

Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial*

Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative budgeting and managerial performance

Jonas A. S. Grodt¹, Vinícius C. S. Zonato¹, Larissa Degenhart¹,
Yvelise G. Piccinin¹ e Márcia Bianchi²

¹ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil

Notas dos autores

Jonas A. S. Grodt é agora técnico administrativo em educação do Departamento de Administração e de Planejamento – Coordenadoria de Orçamento, Contabilidade e Finanças do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSUL); Vinícius C. S. Zonato é agora professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Larissa Degenhart é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFSM; Yvelise G. Piccinin é agora técnica administrativa em educação na UFSM; Márcia Bianchi é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Vinícius C. S. Zonato, Avenida Roraima, 1000, Cidade Universitária, Camobi, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 97105-900. E-mail: vinicuszonatto@gmail.com

Para citar este artigo: Grodt, J. A. S., Zonato, V. C. S., Degenhart, L., Piccinin, Y. G., & Bianchi, M. (2023). Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240285.pt>

* Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.



Resumo

Objetivo: Analisar os efeitos da resiliência psicológica e das atitudes gerenciais (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Originalidade/valor: A pesquisa inova ao fornecer evidências dos efeitos cognitivos da resiliência psicológica, dos efeitos afetivos do envolvimento no trabalho e do comprometimento com as metas orçamentárias na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, sendo essa a lacuna teórica explorada.

Design/metodologia/abordagem: Realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa por meio de modelagem de equações estruturais (MEE), em uma amostra composta por 251 profissionais *controllers* de empresas da Região Sul do Brasil.

Resultados: Os resultados revelam que as variáveis intervenientes (resiliência psicológica e atitudes gerenciais) exercem influência positiva na relação testada. Os achados demonstram que a participação orçamentária influencia o desempenho gerencial por meio dos efeitos cognitivos da resiliência psicológica somados aos efeitos afetivos do comprometimento com as metas orçamentárias. O envolvimento no trabalho potencializa os níveis de resiliência psicológica e apresenta efeitos positivos no desempenho gerencial. Assim, pode-se concluir que a configuração orçamentária exerce influência nos níveis de resiliência dos *controllers* e contribui para o seu comprometimento com as metas orçamentárias, uma vez que desencadeia reações cognitivas e afetivas que elevam o desempenho gerencial.

Palavras-chave: participação orçamentária, resiliência, envolvimento no trabalho, comprometimento com as metas orçamentárias, desempenho gerencial



Abstract

Purpose: To analyze the effects of psychological resilience and managerial attitudes (job involvement and commitment to budget goals) on the relationship between participative budgeting and managerial performance.

Originality/value: The present study innovates by providing evidence of the cognitive effects of psychological resilience, the affective effects of job involvement, and budget goal commitment on the relationship between budgetary participation and managerial performance, which is the theoretical gap explored.

Design/methodology/approach: Descriptive and quantitative survey research carried out through structural equation modeling (SEM) with a sample composed of 251 controllers working in companies in Southern Brazil.

Findings: The findings show that the intervening variables (psychological resilience and managerial attitudes) exert a positive influence on the tested relations. The results demonstrate that participative budgeting influences managerial performance through the cognitive effects of psychological resilience, combined with the affective effects of budget goal commitment. Job involvement enhances levels of psychological resilience and has positive effects on managerial performance. Thus, it can be concluded that budget configuration influences controllers' resilience levels and contributes to their commitment to budget goals, as it triggers cognitive and affective reactions that increase managerial performance.

Keywords: participative budgeting, resilience, job involvement, commitment to budget goal, managerial performance

INTRODUÇÃO

Toda organização requer um sistema de controle de gestão que garanta o cumprimento das metas organizacionais de forma eficaz e eficiente. Um dos elementos mais importantes nesse sistema é o orçamento (Bangun, 2017), sendo essencial na execução dos processos de negócios, pois engloba o planejamento, o controle e a tomada de decisões (Pradana, 2021). A participação orçamentária (PO) refere-se ao envolvimento dos gestores no estabelecimento das metas e dos objetivos orçamentários e à influência deles sobre a determinação dos orçamentos das suas unidades (Milani, 1975; Shields & Shields, 1998). Desse modo, o processo orçamentário é um meio de coordenar a organização no seu plano de ação (Bangun, 2017).

A PO possibilita a comunicação entre superior e subordinado, o que melhora a cognição, as atitudes e o desempenho gerencial (DG) (Ni et al., 2009). Os efeitos diretos da PO no DG têm apresentado resultados divergentes (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016), positivos (Monteiro et al., 2020; Santos et al., 2021), negativos (Etemadi et al., 2009) e sem significância (Jermias & Yigit, 2013; Macinati et al., 2016; Venkatesh & Blaskovich, 2012). Tais resultados inconclusivos indicam que o DG pode ser influenciado pela PO por meio de variáveis intervenientes (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Monteiro et al., 2020).

Há estudos que relacionaram a PO e o DG a partir de variáveis intervenientes (Guidini et al., 2020; Jacomossi et al., 2019; Lunardi et al., 2019, 2020; Monteiro et al., 2020; Zonatto et al., 2019). Contudo, não foram identificados estudos que analisaram os efeitos indiretos cognitivos e afetivos de variáveis intervenientes a essa relação, conforme proposto neste estudo, o que constitui a lacuna teórica que motivou o desenvolvimento desta pesquisa. Entende-se que a resiliência psicológica (RE) é uma importante capacidade psicológica que exerce influência na definição da ação humana no ambiente de trabalho. Do mesmo modo, a RE interage com as atitudes gerenciais (AG) para determinar o DG.

Assim, esta pesquisa parte do pressuposto que a RE e as AG tendem a potencializar a relação entre PO e DG. Conforme Bangun (2017), é inegável que o papel humano se faz presente no processo orçamentário e que a condição psíquica individual tem influência no desempenho final. Para tanto, propõe-se um modelo de análise de efeitos cognitivos (RE) e atitudinais afetivos (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) para explicar os efeitos indiretos da PO no DG.

A resiliência é um dos componentes do capital psicológico (estado positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo), que também é com-

posto por autoeficácia, esperança e otimismo (Luthans et al., 2007). A resiliência refere-se à habilidade de se recuperar de adversidades, conflitos, fracassos, incertezas e mudanças positivas a partir do aumento de responsabilidades (Luthans et al., 2007). Portanto, a PO tende a melhorar essa capacidade psicológica e o DG em atividades orçamentárias. Essas relações podem ser mais bem compreendidas sob a óptica da Teoria Social Cognitiva (TSC), a qual indica que fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, ao interagirem, influenciam a ação e o desenvolvimento do indivíduo (Bandura, 1977). Nesta pesquisa, os fatores cognitivos e pessoais podem ser entendidos como a RE, os comportamentais são compreendidos pelas AG, e os fatores ambientais referem-se aos incentivos (Degenhart et al., 2022) para que os subordinados possam participar do processo orçamentário.

