

**EFEITOS DA RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA E ATITUDES GERENCIAIS NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL**

**JONAS ADRIEL DOS SANTOS GRODT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**LARISSA DEGENHART**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

**YVELISE PICCININ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

# EFEITOS DA RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA E ATITUDES GERENCIAIS NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL

## 1. INTRODUÇÃO

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

A participação orçamentária possibilita a oportunidade de comunicação entre superior e subordinado, o que melhora a cognição, as atitudes e o desempenho gerencial (Ni et al., 2009). Os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial 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 desempenho gerencial pode ser influenciado pela participação orçamentária por meio de variáveis intervenientes (Dani et al., 2017; Derfuss, 2016; Monteiro et al., 2020).

Há estudos que relacionaram a participação orçamentária e o desempenho gerencial, a partir de variáveis intervenientes (Degenhart et al., 2019; Guidini et al., 2020; Jacomossi et al., 2019; Lunardi et al., 2019; Lunardi et al., 2020; Monteiro et al., 2020; Zonato et al., 2019b; Zonato et al., 2020a; Zonato et al., 2019a; Zonato et al., 2020b). Contudo, não foram identificados estudos anteriores que analisaram os efeitos indiretos cognitivos e afetivos de variáveis intervenientes a esta relação, conforme proposto neste estudo, o que constitui a lacuna teórica que motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

Assim, esta pesquisa parte do pressuposto que a resiliência psicológica e atitudes gerenciais tendem a potencializar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, pois conforme Bangun (2017), é inegável que o papel humano no processo orçamentário está envolvido e que a condição psíquica humana tem influência no desempenho final. Para tanto, propõe-se um modelo de análise de efeitos cognitivos (resiliência psicológica) e atitudinais afetivos (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) da participação orçamentária no desempenho.

A resiliência é um dos componentes do capital psicológico (estado positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo), que, além da resiliência, é composto por autoeficácia, esperança e otimismo (Luthans et al., 2007). A resiliência refere-se à habilidade de se recuperar das adversidades, conflitos, fracassos, incertezas e mudanças positivas a partir do aumento de responsabilidades (Luthans et al., 2007). Portanto, a participação orçamentária tende a melhorar esta capacidade psicológica e o desempenho gerencial em atividades orçamentárias e essas relações podem ser melhor compreendidas sob a ótica 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 resiliência psicológica, os comportamentos são compreendidos pelas atitudes gerenciais e os fatores ambientais como os incentivos (Degenhart, 2019) para os subordinados participarem do processo orçamentário.

As atitudes gerenciais também tendem a ser melhoradas no contexto orçamentário, a partir do momento em que os indivíduos participam do processo orçamentário (Ni et al., 2009) e, possuem desenvolvida a capacidade de resiliência psicológica. O envolvimento no trabalho

refere-se ao nível de identificação dos indivíduos psicologicamente com seus empregos e o valor do trabalho para a autoimagem (Kenis, 1979). O comprometimento com as metas orçamentárias relaciona-se ao empenho dos gestores no processo de definição das metas e o esforço aplicado para alcançá-las (Chong & Johnson, 2007). Deste modo, a participação orçamentária, juntamente da capacidade psicológica de resiliência, pode elevar o envolvimento dos indivíduos no trabalho e o seu comprometimento com as metas orçamentárias e apresentar efeitos positivos no desempenho gerencial. A Teoria dos Eventos Afetivos (TEA) (Weiss & Cropanzano, 1996) tende a explicar essas relações (Ni et al., 2009), pois aborda que comportamentos dos indivíduos no trabalho são influenciados por características do ambiente organizacional, pois estas características influenciam os pensamentos, sentimentos e 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), pois 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 participação orçamentária é um evento ocorrido no trabalho, e que as reações afetivas positivas em decorrência desta participação, influenciariam as atitudes como um maior envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias, o que, por sua vez, resultaria em um melhor desempenho gerencial. Macinati et al. (2018) abordam que a participação orçamentária desencadeia mecanismos de base cognitiva, que visam o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais. Por meio desta participação os gestores são expostos aos valores, prioridades e metas organizacionais, que se refletem nas metas orçamentárias e nas responsabilidades voltadas ao trabalho que realizam.

No Brasil, as pesquisas comportamentais associadas à participação orçamentária e ao desempenho gerencial são consideradas escassas, o que torna este estudo relevante (Dani et al., 2017; Zonatto et al., 2019a). Corroborando com essa constatação, não foram encontrados estudos que analisaram a relação entre participação orçamentária e a variável resiliência psicológica, mas sim pesquisas que analisaram participação orçamentária e capital psicológico (Degenhart, 2019; Nascimento, 2017; Pradana, 2021; Schlup, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012; Bangun, 2017). Além disso, Degenhart (2019) concluiu que o capital psicológico e as atitudes gerenciais influenciam positiva e conjuntamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* em atividades orçamentárias, achados estes que motivaram a configuração proposta neste estudo.

Nesse contexto, a pesquisa apresenta como problema o seguinte questionamento: quais os efeitos da resiliência psicológica e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial? Dessa maneira, o objetivo do estudo, busca analisar os efeitos da resiliência psicológica e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial de profissionais *controllers* da região Sul do Brasil.

Justifica-se a realização desta pesquisa, pois destaca-se a importância de estudos compreendendo a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Jacomossi et al., 2019) e o potencial do orçamento no nível do indivíduo evidenciado em estudos sobre atitudes e comportamentos destes (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 envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas influenciam a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

O estudo contribui para o campo do conhecimento ao buscar compreender empiricamente os efeitos indiretos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio de variáveis intervenientes. Para tanto, o modelo teórico desta pesquisa, centrado em cognição e atitudes gerenciais, busca contribuir ao destacar a importância de se investigar as percepções de indivíduos que atuam no processo orçamentário e apresentar que atitudes e

comportamentos tendem a ser melhorados no contexto orçamentário. A pesquisa contribui para a literatura da contabilidade gerencial que examina aspectos comportamentais ligados à relação entre participação orçamentária e desempenho dos gestores, ao buscar compreender em que condições (cognitivas e afetivas), a participação orçamentária resulta em melhor desempenho em atividades orçamentárias, sendo essas relações analisadas à luz da TSC e TEA.

