

## **A Influência do Processo de Participação Orçamentária no Capital Psicológico e seus Efeitos no Desempenho Gerencial**

### **Autoria**

**Beatriz Silveira Dias - [bia.sdias@gmail.com](mailto:bia.sdias@gmail.com)**

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / UNIFOR - Universidade de Fortaleza

**Paulo Roberto de Carvalho Nunes - [prnunes@unifor.br](mailto:prnunes@unifor.br)**

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / UNIFOR - Universidade de Fortaleza

**Rubens Carlos Rodrigues - [rubenscarlos@fisica.ufc.br](mailto:rubenscarlos@fisica.ufc.br)**

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / UNIFOR - Universidade de Fortaleza

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC / UFC - Universidade Federal do Ceará

### **Resumo**

A utilização de teorias advindas da psicologia na contabilidade tem oportunizado a realização de diversos estudos, procurando avaliar os efeitos de instrumentos de controle gerencial sobre as cognições e o comportamento humano no trabalho. Havendo escassez de trabalhos avaliando elementos positivos do capital psicológico dos gestores e seus efeitos no desempenho gerencial. Assim, esta pesquisa objetiva analisar a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre a relação entre o processo de participação orçamentária e o capital psicológico, bem como os seus efeitos no desempenho gerencial. Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa, contendo amostra de 137 gestores com participação orçamentária em uma empresa brasileira de grande porte do segmento alimentício. Para a análise dos dados, adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados evidenciaram uma relação estatisticamente significativa entre participação orçamentária e capital psicológico, o qual influencia diretamente e positivamente o desempenho. Ademais, no cenário de pressão da economia global, as organizações podem explorar os benefícios do capital psicológico, potencializando os esforços no desenvolvimento das atividades, investindo e desenvolvendo a sua força de trabalho para alcançar crescimento e desempenho sustentáveis, podendo obter retornos mais substanciais do que outras estratégias tradicionais de investimento de capital.

## A Influência do Processo de Participação Orçamentária no Capital Psicológico e seus Efeitos no Desempenho Gerencial

### Resumo

A utilização de teorias advindas da psicologia na contabilidade tem oportunizado a realização de diversos estudos, procurando avaliar os efeitos de instrumentos de controle gerencial sobre as cognições e o comportamento humano no trabalho. Havendo escassez de trabalhos avaliando elementos positivos do capital psicológico dos gestores e seus efeitos no desempenho gerencial. Assim, esta pesquisa objetiva analisar a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre a relação entre o processo de participação orçamentária e o capital psicológico, bem como os seus efeitos no desempenho gerencial. Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa, contendo amostra de 137 gestores com participação orçamentária em uma empresa brasileira de grande porte do segmento alimentício. Para a análise dos dados, adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados evidenciaram uma relação estatisticamente significativa entre participação orçamentária e capital psicológico, o qual influencia diretamente e positivamente o desempenho. Ademais, no cenário de pressão da economia global, as organizações podem explorar os benefícios do capital psicológico, potencializando os esforços no desenvolvimento das atividades, investindo e desenvolvendo a sua força de trabalho para alcançar crescimento e desempenho sustentáveis, podendo obter retornos mais substanciais do que outras estratégias tradicionais de investimento de capital.

**Palavras-chave:** Orçamento. Participação orçamentária. Capital psicológico. Desempenho gerencial.

### 1 Introdução

Diante do mercado cada vez mais competitivo no qual as organizações estão inseridas, fatores econômicos, financeiros e sociais interferem na realização dos seus objetivos e estratégias (Schlup *et al.*, 2021). Destarte, a abordagem multidisciplinar sob a perspectiva gerencial proporciona, aos pesquisadores da área, novas oportunidades de estudo para compreender efeitos das práticas de contabilidade gerencial sobre a mente e o comportamento humano nas organizações (Nascimento *et al.*, 2019).

Dentre as ferramentas de controle gerencial mais utilizadas pelas organizações, destaca-se o orçamento (Frezatti, 2015), pois reflete as estruturas simbólicas que sustentam os mais diversos e contraditórios contextos organizacionais e pessoais, como o comportamento e as ações dos indivíduos no ambiente de trabalho (Schlup, 2018).

A participação de gestores no processo orçamentário influencia o nível de desempenho requerido nas organizações, do mesmo modo que a participação orçamentária e nível de desempenho dos gestores também podem influenciar o comportamento desses indivíduos, pois são as pessoas que fazem as coisas acontecerem nas organizações (Nascimento *et al.*, 2019). Nesta perspectiva, Zonatto (2014) argumenta que também contribui para uma melhoria de todos os processos de gestão da organização.

Durante muito tempo as organizações priorizaram o capitais financeiro e o capital físico, limitando-se, portanto, aos fatores econômicos para consecução das metas e melhoria do desempenho das empresas (Marcelino, 2018), pois as organizações sustentavam uma visão unidirecional relativo ao êxito econômico e de competitividade empresarial, abstando-se da necessidade de compreender os aspectos humanos que influenciam a atuação quanto ao desempenho e empreendimento do ser profissional (Formiga *et al.*, 2021).

De acordo com Luthans e Youssef (2004), apesar da relevância dos capitais humano e social como vantagem competitiva nas estratégias das empresas, estes não englobavam a

capacidade psicológica das pessoas nas organizações. Segundo Luthans, *et al.* (2015), o capital psicológico é definido como um estado psicológico positivo de um indivíduo que enfatiza o desenvolvimento de forças individuais, abrangendo quatro capacidades: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, que quando combinadas, compartilham sinergia.

Desse modo, o capital psicológico ajuda a regular as emoções, gerenciar pensamentos e se comportar de forma positiva, apesar das circunstâncias adversas. O bem-estar subjetivo é um aspecto importante para um desempenho efetivo nas organizações, pois determina os sentimentos internos para persuadir as ações externas (Gupta & Shukla, 2018).

A nível individual, o capital psicológico é um recurso que pode estimular o crescimento e o desempenho do colaborador. A nível organizacional, similar aos capitais humano e social, o capital psicológico pode fornecer alavancagem, retorno sobre o investimento e vantagem competitiva em função do melhor desempenho dos empregados (Luthans *et al.*, 2015).

Segundo Birnberg *et al.* (2007), o uso de teorias psicológicas para estudar fenômenos subjacentes aos indivíduos é útil para explicar tanto as causas quanto os efeitos de práticas de contabilidade gerencial. Destarte, o entendimento da influência que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) abrange dois controles: o estratégico, com foco externo à organização, e o gerencial, com foco interno e influência nos colaboradores em direção aos objetivos da empresa que são materializados por meio do processo de gestão (Merchant & Van der Stede, 2007).

Nesta perspectiva, as pesquisas utilizando teorias advindas da psicologia na contabilidade têm oportunizado a realização de diversos estudos, procurando avaliar os efeitos de instrumentos de controle gerencial sobre as cognições e o comportamento humano no trabalho. Apesar disto, poucos trabalhos têm se dedicado a avaliar elementos positivos do capital psicológico dos gestores e seus efeitos sobre o desempenho gerencial, lacuna teórica que estimula a realização de novos estudos (Nascimento, 2017).

No Brasil, as pesquisas comportamentais associadas ao processo de participação orçamentária e ao desempenho dos colaboradores são escassas e a literatura comportamental em contabilidade tem sugerido que os efeitos da participação orçamentária sobre o desempenho podem não ocorrer diretamente, sendo mediados por outras variáveis intervenientes (Dani, *et al.*, 2017). Neste sentido, para Degenhart, *et al.* (2019) as interações existentes entre os indivíduos, bem como a adoção e uso de SCG, neste caso o orçamento, são complexas e de difícil compreensão, reforçando a necessidade da realização de novos estudos sobre o tema.

Diante do exposto, considerando-se a oportunidade de pesquisa identificada na literatura contábil, busca-se fornecer evidências empíricas da influência do processo de participação orçamentária no capital psicológico, bem como no desempenho gerencial e a assim responder à seguinte problemática: Como o processo de participação orçamentária se relaciona com o capital psicológico e o desempenho gerencial dos gestores de diferentes níveis hierárquicos? Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre a relação entre o processo de participação orçamentária e o capital psicológico e o correspondente desempenho gerencial.

Frezatti (2015) destaca que os ganhos obtidos na organização não são decorrentes apenas do modelo adotado de SCG, mas também influenciados pelo nível de comportamento dos colaboradores envolvidos neste processo. Portanto, o orçamento atua como ferramenta do SCG, possibilitando que os colaboradores obtenham as informações sobre as metas estipuladas e resultados alcançados.

A presente pesquisa propõe-se auxiliar a literatura existente quanto aos efeitos motivacionais do processo de participação orçamentária, bem como evidenciar os aspectos positivos do orçamento, com um papel mais funcional nas experiências relacionadas ao desempenho dos indivíduos. Visa também evidenciar a importância da perspectiva comportamental das pessoas envolvidas no sistema de gestão e não somente os aspectos

econômico-financeiros e os seus efeitos no desempenho de gestores de diferentes níveis de gestão em uma indústria de grande porte do segmento de alimentos.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Participação Orçamentária

Pasquali *et al.* (2018) conceituam o orçamento como parte do planejamento estratégico das organizações, na qual são definidas as atividades necessárias para a operacionalização, por meio de um plano de metas e recursos executados e comparados com o realizado, com o objetivo de identificar possíveis desvios e posterior correção. Assim, no planejamento orçamentário os objetivos são materializados em termos monetários e ao executá-lo, as ações e decisões orientam-se para assegurar a sua eficácia.