As AG também tendem a ser melhoradas no contexto orçamentário a partir do momento em que os indivíduos participam desse processo (Ni et al., 2009) e possuem desenvolvida a capacidade de RE. O envolvimento no trabalho (ET) refere-se ao nível de identificação psicológica dos indivíduos com seus empregos e o valor do trabalho para a autoimagem (Kenis, 1979). O comprometimento com as metas orçamentárias (CMO) relaciona-se ao empenho dos gestores no processo de definição das metas e ao esforço aplicado para alcançá-las (Chong & Johnson, 2007). Desse modo, a PO, com a capacidade psicológica de resiliência, pode elevar o envolvimento dos indivíduos no trabalho e o seu CMO, de modo que apresente efeitos positivos no DG. A Teoria dos Eventos Afetivos (TEA) (Weiss & Cropanzano, 1996) tende a explicar essas relações (Ni et al., 2009) ao abordar que comportamentos dos indivíduos no trabalho são influenciados por características do ambiente organizacional, e estas influenciam os pensamentos, os sentimentos e as ações dos indivíduos e das organizações (Brief & Weiss, 2002).

Assim, mediante eventos ocorridos no trabalho, os indivíduos apresentarão reações afetivas, as quais resultarão em atitudes e comportamentos (Weiss & Cropanzano, 1996). Os indivíduos podem sentir diferentes emoções, como raiva, frustração, orgulho ou alegria, e essas reações implicam diferentes comportamentos (Weiss & Cropanzano, 1996). Portanto, sugere-se que a PO é um evento ocorrido no trabalho e que as reações afetivas positivas em decorrência dessa participação influenciariam as atitudes como um maior ET e CMO, o que, por sua vez, resultaria em um melhor DG. Macinati et al. (2018) abordam que a PO desencadeia mecanismos de base cognitiva, que visam ao alinhamento entre os valores individuais e organizacionais. Portanto, espera-se que tais interações determinem o DG.

No Brasil, as pesquisas comportamentais associadas à PO e ao DG são consideradas escassas, o que torna este estudo relevante (Dani et al., 2017;



Zonatto et al., 2019). Corroborando essa constatação, não foram encontrados estudos que analisaram a relação entre PO e a variável RE, mas sim pesquisas que analisaram PO e capital psicológico (Degenhart et al., 2022; Nascimento, 2017; Pradana, 2021; Schlup, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012; Bangun, 2017). Além disso, Degenhart et al. (2022) concluíram que o capital psicológico e as AG influenciam positiva e conjuntamente a relação entre a PO e o DG de *controllers* em atividades orçamentárias, achados que motivaram a configuração proposta neste estudo.

Nesse contexto, a partir da lacuna de pesquisa identificada, busca-se responder à seguinte questão:

- Quais são os efeitos da RE e AG na relação entre PO e DG?

O objetivo do estudo é analisar os efeitos da RE e AG na relação entre PO e DG de profissionais *controllers* da Região Sul do Brasil. Esta pesquisa se justifica por causa da importância de estudos compreendendo a PO e o DG (Jacomossi et al., 2019) e em razão do potencial do orçamento no nível do indivíduo, evidenciado em estudos sobre atitudes e comportamentos (Guidini et al., 2020). Outra justificativa consiste em compreender, à luz da TSC (Bandura, 1977) e TEA (Weiss & Cropanzano, 1996), como os efeitos cognitivos da resiliência e afetivos do ET e CMO influenciam a relação entre PO e DG.

O estudo contribui para o campo do conhecimento ao buscar compreender empiricamente os efeitos indiretos da PO no DG por meio de variáveis intervenientes. Para tanto, o modelo teórico desta pesquisa, centrado em cognição e AG, busca contribuir ao destacar a importância de se investigarem as percepções de indivíduos que atuam no processo orçamentário e apresentar que atitudes e comportamentos tendem a ser melhorados nesse contexto. A pesquisa contribui para a literatura da contabilidade gerencial que examina aspectos comportamentais ligados à relação entre PO e desempenho dos gestores ao buscar compreender em que condições (cognitivas e afetivas) a PO resulta em melhor desempenho em atividades orçamentárias, sendo essas relações analisadas à luz da TSC e TEA.

Os resultados da pesquisa podem ser úteis para os profissionais que atuam na área orçamentária das organizações, pois, ao evidenciar o resultado da influência das variáveis cognitivas e afetivas na relação entre PO e DG, tal conclusão motivará os gestores a adotar melhores práticas organizacionais. Assim, quanto mais as organizações desenvolverem atitudes positivas nos funcionários, melhores serão o processo orçamentário e o DG, o que poderá, conseqüentemente, afetar o desempenho econômico e financeiro das organizações.



BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

Efeitos habilitantes da participação orçamentária

A resiliência pode ser desenvolvida no trabalho pelos superiores ao fornecerem mecanismos para os gestores tomarem melhores decisões (Luthans et al., 2007). Um desses mecanismos pode ser a participação nos processos orçamentários (Venkatesh & Blaskovich, 2012). À medida que os indivíduos participam da elaboração do orçamento, possuem influência sobre ele em suas unidades e liberdade para que possam apresentar sugestões relativas ao orçamento (Kenis, 1979; Milani, 1975), e motivam-se em busca dos resultados. A TSC (Bandura, 1977) pode contribuir para o entendimento da relação entre PO e RE, pois o incentivo à participação, fator ambiental conforme essa teoria, ao interagir com fatores cognitivos e pessoais, influencia o desenvolvimento da resiliência. Essa constatação corrobora o estudo de Ni et al. (2009), ao abordarem que as características do ambiente de trabalho podem influenciar a cognição dos indivíduos.

Para Venkatesh e Blaskovich (2012), os indivíduos resilientes podem se adaptar a situações caracterizadas por obstáculos, já que possuem habilidades cognitivas para superá-los. A PO contribui para o desenvolvimento dessa capacidade, pois indivíduos que participam ativamente do processo de definição dos objetivos orçamentários sentem-se preparados para superar as adversidades que possam ocorrer nesse processo (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Portanto, a PO proporciona o desenvolvimento da resiliência nos subordinados (Bangun, 2017; Pradana, 2021; Venkatesh & Blaskovich, 2012), pois, ao participarem desse processo, aumentam a probabilidade de resultados positivos perante os riscos e as incertezas (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Estudos encontraram uma influência positiva da PO no capital psicológico (Degenhart et al., 2022; Nascimento, 2017; Schlup, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012), e não foram localizadas pesquisas que analisaram os efeitos da PO na capacidade psicológica de resiliência individualmente. Assim, pressupõe-se o seguinte:

- H_1 : A PO está positivamente associada à RE.