Os resultados da pesquisa também podem ser úteis para os profissionais que atuam na área orçamentária das organizações, uma vez que ao evidenciar o resultado da influência das variáveis cognitivas e atitudinais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, motivará os gestores a melhores práticas organizacionais. Assim, quanto mais as organizações desenvolverem atitudes positivas nos funcionários, melhor será o processo orçamentário e o desempenho gerencial e ainda poderá, conseqüentemente, afetar o desempenho econômico e financeiro das organizações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA**

### **2.1 Efeitos habilitantes da participação orçamentária**

A resiliência é uma capacidade psicológica positiva do indivíduo de se recuperar de acontecimentos negativos, adversidades, conflitos, fracassos, riscos, incertezas e, de eventos positivos (Luthans et al., 2007). A resiliência pode ser desenvolvida no trabalho pelos superiores ao fornecerem mecanismos para os gestores tomarem melhores decisões (Luthans et al., 2007), e um mecanismo pode ser a participação nos processos orçamentários (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Na medida que os indivíduos participam da elaboração do orçamento, possuem influência sobre o orçamento das suas unidades e liberdade para apresentar sugestões relativas ao orçamento (Kenis, 1979; Milani 1975), motivam-se em busca dos resultados. A TSC (Bandura, 1977) pode contribuir para o entendimento da relação entre participação orçamentária e resiliência psicológica, pois o incentivo à participação, fator ambiental conforme esta teoria, ao interagir com fatores cognitivos e pessoais, influencia o desenvolvimento da resiliência. Esta constatação corrobora com Ni et al. (2009), ao abordarem que algumas características do ambiente de trabalho podem influenciar a cognição dos indivíduos.

Venkatesh e Blaskovich (2012) postulam que indivíduos resilientes podem se adaptar a situações caracterizadas por obstáculos, porque possuem habilidades cognitivas para superá-los. A participação orçamentária contribui para o desenvolvimento dessa capacidade, pois indivíduos que participam ativamente do processo de definição das metas e objetivos orçamentários, sentem-se mais preparados para superar as adversidades que possam ocorrer neste processo (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Portanto, a participação orçamentária proporciona o desenvolvimento da resiliência nos subordinados (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Bangun, 2017; Pradana, 2021), visto que, ao participarem deste processo, aumentam a probabilidade de resultados positivos frente a riscos e incertezas (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Estudos encontraram uma influência positiva da participação orçamentária no capital psicológico (Degenhart, 2019; Nascimento, 2017; Schlup, 2018; Venkatesh & Blaskovich, 2012) e não foram localizadas pesquisas que analisaram os efeitos da participação orçamentária na capacidade psicológica de resiliência, de forma individual. Assim, pressupõe-se que: **H<sub>1</sub>**: A participação orçamentária está positivamente associada à resiliência.

Além dos fatores cognitivos (resiliência psicológica), os fatores afetivos (atitudes gerenciais) também podem ser desenvolvidos e melhorados nos indivíduos por meio da participação nos processos orçamentários (Ni et al., 2009). As atitudes gerenciais analisadas neste estudo são o envolvimento no trabalho e o comprometimento com as metas orçamentárias. O envolvimento no trabalho refere-se ao grau de importância em que o local de trabalho contribui para a autoimagem do indivíduo e o grau de identificação e importância do trabalho para sua autoimagem (Lodahl & Kejner, 1965). Pode ser visto como um vínculo afetivo do funcionário com suas atividades. A ligação entre participação orçamentária e envolvimento no

trabalho 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 participação orçamentária aumenta o envolvimento do indivíduo na realização de seu trabalho. Estudos revelaram que a participação orçamentária possui influência positiva no envolvimento no trabalho (Lunardi et al., 2019) e até mesmo sem significância (Kenis, 1979). A TEA pode contribuir com a compreensão da relação entre participação orçamentária e envolvimento no trabalho, pois as características do ambiente organizacional influenciam o pensamento, sentimento e ações do indivíduo, influenciando comportamentos e atitudes (Brief & Weiss, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996), que podem ser compreendidas como o sentimento dos funcionários com seu trabalho (Milani, 1975). Portanto, a partir do momento que os subordinados se sentem envolvidos na elaboração do orçamento, quando recebem informações dos seus superiores, possuem autonomia na elaboração do orçamento (Milani, 1975), conseqüentemente, apresentarão maior envolvimento no trabalho e, denotarão o trabalho importante, sentirão satisfação no trabalho, estarão ligados com o mesmo e viverão intensamente o trabalho (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008) voltado as atividades orçamentárias. Deste modo pressupõe-se que: **H<sub>2</sub>**: A participação orçamentária está positivamente associada ao envolvimento no trabalho.

O comprometimento com as metas orçamentárias corresponde ao envolvimento dos gestores no processo de definição de metas orçamentárias e o esforço aplicado para atingi-las (Chong & Johnson, 2007). Estudos evidenciaram uma relação positiva entre participação orçamentária e comprometimento com as metas (Chong & Johnson, 2007; Degenhart, 2019; Jermias & Yigit, 2013; Macinati & Rizzo, 2014; Saidu & Musa, 2017). A TEA pode contribuir para o entendimento da relação entre participação orçamentária e comprometimento com as metas orçamentárias, pois preconiza que, diante dos eventos ocorridos no trabalho, os indivíduos possuem reações afetivas, as quais resultarão em atitudes comportamentais (Weiss & Cropanzano, 1996). Deste modo, ao participar do processo orçamentário, o indivíduo pode despertar sentimento de envolvimento e controle pelo orçamento e esse sentimento pode aumentar o comprometimento com as metas orçamentárias (Nguyen et al., 2019). A participação orçamentária faz com que o indivíduo sinta-se mais 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 orçamento, e a partir do momento em que possui influência nas decisões orçamentárias (Milani, 1975), sente-se mais comprometido em alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade e esforça-se mais para esse alcance (Latham & Steele, 1983; Erez & Arad, 1986). Assim, acredita-se que: **H<sub>3</sub>**: A participação orçamentária está positivamente associada ao comprometimento com as metas orçamentárias.