O orçamento ultrapassa as funções de planejamento, execução e controle, sendo uma ferramenta que pode exercer outras funções como a influência nos comportamentos, motivações, e aprimoramento dos processos, em decorrência do uso mais interativo ou facilitador (Simons, 1995). Frezatti *et al.* (2011) destacam que a falta de compreensão dos aspectos relacionados ao planejamento estratégico, afeta diretamente a utilização do orçamento e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

O controle influencia na avaliação de desempenho, tanto dos resultados globais quanto dos centros de responsabilidades, visto que ocorrem medições comparativas entre o realizado e o previsto (Pasquali *et al.*, 2018).

Neste contexto, para que uma empresa desempenhe bem as suas funções, esta deve possuir uma visão estratégica, condizente com o ambiente externo e interno, pois consiste em um sistema vivo e dinâmico. Sendo assim, percebe-se que o orçamento é um componente do sistema de informação gerencial das organizações.

De acordo com Zonatto *et al.* (2020), a participação orçamentária remete às atividades gerenciais da organização relacionadas à definição das metas e objetivos orçamentários, condizentes à visão do gestor com as suas atividades realizadas, e ainda, à reação do seu superior na hierarquia organizacional. Neste contexto, a organização determina a atribuição e responsabilidade na elaboração do orçamento a gestores de diversos departamentos e níveis hierárquicos, independentemente da decisão autoritária, permitindo a participação nas definições das metas da empresa e, conseqüentemente, contribuindo para a tomada de decisão.

O orçamento tem sido avaliado como um instrumento de gestão que tem o envolvimento do indivíduo e de suas complexidades pessoais no contexto organizacional, podendo influenciar o comportamento do gestor no desenvolvimento de suas atividades, assim como o nível do alcance de seus objetivos e do seu desempenho no trabalho (Merchant & Manzoni, 1989). A abordagem psicológica sobre os efeitos do orçamento, inclui variáveis interativas que condicionam os seus efeitos sobre a mente e o comportamento dos indivíduos (Covaleski *et al.*, 2003).

Venkatesh e Blaskovich (2012) afirmam que a participação orçamentária está relacionada positivamente com o capital psicológico, sendo assim, maiores níveis de participação orçamentária podem potencializar os elementos positivos do capital psicológico, influenciando positivamente o seu desempenho gerencial.

O orçamento atua como um dos principais artefatos de gestão, sendo um subcomponente do SCG e adotado para diferentes propósitos nas organizações e possuindo relação direta com o planejamento e controle. Para que o SCG contribua para o maior desempenho organizacional é importante que seja estruturado de forma adequada, considerando fatores internos e externos ao ambiente empresarial.

## 2.2 Capital Psicológico

Conforme Luthans e Youssef (2004), inicialmente o foco estava na análise do capital econômico tradicional, que representa “O que você tem”. Em seguida, identificou-se a importância de se compreender o capital humano, que representa “O que você conhece”, suas experiências, habilidades e ideias, e em seguida, o capital social, que é representado por “Quem você conhece” de relacionamentos e contatos. Finalmente surgiu a necessidade de uma nova categoria de análise, representada por “Quem você é”, que foi denominada capital psicológico (Nascimento, 2017). Luthans e Youssef (2004) consideram o indivíduo como um ser único e cumulativo, e, por isso, as diferentes formas de capital (humano, social e psicológico) estão interligadas e, assim, criam valor e constituem vantagens competitivas para as organizações.

Conforme Antunes *et al.* (2013), os capitais social e psicológico também estão conectados pois o desenvolvimento do capital psicológico decorre dos contextos sociais aos quais o indivíduo pertence, assim, sendo o capital social um facilitador do desenvolvimento do capital humano e intelectual (Goleman, 2001), subjacente à combinação e troca do capital intelectual (Nahapiet & Ghoshal, 1998), pode constituir na origem do desenvolvimento das competências centrais (*core competencies*) e contribuir para o desenvolvimento do capital psicológico nas organizações (Kogut & Zander, 1996).

Em contrapartida, o capital psicológico promove a confiança e a qualidade de vida no trabalho (Nguyen & Nguyen, 2012), fatores que podem influenciar os laços sociais mantidos em contextos organizacionais. Portanto, este exercício de influência do capital psicológico pode ter um efeito indireto ao valor adicionado gerado pelo capital social às organizações. A Figura 1 evidencia as principais diferenças entre os três tipos de capital abordados nesta subseção.

**Figura 01** - *Capital humano, social e psicológico*



Fonte: Adaptada pelos autores (2021) a partir de Adam e Roncevic (2003).

Quanto às diferenças entre os tipos de capitais, Antunes *et al.* (2013) concluem que o capital psicológico representa quem os indivíduos são e focaliza, além do potencial presente, também no futuro das pessoas. Já os capitais social e humano focam no passado. Além disso, o capital social está associado a uma visão coletiva, composto pelas seguintes dimensões: redes, normas e confiança. Em contrapartida, o capital humano está relacionado ao conhecimento dos indivíduos, além das suas capacidades e competências derivadas da educação e experiência. Diante do exposto, constata-se que assim como as demais formas de capital, humano e social, o psicológico também cria valor para as organizações. Contudo, uma reflexão crítica sobre o papel do capital psicológico para as organizações implica não apenas

nas diferenças das demais formas de capital, mas principalmente nos ganhos oriundos da sua conexão com o capital humano e social, com impactos favoráveis nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Luthans *et al.* (2015) apresentam o termo Comportamento Organizacional Positivo e o definem como os estudos e aplicações positivas orientados para as capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para melhorar o desempenho do trabalho e conforme Antunes *et al.* (2013), foca nos líderes e colaboradores, bem como nos processos organizacionais individuais e grupais positivos que podem ser desenvolvidos de forma eficaz para incrementar o desempenho e satisfação no trabalho.

Os gestores com atitudes positivas ajudam a criar ambientes mais positivos, ao passo que ações mais “realistas” conduzem a espaços organizacionais repletos de desconfiança, cinismo e déficit cooperativo. Neste sentido, os gestores possuem práticas, implícitas ou explícitas, que ajudam a criar tais ambientes (Cunha *et al.*, 2013). Sendo assim, o capital psicológico é capaz de aperfeiçoar o desempenho no trabalho, aumentar a produtividade e o desempenho, além de melhorar o atendimento aos clientes e a retenção de funcionários nas empresas (Avey *et al.*, 2009).

Luthans *et al.* (2007a) consideram o capital psicológico como objeto central de estudo do Comportamento Organizacional Positivo, sendo definido como um fator psicológico de positividade, composto pela integração de diversas capacidades psicológicas positivas. Luthans e Youssef (2004) destacam que uma capacidade psicológica somente é englobada no capital psicológico ao se cumprir alguns critérios, quais sejam: capacidade positiva, única, mensurável, passível de desenvolvimento e com impacto no desempenho individual. Desse modo, o construto precisa atender aos critérios listados na Tabela 1.

**Tabela 01 - Critérios das capacidades positivas do capital psicológico**

<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>
Baseado em teoria e nos resultados de pesquisas aplicadas.	Essa característica é o que mais diferencia dos conceitos tratados em literatura popular ou livros de autoajuda.
Mensurável.	Essa mensuração precisa ser realizada de forma confiável.
Caracterizado como “tipo estado” ou “quase-estado”, portanto, passível de desenvolvimento.	Podem ser desenvolvidas por meio de práticas de gestão e liderança, em oposição às características “do tipo traço” que são dificilmente mutáveis, cuja maioria das variáveis positivas da Psicologia se enquadram.
Aumenta o desempenho organizacional.	Está focado no ambiente de trabalho e como o uso da capacidade positiva de recursos psicológicos pode melhorar o desempenho dos colaboradores.

Fonte: Adaptada pelos autores (2021) a partir de Luthans *et al.* (2007a).

O capital psicológico consiste no estado positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo (Luthans *et al.*, 2007a). Assim como as demais formas de capital são constituídas de certos construtos, por exemplo: capital tradicional (financeiro, estrutural, físico e tecnológico), capital humano (conhecimento explícito e tácito) e capital social (redes, normas e confiança), o capital psicológico é composto por quatro capacidades: autoeficácia (confiança), otimismo, esperança e resiliência (Luthans & Youssef, 2004) e quando combinadas, essas quatro capacidades psicológicas positivas foram demonstradas teoricamente e empiricamente como um núcleo de ordem superior.

### 2.2.1 Autoeficácia

Autoeficácia é definida como a confiança de alguém em sua capacidade de realizar uma tarefa (Luthans *et al.*, 2007a). Para experimentá-la, os colaboradores precisam trabalhar em direção a objetivos específicos, autônomos, desafiadores, mas alcançáveis (Luthans & Youssef, 2004).

