

**EFEITO MEDIADOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL**

Beatriz Silveira Dias

Paulo Roberto De Carvalho Nunes - Universidade de Fortaleza

Rubens Carlos Rodrigues - UNIFOR

**Resumo**

Este artigo objetiva analisar a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre os efeitos da Participação Orçamentária no Desempenho Gerencial mediado pelo capital psicológico. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa em uma 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. Dentre os achados, o processo de participação orçamentária age positivamente e de forma significativa no capital psicológico dos gestores em diferentes níveis hierárquicos da empresa, como um mecanismo o qual pode ser utilizado pelas organizações, 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. Desse modo, 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, podendo obter retornos mais substanciais do que outras estratégias tradicionais de investimento de capital, constituindo-se como diferencial competitivo para as empresas.

**Palavras-chave:** Desempenho gerencial**Abstract**

This article aims to analyze the perception of managers from different hierarchical levels of a company on the effects of Budget Participation on Managerial Performance mediated by psychological capital. Thus, a descriptive, survey and quantitative approach was developed in a sample of 137 managers with budgetary participation in a large Brazilian company in the food segment. For data analysis, Structural Equation Modeling was adopted. Among the findings, the budget participation process acts positively and significantly on the psychological capital of managers at different hierarchical levels of the company, as a mechanism that can be used by organizations, because when they personally negotiate goals with subordinates, establishing them in a realistic and achievable way, they contribute to the improvement of the psychological capital of the entire organization. In this way, managers feel more self-confident, hopeful, optimistic and resilient in the face of adversity at work, creating a favorable environment for them to be more proactive, thus increasing individual and corporate performance levels, and being able to obtain more substantial returns. than other traditional capital investment strategies, constituting a competitive advantage for companies.

**Keywords:** Managerial performance

# Efeito mediador do Capital Psicológico na relação entre Participação Orçamentária e o 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 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 gerenciais 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).

O nível de desempenho nas organizações é influenciado pela participação dos gestores no processo orçamentário (Monteiro *et al.*, 2020), do mesmo modo que o comportamento dos indivíduos também pode ser influenciado pelo nível de desempenho e participação orçamentária dos gestores, pois são as pessoas que fazem as coisas acontecerem nas organizações (Nascimento *et al.*, 2019). Nesta perspectiva, Zonatto (2014) argumenta que a participação orçamentária contribui para uma melhoria de todos os processos de gestão da organização.

Ao longo dos anos, as organizações priorizaram os capitais financeiro e físico, simplificando a melhoria do desempenho das empresas e consecução das metas, aos fatores econômicos (Marcelino, 2018), pois as organizações abstinham-se da necessidade em compreender aspectos humanos que influenciam a atuação dos indivíduos e impactam no desempenho profissional (Formiga *et al.*, 2021).

Consoante 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, Luthans *et al.* (2015) a define 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 (Schlup *et al.*, 2021). O bem-estar subjetivo é um aspecto importante para 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 (Venkatesh & Blaskovich, 2012). 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).

Nesta perspectiva, as pesquisas em contabilidade que adotam teorias oriundas da psicologia têm vislumbrado a realização de diversos estudos, procurando examinar os efeitos de instrumentos de controle gerencial sobre o comportamento humano e as cognições dos indivíduos no trabalho (Lunardi *et al.*, 2020). Apesar disto, poucos trabalhos têm se dedicado a avaliar elementos positivos do capital psicológico dos gestores e seus efeitos sobre o desempenho gerencial, apresentando oportunidade de pesquisas para preencher esta lacuna teórica (Degenhart, Zonatto, & Lavarda, 2022).

No Brasil, as pesquisas comportamentais associadas ao processo de participação orçamentária e ao desempenho dos colaboradores são escassas (Nascimento, 2017) 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.

À face do exposto, considerando-se a lacuna 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: Quais os efeitos da Participação Orçamentária no Desempenho Gerencial mediado pelo Capital Psicológico? Essa pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa sobre os efeitos da Participação Orçamentária no Desempenho Gerencial mediado pelo capital psicológico.