## **2.2 Efeitos cognitivos da resiliência psicológica**

O efeito cognitivo da resiliência psicológica nas atitudes gerenciais e no desempenho são outras questões investigadas. De acordo com Luthans et al. (2007), se o indivíduo possui o recurso positivo da resiliência psicológica, 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 resiliência psicológica nas atitudes gerenciais analisadas no estudo pode ser analisada sob a 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 resiliência em atitudes gerenciais (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) no contexto orçamentário. No entanto,

pesquisas analisaram capital psicológico e envolvimento no trabalho (Alessandri et al., 2018), e comprometimento com as metas (Degenhart, 2019), apresentando resultados positivos.

Por meio da adaptação positiva frente 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, este passa a se recuperar de acontecimentos negativos, adversidades, conflitos, fracassos, incertezas, eventos positivos (progresso e aumento de responsabilidades), adapta-se aos acontecimentos imprevisíveis (Luthans et al. 2007), entregando-se ao trabalho, tornando os laços mais fortes com seu emprego, identificando-se e dando importância a seu ofício (Lodahl & Kejner, 1965; Moynihan & Pandey, 2007). Além disso, maior será seu esforço e compromisso para alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade (Latham & Steele, 1983; Erez & Arad, 1986). Portanto, pressupõe-se: A resiliência está positivamente associada ao envolvimento no trabalho (**H4**) e comprometimento com as metas orçamentárias (**H5**).

A resiliência é uma capacidade que tende a influenciar também o desempenho dos colaboradores (Luthans et al., 2007). Empregados que desenvolvem maior resiliência tornam-se preparados a enfrentar situações difíceis, dedicando esforços necessários para possibilitar o alcance dos objetivos estabelecidos (Nascimento, 2017). O capital psicológico, compreendido pela resiliência e outras capacidades, é considerado um mecanismo que relaciona a positividade ao orçamento e ao desempenho (Venkatesh & Blaskovich, 2012). No que tange ao capital psicológico e desempenho gerencial, a relação encontrada em alguns estudos é positiva (Alessandri et al., 2018; Degenhart, 2019; Luthans et al., 2007; Nascimento, 2017; Venkatesh & Blaskovich, 2012; Bangun, 2017 e Pradana, 2021), o que indica que indivíduos com resiliência apresentam maior desempenho gerencial nas atividades orçamentárias.

Constatou-se também, em pesquisas na área contábil o efeito mediador positivo do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Nascimento, 2017; Schlup, 2018; Degenhart, 2019; Pradana, 2021). Também encontrou-se estudos que utilizaram apenas uma das capacidades psicológicas, a autoeficácia, como variável mediadora entre participação orçamentária e desempenho gerencial, revelando efeitos positivos da autoeficácia nesta relação (Macinati et al., 2016) e sem significância (Ni et al., 2009). Porém, não foram identificados estudos que utilizaram somente a capacidade psicológica de resiliência, fato que motiva e concede relevância para a pesquisa. Espera-se que em situações de maiores níveis de participação orçamentária, os profissionais *controllers* apresentem níveis elevados de resiliência e melhor desempenho gerencial: **H6**: A resiliência está positivamente associada ao desempenho gerencial.

### **2.3 Efeitos afetivos das atitudes gerenciais**

Os efeitos afetivos das atitudes gerenciais (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial podem ser examinados conforme a TEA, pois as questões afetivas influenciam as atitudes e comportamentos (Weiss & Cropanzano, 1996). De acordo com Venkatesh e Blaskovich (2012), os estados mentais e as atitudes gerenciais são importantes variáveis mediadoras que tendem a potencializar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial quando presentes no contexto orçamentário.

Nesse sentido, quanto mais valor o indivíduo incorpora ao trabalho, quanto mais satisfação o trabalho traz na sua vida (Lodahl & Kejner, 1965; Moynihan & Pandey, 2007), maior será o envolvimento ao definir as metas do orçamento e maior será o esforço despendido para atingir tais metas (Chong & Johnson, 2007). Ao estar mais envolvido com o trabalho, supõe-se que maior será seu esforço e compromisso para alcançar o orçamento de sua área (Latham & Steele, 1983; Erez & Arad, 1986). Logo, pressupõe-se que quando o trabalho é importante para a vida do funcionário, maiores serão os esforços para alcançar as metas

propostas no seu emprego. A partir disso, elaborou-se a seguinte hipótese: **H7**: O envolvimento no trabalho está positivamente associado ao comprometimento com as metas orçamentárias.

No que tange aos efeitos do envolvimento no trabalho no desempenho gerencial, Macinati et al. (2018) atrelam um melhor desempenho gerencial ao envolvimento no trabalho. Alessandri et al. (2018) evidenciaram que o envolvimento no trabalho 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 participação orçamentária potencializou o envolvimento no trabalho, influenciando um melhor desempenho gerencial.

O desempenho gerencial é eficaz quando os funcionários experimentam um estado motivacional positivo caracterizado pelo afeto (Alessandri et al., 2008). Dessa forma, pressupõe-se que quanto mais envolvido o *controller* estiver com o processo orçamentário e maior for seu envolvimento, melhor será o seu desempenho em atividades orçamentárias: **H8**: O envolvimento no trabalho está positivamente associado ao desempenho gerencial.