A autoeficácia consiste na confiança de um indivíduo sobre suas habilidades para realizar algo, utilizando os seus recursos cognitivos necessários para executar com êxito uma tarefa específica em um determinado contexto. Portanto, ser confiante e auto eficaz significa manter o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes (Antunes *et al.*, 2013).

### 2.2.2 Otimismo

As organizações contêm positividade e negatividade. Conhecer e dinamizar os caminhos que geram virtuosidade é relevante, mas conhecer e inibir os caminhos que geram toxicidade é igualmente importante (Cunha *et al.*, 2013). Luthans *et al.* (2007a) afirmam que o otimismo é um dos construtos mais importantes da psicologia positiva devido o impacto na saúde física e psicológica das pessoas. Outrossim, o pessimismo pode incorrer na passividade, fracasso, estranhamento social e, em seu extremo, depressão e mortalidade.

Conforme Cunha *et al.* (2013), um elevado otimismo sem a companhia de algum pessimismo, pode gerar irrealismo e quebras no desempenho e na criatividade, podendo tornar os indivíduos incapazes de prestar atenção devida aos riscos e aos problemas, podendo gerar desvantagens, disfunções e custos adicionais para as organizações. Assim, o conceito de “ultra-felicidade” pode conduzir a problemas no desempenho dos indivíduos e na própria felicidade.

### 2.2.3 Esperança

A esperança consiste em efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros, ou seja, uma visão geral de que se pode atingir os objetivos (Antunes *et al.*, 2013). Snyder (2000) conceitua-a como uma definição bidimensional, mais ampla, consistindo em um estado motivacional positivo baseado num senso de sucesso. Destarte, as pessoas esperançosas perseveram em relação aos objetivos e redirecionam as formas de alcançá-los com sucesso, aproveitando as melhores oportunidades e mantendo-se motivadas ao longo do processo.

A esperança é uma característica psicológica considerada do tipo “estado”, ou seja, passível de mudança, em vez de uma característica estável, podendo ser reforçada pela formação e desenvolvimento para melhorar o desempenho no trabalho e a retenção de funcionários valiosos (Luthans *et al.*, 2007a).

### 2.2.4 Resiliência

Um outro atributo do capital psicológico consiste na resiliência, a qual está relacionada à adoção de padrões e comportamentos positivos, apesar das adversidades e riscos de um ambiente (Luthans & Youssef, 2004). As pessoas resilientes aceitam a realidade e lidam bem com os fracassos, encarando as mudanças com mais força e vigor, adotando improvisos diante das situações inesperadas e vivendo com significado.

De acordo com Luthans *et al.* (2007a), diferente dos demais construtos que compõem o capital psicológico, a resiliência é de natureza reativa ao invés de proativa. Portanto, a resiliência é uma jornada de vida, ou seja, um processo elaborado cuja competência é desenvolvida ao longo do tempo, dependente da interação das pessoas com seu ambiente e caracterizado por mudança contínua e podendo ser desenvolvida por meio do aprimoramento dos fatores que uma pessoa possui, via educação, formação e fomento das relações sociais. Já os fatores de riscos podem ser geridos com base em uma saúde física e psicológica adequada.

Ferramentas como o planejamento estratégico, trabalho em equipe, descentralização, envolvimento dos funcionários e canais abertos de comunicação podem ser utilizados para criar

uma organização resiliente que, alinhada às metas e objetivos corporativos, setoriais e individuais, são capazes de favorecer à confiança, comprometimento e aprendizagem (Luthans *et al.*, 2007a).

Diante do que foi apresentado sobre os construtos do capital psicológico, pode-se inferir que tais capacidades são passíveis de serem controladas e desenvolvidas e podem ser gerenciadas no local de trabalho com o intuito de aumentar a produtividade, melhorar o atendimento aos clientes e a retenção dos funcionários. Deste modo, o capital psicológico relaciona-se com atitudes, comportamentos e o desempenho dos colaboradores no trabalho.

A aplicação de estratégias de gestão que contribuem para o aumento das capacidades que compõem o capital psicológico constitui-se como diferencial competitivo para as empresas. Com isso, estas medidas são capazes de influenciar positivamente nos resultados econômico-financeiros, bem como no cumprimento das metas estabelecidas no orçamento das organizações. Portanto, os colaboradores envolvidos em cargos de gestão com participação orçamentária, possuem informações e ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão, contribuindo para maiores níveis de capital psicológico.

### 2.3 Desempenho Gerencial

O desempenho gerencial está relacionado a eficácia que o gestor alcança em seu trabalho no ambiente organizacional, envolvendo tanto o acompanhamento da sua equipe - como o desenvolvimento de relatórios, análises de processos - quanto as atividades orçamentárias e o atingimento dos resultados (Zonatto, 2014).

Para Guidini (2015), os gerentes eficazes criam oportunidades para que indivíduos e grupos contribuam para a organização e ao mesmo tempo obtenham satisfação pessoal. A realização do seu trabalho geralmente é com outras pessoas, sejam superiores, colegas do mesmo nível, subordinados, e pessoas externas a empresa, ou seja, seus stakeholders. Portanto, a boa comunicação do gestor é fundamental para obter, disponibilizar e processar informações para diferentes públicos e interesses.

A participação orçamentária faz com que os gestores entendam e definam novos objetivos, negociem mais recursos, causando uma melhoria no ambiente de trabalho, o que, por consequência, tende a impactar positivamente o desempenho gerencial desses indivíduos na organização (Schlup, 2018). Zonatto e Lavarda (2013) argumentam que o processo de participação orçamentária não melhora somente o desempenho do gestor nos processos orçamentários, mas também contribui para uma melhoria dos processos de gestão da empresa.

Concernente ao capital psicológico e desempenho, Katz e Kahn (1978) destacam que as organizações são sistemas sociais unidos por laços psicológicos e para que funcionem adequadamente, forças precisam interagir, tais como as atitudes humanas, a pressão ambiental, a partilha de valores e a aplicação da regra. Desse modo, torna-se possível admitir a existência de um conjunto de fatores, cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que ao interagirem, influenciam o desempenho gerencial do indivíduo (Zonatto, 2014).

A relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial, mediada pela satisfação no trabalho foi analisada por Durrah *et al.* (2016) e os autores encontraram uma relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho no trabalho, quando esta relação é mediada pela satisfação no trabalho, sugerindo a importância em observá-la, como um meio para potencializar os níveis de capital psicológico e desempenho nas atividades dos indivíduos.

### 2.4 Modelo Teórico e Hipóteses da Pesquisa

Os efeitos da participação orçamentária podem influenciar de forma direta ou indireta o desempenho gerencial. Contudo, as evidências de seus efeitos no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária ainda são incipientes, assim como o conhecimento

existente sobre os efeitos diretos do capital psicológico no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário, o que motiva a realização desta pesquisa.

Venkatesh e Blaskovich (2012) constataram que a participação orçamentária está relacionada positivamente com o capital psicológico dos indivíduos. Segundo os autores, o fato desses indivíduos sentirem-se incluídos no processo de tomada de decisão, faz com que estes potencializem sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo no ambiente de trabalho. Em condições de maior participação orçamentária, os efeitos do capital psicológico são potencializados em gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Dessa forma, espera-se nesta pesquisa uma relação positiva entre as variáveis participação orçamentária e capital psicológico. A primeira hipótese da pesquisa busca examinar a influência do processo de participação orçamentária no capital psicológico sob a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, ficando determinada:

Hipótese 1 [H1]: O processo de participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

Segundo Luthans e Youssef (2004), o capital psicológico, por se tratar do agrupamento de quatro capacidades psicológicas, forma um constructo superior no qual os indivíduos que possuem alto capital psicológico são influenciados a ter expectativa de resultados positivos, empregando assim maior esforço no trabalho e conseqüentemente obtendo um melhor desempenho. Na investigação comportamental da contabilidade, os resultados das pesquisas de Schlup (2018) e Venkatesh e Blaskovich (2012) também indicaram relação positiva e significativa entre o capital psicológico e o desempenho do funcionário no trabalho. Sendo assim, espera-se uma associação positiva entre capital psicológico e desempenho dos gestores. A segunda hipótese de pesquisa busca examinar a influência do capital psicológico no desempenho gerencial dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa:

Hipótese 2 [H2]: O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

De acordo com Mia (1988), o processo de participação orçamentária pode influenciar de maneira direta ou indireta no desempenho no trabalho e que fatores cognitivos motivacionais e de valor de realização dos indivíduos podem mediar essa relação. Espera-se uma associação positiva entre o processo de participação orçamentária e o desempenho gerencial. A terceira hipótese de pesquisa busca examinar a influência do processo de participação orçamentária no desempenho gerencial.