Além dos fatores cognitivos (RE), os fatores afetivos (ET e CMO) também podem ser desenvolvidos e melhorados nos indivíduos por meio da participação nos processos orçamentários (Ni et al., 2009). As AG analisadas neste estudo são o ET e o CMO. O ET refere-se ao grau de importância que o local de trabalho confere à autoimagem do indivíduo e ao grau de

identificação e importância do trabalho para sua autoimagem (Lodahl & Kejnar, 1965), podendo ser visto como um vínculo afetivo do funcionário com suas atividades. A ligação entre PO e ET ocorre quando as atividades no trabalho englobam desafios que demandam habilidades específicas e as metas e o *feedback* da tarefa são claros (Siqueira, 2008).

Conforme Chong et al. (2006), a PO aumenta o envolvimento do indivíduo na realização de seu trabalho. Estudos revelaram que a PO possui influência positiva no ET (Lunardi et al., 2019) e até mesmo sem significância (Kenis, 1979). A TEA contribui para a compreensão da relação entre PO e ET, porque as características do ambiente organizacional influenciam o pensamento, o sentimento e as ações do indivíduo, influenciando comportamentos e atitudes (Brief & Weiss, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996), as quais podem ser compreendidas como o sentimento dos funcionários com seu trabalho (Milani, 1975). Portanto, a partir do momento em que os subordinados se sentem envolvidos na elaboração do orçamento, ao receberem informações dos seus superiores, passam a possuir autonomia na elaboração deste (Milani, 1975) e, conseqüentemente, apresentarão maior ET, denotarão o trabalho importante, sentirão satisfação no desempenho de suas tarefas, estarão ligados a estas e as viverão intensamente (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008). Desse modo, pressupõe-se o seguinte:

- H_2 : A PO está positivamente associada ao ET.

O CMO corresponde ao envolvimento dos gestores no processo de definição de metas orçamentárias e ao esforço aplicado para atingi-las (Chong & Johnson, 2007). Estudos evidenciaram uma relação positiva entre PO e comprometimento com as metas (Chong & Johnson, 2007; Degenhart et al., 2022; Jermias & Yigit, 2013; Saidu & Musa, 2017). A TEA pode contribuir para o entendimento da relação entre PO e CMO ao preconizar que, diante dos eventos ocorridos no trabalho, os indivíduos possuem reações afetivas que resultarão em atitudes comportamentais (Weiss & Cropanzano, 1996). Desse modo, ao participar do processo orçamentário, o indivíduo pode despertar sentimento de envolvimento e controle orçamentário, e isso pode aumentar o CMO (Nguyen et al., 2019). A PO faz com que o indivíduo se sinta confiante, aumenta a sensação de controle, causa menos resistência a mudanças e melhora o comprometimento em decisões orçamentárias (Shields & Shields, 1998).

Portanto, quando o indivíduo está envolvido no processo orçamentário, tem liberdade de emitir opinião sobre o assunto e, a partir do momento que possui influência nas decisões orçamentárias (Milani, 1975), sente-se mais

comprometido a alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade e esforça-se mais para esse alcance (Erez & Arad, 1986; Latham & Steele, 1983). Assim, acredita-se no seguinte:

- H_3 : A PO está positivamente associada ao CMO.

Efeitos cognitivos da resiliência psicológica

O efeito cognitivo da RE nas AG e no desempenho é outra questão investigada. De acordo com Luthans et al. (2007), se o indivíduo possui o recurso positivo da RE, ele enfrenta as dificuldades organizacionais, identifica-se psicologicamente com o seu emprego (Kenis, 1979), envolve-se e se esforça para atingir as metas orçamentárias (Chong & Johnson, 2007). A influência da RE nas AG analisadas no estudo pode ser verificada à luz da TSC, pois, quando os fatores cognitivos e pessoais interagem com os fatores comportamentais e ambientais, induzem a ação e o desenvolvimento do indivíduo (Bandura, 1977). Não foram encontradas pesquisas que analisaram os efeitos da RE em AG (ET e CMO) no contexto orçamentário. No entanto, pesquisas analisaram capital psicológico e ET (Alessandri et al., 2018) e CMO (Degenhart et al., 2022), apresentando resultados positivos.

Por meio da adaptação positiva às adversidades e mudanças, o componente de resiliência atua na redução do efeito negativo das demandas do trabalho (Alessandri et al., 2018). Para tanto, quando o indivíduo possui desenvolvida sua capacidade psicológica de resiliência, passa a recuperar-se de acontecimentos negativos e eventos positivos (progresso e aumento de responsabilidades), adapta-se aos acontecimentos imprevisíveis (Luthans et al., 2007), entrega-se ao trabalho, torna os laços mais fortes com seu emprego, identifica-se e dá importância a seu ofício (Lodahl & Kejnar, 1965; Moynihan & Pandey, 2007). Além disso, maiores serão seu esforço e compromisso para alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade (Erez & Arad, 1986; Latham & Steele, 1983). Portanto, pressupõe-se o seguinte:

- A RE está positivamente associada ao ET (H_4) e ao CMO (H_5).

A resiliência é uma capacidade que tende a influenciar também o desempenho dos colaboradores (Luthans et al., 2007). Os empregados que desenvolvem maior resiliência tornam-se preparados para enfrentar situações difíceis, dedicando esforços necessários para possibilitar o alcance dos objetivos (Nascimento, 2017). O capital psicológico, compreendido pela resiliência e por outras capacidades, é considerado um mecanismo que relaciona a posi-

tividade ao orçamento e ao desempenho (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Constatou-se em pesquisas contábeis o efeito mediador positivo do capital psicológico na relação entre PO e DG (Degenhart et al., 2022; Nascimento, 2017; Pradana, 2021; Schlup, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012).

Além disso, existem estudos que utilizaram apenas uma das capacidades psicológicas, a autoeficácia, como variável mediadora entre PO e DG, revelando efeitos positivos da autoeficácia nessa relação (Macinati et al., 2016) e efeitos sem significância (Ni et al., 2009). Porém, não foram identificados estudos que utilizaram somente a capacidade psicológica de RE, fato que motiva e concede relevância para a presente pesquisa. Espera-se que, em situações de maiores níveis de PO, os profissionais *controllers* apresentem níveis elevados de resiliência e melhor DG:

- H_6 : A RE está positivamente associada ao DG.

Efeitos afetivos das atitudes gerenciais

Os efeitos afetivos das AG (ET e CMO) na relação entre PO e DG podem ser examinados conforme a TEA, pois as questões afetivas influenciam as atitudes e os comportamentos (Weiss & Cropanzano, 1996). De acordo com Venkatesh e Blaskovich (2012), os estados mentais e as AG são importantes variáveis mediadoras que tendem a potencializar a relação entre PO e DG quando presentes no contexto orçamentário.

Nesse sentido, quanto mais valor o indivíduo incorporar ao trabalho, quanto mais satisfação o trabalho proporcionar à sua vida (Lodahl & Kejnar, 1965; Moynihan & Pandey, 2007), maior será o envolvimento ao definir as metas orçamentárias e o esforço despendido para atingi-las (Chong & Johnson, 2007). Ao estar envolvido com o trabalho, supõe-se que maiores serão seu esforço e compromisso para alcançar o orçamento de sua área (Erez & Arad, 1986; Latham & Steele, 1983). Assim, elaborou-se a seguinte hipótese:

- H_7 : O ET está positivamente associado ao CMO.