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 (Frezatti, 2015). Portanto, o orçamento atua como ferramenta do SCG, possibilitando que os colaboradores obtenham as informações sobre as metas estipuladas e resultados alcançados, estimulando a relação entre participação e desempenho (Degenhart, Zonatto, & Lavarda, 2022).

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

## **2 Revisão da literatura e desenvolvimento das hipóteses de pesquisa**

### **2.1 Participação Orçamentária**

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

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).

A participação orçamentária remete às atividades gerenciais da entidade 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 (Zonatto *et al.*, 2020). 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 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 a pessoa sabia. Em seguida, identificou-se a importância de se compreender o capital humano, representando o que é conhecido, suas experiências, habilidades e ideias, e em seguida, o capital social, que é representado por “Quem você conhece” de relacionamentos e contatos. Emergindo a necessidade de uma nova categoria de análise, representada por “Quem você é”, 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.

Antunes *et al.* (2013) assevera que os capitais social e psicológico também estão conectados, pois o avanço do capital psicológico decorre dos contextos sociais aos quais o indivíduo pertence, assim, o capital social atua como um facilitador do desenvolvimento do capital humano e intelectual (Goleman, 2001), subjacente à combinação e troca do capital intelectual, podendo constituir na origem do desenvolvimento das competências centrais 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.

Luthans *et al.* (2015) apresentam o termo Comportamento Organizacional Positivo e o define 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.

O capital psicológico é o objeto central de estudo do Comportamento Organizacional Positivo, o qual é definido como um fator psicológico de positividade, composto pela integração de diversas capacidades psicológicas positivas (Luthans *et al.*, 2007a). 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.

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, conforme Tabela 01.

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. Isso posto, o capital psicológico relaciona-se com atitudes e o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho.

**Tabela 01.** Descrição das capacidades do capital psicológico

Capacidade	Definição
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
Otimismo	Conhecer e dinamizar os caminhos que geram virtuosidade é relevante, mas conhecer e inibir os caminhos que geram toxicidade é igualmente importante, sendo 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.
Esperança	Consiste em efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros, ou seja, uma visão geral de que se pode atingir os objetivos. 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
Resiliência	Está relacionada à adoção de padrões e comportamentos positivos, apesar das adversidades e riscos de um ambiente. 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.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022) com base em Antunes et al., (2013); Cunha *et al.* (2013); Luthans & Youssef (2004); Luthans et al.(2007a); Snyder (2000).

### 2.3 Desempenho Gerencial

Os gestores desempenham vários papéis em uma organização e ao mesmo tempo trabalham com redes de pessoas, dentro e fora da organização, sendo os responsáveis pelo trabalho realizado por uma ou mais pessoas em um ambiente organizacional. Portanto, o desempenho gerencial é baseado na combinação de habilidades técnicas, humanas e conceituais (Schermerhorn *et al.*, 2007).

O desempenho gerencial está relacionado à eficácia que o gestor alcança em seu trabalho no ambiente organizacional, envolvendo tanto o acompanhamento dos trabalhos da sua equipe e as análises dos processos envolvidos, quanto às atividades orçamentárias e o alcance 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 tenham satisfação pessoal. A realização do seu trabalho geralmente é com outras pessoas, sejam superiores, colegas do mesmo nível, subordinados, e pessoas de fora da empresa, ou seja, seus *stakeholders*.

O processo de participação orçamentária contribui para o entendimento dos gestores e a definição de novos objetivos, negociação de recursos, e impactando na 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) acrescentam que também contribui para uma melhoria dos processos de gestão da organização.

### 2.4 Modelo Teórico e Hipóteses da Pesquisa

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 maiores níveis de participação orçamentária dos indivíduos podem potencializar os elementos positivos do seu capital psicológico, influenciando positivamente o seu desempenho gerencial, deste modo, a participação orçamentária e o capital psicológico estão relacionados positivamente. Estes autores explicam que tal relação é devido sentirem-se incluídos no processo de tomada de decisão, potencializando sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo no ambiente de trabalho.