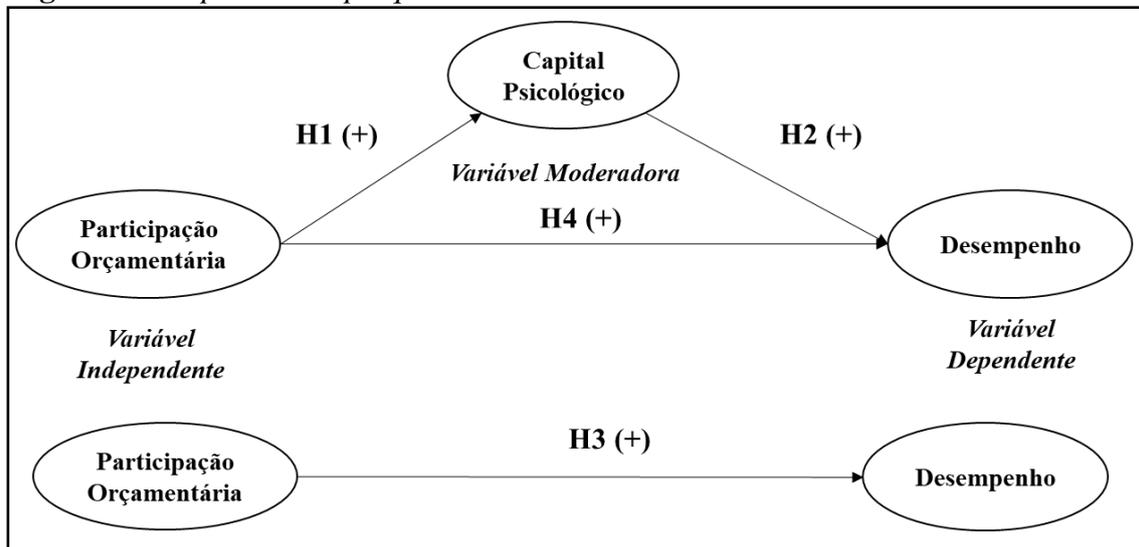
Hipótese 3 [H3]: O processo de participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

Conforme defendido por Zonatto (2014), no contexto orçamentário é possível admitir que não exista um único fator que influencie o desempenho do indivíduo do trabalho, mas sim um efeito conjunto e interativo de diferentes fatores que exercem influência direta ou indireta sobre o desempenho. Portanto, espera-se uma relação positiva do capital psicológico como uma variável mediadora entre o processo de participação orçamentária e o desempenho gerencial. A quarta hipótese a ser testada sugere que o desempenho gerencial dos gestores e o processo de participação orçamentária são mediados positivamente pelo capital psicológico dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

Hipótese 4 [H4]: O capital psicológico é mediador entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

O modelo teórico desta pesquisa parte do pressuposto de que o processo de participação orçamentária é capaz de influenciar o capital psicológico do colaborador, que por sua vez, pode influenciar o desempenho dos gestores sob o contexto orçamentário, sendo definidas quatro hipóteses a serem testadas, conforme a Figura 2 observa-se as hipóteses inseridas no desenho das relações teóricas investigadas na pesquisa.

**Figura 02 - Hipóteses da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Conforme Raupp e Beuren (2006) o delineamento da pesquisa consiste na escolha de um plano para conduzir a investigação, constituindo-se a presente pesquisa: quanto aos objetivos, como descritiva; quanto aos procedimentos a pesquisa, é do tipo levantamento, com coleta de dados realizada por meio de *survey*; quanto à abordagem do problema, quantitativa.

A população objeto desta pesquisa consiste em gestores com responsabilidade orçamentária que atuam nos respectivos cargos: diretores, gerentes e coordenadores, de uma empresa pertencente ao segmento de alimentos com atuação em todo o território brasileiro. A técnica de amostragem é classificada como não-probabilística por acessibilidade, assim buscou-se alcançar o máximo possível de respondentes que façam parte de tal população.

No tocante ao nível de análise da pesquisa, esta investigação concentra-se nos indivíduos, portanto, não será influenciado por se tratar de uma pesquisa em apenas uma empresa. Deste modo, como cada indivíduo é único em suas percepções, motivações e atitudes, a pesquisa em uma única organização pode contemplar todos os fenômenos que se deseja observar, não sendo necessária a investigação em várias organizações.

Para a realização da coleta de dados deste estudo, elaborou-se um questionário com base nos estudos de Nascimento (2017) para a investigação sobre o processo de participação orçamentária, Luthans *et al.* (2010) para o capital psicológico e de Zonatto (2014) para se avaliar o desempenho gerencial.

O primeiro bloco do questionário coletou informações sobre a caracterização dos respondentes da pesquisa. No segundo bloco do questionário, foi avaliado o processo de participação orçamentária dos gestores envolvidos na pesquisa. Para identificar a variável processo de participação orçamentária, foram consideradas as perguntas do questionário de Nascimento (2017), que avalia o envolvimento e a participação do indivíduo no processo orçamentário por meio de uma escala de 7 pontos do tipo Likert, onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente.

No terceiro bloco foram apresentadas as questões relacionadas ao capital psicológico, no qual foi utilizado o questionário de Luthans *et al.* (2007a). Neste caso, foi aplicado o instrumento de maneira idêntica ao desenvolvido pelos autores, pois não é permitida a adaptação ou modificação do questionário. As perguntas foram disponibilizadas gratuitamente e já traduzidas para a língua portuguesa pela instituição Mind Garden Inc. no sítio eletrônico [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com). Para a utilização desse instrumento, foi necessário, inicialmente, acessar o site e realizar uma solicitação de autorização de uso do questionário, a qual foi permitida, porém não é autorizada a divulgação das questões na íntegra nos anexos deste trabalho. As perguntas sobre capital psicológico foram medidas por meio da escala de 6 pontos do tipo Likert, na qual 1 significa discorda totalmente e 6 significa concorda totalmente.

No quarto bloco foi abordada a variável desempenho, na qual os participantes da pesquisa avaliaram o seu desempenho em relação aos demais colaboradores da empresa utilizando a escala de 7 pontos do tipo Likert, onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente. As perguntas foram obtidas do instrumento de autoavaliação de desempenho proposto por Mahoney *et al.* (1963), na versão adaptada e traduzida para a língua portuguesa por Zonatto (2014). Neste questionário, os indivíduos foram classificados em oito dimensões de desempenho: planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, pessoal, negociação e representação.

O questionário da pesquisa foi elaborado na ferramenta *Google Forms* e a sua disponibilização aconteceu por intermédio de e-mail enviado aos gestores de diferentes níveis hierárquicos e setores, bem como nas diferentes regiões geográficas nas quais a empresa possui unidades. Inicialmente foi enviado o questionário para a realização de um pré-teste com 10 gestores, antes da aplicação do instrumento para um maior número de respondentes. O retorno do pré-teste evidenciou a necessidade da indicação de obrigatoriedade de respostas a todas as questões, bem como algumas correções no texto.

Na segunda quinzena de setembro de 2020 foram enviados 500 questionários para os gestores da empresa que participam do processo orçamentário. Para reforçar uma maior participação dos gestores na pesquisa, quinze dias após a primeira comunicação, foi enviado um novo e-mail destacando a importância do retorno de mais respondentes com o objetivo de atender ao tamanho mínimo da amostra desejada para a pesquisa. Com isso, no final do mês de outubro de 2020 obteve-se uma amostra composta por 137 observações de gestores com participação orçamentária na empresa brasileira de grande porte do segmento de alimentos.

Quanto ao tratamento dos dados coletados na pesquisa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais [SEM], por meio do software estatístico SmartPLS 3.3.3, haja que os modelos SEM representam a interpretação de uma série de relações hipotéticas de causa-efeito entre variáveis para uma composição de hipóteses, que considera os padrões de dependência estatística. Os relacionamentos dentro desta composição, são descritos pela magnitude do efeito (direto ou indireto) que as variáveis independentes têm nas variáveis dependentes (Hershberger *et al.*, 2003).

A SEM é adequada para o presente estudo, pois segundo Hair *et al.* (2005), os modelos de pesquisa em contabilidade gerencial se tornaram mais complexos, com mais de uma variável dependente e variáveis latentes que precisam ser incluídas no modelo de pesquisa ou nos processos de mediação a ser analisados, não sendo possível o uso da regressão, pois seria necessário aplicar métodos de análise de dados multivariados mais sofisticados.

#### 4 Análises e discussões

De acordo Hair *et al.* (2005), a análise dos dados é alcançada em duas fases: preparação e análise dos dados. Portanto, é importante analisar os dados antes da aplicação de qualquer técnica multivariada, pois deste modo o pesquisador compreende os dados e as relações entre as variáveis observadas.

Partindo-se dessas considerações, a próxima subseção avalia a caracterização dos respondentes da pesquisa, e, na sequência, evidencia-se a técnica para análise dos dados e a sua contribuição para o teste das hipóteses de pesquisa e o modelo teórico deste trabalho.

#### 4.1 Caracterização dos Respondentes da Pesquisa

Quanto ao gênero, a amostra contou com 74 homens, ou 54% do total, aproximadamente, a metade dos respondentes. As mulheres somaram 63 observações.