No que tange aos efeitos do ET no DG, Macinati et al. (2018) atrelaram um melhor DG ao ET. Alessandri et al. (2018) evidenciaram que o ET apresenta efeito mediador positivo na relação entre capital psicológico e desempenho no trabalho. Para Lunardi et al. (2019), o envolvimento do *controller* foi considerado positivamente associado ao desempenho, e a PO potencializou o ET, influenciando um melhor DG.

O DG é eficaz quando os funcionários experimentam um estado motivacional positivo caracterizado pelo afeto (Alessandri et al., 2018). Dessa forma, pressupõe-se que quanto mais envolvido o *controller* estiver com o processo orçamentário, melhor será o seu desempenho em atividades orçamentárias:

- H_8 : O ET está positivamente associado ao DG.

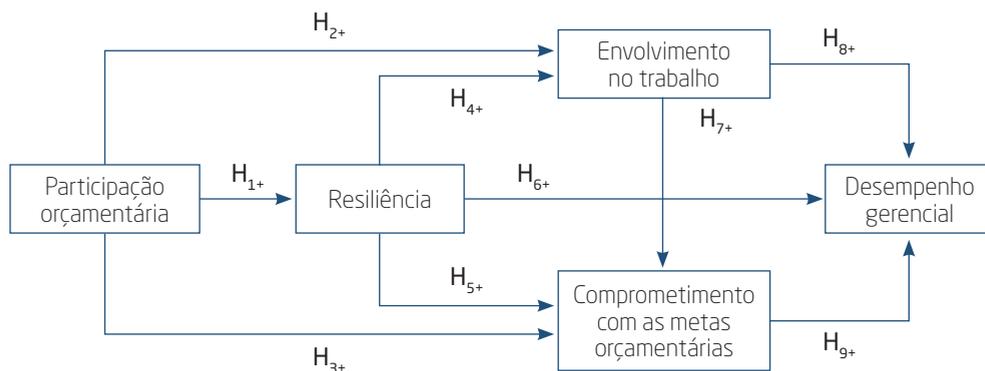
Em relação ao CMO e ao desempenho em atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação, representação e desempenho global em tais atividades (Mahoney et al., 1965), denota-se que quanto mais comprometido o indivíduo for com as metas orçamentárias, melhor será o seu desempenho nessas atividades. Para Jermias e Yigit (2013), ao estarem comprometidos com o orçamento, os indivíduos tendem a se esforçar mais para atingi-lo, e, dessa forma, há influência positiva no DG. Nesse sentido, o CMO é fator determinante ao DG quando o indivíduo é comprometido com as metas, esforçado e persistente (Degenhart et al., 2022). Essas constatações corroboram os resultados positivos encontrados por estudos diante da relação entre o CMO e o DG (Chong & Johnson, 2007; Degenhart et al., 2022; Jermias & Yigit, 2013). Desse modo, propõe-se a seguinte hipótese:

- H_9 : O CMO está positivamente associado ao DG.

A Figura 1 apresenta a síntese das relações teóricas investigadas na pesquisa.

Figura 1

Modelo teórico de análise e hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento e quantitativa. É caracterizada como descritiva por apresentar a descrição dos efeitos da RE e das AG na relação entre PO e DG. A população constituiu-se de profissionais da área de controladoria das 500 maiores empresas participantes do *ranking* divulgado na revista *Amanhã*, da Região Sul do Brasil. Justifica-se a análise das maiores companhias dessa região do Brasil pelo fato de elas adotarem práticas de gestão consolidadas, como o orçamento (Santos et al., 2021).

A amostra constituiu-se de 251 gestores com responsabilidades orçamentárias. Destes, 205 são do sexo masculino. A faixa etária predominante concentra-se entre 30 e 40 anos (118 profissionais em relação ao número total), e apenas 14 de todo o conjunto possuem idade inferior a 30 anos. No que se refere ao tempo de trabalho na mesma empresa, verificou-se uma média de oito anos de atividade por gestor. Já o tempo médio na função atualmente exercida é de seis anos. O nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho é elevado nessas organizações (com média de 5,72 em uma escala de 7 pontos). O mesmo se observa em relação ao nível hierárquico da função exercida atualmente por esses gestores (média de 5,78 pontos). Analisaram-se as percepções de gestores com responsabilidades orçamentárias que exercem a função de *controller*, dado que esse profissional é componente primordial nas empresas que almejam êxito em suas atividades (Palomino & Frezatti, 2016).

Na Tabela 1, são evidenciados os constructos utilizados nesta pesquisa.

Tabela 1
Constructos da pesquisa

Variáveis	Indicadores/escala	Autores
Participação orçamentária (PO)	Seis indicadores; Likert de 7 pontos*	Milani (1975)
Resiliência psicológica (RE)	Seis indicadores; Likert de 6 pontos*	Luthans et al. (2007)
Envolvimento no trabalho (ET)	Sete indicadores; Likert de 7 pontos*	Lodahl e Kejnar (1965), Moynihan e Pandey (2007) e Siqueira (2008)
Comprometimento com as metas orçamentárias (CMO)	Cinco indicadores; Likert de 7 pontos*	Latham e Steele (1983) e Erez e Arad (1986)
Desempenho gerencial (DG)	Nove indicadores; Likert de 7 pontos**	Mahoney et al. (1965)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota. * De 1 = discordo totalmente a 6 ou 7 = concordo totalmente; ** de 1 = desempenho abaixo da média a 7 = desempenho acima da média.

Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, inicialmente profissionais especialistas no idioma efetuaram a tradução e *back-translation* dele. O instrumento de coleta também foi avaliado por um professor doutor, pesquisador e especialista na área desta pesquisa. As assertivas foram analisadas ainda por três gestores com responsabilidades orçamentárias de organizações brasileiras. Na sequência, elaborou-se a versão final do instrumento de pesquisa utilizado, constituído por 33 questões. Realizou-se o pré-teste com três *controllers* de empresas de grande porte do Sul do Brasil, possíveis respondentes da pesquisa. Posteriormente, iniciou-se a coleta dos dados. Enviou-se pela rede de negócios LinkedIn um convite aos gestores das entidades propostas cadastradas na plataforma. Após o aceite, encaminhou-se o *link* do questionário, processo realizado no período de outubro de 2020 a janeiro de 2021.

Coletados os dados, realizaram-se a tabulação e a importação para os *softwares* SPSS e SmartPLS para tratamento estatístico. A etapa da análise envolveu: análise de frequência, análise fatorial exploratória (AFE), teste de viés de método, teste de validade discriminante e modelagem de equações estruturais (MEE), baseada em mínimos quadrados parciais. Para a AFE dos constructos, utilizaram-se os seguintes critérios: alfa de Cronbach ($> 0,70$), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = $> 0,50$), teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,05$), cargas fatoriais dos indicadores ($> 0,35$) e comunalidades ($> 0,60$) (Hair et al., 2009).