Quanto maior a participação orçamentária, os efeitos do capital psicológico são potencializados em gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização (Jermias & Yigit, 2013). Dessa forma, a primeira hipótese da pesquisa busca examinar que:

**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 terem expectativa de obterem um melhor desempenho, empregando assim maior esforço no ambiente de 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). Deste modo, o capital psicológico é capaz de aperfeiçoar o desempenho no trabalho, aumentar a produtividade, aprimorar o atendimento aos clientes e a retenção de funcionários nas empresas (Avey *et al.*, 2009).

Evidências encontradas em pesquisas comportamentais em contabilidade, tais como de Schlup (2018) e Venkatesh e Blaskovich (2012) sugerem uma relação positiva e significativa entre o capital psicológico e o desempenho do funcionário no trabalho. Com estes achados, a segunda hipótese de pesquisa é estabelecida:

**H2: O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.**

Pasquali *et al.* (2018) conceituam o orçamento como parte do planejamento estratégico das organizações, na qual são definidas as atividades necessárias para a operacionalização, adotando um plano de metas e recursos, e comparando-as com as realizadas, visando 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.

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. Destarte, percebe-se que o orçamento é um componente do sistema de informação gerencial das organizações.

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. Desta forma, postula-se a terceira hipótese desta pesquisa.

**H3: O processo de participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.**

Concernente ao capital psicológico e o 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. Logo, torna-se possível admitir a existência de um conjunto de fatores cognitivos e pessoais (capital psicológico), comportamentais e ambientais, que quando interagem, influenciam o desempenho gerencial dos indivíduos (Zonatto, 2014).

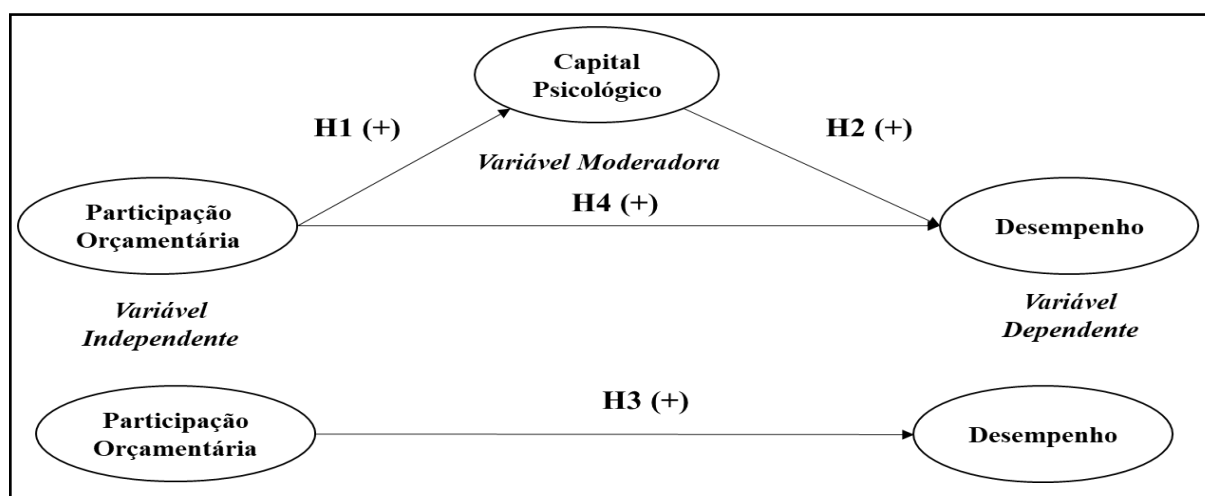
Durrah *et al.* (2016) encontraram que o capital psicológico e o desempenho no trabalho possuem uma relação positiva, quando esta relação é mediada pela satisfação no trabalho, sugerindo a importância em observá-la, como um meio para potencializar os níveis destes constructos nas atividades dos indivíduos.