Concernente à formação acadêmica dos gestores respondentes, todos possuem formação universitária, sendo que 99 possuem curso de especialização, ou 72% do total. Esse número sugere, somado com 13 respondentes que têm mestrado, que os gestores da possuem formação acadêmica, adequada para o desempenho das respectivas funções.

No tocante aos cargos, verifica-se, 78 ocupam o cargo de gerência, 47 são coordenadores de área, sete são analistas e cinco ocupam o cargo de direção. A maioria dos respondentes exerce funções de gerentes e coordenadores. Tem-se que aproximadamente 74% possui experiência no cargo superior a seis anos, apropriado perfil de respondentes.

#### 4.2 Modelagem das Relações Investigadas na Pesquisa

De acordo com Hair *et al.* (2019), o SEM consiste em dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo de mensuração. O modelo de mensuração especifica os indicadores de cada variável latente e permite avaliar a confiabilidade de cada construto ao estimar as relações causais que nele ocorrem. Já o modelo estrutural relaciona as variáveis dependentes e independentes, sumarizando as relações causais entre as variáveis latentes (Hershberger *et al.*, 2003).

O modelo de mensuração pode ser classificado em reflexivo ou formativo, conforme o relacionamento entre os indicadores e as variáveis latentes. O modelo reflexivo é aquele cujos indicadores representam manifestações ou efeitos do construto subjacente e espelham os conceitos não observados. Portanto, uma vez que todos os indicadores são determinados pelo mesmo construto, os indicadores devem ser altamente correlacionados, intercambiáveis e capazes de serem omitidos sem alterar o significado do construto (Hair *et al.*, 2019).

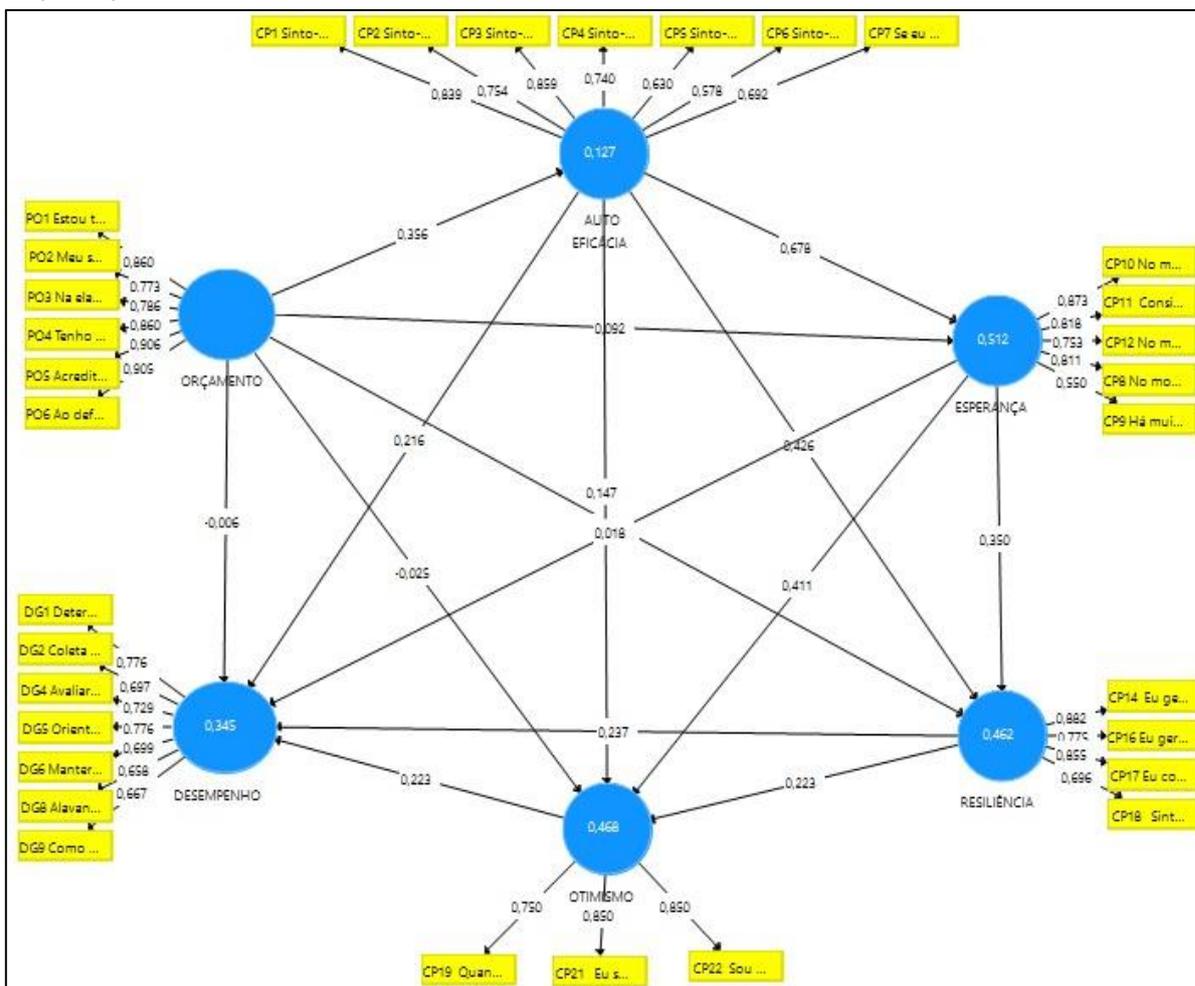
Todos os construtos do presente trabalho, tanto de primeira quanto de segunda ordem, foram considerados reflexivos, uma vez que as questões elaboradas e selecionadas para o questionário representam manifestações dos construtos. É importante destacar que o capital psicológico consiste em um construto de segunda ordem, composto pelos construtos: esperança, autoeficácia, otimismo e resiliência, considerados facetas desse estado psicológico do indivíduo e são associadas entre si. Ao passo que os construtos participação orçamentária e desempenho gerencial são considerados de primeira ordem.

##### 4.2.1 Validação do modelo de mensuração

Todos os indicadores foram atribuídos aos seus construtos como indicadores reflexivos e conectados entre si, possibilitando a análise da validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade.

Primeiramente, avaliou-se a validade convergente, a partir das Variâncias Médias Extraídas [AVE]. Utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (Hair *et al.*, 2005), ou seja, os valores devem ser superiores a 0,50 ( $AVE \geq 0,50$ ), a AVE é a média das cargas fatoriais elevada ao quadrado (Hair *et al.*, 2019), assim, para se elevar o valor da AVE, convém eliminar as variáveis observadas com menores cargas fatoriais, sendo então excluídos seis indicadores, obtendo-se o modelo de mensuração ajustado, conforme disposto na Figura 3.

**Figura 03 - Modelo de mensuração**



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após a exclusão dos indicadores, a Tabela 2 evidencia que a confiabilidade composta e a validade convergente obtiveram índices mais ajustados. Além disso, vale destacar que na validade discriminante todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais maiores em suas respectivas variáveis latentes.

**Tabela 02 - Resultados do modelo de mensuração ajustado**

Variáveis latentes do Modelo Estrutural Ajustado	Autoeficácia	Desempenho	Esperança	Orçamento	Otimismo	Resiliência
Autoeficácia	<b>0,734</b>					
Desempenho	0,502	<b>0,716</b>				
Esperança	0,711	0,457	<b>0,769</b>			
Orçamento	0,356	0,152	0,333	<b>0,85</b>		
Otimismo	0,57	0,489	0,642	0,195	<b>0,818</b>	
Resiliência	0,627	0,507	0,608	0,136	0,561	<b>0,806</b>
AVE	0,538	0,512	0,592	0,723	0,669	0,649
Confiabilidade Composta (CC)	0,889	0,88	0,877	0,94	0,858	0,88
Alfa de Cronbach (AC)	0,855	0,841	0,819	0,923	0,75	0,817

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em seguida, para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou se as respostas são confiáveis, são usados a confiabilidade composta (CC) e o alfa de *Cronbach* (AC). Conforme Hair *et al.* (2019), valores do AC acima de 0,60 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 do CC são considerados satisfatórios.

Outro indicador que complementa a validade discriminante consiste no Rácio Heterotrait-Monotrait [HTMT], cujo limite é sugerido como 0,85 (Hershberger *et al.*, 2003) verificou-se que todos os HTMT das variáveis latentes estão abaixo de 0,85.