Em relação ao comprometimento com as metas orçamentárias 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 nestas atividades. Para Jermias e Yigit (2013), ao se estar comprometido com o orçamento, os indivíduos tendem a se esforçar mais para atingi-lo, e, dessa forma, há influência positiva no desempenho gerencial. Nesse sentido, o comprometimento com as metas orçamentárias é fator determinante ao desempenho gerencial, quando o indivíduo é comprometido com as metas, esforçado e persistente (Degenhart, 2019). Essas constatações corroboram com os resultados positivos encontrados por estudos diante da relação entre o compromisso com metas orçamentárias e o desempenho gerencial (Chong & Johnson, 2007; Degenhart, 2019; Jermias & Yigit, 2013). Deste modo, propõem-se: **H9**: O comprometimento com as metas orçamentárias está positivamente associado ao desempenho gerencial.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento e quantitativa. A população constituiu-se de *controllers*, gerentes ou coordenadores 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, pois por constituírem-se das maiores empresas, deduz-se que são consolidadas as suas práticas referentes ao orçamento (Santos et al., 2021). A amostra investigada compreendeu 251 gestores com responsabilidades orçamentárias. Analisou-se as percepções de gestores com responsabilidades orçamentárias que exercem a função de *controller*, dado que este profissional é componente primordial nas empresas que almejam êxito em suas atividades (Palomino & Frezatti, 2016). Na Tabela 1 são evidenciados os constructos e sua operacionalização.

**Tabela 1.** Descrição dos constructos da pesquisa

Variáveis	Descrição	Indicadores/Escala	Autores
Participação Orçamentária (PO)	Indica o envolvimento dos gestores no processo orçamentário.	Seis indicadores; <i>Likert</i> 7 pontos	Milani (1975).
Resiliência Psicológica (RE)*	Reação positiva frente a um evento adverso, conflitos, fracassos e mudanças favoráveis a partir do aumento de responsabilidades (Luthans et al., 2007).	Seis indicadores; <i>Likert</i> 6 pontos	Luthans et al. (2007).
Envolvimento no Trabalho (ET)	Nível de identificação psicológica dos indivíduos com o trabalho e o valor deste para a autoimagem (Kenis, 1979).	Sete indicadores; <i>Likert</i> 7 pontos	Lodahl & Kejner (1965), Moynihan & Pandey (2007) e Siqueira (2008).

Comprometimento com as Metas Orçamentárias (CMO)	Relaciona-se ao empenho dos gestores no processo de definição de metas orçamentárias e o esforço aplicado para alcançá-las (Chong & Johnson, 2007).	Cinco indicadores; <i>Likert</i> 7 pontos	Latham & Steele (1983) e Erez & Arad (1986).
Desempenho Gerencial (DG)	Avalia o grau de desempenho dos gestores na realização das atividades relativas ao orçamento.	Nove indicadores; <i>Likert</i> 7 pontos	Mahoney et al. (1965).

\* Questão com escala reversa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 1, a mensuração dos constructos se deu por meio de itens múltiplos, escala tipo *Likert*, variando de (1) Discordo Totalmente a (7) Concordo Totalmente para as variáveis de participação orçamentária, envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias, e (1) Discordo Totalmente a (6) Concordo Totalmente para a variável resiliência psicológica. A variável desempenho gerencial foi mensurada a partir da escala: (1) Desempenho Abaixo da Média e (7) Desempenho Acima da Média.

Após a elaboração do instrumento utilizado na coleta de dados, efetuou-se a tradução do mesmo com amparo de profissionais especialistas em língua inglesa e portuguesa. Esses profissionais realizaram também o *back-translation*. Para verificar a adequação do instrumento aos propósitos da pesquisa no Brasil, este foi submetido ao exame de um professor Doutor pesquisador da área gerencial de contabilidade e especialista nesse campo de estudo, para análise das traduções e sugestão de adaptação às terminologias utilizadas na pesquisa orçamentária no contexto brasileiro. Após, as assertivas foram analisadas por três gestores com responsabilidades orçamentárias de organizações situadas no Brasil. Na sequência, elaborou-se a versão final do instrumento de pesquisa, constituído por 33 questões, sendo 13 referentes à caracterização do respondente e 7 relacionadas às empresas participantes da pesquisa.

A próxima etapa caracteriza-se pela realização do pré-teste, realizado por três *controllers* de empresas de grande porte do Sul do Brasil, possíveis respondentes da pesquisa. Após o pré-teste, procedeu-se à coleta dos dados. Enviou-se pela rede de negócios *LinkedIn* um convite aos gestores com responsabilidades orçamentárias das entidades propostas cadastradas na plataforma, processo realizado no período de outubro de 2020 a janeiro de 2021. Após o aceite dos gestores, encaminhou-se o *link* do questionário. Assegurou-se aos respondentes o seu anonimato e o da organização em que exercem suas atividades.

Coletados os dados, realizou-se a tabulação e, após, foram importadas para os *softwares* SPSS® e AMOS® para tratamento estatístico. Inicialmente, no constructo resiliência psicológica, converteu-se a escala das questões de número 2 e 5 para a realização da análise dos dados, pois essas questões possuem escala reversa. A etapa da análise envolveu: análise de frequência, análise fatorial exploratória (AFE), teste de viés de método, análise fatorial confirmatória (AFC), teste de validade discriminante e Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Para a AFE dos constructos utilizou-se os seguintes critérios: *Alfa* de Cronbach ( $> 0.70$ ), *Kaiser-Meyer-Olkin* ( $KMO = > 0.50$ ), Teste de esfericidade de *Bartlett* p ( $P < 0.05$ ), Cargas fatoriais dos indicadores ( $> 0.35$ ) e Comunalidades ( $> 0.60$ ) (Hair et al., 2009).

