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Outros	Registro_Projeto_106601_GAP_CEARC_CDSH.pdf	26/10/2021 13:33:36	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Crédito	Programa_de_Escusação_após_Aprovação_CEP.pdf	26/10/2021 13:21:55	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Outros	Termo_de_Cargos_CNPq.pdf	26/10/2021 13:32:23	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Outros	Comp_Sobm_Proposta_04064885113_0461104.pdf	26/10/2021 13:32:05	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito
Projeto Detalhado / Boletim / Inicializador	1000_Proj_Pesq_CNPq_04_PQ_Vta_Final_Term_CSP.pdf	26/10/2021 12:30:45	Vinícius Costa da Silva Zanatta	Aceito

**Situação do Parecer:**

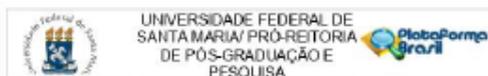
Aprovado

**Necessária Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Avenida Itália km 8 - F. 1 - P. 1 - Caixa de Correio 155 - Santa Cruz de Souza - 97090-000 - Santa Maria - RS  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA **CEP:** 97.090-000  
**Telefone:** (51) 320-5302 **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 2 de 2



Continuação do Parecer 5.101.241

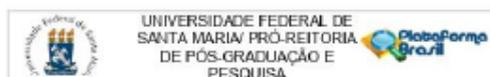
SANTA MARIA, 11 de Novembro de 2021

Assinado por:  
**CLAUDINEIA DE GUARDIOS**  
 (Coordenadora)

**Endereço:** Avenida Itália km 8 - F. 1 - P. 1 - Caixa de Correio 155 - Santa Cruz de Souza - 97090-000 - Santa Maria - RS  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA **CEP:** 97.090-000  
**Telefone:** (51) 320-5302 **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 2 de 2

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



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

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

**Pesquisador:** Vinícius Costa da Silva Zanatto

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 38582823 0.0000.5348

**Instituição Proponente:** Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

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

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.336.415

#### Apresentação do Projeto:

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

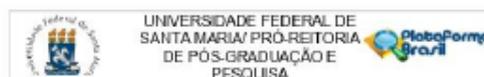
#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo Primário:

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

**Endereço:** Av. Itália, 300 - João de Barros - 71161-140  
**Cidade:** Santa Maria      **CEP:** 97.090-000  
**UF:** RS      **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (51) 3235-4082      **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 01 de 01



Continuação do Parecer: 4.336.415

#### Objetivos Secundários:

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

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

##### Riscos:

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

##### Benefícios:

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

#### Considerações e Considerações sobre a Pesquisa:

##### Considerações sobre os Termos de Apresentação obrigatória:

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

##### Recomendações:

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

#### Condições ou Pendências e Lista de Inadaptações:

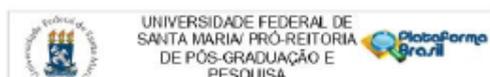
-

#### Considerações Finais a critério do CEP:

-

**Endereço:** Av. Itália, 300 - João de Barros - 71161-140  
**Cidade:** Santa Maria      **CEP:** 97.090-000  
**UF:** RS      **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (51) 3235-4082      **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 02 de 01



Continuação Parecer 4.336.415

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1488001.pdf	27/09/2020 10:17:26		Aceito
Fórmula de Risco	FórmulaRiscoAssinada.pdf	27/09/2020 21:45:49	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito
Declaração de Responsabilidade	TermoDeclaracaoAssinada.pdf	27/09/2020 15:28:44	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito
TCLÉ - Termo de Assentimento / Justificativa de Anulação	TCLÉ.pdf	27/09/2020 14:32:32	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_GAP.pdf	27/09/2020 14:39:54	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito
Outros	Termo_Outorga_Zanatto_FAPERCOS.pdf	27/09/2020 15:27:53	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito
Projeto Detalhado / Protocolo Investigação	Proj_Pesq_Zanatto_FAPERCOS.pdf	27/09/2020 14:30:35	Vinícius Costa da Silva Zanatto	Aceito

#### Situação do Parecer:

Aprovado

#### Necessita Apreciação da COMEP:

Não

SANTA MARIA, 13 de Outubro de 2020

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

**Endereço:** Av. Itália, 300 - João de Barros - 71161-140  
**Cidade:** Santa Maria      **CEP:** 97.090-000  
**UF:** RS      **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (51) 3235-4082      **E-mail:** cep@ufsm.br

Página 03 de 01

**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