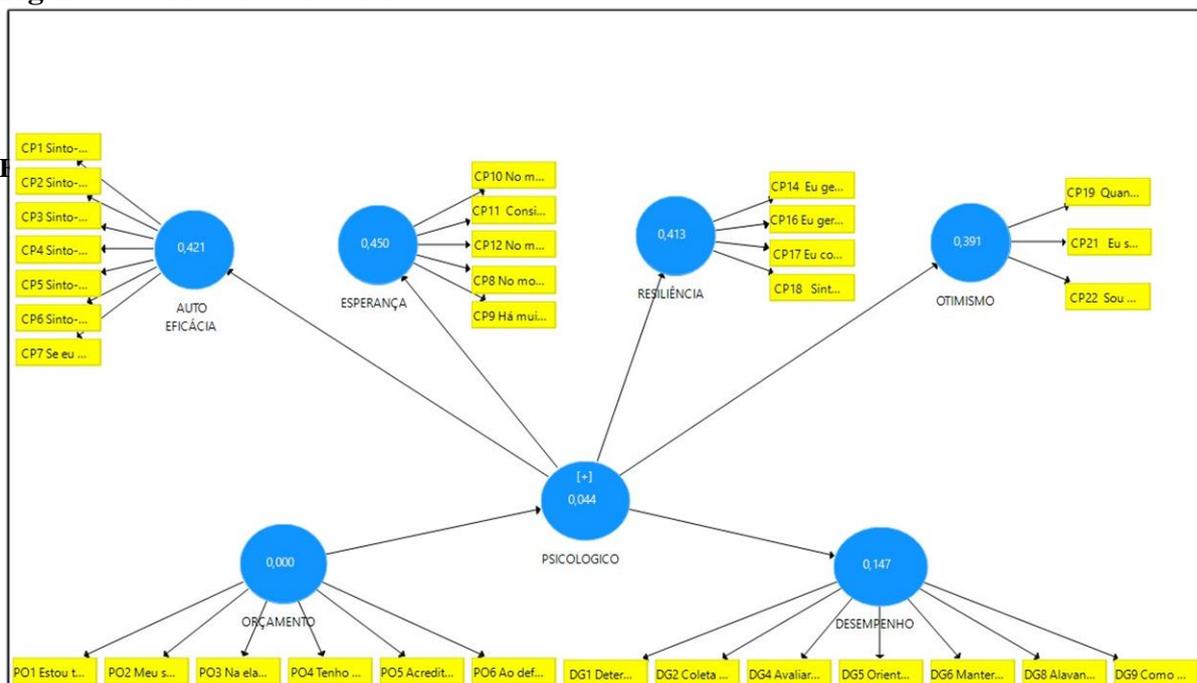
Para estimar o construto de segunda ordem capital psicológico, variável formada pelos construtos: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, no SmartPLS repetiu-se os itens de todos os construtos de primeira ordem no construto de segunda ordem (Wetzels *et al.*, 2009). Assim como foi feito para os construtos de primeira ordem, a os resultados do modelo de mensuração com a variável de segunda ordem capital psicológico apresentaram a validade convergente ( $AVE \geq 0,50$ ), a validade discriminante (raiz quadrada da variância média extraída superior às correlações) e a confiabilidade composta (superior a 0,70) estão adequadas (Hair *et al.*, 2019). O cálculo da AVE e da confiabilidade composta (CC) para a variável latente de segunda ordem reflexiva (capital psicológico) foi realizado no Microsoft Excel, tendo em vista que o SmartPLS não calcula esses dados corretamente.

#### 4.2.2 Modelo estrutural e teste das hipóteses

Na etapa de análise do modelo estrutural o foco consiste nos coeficientes estruturais encontrados, as significâncias destas relações entre as variáveis por meio dos testes t de *Student*, via *bootstrapping*, além dos coeficientes de determinação  $R^2$ , que especificam quanto da variância da variável latente dependente é explicada pelas variáveis latentes independentes (Marcelino, 2018).

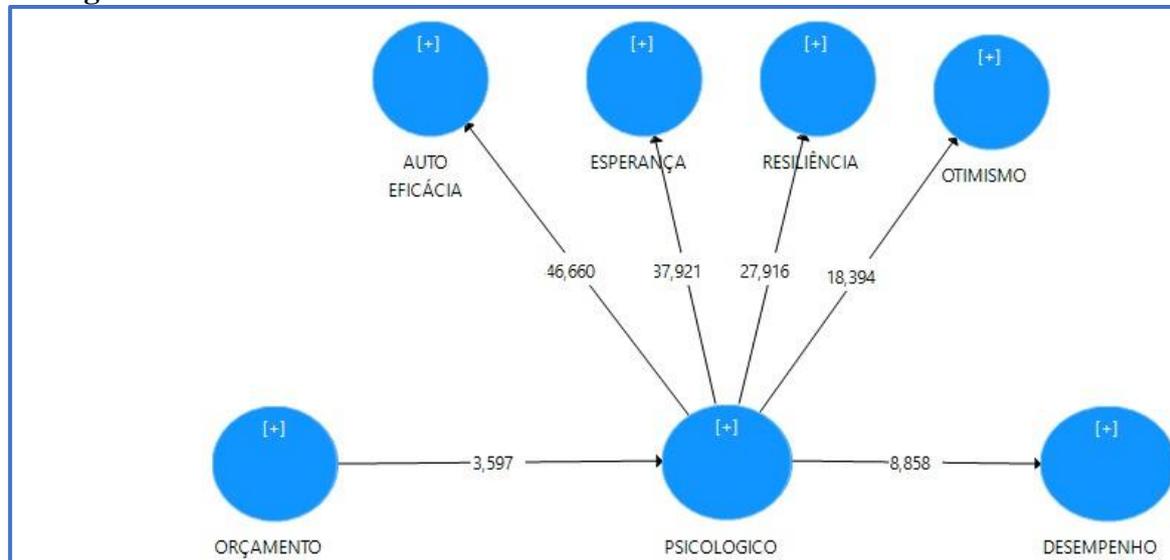
O modelo estrutural da Figura 4 foi desenvolvido no *SmartPLS* para teste das hipóteses *H1* e *H2*. Percebe-se que o construto participação orçamentária influencia no capital psicológico, que por sua vez, influencia o desempenho. Logo, consiste no modelo indireto, no qual a variável independente participação orçamentária influencia indiretamente o desempenho por intermédio do capital psicológico.

Figura 04 – Modelo estrutural



Para testar as significâncias das relações encontradas usa-se a técnica de amostragem (*Bootstrapping*) com 5.000 reamostras. Ao processar o *Bootstrapping*, o modelo estrutural é apresentado com os valores de testes, com resultados acima de 1,96, conforme Figura 5.

**Figura 05** - Modelo estrutural com valores de testes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 3 apresenta análise do modelo estrutural, na qual observa-se que todos os coeficientes estruturais foram significantes a 1% ( $p < 0,01$ ), evidenciando que as hipóteses *H1* e *H2* foram sustentadas estatisticamente.

**Tabela 03** - Estatísticas do modelo estrutural indireto: hipóteses *H1* e *H2*

Hipóteses	Coefficiente estrutural	erro padrão	VIF	valor-t	valor-p	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	Resultado
H1:Orçamento -> Psicológico	0,321	0,09	1	3,55	0,00	0,12	9,70%	0,044	Aceita
H2:Psicológico -> Desempenho	0,572	0,065	1	8,827	0,00	0,49	32,20%	0,147	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Segue-se com a análise do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) que avalia a porção da variância das variáveis endógenas que são explicadas pelo modelo estrutural. Em ciências sociais e comportamentais quando o  $R^2$  for menor ou igual a 2% o efeito é pequeno. Para  $R^2$  de 2% a 13% o efeito é médio. O efeito será grande quando o  $R^2$  for igual ou superior a 26% (Cohen, 1988).

Portanto, conforme a Tabela 3, para a hipótese *H1*, a participação orçamentária explica 9,7% da variância do capital psicológico, ou seja, um efeito médio. Quanto à hipótese *H2*, o capital psicológico explica o desempenho em 32,2%, um alto efeito explicativo do modelo.

Quanto ao efeito tamanho ( $f^2$ ), verificou-se que a participação orçamentária tem um efeito pequeno sobre o capital psicológico, enquanto o capital psicológico apresenta um efeito grande sobre o desempenho. Conforme Cohen (1988), os valores de  $f^2$  superiores a 0,02, 0,15 e 0,35 representam tamanho de efeito pequeno, médio e grande.

Destaca-se também que os Fatores de Inflação de Variância [VIF] internos das variáveis ficaram abaixo de 5. De acordo com Hair *et al.* (2019), idealmente, os valores VIF devem ser abaixo ou próximos a 5.

O indicador Q2, de relevância ou validade preditiva, ou indicador de StoneGeisser, avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado), indicou qualidade do modelo pois foram obtidos valores maiores que zero (Hair *et al.*, 2019).

Para o teste da hipótese H3, foi analisado o modelo estrutural, no qual o construto Orçamento influencia diretamente o Desempenho. A Tabela 04 apresenta análise do modelo estrutural direto que testa a hipótese H3, indicando um baixo efeito da variável a participação orçamentária no desempenho ( $R^2=4,2\%$ ).

**Tabela 04** - Estatísticas do modelo estrutural direto: hipótese H3

Hipóteses	Coefficiente estrutural	erro padrão	VIF	valor-t	valor-p	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	Resultado
H3: Orçamento -> Desempenho	0,222	0,111	1,000	2,001	0,045	0,052	4,20%	0,009	Aceita

Fonte: Elaboração própria (2021)

Quanto ao f<sup>2</sup> na Tabela 4 constatou-se que a variável a participação orçamentária tem um efeito pequeno sobre o capital psicológico (f<sup>2</sup>=0,05). Os demais indicadores ficaram de acordo com os limites estabelecidos, sendo p<0,05, VIF interno abaixo de 5,0 e Q<sup>2</sup> acima de 0. Conclui-se que em função dos resultados do R<sup>2</sup> e f<sup>2</sup>, a participação orçamentária apresenta efeito no desempenho, mas não tem capacidade preditiva pois o efeito é pequeno, no entanto deve-se salientar que foi aceita a hipótese de que a participação orçamentária influencia no desempenho.