Realizada a AFE, na sequência, procedeu-se a AFC e a validade discriminante dos constructos investigados, verificando a adequação dos mesmos para o emprego da MEE. Para a realização da AFC e avaliação das relações observadas nesta pesquisa, utilizou-se a técnica de MEE, por meio do *software* AMOS®. 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 utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC

Indicador	Valor recomendado	Referência	Valor esperado
Qui-quadrado/GL	$< 5$	Hair et al. (2009)	$< 5$
Significância estatística (p)	$< 0.05$		$< 0.05$

CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	<0 e < 1 (melhor mais próximo de 1)	Hair et al. (2009)	> 0.90
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )			> 0.90
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )			> 0.90
RMSEA	< 0.10		< 0.10
Alfa de Cronbach (constructo)	> 0.70		> 0.70
Cargas fatoriais (indicadores)	> 0.40		> 0.40
Confiabilidade composta	> 0.50		> 0.50
Validade extraída	> 0.50		> 0.50

CFI = índice de adequação comparativo; GL = grau de liberdade; NFI = índice de adequação normado; RMSEA = erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*); TLI = índice *Tucker-Lewis*.  
Fonte: Adaptado de Lunardi et al. (2020, p. 21).

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise estatística descritiva e fatorial exploratória sinalizam o agrupamento de todas as variáveis nos respectivos constructos de mensuração. Todos os constructos alcançaram o coeficiente *Alfa de Cronbach* (AC) superior a 0.80, atendendo os pressupostos da confiabilidade. Em relação à AFE, os indicadores do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (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. Os resultados estão de acordo com o recomendado por Hair et al. (2009) e indicam que a composição total dos constructos apresentam poder explicativo para as relações investigadas neste estudo.

Os resultados revelam que, para todos os indicadores dos constructos analisados, encontraram-se respostas mínimas e máximas, sugerindo discordância e concordância máxima entre os questionamentos realizados. 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 e apresentam melhor desempenho em atividades orçamentárias. Em relação à média das respostas analisadas, o constructo do envolvimento no trabalho apresentou as menores médias, enquanto que o comprometimento com as metas orçamentárias, as maiores médias. Esses achados reforçam a oportunidade de realização da pesquisa, permitem testar os diferentes níveis de participação orçamentária e possibilitam a obtenção de resultados enriquecedores para esse campo de estudos.

Na sequência, visto que os dados analisados nesta investigação 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 no estudo. Os resultados deste teste indicaram que os constructos analisados conjuntamente geraram seis fatores, sendo que o primeiro fator explica 30,61% da variância total explicada, e dessa forma, sugere a não existência de viés de método. De posse dessas informações, procedeu-se a análise do teste de validade discriminante considerando o critério de Bagozzi e Phillips (1982), conforme Tabela 3.

**Tabela 3.** Validade discriminante

Constructos da Pesquisa	Constrained (=1) Qui-Quadrado	Not constrained Qui-Quadrado	Diferença Qui-Quadrado	Sig.
Modelo completo	1282.16	1153.52	128.64	0.0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciados na Tabela 3 sugerem a validade discriminante dos constructos da pesquisa. É possível observar por meio dos resultados do teste de significância das diferenças entre o qui-quadrado do modelo fixo e do modelo livre, que estas são significativas, conforme recomendado por Bagozzi e Phillips (1982). A Tabela 4 apresenta o resultado dos índices do modelo de mensuração inicial e final purificado (Figura 1).

**Tabela 4.** Índices do modelo de mensuração

Indicador	Valor Esperado	Modelo Inicial	Modelo Purificado
-----------	----------------	----------------	-------------------

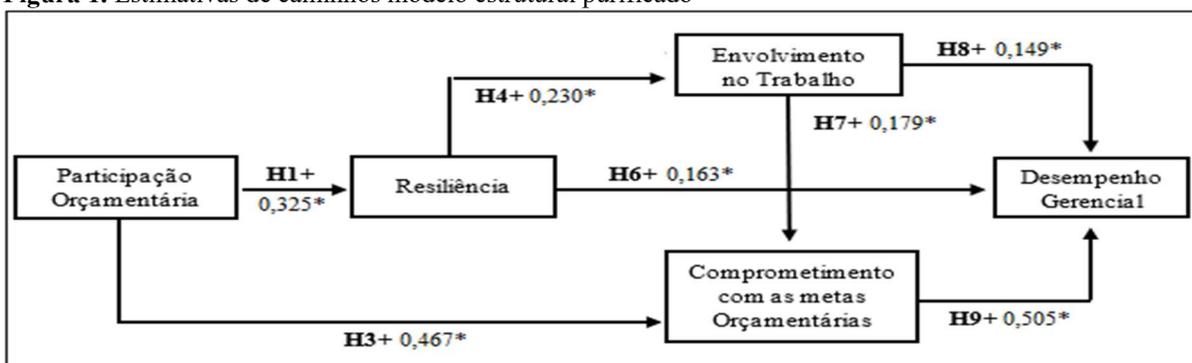
Qui <sup>2</sup>		1171.489	1171.931
Grau de Liberdade (GL)		486	488
Qui <sup>2</sup> /Grau de Liberdade (GL)	<5	2.410	2.401
Significância estatística (P)	p < 0.05	0.000	0.000
Índice de adequação comparativo (CFI)	> 0.90	0.881	0.881
Índice <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	> 0.90	0.870	0.871
Índice de adequação normado (NFI)	> 0.90	0.813	0.813
Erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	< 0.10	0.075	0.075

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciados na Tabela 4 denotam que o modelo teórico inicial e final de mensuração, alcançou valores dentro dos parâmetros aceitáveis. Dessa forma, torna-se possível a realização da MEE e o teste das relações objeto de estudo. Ambos os modelos apresentam qui-quadrado/grau de liberdade de 2.4, sendo significativo a 1% e RMSEA de 0.075. Os índices CFI, TLI e NFI apresentam valores próximos a 0.90, os quais indicam bom ajuste (Hair et al. 2009). No geral, os resultados dos indicadores apresentados na Tabela 6 revelam que os valores se aproximam dos determinados pela literatura e o modelo apresenta significância estatística.