Na sequência, procedeu-se à análise da validade discriminante dos constructos de mensuração, verificando-se a adequação deles para o emprego da MEE. Por fim, para a avaliação das relações observadas nesta pesquisa, utilizou-se a técnica de MEE baseada em mínimos quadrados parciais, com utilização do *software* SmartPLS. Na Tabela 2, são apresentados os indicadores aplicados para inferir sobre a validade teórica, a adequação dos constructos de mensuração, a qualidade de ajuste do modelo estrutural testado e a significância das relações investigadas.

Tabela 2

Critérios de avaliação dos constructos de mensuração

Critérios	Indicador	Valor esperado	Referência
Validade discriminante	Critério de Fornell e Larcker	Os valores das raízes quadradas da <i>average variance extracted</i> (AVE) devem ser superiores aos valores das correlações dos constructos.	Fornell e Larcker (1981) e Ringle et al. (2014)

(continua)

Tabela 2 (conclusão)***Crêterios de avaliaçãõ dos constructos de mensuraçãõ***

Crêterios	Indicador	Valor esperado	Referência
Teste de normalidade	<i>Collinearity statistic (variance inflation factor - VIF)</i>	VIF < 5,00	Hair et al. (2009)
Indicadores de qualidade de ajuste do modelo estrutural	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	AVE > 0,50	
	<i>Composite reliability (CR)</i>	CR > 0,70	
	<i>R square (R²)</i>	Valores maiores que zero R ² > 0,00	
	Alfa de Cronbach (AC)	AC > 0,70	
Relevância preditiva	Relevância preditiva (Q ²)	Valores maiores que zero Q ² > 0,00	Henseler et al. (2009), Hair et al. (2014) e Ringle et al. (2014)
Tamanho do efeito	Tamanho do efeito (f ²)	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente.	Ringle et al. (2014)
Coeficientes padronizados	Teste t de Student (significância das relações investigadas)	t ≥ 1,96 p < 0,05	
	Coeficientes de caminhos	Valores (positivos ou negativos) no intervalo entre -1 e +1	

Fonte: Adaptada de Ringle et al. (2014).

RESULTADOS

Os resultados da AFE sinalizaram o agrupamento de todas as variáveis nos respectivos constructos de mensuração. Todos os constructos alcançaram o coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,80, atendendo aos pressupostos da confiabilidade. Os indicadores do teste de KMO foram superiores a 0,70, apresentando significância estatística. Com relação à variância total explicada, os resultados foram superiores a 52% em todos os casos. Esses resultados indicam que a composição final dos constructos de mensuração apresenta poder explicativo adequado à análise das relações teóricas investigadas neste estudo, de acordo com os parâmetros recomendados por Hair et al. (2009).

Os resultados da análise estatística descritiva revelaram que todos os indicadores dos constructos analisados apresentaram respostas mínimas e máximas, sugerindo discordância e concordância máxima entre os questio-

namentos realizados. Assim, pode-se inferir que nem todas as organizações em que os respondentes atuam adotam uma configuração orçamentária participativa. Nem todos os gestores participantes da pesquisa apresentam resiliência, mostram-se envolvidos com o trabalho e comprometidos com as metas orçamentárias, tampouco apresentam melhor desempenho em atividades orçamentárias. Em relação à média das respostas analisadas, o constructo de ET apresentou as menores médias; enquanto o CMO, as maiores. Esses achados reforçam a oportunidade de realização desta pesquisa, que permite testar os efeitos interativos conjuntos de diferentes níveis de PO, resiliência individual e AG no DG, possibilitando a obtenção de resultados enriquecedores para esse campo de estudos.

Visto que os dados analisados foram obtidos de uma mesma fonte (mesmo respondente), realizou-se o teste de Harman (*one factor test*), conforme recomendado por Bido et al. (2018), para verificar a existência de viés de método (*common method bias*) entre as respostas obtidas. O resultado desse teste indicou que os constructos analisados conjuntamente geraram seis fatores, e o primeiro fator justifica apenas 30,61% da variância total explicada, o que sugere a não existência de viés de método. Do mesmo modo, a análise do teste de validade discriminante, considerando o critério de Fornell e Larcker (1981), indicou que os valores das raízes quadradas da AVE são superiores aos valores das correlações dos constructos de mensuração, o que sugere a validade discriminante do modelo estrutural testado. Dessa forma, torna-se possível a realização da MEE e do teste das relações objeto de estudo.

A Tabela 3 apresenta a síntese dos resultados dos índices de ajuste do modelo estrutural.

Tabela 3

Índices de ajuste e confiabilidade do modelo testado

Variáveis	Validade discriminante					Collinearity statistic (VIF)			
	PO	RE	ET	CMO	DG	RE	ET	CMO	DG
PO	0,825					1,000	1,090	1,091	
RE	0,287	0,720					1,090	1,140	1,084
ET	0,101	0,230	0,793					1,058	1,097
CMO	0,447	0,204	0,231	0,919					1,084
DG	0,448	0,273	0,298	0,535	0,781				

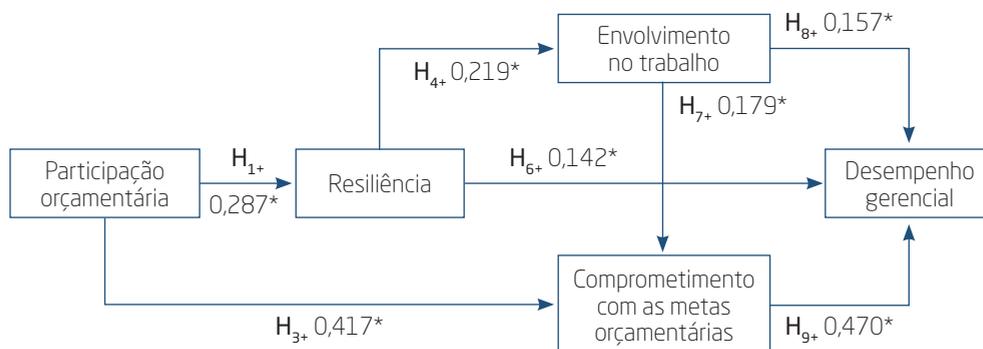
(continua)

Tabela 3 (conclusão)**Índices de ajuste e confiabilidade do modelo testado**

Variáveis	Indicadores de confiabilidade e qualidade de ajuste					
	AVE	Confiabilidade composta (CC)	Alfa de Cronbach	R square	Relevância preditiva (Q ²)	Tamanho do efeito (f ²)
PO	0,681	0,927	0,904			0,543
RE	0,518	0,864	0,815	0,082	0,038	0,327
ET	0,630	0,922	0,902	0,054	0,032	0,500
CMO	0,844	0,964	0,954	0,237	0,191	0,758
DG	0,610	0,934	0,920	0,337	0,196	0,511

Fonte: Elaborada pelos autores.