Desse modo, a próxima etapa deste estudo consiste em verificar como ocorre a mediação entre os construtos participação orçamentária e desempenho, sendo o capital psicológico a variável mediadora, a fim de testar a hipótese H4.

Segundo Vieira (2009), a mediação implica na suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas na regressão, neutralizando, ou até mesmo reduzindo a força do impacto da variável independente sobre a dependente. Sendo assim, analisou-se a mediação na qual a participação orçamentária é a variável independente, o capital psicológico é a variável mediadora e o desempenho é a variável dependente, sendo identificadas as estimativas de caminhos do modelo estrutural apresentado na Figura 6. Para realizar a mediação, foi utilizado *bootstrapping* de 5.000 reamostras com intervalo de confiança de 95% no *SmartPLS*.

Por meio dos resultados evidenciados na Tabela 5, observa-se que há uma relação estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial quando intermediada pelo capital psicológico, pois p<0,01.

**Tabela 05** - Estatística do modelo estrutural direto com mediação: hipótese H4

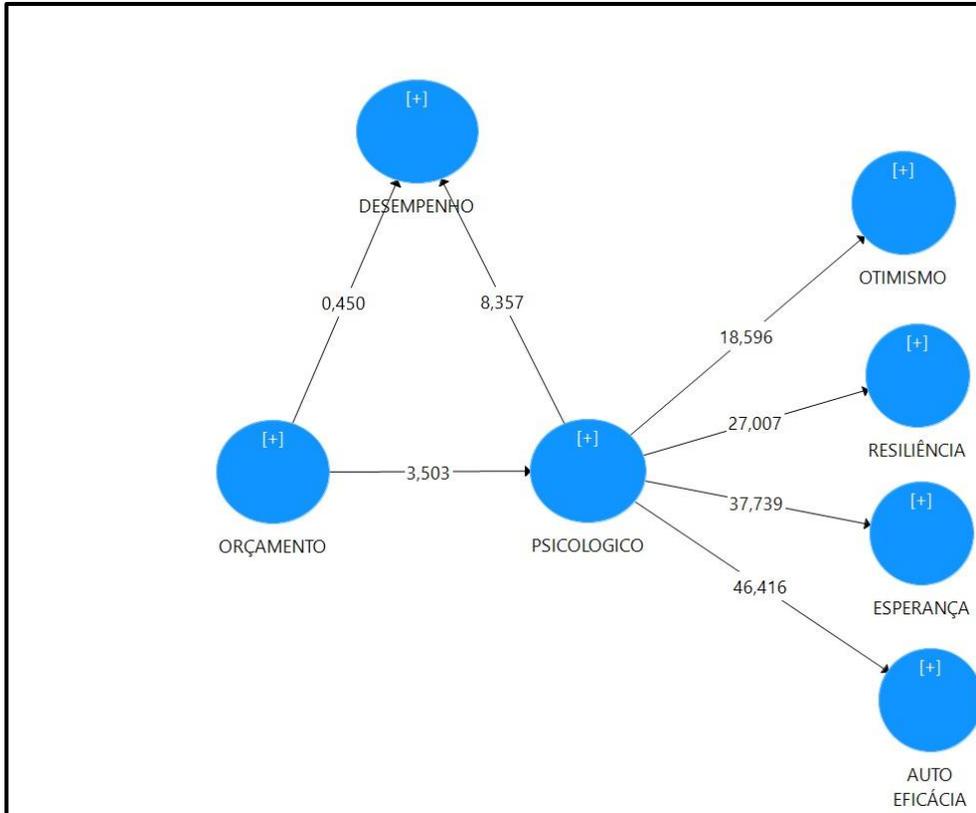
Hipóteses	Coefficiente estrutural	erro padrão	VIF	valor-t	valor-p	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Orçamento -> Psicológico	0,322	0,091	1,000	3,528	0,000	0,115	9,70%	0,044
Orçamento -> Desempenho	- 0,040	0,089	1,115	0,445	0,656	0,002		
Psicológico -> Desempenho	0,585	0,070	1,115	8,326	0,000	0,456	31,80%	0,146

Fonte: Elaboração própria (2021).

Observa-se na Tabela 5 que as relações entre a participação orçamentária -> capital psicológico (3,528) e capital psicológico -> desempenho (8,326), apresentaram os valores de *t-value* ideais. Quanto ao coeficiente de explicação (R<sup>2</sup>), pode-se inferir que a influência da participação orçamentária no capital psicológico é explicada por um coeficiente de 9,7% (efeito médio), e o capital psicológico tem um coeficiente de explicação de 31,8%, ou seja, um alto efeito sobre o desempenho. No tocante ao efeito tamanho (f<sup>2</sup>), verificou-se que a participação orçamentária tem um efeito pequeno sobre o capital psicológico (0,11), enquanto o capital psicológico apresenta um efeito grande sobre o desempenho (0,45). Verificou-se que no modelo

analisado não houve uma relação direta estatisticamente significativa entre a participação orçamentária e o desempenho ( $p > 0,05$ ).

**Figura 06** - Modelo estrutural direto com mediação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Vale destacar que ao analisar o modelo direto sem a mediação houve influência da variável participação orçamentária no desempenho. Sendo assim, no modelo direto, a participação orçamentária apresentou efeito no desempenho, mesmo com baixo impacto. Em contrapartida, ao inserir a variável mediadora capital psicológico, não houve uma relação direta entre participação orçamentária e desempenho. Esse processo é conhecido como mediação completa ou pura, uma vez que torna a relação não significativa (Vieira, 2009).

Da mesma forma, ao analisar o modelo indireto, verificou-se que o capital psicológico apresentou um efeito maior sobre o desempenho ( $R^2=32,2\%$ ), atestando que a participação orçamentária só tem influência no desempenho quando mediada pelo capital psicológico. Neste caso, observou-se uma mediação completa e aceita a hipótese *H4*.

Na subseção a seguir, são discutidos os resultados da SEM, uma vez que as hipóteses foram corroboradas, bem como encontrado o efeito mediador do capital psicológico entre os construtos participação orçamentária e desempenho.

### 4.3 Discussão dos resultados

O modelo de mensuração obteve resultado satisfatório, evidenciando que o modelo elaborado com base na teoria é adequado. Ademais, o modelo estrutural demonstrou-se ajustado com valores satisfatórios (Hair *et al.*, 2005) e quanto aos testes das hipóteses, pode-se averiguar que as quatro hipóteses foram corroboradas.

Os resultados desta pesquisa suportam a hipótese H1, na qual o processo de participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa. Desse modo, é possível inferir que gestores envolvidos na

participação orçamentária da organização, tendem a desenvolver melhor o seu capital psicológico, se tornando mais esperançosos, auto eficazes, resilientes e otimistas.

Venkatesh e Blaskovich (2012) evidenciaram que quando os gestores participam do processo orçamentário da organização, estes exercem influência sobre metas específicas que são desafiadoras, porém alcançáveis. Desse modo, a participação orçamentária faz com que os indivíduos interajam com seus superiores no trabalho e experimentem o domínio de novas tarefas, o que segundo Bandura (1999) são importantes fontes de eficácia.

Portanto, estes resultados sugerem às organizações refletir sobre o processo orçamentário como um contexto passível de viabilizar o desenvolvimento dos elementos do capital psicológico (esperança resiliência, otimismo e autoeficácia) dos gestores em diferentes níveis hierárquicos.

A hipótese *H2* inferia que o capital psicológico influenciava positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa. A aceitação desta hipótese demonstra que se a empresa adotar medidas para desenvolver o capital psicológico dos gestores de diferentes níveis hierárquicos, estes tendem a desempenhar melhor seu trabalho em busca de suas metas e objetivos, alavancando o seu desempenho gerencial (Zonatto, 2014).

Estes achados convergem com os resultados encontrados na área contábil por Venkatesh e Blaskovich (2012), Guidini (2015) e Schlup (2018), e em vista disso, maiores níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (capital psicológico) resultam em maior desempenho, sugerindo que as organizações priorizem o desenvolvimento destas capacidades psicológicas positivas nos gestores, principalmente quando referentes às atividades orçamentárias convergentes ao planejamento, investigação, negociação, coordenação, seleção e avaliação (Zonatto, 2014).

Quanto à hipótese *H3* foi avaliado se o processo de participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa. A hipótese foi corroborada, ratificando achados dos estudos desenvolvidos por Zonatto (2014) e Guidini (2015). Vale destacar que ao verificar a relação direta entre o processo de participação orçamentária com o desempenho gerencial, os resultados encontrados demonstram que o efeito é pouco percebido, uma vez que o coeficiente de explicação para esta relação é de apenas 4,2%.