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 (Lunardi *et al.*, 2020). Portanto, na quarta hipótese espera-se uma relação positiva, sugerindo 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.

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.

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

Em suma, a presente pesquisa apresenta o modelo teórico que adota o pressuposto que o processo de participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico do colaborador, que por sua vez, influencia positivamente o desempenho dos gestores sob o contexto orçamentário, sendo definidas quatro hipóteses a serem testadas, conforme Figura 1.



**Figura 01. Modelo Teórico de Análise**  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é caracterizada quanto aos objetivos, como descritiva; quanto aos procedimentos, é do tipo levantamento, adotando o *survey* como coleta de dados; quanto à abordagem do problema, quantitativa (Raupp & Beuren, 2006).

A população objeto desta pesquisa compreende os 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.

O questionário está dividido em quatro blocos. O primeiro bloco do questionário coletou informações sobre a caracterização dos respondentes da pesquisa. No segundo, para identificar a variável processo de participação orçamentária, foram consideradas as perguntas do questionário de Nascimento (2017), por meio de uma escala do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 7 (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). 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.

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 de algumas correções no texto, os quais foram ajustados.

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, os quais foram disponibilizados pela empresa após ciência e concordância com o protocolo de ética enviado.

Na segunda quinzena de setembro de 2020 foram enviados 500 questionários para o público alvo desta pesquisa. Duas semanas 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, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais [SEM], por meio do software estatístico SmartPLS 3.3.3, haja vista que os modelos SEM representam a interpretação de uma série de relações hipotéticas de causa-efeito entre variáveis para uma composição de hipóteses, que consideram os padrões de dependência estatística (Hershberger *et al.*, 2003).



## **4 Análises e discussões dos resultados**

Hair *et al.* (2005) ressalta a importância em analisar os dados para que o pesquisador possa melhor compreendê-los, bem como verificar as relações entre as variáveis observadas e assim empregar a melhor técnica multivariada para responder ao questionamento da pesquisa.

### **4.1 Caracterização da empresa e dos respondentes da pesquisa**

A empresa é uma companhia de capital aberto com negociação de ações na Bolsa de Valores Brasil, Bolsa e Balcão (B3), no segmento Novo Mercado, que enseja no mais alto nível de governança corporativa exigido no mercado de capitais brasileiro, atuando em onze segmentos alimentícios. Na realização desta pesquisa a empresa Alpha possuía 15 unidades industriais, sendo oito localizadas na região nordeste, cinco na região sudeste e duas na região sul do país, além de diversas unidades de comercialização e centros de distribuição, empregando mais de 17.500 funcionários, líder nacional em volume de vendas e um dos grandes *players* globais no segmento de biscoitos e massas.

Quanto ao gênero, a amostra contou com 74 homens (54%). Concernente à formação acadêmica dos gestores respondentes, todos possuem formação universitária, sendo que 99 possuem curso de especialização (72%). Esse número sugere, somado com 13 respondentes que têm mestrado, indicam que os gestores da possuem formação acadêmica adequada para o desempenho das 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.

### **4.2 Modelagem das Relações Investigadas na Pesquisa**

De acordo com Hair *et al.*, (2019), o SEM é composto por estes componentes: o modelo estrutural e o modelo de mensuração. O modelo de mensuração descreve os indicadores de cada variável latente, possibilitando avaliar a confiabilidade de cada construto ao estimar as relações causais que nele ocorrem. Ao passo que o modelo estrutural relaciona as variáveis dependentes e independentes, resumindo 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. Os construtos, de primeira e segunda ordem desta pesquisa, foram considerados reflexivos, pois possuem indicadores que representam manifestações ou efeitos do construto subjacente e espelham os conceitos não observados (Hair *et al.*, 2019). 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 Modelo de mensuração**

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. 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

Validade Discriminante	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>
<b>Validade convergente e confiabilidade</b>						
AVE	0,538	0,512	0,592	0,723	0,669	0,649
Confiabilidade Composta	0,889	0,88	0,877	0,94	0,858	0,88
Alfa de Cronbach	0,855	0,841	0,819	0,923	0,750	0,817

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou se as respostas são confiáveis, foram utilizadas a confiabilidade composta (CC) e o alfa de *Cronbach* (AC), seguindo a recomendação de Hair *et al.* (2019) que valores do acima de 0,70 são considerados satisfatórios, podendo-se concluir que os constructos desta pesquisa são confiáveis.