No modelo teórico testado (Figura 1), verificou-se que o caminho que avalia os efeitos da PO no ET não apresentou valores significativos, assim como o caminho que avalia a relação entre a RE e o CMO. As demais relações foram confirmadas na pesquisa, como pode-se verificar na Figura 2.

Figura 2**Estimativas de caminhos do modelo estrutural purificado**

Fonte: Elaborada pelos autores.

* Significância estatística.

Com base nesses resultados, identificou-se que a PO potencializa a RE e o CMO, resultando em melhor DG. Em condições de níveis mais elevados de RE, o ET é potencializado, o que resulta em melhor CMO e desempenho em atividades orçamentárias. A RE e o CMO se constituem em condicio-

nantes para o alcance de melhor DG por meio da participação dos gestores nos processos orçamentários. Esses resultados indicam os efeitos cognitivos (RE) e afetivos (CMO) da participação no desempenho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 4 apresenta os coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas.

Tabela 4

Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo testado

Caminhos estruturais	Coef. padr.	Erro padrão (EP)	t-values	ρ	R ²	Hip.	Resultado
RE ← PO	0,287	0,086	3,326	0,001	0,082	H ₁ +	Suportada
ET ← PO	0,038	0,079	0,487	0,627	0,054	H ₂ +	Não suportada
ET ← RE	0,219	0,072	3,039	0,002	0,054	H ₄ +	Suportada
CMO ← PO	0,417	0,088	4,749	0,000	0,237	H ₃ +	Suportada
CMO ← RE	0,043	0,080	0,541	0,589	0,237	H ₅ +	Não suportada
CMO ← ET	0,179	0,059	3,031	0,003	0,237	H ₇ +	Suportada
DG ← RE	0,142	0,060	2,346	0,019	0,337	H ₆ +	Suportada
DG ← ET	0,157	0,056	2,786	0,006	0,337	H ₈ +	Suportada
DG ← CMO	0,470	0,089	5,256	0,000	0,337	H ₉ +	Suportada

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à análise dos efeitos habilitantes da PO na RE e nas AG, os resultados encontrados revelam que a PO influencia positivamente a RE, o que nos permite suportar a H₁ (“A PO está positivamente associada à RE”). Esse achado converge para as pesquisas de Bangun (2017), Degenhart et al. (2022), Nascimento (2017), Pradana (2021), Schlup (2018) e Venkatesh e Blaskovich (2012), que encontraram uma influência positiva da PO no capital psicológico, sendo a RE um de seus componentes.

Os resultados indicam que os profissionais *controllers*, quando se encontram em condições de maior nível de PO, em que sentem que possuem influência sobre o orçamento das suas unidades e participam ativamente desse processo (Milani, 1975), superam com maior facilidade as situações de

incertezas, riscos e conflitos no ambiente corporativo (Luthans et al., 2007). Esse resultado também sugere que a PO é uma importante fonte de sucesso, pois proporciona a cada gestor orçamentário a oportunidade de interagir com seus superiores para obter *feedback* sobre suas crenças e cognições pessoais e experiência para a realização das suas tarefas ligadas ao processo orçamentário (Pradana, 2021). O envolvimento no processo orçamentário pode também exercer pressão psicológica positiva nos *controllers*, o que pode melhorar o autopotencial por meio do aumento da resiliência e dos demais componentes do capital psicológico (Bangun, 2017).

Em relação ao caminho que investiga os efeitos habilitantes da PO no ET, percebe-se uma relação não significativa entre essas variáveis. Assim, a segunda hipótese não é suportada (H_2 : “A PO está positivamente associada ao ET”). Esse resultado corrobora os achados de Kenis (1979) e difere dos resultados de Lunardi et al. (2019). Sugere que, para a amostra pesquisada, a participação ativa na definição do orçamento de suas unidades não reforça diretamente o sentimento de envolvimento com o trabalho, sendo os efeitos afetivos (ET) influenciados por outras variáveis nos *controllers*, no contexto orçamentário. Desse modo, o nível de identificação psicológica dos indivíduos com o trabalho e o valor que incorporam do trabalho para a sua autoimagem (Kenis, 1979) é potencializado por outras características presentes no ambiente de trabalho, como a RE, conforme constatado nesta pesquisa.

No que tange aos efeitos da PO no CMO, constatou-se uma influência positiva e significativa entre as variáveis, resultado que permite suportar a H_3 (“A PO está positivamente associada ao CMO”). Esses resultados revelam que, quando o funcionário está envolvido no processo de elaboração do orçamento da sua unidade, ele emite opinião e proporciona sugestões sobre o orçamento e seu processo (Milani, 1975), aplica mais esforço e se compromete a alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade, mostrando-se comprometido com o alcance das metas orçamentárias (Erez & Arad, 1986; Latham & Steele, 1983). Esses achados se alinham aos encontrados por Chong e Johnson (2007), Degenhart et al. (2022), Jermias e Yigit (2013) e Saidu e Musa (2017). Assim, os *controllers* participantes da pesquisa sentem-se comprometidos com as metas orçamentárias, envolvem-se no processo de definição destas, e há um esforço aplicado para atingi-las (Chong & Johnson, 2007) quando há uma maior PO.

No que se refere à análise dos efeitos cognitivos da RE nas AG e no desempenho, verificou-se que a resiliência exerce influência positiva sobre o ET e o DG. Dessa maneira, pode-se suportar a quarta e a sexta hipótese: “A RE está positivamente associada ao ET (H_4) e ao DG (H_6)”. Esse achado é

congruente com a literatura que analisou capital psicológico e ET (Alessandri et al., 2018). A partir desse resultado, sugere-se que os *controllers* que possuem uma postura positiva perante as adversidades reagem positivamente aos problemas organizacionais (Luthans et al., 2007), sentem-se mais envolvidos no trabalho, consideram-no como algo que mais gostam de fazer, vivem intensamente suas atribuições e consideram como suas melhores horas as trabalhadas e vivenciadas no trabalho (Lodahl & Kejnar, 1965; Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008). Esse resultado corrobora os argumentos de Macinati et al. (2018), ao abordarem que os funcionários altamente envolvidos sentem-se psicologicamente presentes no trabalho, conectados e integrados com as atividades, de modo que buscam maior interesse em seu trabalho e persistência diante das dificuldades.