No modelo teórico inicial, verificou-se que o caminho que avalia os efeitos da participação orçamentária no envolvimento no trabalho não apresentou valores significativos, assim como o caminho que avalia a relação entre a resiliência psicológica e o comprometimento com as metas orçamentárias. Deste modo, no modelo purificado, analisaram-se os relacionamentos propostos, excluindo-se estes caminhos não significativos conforme Figura 1.

**Figura 1.** Estimativas de caminhos modelo estrutural purificado



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados evidenciados na Figura 1, identificou-se que a participação orçamentária potencializa a resiliência psicológica e o comprometimento com as metas orçamentárias, resultando em melhor desempenho gerencial. Em condições de níveis mais elevados de resiliência psicológica, o envolvimento no trabalho é potencializado, o que resulta em melhor comprometimento com as metas orçamentárias e desempenho em atividades orçamentárias. A resiliência psicológica e o comprometimento com as metas se constituem em condicionantes para o alcance de melhor desempenho gerencial, por meio da participação dos gestores nos processos orçamentários. Estes resultados indicam os efeitos cognitivos (resiliência) e afetivos (comprometimento com as metas) da participação no desempenho.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas no modelo inicial e purificado são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5.** Coeficientes padronizados e significâncias das relações dos modelos testados

Resultados do Modelo Final Purificado								
Caminhos Estruturais			Estimate	E.P.	t - values	ρ	Coef. Padronizado	R <sup>2</sup>
RE	←	PO	0.226	0.057	3.987	**	0.325	0.105

ET	←	RE	0.269	0.092	2.928	0.003*	0.230	0.053
CMO	←	PO	0.394	0.055	7.165	**	0.467	0.262
CMO	←	ET	0.186	0.064	2.919	0.004*	0.179	0.262
DG	←	ET	0.136	0.056	2.451	0.014*	0.149	0.379
DG	←	CMO	0.447	0.059	7.612	**	0.505	0.379
DG	←	RE	0.174	0.071	2.459	0.014*	0.163	0.379

Nota: ns = não significante; \*p < 0.05; \*\*p < 0.01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à análise dos efeitos habilitantes da participação orçamentária na resiliência psicológica e atitudes gerenciais, os resultados encontrados revelam que a participação orçamentária influencia positivamente a resiliência psicológica ( $\lambda = 0,325$ ), o que nos permite suportar a **H<sub>1</sub>** (A participação orçamentária está positivamente associada a resiliência). Esse achado converge com as pesquisas de Degenhart (2019), Nascimento (2017), Schlup (2018), Venkatesh e Blaskovich (2012), Bangun (2017) e Pradana (2021), pois encontraram uma influência positiva da participação orçamentária no capital psicológico, sendo a resiliência um de seus componentes. Os resultados indicam que os profissionais *controllers* quando encontram-se em condições de maior nível de participação orçamentária, em que sentem que possuem influência sobre o orçamento das suas unidades e participam ativamente deste processo (Milani, 1975), superam com maior facilidade as situações de incertezas, riscos, conflitos no ambiente corporativo (Luthans et al., 2007). Este resultado também sugere que a participação orçamentária é uma importante fonte de sucesso, pois proporciona para cada gestor orçamentário 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 aumentar o autopotencial por meio do aumento da resiliência e os demais componentes do capital psicológico (Bangun, 2017).

Com relação ao caminho do modelo teórico que investiga os efeitos habilitantes da participação orçamentária no envolvimento no trabalho, percebe-se uma relação não significativa ( $\lambda = -0,005$ ) entre estas variáveis. Assim, a segunda hipótese não é suportada (**H<sub>2</sub>**: A participação orçamentária está positivamente associada ao envolvimento no trabalho). Este resultado corrobora com os achados de Kenis (1979) e difere-se dos resultados de Lunardi et al. (2019) e 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 (envolvimento no trabalho), influenciados por outras variáveis nos *controllers* no contexto orçamentário. Deste 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 por exemplo, a resiliência psicológica, conforme constatado nesta pesquisa.

No que tange os efeitos da participação orçamentária no comprometimento com as metas orçamentárias, constatou-se uma influência positiva e significativa entre as variáveis ( $\lambda = 0,467$ ), resultado que permite suportar a **H<sub>3</sub>** (A participação orçamentária está positivamente associada ao comprometimento com as metas orçamentárias). Estes resultados revelam que quando o funcionário está envolvido no processo de elaboração do orçamento da sua unidade, emite opinião e proporciona sugestões sobre o orçamento e seu processo (Milani, 1975), este aplica mais esforço e se compromete a alcançar o orçamento de sua área de responsabilidade, mostrando-se mais comprometido com o alcance das metas orçamentárias (Latham & Steele, 1983; Erez & Arad, 1986). Esses achados se alinham aos encontrados por Chong e Johnson (2007), Degenhart (2019), Jermias e Yigit (2013), Macinati e Rizzo (2014) 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 participação orçamentária.

No que se refere à análise dos efeitos cognitivos da resiliência psicológica nas atitudes gerenciais e no desempenho, verificou-se que a resiliência exerce influência positiva sobre o envolvimento no trabalho ( $\lambda = 0,230$ ) e no desempenho gerencial ( $\lambda = 0,163$ ). Dessa maneira, pode-se suportar a quarta e sexta hipótese desta pesquisa. (A resiliência está positivamente associada ao envolvimento no trabalho (**H4**) e desempenho gerencial (**H6**)).

Esse achado é congruente com a literatura que analisou capital psicológico e envolvimento no trabalho (Alessandri et al., 2018), levando-se em consideração que a resiliência é uma de suas capacidades positivas. A partir deste resultado sugere-se que os *controllers* que possuem uma postura positiva frente às 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, possuem satisfação em suas atividades, vivem intensamente suas atribuições e consideram como suas melhores horas, as trabalhadas e vivenciadas no trabalho (Lodahl & Kejner, 1965; Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008). Este resultado corrobora com os argumentos de Macinati et al. (2018), pois argumentam que os funcionários altamente envolvidos, sentem-se psicologicamente presentes no trabalho, conectados e integrados com as atividades de trabalho, de modo que buscam maior interesse em seu trabalho e persistência diante das dificuldades.