Entretanto, quando se avalia a hipótese *H4* na qual o capital psicológico é mediador entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, verifica-se que o efeito é maior (31,8%). Desse modo, a hipótese também foi aceita, sugerindo que para a participação orçamentária alavancar o desempenho do gestor é necessária a mediação do capital psicológico nessa relação, ou seja, uma parcela deste efeito passa necessariamente pelas características do indivíduo, que podem ser desenvolvidas no ambiente de trabalho segundo Luthans et al. (2007a).

Sendo assim, ao testar a influência direta da participação orçamentária no desempenho gerencial, e na relação indireta, intermediada pelo capital psicológico, foi identificado que a relação indireta entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial possui um maior efeito quando mediada pelo capital psicológico, corroborando com Nascimento (2017) e Covaleski *et al.* (2003), que afirmaram que estados mentais ou cognitivos podem interferir na relação entre a participação orçamentária e o desempenho.

Os resultados das hipóteses testadas estão em acordo com a teoria social cognitiva, de que a ação humana é influenciada por diversos fatores internos e externos. Diante disso, no contexto de participação orçamentária, os gestores têm a oportunidade de aplicar esforços para atingir um melhor desempenho em condições em que apresentam maiores níveis de capital psicológico, o que afeta positivamente suas atitudes e comportamentos (Nascimento, 2017).

Os resultados encontrados nesta pesquisa reforçam as evidências encontradas na literatura comportamental da contabilidade, na qual sugere que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer diretamente sobre o desempenho,

mas sim indiretamente, mediados por outras variáveis intervenientes (Zonatto, 2017), como no caso desta pesquisa, o capital psicológico.

Os resultados também convergiram com os encontrados por Nascimento (2017) e Venkatesh e Blaskovich (2012), os quais evidenciaram os efeitos da participação orçamentária no capital psicológico, bem como os efeitos do capital psicológico, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho.

## 5 Conclusões e Recomendações

A presente pesquisa constatou a relação positiva entre o capital psicológico e o processo de participação dos gestores no orçamento, e, conseqüentemente, no desempenho gerencial. Nesse aspecto, a pesquisa explorou uma lacuna observada do construto capital psicológico nas pesquisas sobre participação orçamentária e seus efeitos no desempenho.

O processo de participação orçamentária age positivamente e de forma significativa no capital psicológico dos gestores em diferentes níveis hierárquicos da empresa, assim, embora sejam poucos estudos desenvolvidos com o capital psicológico no contexto orçamentário, os resultados deste trabalho contrastam com pesquisas anteriores em participação orçamentária, focada nas conseqüências negativas deste processo, como por exemplo, orçamento com folgas e definição de metas com um objetivo nos resultados individuais sem vínculo aos estratégicos (Venkatesh & Blaskovich, 2012).

A presente pesquisa sugere o incentivo à participação de gerentes de diferentes níveis hierárquicos no processo orçamentário como um mecanismo através do qual pode ser usado pelas organizações para melhorarem o capital psicológico, pois ao negociarem pessoalmente as metas com os subordinados, estabelecendo-as de forma realista e alcançável, contribuem para o aprimoramento do capital psicológico de toda a organização.

Neste contexto, o estudo adiciona evidências à literatura sobre os efeitos motivacionais da participação no orçamento, pressupondo que o orçamento influencia os estados mentais com impacto no comportamento (Covaleski *et al.*, 2003).

Constatou-se que o capital psicológico proporciona ganhos às organizações com reflexos positivos no desempenho individual. Desse modo, as empresas que priorizam o investimento em capital psicológico podem obter retornos mais substanciais do que outras estratégias tradicionais de investimento de capital.

Neste aspecto, a pesquisa também demonstrou que o capital psicológico como um núcleo central que compartilha os construtos de eficácia, esperança, otimismo e resiliência, tem um efeito mais consistente com o desempenho do que cada uma das quatro dimensões individualmente (Avey *et al.*, 2009). Destaque-se que o estudo da positividade no ambiente de trabalho pretende mudar o foco para uma compreensão mais equilibrada do que também é certo para as pessoas e como isso pode ser desenvolvido (Luthans *et al.*, 2007a).

Destarte, no cenário de pressão da economia global, as organizações podem explorar os benefícios do capital psicológico, potencializando os esforços no desenvolvimento das atividades, investindo e desenvolvendo a sua força de trabalho para alcançar crescimento e desempenho sustentáveis.

Quanto à análise da percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre a relação do processo de participação orçamentária com o correspondente desempenho gerencial, verificou-se uma relação positiva destas variáveis, apesar de baixo efeito. No tocante ao fator mediador do capital psicológico na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos, uma prática a ser adotada nas organizações estabelece uma relação positiva entre orçamento, capital psicológico, com efeito no desempenho. Sendo assim, o orçamento elaborado *bottom-up* permite que as negociações das metas aconteçam entre todos os envolvidos na gestão e execução, produzindo

motivação e esperança, e alinhadas ao desempenho desejável ajuda no atingimento de resultados sustentáveis.

A prática de um processo orçamentário colaborativo desenvolve nos gestores um sentimento de utilidade, permitindo aperfeiçoar a sua gestão com mais flexibilidade e inovação. Com isso, os gestores sentem-se mais autoconfiantes, esperançosos, otimistas e resilientes diante das adversidades no trabalho, criando um ambiente favorável para que sejam mais proativos, aumentando, assim, os níveis de desempenho individual e corporativo.

De acordo com as constatações destacadas, pode-se atestar resposta ao questionamento da pesquisa, uma vez que em ambientes com uma maior participação orçamentária, os indivíduos tendem a aperfeiçoar o capital psicológico, e, conseqüentemente, melhora o desempenho gerencial.

É importante destacar alguns aspectos limitadores desta pesquisa, os quais já são apontados como sugestões para próximas pesquisas, tais como a relação dos efeitos da participação orçamentária com outras variáveis comportamentais, tais como satisfação no trabalho e motivação. Ademais, quanto à abordagem comportamental da Contabilidade, também é importante mais pesquisas que relacionem o construto capital psicológico com outras variáveis e temáticas da Contabilidade Gerencial.

## Referências

- Adam, F., & Roncevic, B. (2003). Social capital: Recent debates and research trends. *Social Science Information*, 42(2), 155-183.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. e. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(3), 2-10. Recuperado de [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S164544642013000300002&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642013000300002&lng=pt&tlng=pt).
- Avey, B. J., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 20(10), 1-22.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1(4), 113-135. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. New York: Psychology Press.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. H., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.
- Cunha, M. P., Lopes, M. P., & Rego, A. (2013). *Comportamento organizacional positivo*. Nova School of Business and Economics - Análise psicológica, Universidade de Aveiro, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas

- desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10 (1), 54-72.
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. S. (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.
- Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive Psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *International Scientific Researches Journal*, 72(7), 214-225.
- Formiga, N. S., Freire, B. G., Mendonça, A. I., Nascimento, R. L., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., & Grangeiro, S. R. A. (2021). Suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 10(3), e27510313352-e27510313352.
- Frezatti, F. (2015). *Orçamento empresarial: Planejamento e controle* (6a ed.). Atlas.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: Uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 445-466. 10.1590/S1984-92302011000300006.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Objetiva.
- Guidini, A. A. (2015). *Efeitos motivacionais, do valor de realização e das funções cognitivas da participação do indivíduo nos processos orçamentários sobre o desempenho gerencial* [Dissertação de Mestrado, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil].
- Gupta, D., & Shukla, P. (2018). Role of psychological capital on subjective well-being among private sector female employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(5).
- Hair, J. F., Jr., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A., & Parramore, M. M. (2003). Structural equation modeling: Applications in ecological and evolutionary biology. *Cambridge University Press*, 1(1), 3-41.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2, 528. New York: Wiley.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-517.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: a research approach*. South-Western Publishing.
- Marcelino, C. V. (2018). *Sistema de controle gerencial: O papel das alavancas de controle no capital psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Brasil].
- Merchant, K. A., & Manzoni, J. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: a field study. *The Accounting Review*, 64(3), 539-558.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2a ed.). Prentice Hall.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- 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.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nascimento, J. C. (2017). *Efeitos do capital psicológico de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário* [Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Brasil].
- Nascimento, J.C., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., & Lunardi, M.A. (2019). *Efeitos do capital psicológico em atitudes e no desempenho gerencial*. Trabalho apresentado no XIII Congresso ANPCONT, São Paulo, Brasil.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
- Pasquali, K. S., Santos, T. C. B., Toigo, L. A., & Silva, C. S. (2018). *Cenário nacional da produção científica sobre orçamento: Uma revisão sistemática*. Trabalho apresentado no décimo oitavo USP International Conference in Accounting, Brasil. Recuperado de [www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org).

- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. Atlas.
- Schlup, D. (2018). *Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial*. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Schlup, D., Beck, F., & da Silva Zonatto, V. C. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 297-314.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Snyder, C. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 11-28.
- 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>
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *RAUSP- Revista de Administração*, 44(1), 17-33.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zonatto, V. C. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil* [Tese de Doutorado, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil].
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111.
- Zonatto, V. C. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.