Do mesmo modo, o resultado positivo da RE e do DG corrobora os achados encontrados por Bangun (2017), Degenhart et al. (2022), Nascimento (2017), Pradana (2021), Schlup (2018) e Venkatesh e Blaskovich (2012). Contudo, tais pesquisas não analisaram de forma individual a resiliência, mas sim o constructo do capital psicológico. Esse resultado também sugere que os profissionais *controllers* que apresentam maiores níveis de resiliência, os quais reagem positivamente a acontecimentos imprevisíveis no ambiente de trabalho e às suas atribuições no emprego, lidando bem com as dificuldades e situações estressantes no ambiente organizacional (Luthans et al., 2007), melhoraram os seus níveis de desempenho em atividades orçamentárias pertinentes a planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação, e desempenho geral nas atividades relativas ao orçamento (Mahoney et al., 1965). Esse resultado também revela que as capacidades psicológicas do capital psicológico, como a resiliência, focam a melhora da força mental dos gestores, o que leva ao aumento do DG, pois os funcionários com tais capacidades desenvolvidas acreditarão que podem desenvolver todo o trabalho que lhes é atribuído e atingir as metas orçamentárias que são preestabelecidas (Pradana, 2021).

Com relação à RE e ao CMO, não se encontrou uma relação direta significativa entre essas variáveis, não permitindo suportar a quinta hipótese (H_5 : “A RE está positivamente associada ao CMO”). Diante desse achado, salienta-se que a RE não é suficiente para influenciar direta e significativamente o CMO, mas a participação dos *controllers* nos processos orçamentários contribui para o aumento do comprometimento e o alcance das metas e dos objetivos orçamentários. Não foram localizados estudos que testaram o constructo RE com o CMO. Todavia, testaram-se as quatro capacidades positivas do capital psicológico com o CMO. Degenhart et al. (2022) encontraram

uma influência positiva e significativa do capital psicológico no compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias, sendo divergente esse achado com os encontrados na presente pesquisa. Esse resultado sugere que a RE, para exercer influência direta e significativa no CMO, pode necessitar das outras capacidades positivas do capital psicológico e participar ativamente do processo orçamentário.

Ainda, conforme proposto neste estudo, buscou-se analisar os efeitos afetivos das AG no desempenho. Quanto aos efeitos diretos do ET no CMO, é possível inferir que há influência direta e positiva entre essas variáveis, e com isso a sétima hipótese é suportada (H_7 : “O ET está positivamente associado ao CMO”). Esses achados aduzem que, para a amostra pesquisada, os *controllers* que se sentem mais envolvidos no trabalho (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008) são mais comprometidos com as metas orçamentárias e consideram importante o atingimento do orçamento de sua área de responsabilidade (Erez & Arad, 1986). Conforme Bangun (2017), os indivíduos que estão ativamente envolvidos no processo orçamentário tendem a realizar o melhor para que o potencial da equipe se desenvolva para atingir as metas determinadas para o período.

Este estudo também demonstrou a existência da influência direta na relação entre ET e DG e CMO e DG. Com base nesses resultados, pode-se suportar a oitava e a última hipótese (H_8 : “O ET está positivamente associado ao DG” e H_9 : “O CMO está positivamente associado ao DG”). Esses resultados coadunam com a literatura que indica uma relação positiva entre ET e DG (Lunardi et al., 2019; Macinati et al., 2018) e revelam que o desempenho nas atividades orçamentárias é melhorado quando os empregados experimentam um estado motivacional positivo caracterizado pelo afeto (Alessandri et al., 2018), e os respondentes desta pesquisa que se sentem envolvidos no trabalho vivem mais intensamente seu ofício (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008) e apresentam maior DG (Mahoney et al., 1965). Esses resultados sugerem que o investimento dos gestores no cumprimento de suas funções lhes permite trabalhar com maior intensidade, foco e conexão cognitiva e emocional com as tarefas que estão sob sua responsabilidade, o que resulta em melhor DG (Macinati et al., 2018).

Esses resultados também são apoiados pela literatura ao considerarem a influência direta e positiva do CMO no DG (Chong & Johnson, 2007; Degenhart et al., 2022; Jermias & Yigit, 2013). Esse resultado indica que um aumento no desempenho em atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação (Mahoney et al., 1965) pelos profissionais *controllers* depende de um maior

CMO e do esforço empregado para atingi-las na sua área de responsabilidade (Erez & Arad, 1986).

De maneira geral, quanto à análise dos efeitos intervenientes da RE e das AG na relação entre participação e desempenho, é possível inferir que a PO influencia indireta e positivamente no DG de profissionais *controllers* da Região Sul do Brasil por meio da RE e AG (CMO). Esses achados revelam que quanto maior a participação dos profissionais *controllers* no orçamento das entidades em que exercem suas atividades, mais desenvolvido tende a ser seu nível de RE, resultando em melhor DG e CMO. Desse modo, os efeitos cognitivos e afetivos da participação no desempenho foram evidenciados. Portanto, os resultados indicam que a RE e o CMO se constituem em variáveis determinantes para a obtenção de melhor desempenho dos *controllers* nas atividades orçamentárias, elementos que podem ser potencializados pela participação desses gestores nos processos orçamentários. Outro resultado relevante é que a RE potencializa o envolvimento dos *controllers* no trabalho, o que possibilita melhorar também o desempenho.

Os resultados desta pesquisa convergem para os pressupostos da TSC e TEA, possibilitando um olhar sob duas vertentes, a cognitiva e a afetiva, diante dos resultados encontrados. No que tange à TSC (Bandura, 1977), os resultados corroboram os efeitos interacionistas de fatores contextuais, cognitivos e pessoais, tal como sua influência no comportamento humano no trabalho, uma vez que a ação dos funcionários é influenciada por fatores do ambiente organizacional (PO), afetando, de certa maneira, a cognição dos indivíduos (RE) e as questões afetivas voltadas ao contexto orçamentário (ET e CMO). Desse modo, o profissional *controller* destina um maior esforço para alcançar um melhor DG nas atividades orçamentárias em condições que apresentam maiores níveis cognitivos de RE, afetando positivamente as atitudes e os comportamentos no trabalho.

Sob a perspectiva da TEA (Weiss & Cropanzano, 1996), a partir de acontecimentos no ambiente organizacional, os colaboradores reagem emocionalmente a esses eventos, que influenciam comportamentos e atitudes. Nesse caso, o *controller*, ao participar das definições dos objetivos e das metas orçamentárias, além da melhora da cognição (RE), melhora suas atitudes, tendo, nesse contexto, os efeitos afetivos positivos no CMO e ET, resultando em um melhor DG. A PO pode provocar o cumprimento de metas pelo fato de os funcionários estarem envolvidos em tarefas desafiadoras, de planejamento, resolução de problemas e por terem influência ou controle sobre o orçamento, que são considerados eventos afetivos no contexto orçamentário. Portanto, é importante que os superiores potencializem as variáveis cognitivas e afetivas dos *controllers*, haja vista os seus benefícios positivos no desempenho.