Do mesmo modo, o resultado positivo da resiliência psicológica e o desempenho gerencial, corrobora com os achados encontrados por Degenhart (2019), Nascimento (2017), Schlup (2018), Venkatesh e Blaskovich (2012), Bangun (2017) e Pradana (2021), contudo, tais pesquisas não analisaram de forma individual a resiliência, mas sim, o constructo do capital psicológico. Este resultado também sugere que os profissionais *controllers* que apresentam maiores níveis de resiliência, os quais reagem positivamente frente 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 ao planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação, bem como, no desempenho geral nas atividades relativas ao orçamento (Mahoney et al., 1965). Este resultado também revela que as capacidades psicológicas do capital psicológico, entre estas a resiliência, focam em melhorar a força mental dos gestores, o que leva ao aumento do desempenho gerencial, 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 resiliência psicológica e o comprometimento com as metas orçamentárias, não encontrou-se uma relação direta significativa entre estas variáveis ( $\lambda = 0,045$ ), não permitindo, assim, suportar a quinta hipótese do estudo (**H5**: A resiliência está positivamente associada ao comprometimento com as metas orçamentárias). Diante deste achado, salienta-se que a resiliência psicológica não é suficiente para influenciar direta e significativamente o comprometimento com as metas orçamentárias, mas sim, a participação dos *controllers* nos processos orçamentários auxilia para com o aumento do comprometimento e alcance das metas e objetivos orçamentários. Não foram localizados estudos que testaram o constructo resiliência psicológica com o comprometimento com as metas orçamentárias. Todavia, foram testadas as quatro capacidades positivas do capital psicológico com o comprometimento com as metas orçamentárias. Degenhart (2019), em sua pesquisa, encontrou uma influência positiva e significativa do capital psicológico no compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias, sendo divergente este achado com os encontrados na presente pesquisa. Esse resultado sugere que a resiliência psicológica para exercer influência direta e significativa no comprometimento com as metas orçamentárias pode necessitar das outras capacidades positivas do capital psicológico e participar ativamente do processo orçamentário.

Ainda, conforme proposto nesse estudo, buscou-se analisar os efeitos afetivos das atitudes gerenciais no desempenho. Quanto aos efeitos diretos do envolvimento no trabalho no comprometimento com as metas orçamentárias, com base nos resultados desta pesquisa, é possível inferir que há influência direta e positiva entre estas variáveis analisadas ( $\lambda = 0,179$ ), e com isso a sétima hipótese é suportada (**H7**: O envolvimento no trabalho está positivamente associado ao comprometimento com as metas orçamentárias). Estes achados aduzem que para a amostra pesquisada, os *controllers* que se sentem mais envolvidos no trabalho, que possuem uma ligação pessoal forte com seu emprego, que consideram as horas trabalhadas como as mais importantes do seu dia (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008), são mais comprometidos com as metas orçamentárias, consideram importante o atingimento do orçamento de sua área de responsabilidade (Erez & Arad, 1986). Conforme Bangun (2017), 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 envolvimento no trabalho e desempenho gerencial ( $\lambda = 0,149$ ) e comprometimento com as metas orçamentárias e desempenho gerencial ( $\lambda = 0,505$ ). Com base nestes resultados, pode-se suportar a oitava e última hipótese da pesquisa (**H8**: O envolvimento no trabalho está positivamente associado ao desempenho gerencial e **H9**: O comprometimento com as metas orçamentárias está positivamente associado ao desempenho gerencial).

Estes resultados coadunam com a literatura que indica uma relação positiva entre envolvimento no trabalho e desempenho gerencial (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., 2008), sendo que os respondentes dessa pesquisa que se sentem mais envolvidos no trabalho, vivem mais intensamente seu ofício (Moynihan & Pandey, 2007; Siqueira, 2008) e apresentam maior desempenho gerencial (Mahoney et al. 1965). Estes resultados sugerem que o investimento dos gestores para com o cumprimento de suas funções lhes permite trabalhar com maior intensidade, foco e conexão cognitiva e emocional com as tarefas que estão sob sua responsabilidade, e isso resulta em melhor desempenho gerencial (Macinati et al., 2018).

Estes resultados também são apoiados pela literatura, ao considerar a influência direta e positiva do comprometimento das metas orçamentárias com o desempenho gerencial (Chong & Johnson, 2007; Degenhart, 2019; Jermias & Yigit, 2013). Resultado este que 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 comprometimento com as metas orçamentárias e o esforço empregado para atingi-las na sua área de responsabilidade (Erez & Arad, 1986).

De maneira geral, quanto à análise dos efeitos intervenientes da resiliência psicológica e das atitudes gerenciais na relação entre participação e desempenho, é possível inferir que a participação orçamentária influencia indireta e positivamente no desempenho gerencial de profissionais *controllers* da região Sul do Brasil, por meio da resiliência psicológica e atitudes gerenciais (comprometimento com as metas orçamentárias). 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 resiliência psicológica, resultando em melhor desempenho gerencial e comprometimento com as metas orçamentárias. Deste modo, os efeitos cognitivos e afetivos da participação no desempenho foram evidenciados. Portanto, os resultados indicam que a resiliência psicológica e o comprometimento com as metas orçamentárias se constituem em variáveis determinantes para a obtenção de melhor desempenho dos *controllers* nas atividades orçamentárias por meio da participação destes nos processos orçamentários. Outro resultado relevante é que a resiliência psicológica potencializa o envolvimento dos *controllers* no trabalho, o que possibilita melhorar também o desempenho.