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 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, 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).

#### 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* (5.000 subamostras), além dos coeficientes de determinação  $R^2$ .

O modelo estrutural 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. 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>
H1: Orçamento -> Psicológico	0,321	0,09	1	3,55	0,00	0,12	9,70%	0,044
H2: Psicológico -> Desempenho	0,572	0,065	1	8,827	0,00	0,49	32,20%	0,147

**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).

Conforme a Tabela 3, para  $H1$ , a participação orçamentária explica 9,7% da variância do capital psicológico, ou seja, um efeito médio. Quanto à  $H2$ , 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, respectivamente.

Destaca-se também que os Fatores de Inflação de Variância [VIF] internos das variáveis ficaram abaixo de 5, conforme recomenda Hair *et al.* (2019).

O indicador  $Q^2$ , 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).

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	$f^2$	$R^2$	$Q^2$
H3: Orçamento -> Desempenho	0,222	0,111	1,000	2,001	0,045	0,052	4,20%	0,009

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

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

A próxima etapa deste estudo consiste em verificar como ocorre a mediação do capital psicológico entre os construtos participação orçamentária e desempenho, testando a hipótese  $H4$ . Com os resultados observados na Tabela 5, evidencia-se 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	$f^2$	$R^2$	$Q^2$
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: Dados da pesquisa (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 ( $R^2$ ), inferi-se 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 ( $f^2$ ), observou-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). Com base nos achados, têm-se que no modelo analisado, o efeito direto da participação orçamentária no desempenho ( $p > 0,05$ ) não foi estatisticamente significativo.

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

Ao analisar o modelo indireto, tem-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, observando-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 estrutural se demonstrou 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 ( $\beta = 0,321$ ;  $p < 0,01$ ). 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 ao participarem do processo orçamentário da organização, os gestores influenciam metas específicas que são desafiadoras e alcançáveis, concomitantemente. Desse modo, os indivíduos interagem com seus superiores no trabalho, durante a participação orçamentária, e experimentam o domínio de novas tarefas, sendo importantes fontes de eficácia, conforme afirma Bandura (1999).

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.

Na segunda hipótese conjecturou-se que o capital psicológico influenciava positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa. Os achados permitem a não rejeição de H2 ( $\beta = 0,572$ ;  $p < 0,01$ ), pois 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 (Degenhart, Zonatto, & Lavarda, 2022).

Esses achados convergem aos de 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 concernentes ao planejamento, investigação, negociação, coordenação, seleção e avaliação (Zonatto, 2014).

Quanto à hipótese *H3*, avaliou-se se o processo de participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa ( $\beta=0,222$ ;  $p<0,05$ ). A hipótese foi corroborada, ratificando achados dos estudos de 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 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. Assim, 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 corroboram com a 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), que, na presente pesquisa, é o capital psicológico.

Os achados 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, haja incipiência de estudos abordando 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).

As evidências encontradas sugerem 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.

A pesquisa também demonstrou o capital psicológico como um núcleo central que compartilha os construtos de eficácia, esperança, otimismo e resiliência, e possui 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 os indivíduos tendem a aperfeiçoar o capital psicológico, e, conseqüentemente, melhorar o desempenho gerencial em ambientes com uma maior participação orçamentária.

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
- 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.
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216-231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- 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.
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- 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.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da. 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. (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, USP, Brasil].
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- 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*, 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- 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.