CONCLUSÃO

Os achados indicaram que a participação na tomada de decisões orçamentárias tem efeitos diretos na RE e no CMO e efeitos indiretos no DG por meio da RE e do CMO. Portanto, validou-se o efeito positivo da PO em variáveis atitudinais e comportamentais, e no desempenho, por meio dos pontos de vista da TSC e TEA. Além disso, a RE potencializa o DG em atividades orçamentárias por meio do envolvimento dos *controllers* no processo orçamentário. Portanto, maiores níveis de RE refletem em maior ET e desempenho. Já os efeitos diretos da RE no CMO não foram significativos, assim como os efeitos da PO no ET, resultados que sugerem que o comprometimento dos *controllers* com as metas orçamentárias depende dos efeitos habilitantes da PO e que o ET é potencializado por meio de questões cognitivas como a RE.

As evidências encontradas neste estudo possibilitam inferir que a configuração orçamentária da organização exerce influência nos níveis de RE dos indivíduos e no CMO, e, por consequência, produz efeitos cognitivos e afetivos no DG em atividades orçamentárias. Organizações que assumem o orçamento participativo são mais propensas a melhorar os níveis de resiliência e CMO dos profissionais *controllers* que trabalham diretamente nessa atividade, e, indiretamente, influenciam em melhores níveis de ET e DG.

Esses achados sugerem efeitos condicionantes dos níveis de RE e CMO na relação entre participação e desempenho no contexto orçamentário, determinando seus efeitos consequentes no ET e no DG. Tais achados contribuem para a compreensão dos efeitos cognitivos mediadores da RE e dos efeitos afetivos das AG na relação entre participação e desempenho, evidenciando que os efeitos da PO no DG podem não advir de uma relação simples de causalidade, mas sim em decorrência de certos condicionantes (Lunardi et al., 2020). Essas constatações revelam as condições em que a participação no processo orçamentário resulta em melhor DG, contribuindo para o campo de pesquisa e para a compreensão de como as variáveis pesquisadas interagem. Esta pesquisa avança na literatura ao incorporar a análise dos efeitos cognitivos e afetivos da PO no DG, contribuindo para o campo de estudos da contabilidade comportamental e gerencial.

Como contribuições práticas, os resultados fornecem algumas orientações para os gestores das organizações sobre como podem tomar medidas com vistas a garantir que os profissionais *controllers* tenham um suporte eficaz, tanto cognitivo quanto afetivo, para desenvolver suas atividades orçamentárias. Para tanto, os resultados encontrados possuem implicações

gerenciais significativas ao revelarem que os *controllers* respondem às práticas organizacionais (PO) e como suas cognições (RE) e comportamentos afetivos (ET e CMO) podem ser adequados para melhorar o DG, fornecendo orientações para os gestores potencializarem tais questões nas organizações e assim garantirem o apoio necessário no que tange às questões ambientais, cognitivas e comportamentais que influenciam o desenvolvimento das atividades no contexto orçamentário.

Portanto, para que as práticas orçamentárias sejam eficazes no aumento da RE e das AG positivas nos *controllers*, uma abordagem de compartilhamento de informações deve ser considerada nas organizações, envolvendo os responsáveis pelo processo orçamentário na tomada de decisões orçamentárias e considerando a PO como um meio de potencializar os resultados e o DG. Os *controllers* também podem se concentrar na necessidade de desenvolver programas que incluem *feedback* de desempenho, com vistas a participar mais ativamente dos processos orçamentários e assim melhorar seus valores cognitivos e afetivos no trabalho. Em função de a PO desencadear cognições positivas, atitudes e comportamentos importantes nos funcionários, os gestores podem monitorar as melhorias observadas nestes na elaboração de suas atividades e que reflitam no DG em atividades orçamentárias (Macinati et al., 2018).

Além de suas contribuições, esta pesquisa apresenta limitações que apontam para pesquisas futuras. A generalização dos resultados é limitada, haja vista a utilização de uma amostra de *controllers* da Região Sul do Brasil. Pesquisas futuras podem estender a validade externa dos resultados para outras regiões brasileiras. Outra limitação consiste no fato de que a associação entre as variáveis não pode provar causalidade por causa da natureza transversal da pesquisa e da posição teórica adotada pelas variáveis no modelo teórico. Estudos experimentais também podem demonstrar como ocorrem as relações causais entre as variáveis propostas neste estudo. Recomendam-se, ainda, para futuras pesquisas a observação de elementos antecedentes à PO e a utilização de outras capacidades psicológicas com variáveis comportamentais (confiança no superior, satisfação e motivação no trabalho).

REFERÊNCIAS

Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bangun, N. (2017). Budgetary participation and managerial performance through psychological capital and perception of innovation. *Journal Akuntansi*, 21(2), 278–301. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i2.199>
- Bido, D., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise factorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384–397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67–95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: Meta-análise das relações encontradas em pesquisas da área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 10(1), 54–72. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591–597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.591>
- Etemadi, H., Dilami, Z. D., Bazaz, M. S., & Parameswaran, R. (2009). Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 25(2), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.adiaac.2009.08.005>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Schlup, D. (2020). Evidências da relação entre participação orçamentária, ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1–27. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (9. ed.). Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri (ed.) *New Challenges to International Marketing* (Advances in International Marketing, (20)), Emerald Group Publishing Limited, Bingley. 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. S. (2019). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3), 391–409. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29–54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721. <https://www.jstor.org/stable/245627>
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 406–417. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256253>
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>

- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers' performance in the budgetary context. *Review of Business Management*, 21(3), 540–562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
- Macinati, M. S., Nieddu, L., & Rizzo, M. G. (2018). Examining the role of value congruence, professional identity, and managerial job engagement in the budgetary participation-performance link. *Health Care Management Review*, 45(4), 290–301. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000231>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Milani, K. (1975). The relation of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: Field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 206–226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Nascimento, J. C. (2017). *Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Regional de Blumenau.

- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). 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*, 26(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Ni, F.-Y., Su, C.-C., Chung, S.-H., & Cheng, K.-C. (2009). Budgetary participation's effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. *NTU Management*, 19(2), 321–347. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.921322>
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165–181. <https://www.scielo.br/j/rausp/a/JxvzyVQpZdn8q4SqNzh9Z5C/?lang=en>
- Pradana, B. G. V. (2021). The role of psychological capital and leader member-exchange on participatory budgeting and performance. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 36(1), 11–26. <http://dx.doi.org/10.24856/mem.v36i1.1695>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Saidu, S. K., & Musa, B. (2017). Budgeting participation, goal commitment and accounting performance of Nigerian listed banks. *Saudi Journal of Business and Management*, 2(1), 19–23. <https://saudijournals.com/media/articles/SJBMS-2119-23.pdf>
- Santos, V., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Schlup, D. (2018). *Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Regional de Blumenau.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 141–146). Artmed.
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159–175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>



Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science, JAI Press.

Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editora associada

Amália Pérez-Nebra

Suporte técnico

Gabriel Henrique Carille

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial

Jéssica Dametta

Estagiária editorial

Victória Andrade Rocha

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Mônica de Aguiar Rocha

Diagramação

Emap

Projeto gráfico

Libro