Os resultados desta pesquisa convergem com os pressupostos da TSC e TEA, cabendo dessa forma um olhar sob duas vertentes, a cognitiva e a afetiva diante dos resultados encontrados. No que tange à TSC (Bandura, 1977), os resultados corroboram com 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 (participação orçamentária), afetando de certa maneira a cognição dos indivíduos (resiliência psicológica) e as questões afetivas voltadas ao contexto orçamentário (envolvimento e comprometimento com as metas). Desse modo, o profissional *controller* destina um maior esforço para alcançar um melhor desempenho gerencial nas atividades orçamentárias, em condições que apresentam maiores níveis cognitivos de resiliência psicológica, afetando de maneira positiva as atitudes e 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. Neste caso, o *controller*, ao participar das definições dos objetivos e metas orçamentárias, além da melhora da cognição (resiliência psicológica), melhora suas atitudes, tendo, neste contexto, os efeitos afetivos positivos no comprometimento com as metas orçamentárias e envolvimento no trabalho, resultando em um melhor desempenho gerencial. A participação orçamentária pode provocar o cumprimento de metas, por estar envolvido em tarefas desafiadoras, de planejamento e na resolução de problemas, por ter influência ou controle sobre o orçamento, que são considerados eventos afetivos no contexto orçamentário. Portanto, é importante os superiores potencializarem as variáveis cognitivas e afetivas dos *controllers*, visto os seus benefícios positivos no desempenho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

As evidências encontradas neste estudo possibilitam inferir que a configuração orçamentária da organização, exerce influência nos níveis de resiliência psicológica dos indivíduos e no comprometimento com as metas orçamentárias e, por conseqüência, produz efeitos cognitivos e afetivos no desempenho gerencial em atividades orçamentárias. Organizações que assumem o orçamento participativo são mais propensas a melhorar os níveis de resiliência e comprometimento com metas orçamentárias dos profissionais *controllers* que trabalham diretamente nessa atividade, bem como, indiretamente influenciam em melhores níveis de envolvimento no trabalho e desempenho gerencial.

Esses achados sugerem efeitos condicionantes dos níveis de resiliência psicológica e comprometimento com as metas orçamentárias na relação entre participação e desempenho no contexto orçamentário, determinando seus efeitos conseqüentes no envolvimento no trabalho e no desempenho gerencial. Tais achados contribuem para a compreensão dos efeitos cognitivos

mediadores da resiliência psicológica e dos efeitos afetivos das atitudes gerenciais na relação entre participação e desempenho, trazendo à luz que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial 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 desempenho gerencial, contribuindo assim, para o campo de pesquisa e para a compreensão de como as variáveis pesquisadas interagem. Além disso, esta pesquisa avança na literatura ao incorporar a análise dos efeitos cognitivos e afetivos da participação orçamentária no desempenho, contribuindo assim, 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 estes 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 revelar que os *controllers* respondem às práticas organizacionais (participação orçamentária) e como suas cognições (resiliência psicológica) e comportamentos afetivos (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) podem ser adequados para melhorar o desempenho gerencial, fornecendo deste modo, orientações para os gestores potencializarem tais questões nas organizações e assim, garantir o apoio necessário no que tange as 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 resiliência psicológica e atitudes gerenciais 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 participação orçamentária como um meio de potencializar os resultados e o desempenho gerencial. 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, conseqüentemente melhorar seus valores cognitivos e afetivos no ambiente de trabalho. Em função da participação orçamentária desencadear cognições positivas, atitudes e comportamentos importantes nos funcionários, os gestores podem monitorar as melhorias observadas nestes na elaboração de suas atividades e que refletem no desempenho gerencial em atividades orçamentárias (Macinati et al., 2018).

Apesar de suas contribuições, esta pesquisa apresenta limitações que apontam para pesquisas futuras. A generalização dos resultados é limitada, visto a utilização de uma amostra de *controllers* da região Sul do Brasil. Pesquisas futuras no Brasil podem estender a validade externa dos resultados para outras regiões do Brasil. Outra limitação é que a associação estatística entre as variáveis não pode provar causalidade devido à natureza transversal da pesquisa e da posição teórica adotada pelas variáveis no modelo teórico. Estudos experimentais também podem demonstrar como podem ocorrer as relações causais entre as variáveis propostas no estudo. Recomenda-se ainda para futuras pesquisas a observância de elementos antecedentes à participação orçamentária e a utilização de outras capacidades psicológicas juntamente 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.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bangun, N. (2017). Budgetary Participation and Managerial Performance Through Psychological Capital and Perception of Innovation. *Journal Akuntansi*, 21(2), 278-301.

- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- 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.
- Degenhart, L. (2019). *Influência do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em atividades orçamentárias*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração), Universidade Regional de Blumenau.
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & da Silva Zonatto, V. C. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de Participação Orçamentária e seus efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.
- 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. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-597.
- 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(1), 216-225.
- 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.
- Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. da. 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.
- 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.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707-72
- 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.
- Lodahl, T. M.; Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 540-562.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary and performance: mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028.
- 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.

- 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.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- 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.
- 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.
- Nascimento, J. C. (2017). *Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau, Brasil.
- 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.
- 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.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181.
- 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.
- Saidu, S. K., & Musa, B. (2017). Budgeting participation, goal commitment and accounting performance of Nigerian listed banks. *Journal of Business and Management*, 2(1), 19-23.
- 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.
- Schlup, D. (2018). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *Burnout* na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Shields, J. F.; Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In M. M. M. Siqueira (org.) *Medidas do comportamento organizacional* (8, 141-146).
- Venkatesh, R. & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Management Accounting Research*, 24(1), 159-175.
- Zonatto, V. C. S., Bauer, L., Degenhart, L., & Nascimento, J. C. (2020a). Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 133-150.
- Zonatto, V. C. S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019b). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 140-160.
- Zonatto, V. C. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020b). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.
- Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019a). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.