

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA BEATRIZ PAIVA FERREIRA

**INFLUÊNCIA DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO FACILITADOR NO
CAPITAL PSICOLÓGICO, *FEEDBACK* ORÇAMENTÁRIO E
COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS**

VITÓRIA
2026

ANA BEATRIZ PAIVA FERREIRA

**INFLUÊNCIA DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO FACILITADOR NO
CAPITAL PSICOLÓGICO, *FEEDBACK* ORÇAMENTÁRIO E
COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Contabilidade e Controladoria, Linha de Pesquisa Controladoria e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto

VITÓRIA
2026

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

F383i Ferreira, Ana Beatriz Paiva, 2001-
INFLUÊNCIA DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO
FACILITADOR NO CAPITAL PSICOLÓGICO, FEEDBACK
ORÇAMENTÁRIO E COMPROMISSO COM AS METAS
ORÇAMENTÁRIAS / Ana Beatriz Paiva Ferreira. - 2026.
130 f. : il.

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto.
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Orçamento nas empresas. 2. Controladoria. I. Zonatto,
Vinícius Costa da Silva. II. Universidade Federal do Espírito
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 657


ANA BEATRIZ PAIVA FERREIRA

**INFLUÊNCIA DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO FACILITADOR NO
CAPITAL PSICOLÓGICO, *FEEDBACK* ORÇAMENTÁRIO E COMPROMISSO COM AS
METAS ORÇAMENTÁRIAS**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Vitória, 27 de fevereiro de 2026.


COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO
Data: 27/02/2026 13:54:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto
Presidente da Banca
Universidade Federal do Espírito Santo

Documento assinado digitalmente
 VITOR CORREA DA SILVA
Data: 02/03/2026 10:02:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Vitor Correa da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Documento assinado digitalmente
 DANIEL MAGALHAES MUCCI
Data: 27/02/2026 18:40:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci
Universidade de São Paulo

A Deus, princípio e fim de todas as minhas conquistas.

À minha família e amigos, que me apoiaram em todas as etapas e chegaram a este momento junto comigo.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo constante e apoio incondicional aos meus estudos.

Aos professores, pelas contribuições e conhecimentos durante esta jornada.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCon) da UFES, pela estrutura e pelo suporte durante este curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento desta pesquisa.

Grandes coisas fez o Senhor por nós, pelas quais estamos alegres.

(Salmos 126:3)

RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil. Fundamentado na Teoria Social Cognitiva e na Teoria do Estabelecimento de Metas, o estudo investiga como fatores externos, cognitivos e comportamentais afetam o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas nas organizações. Foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento, com uso de questionário, e abordagem quantitativa dos dados, por meio da modelagem de equações estruturais, com uma amostra composta por 365 profissionais da área de controladoria. Os resultados indicam que processos orçamentários com características facilitadoras favorecem o compromisso com as metas orçamentárias, o capital psicológico do indivíduo e o *feedback* orçamentário, assim como o capital psicológico influencia positivamente a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. Os achados revelam que um controle orçamentário que oferece flexibilidade, informações que auxiliam no desempenho das tarefas e no entendimento dos processos orçamentários, além de permitir reajustes e realocações, fomenta a *performance* individual dos *controllers*, visto que potencializa a compreensão das metas e impulsiona a atuação proativa e com intencionalidade para o atingimento das metas, assim como promove os recursos psicológicos positivos de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, e o retorno recebido (*feedback*) acerca do desempenho alcançado nas atividades orçamentárias. Sendo assim, pode-se concluir que, quando os indivíduos percebem um controle gerencial que habilita as suas tarefas de trabalho, eles tendem a atribuir importância às metas e desenvolvem a crença sobre si mesmos de que podem atingir essas metas, elementos críticos que influenciam a busca e o alcance das metas orçamentárias estabelecidas. A partir desses resultados, percebe-se que os efeitos facilitadores do controle orçamentário no compromisso com as metas orçamentárias também ocorrem de maneira indireta, e, por isso, pode-se constatar que um ambiente que estimula a autoconfiança, o otimismo, a esperança e a resiliência dos indivíduos é benéfico para o aumento do compromisso com os objetivos orçamentários. Estes resultados demonstram evidências importantes em relação ao comportamento dos *controllers* no contexto organizacional, na presença do controle orçamentário facilitador. Portanto, acrescentam novas perspectivas de investigação ao campo de estudos da Contabilidade Gerencial e do Controle Gerencial, e contribui para a continuidade de pesquisas relacionadas ao tema. Não somente, apresenta contribuições práticas para o entendimento das organizações que buscam promover, de maneira consistente e equilibrada, o compromisso de profissionais com responsabilidade orçamentária com às metas e os objetivos estabelecidos.

Palavras-chave: Controle Orçamentário Facilitador. Capital Psicológico. *Feedback*. Compromisso com as Metas Orçamentárias.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of enabling budgetary control on psychological capital, budgetary feedback, and commitment to budgetary goals of professionals in the controllership area working in companies operating in Brazil. Based on Social Cognitive Theory and Goal-Setting Theory, the study investigates how external, cognitive, and behavioral factors affect controllers' commitment to the budgetary goals set in organizations. A descriptive survey study was conducted using a questionnaire and a quantitative approach to the data through structural equation modeling, with a sample composed of 365 professionals in the field of controllership. The results indicate that budgetary processes with enabling characteristics promote commitment to budgetary goals, the individual's psychological capital, and budgetary feedback, as well as that psychological capital positively influences the relationship between facilitating budgetary control and commitment to budgetary goals. The findings reveal that a budgetary control that offers flexibility, information that aids in task performance and understanding of budgetary processes, as well as allowing adjustments and reallocations, promotes the individual performance of controllers, as it enhances understanding of goals and drives proactive and intentional action toward achieving them, as well as fostering positive psychological resources such as self-efficacy, optimism, hope, and resilience, and the feedback received regarding performance in budgetary activities. Thus, it can be concluded that when individuals perceive managerial control that enables their work tasks, they tend to attribute importance to the goals and develop a belief in themselves that they can achieve these goals, critical elements that influence the pursuit and attainment of established budgetary targets. Based on these results, it is noted that the enabling effects of budgetary control on commitment to budgetary goals also occur indirectly, and, therefore, it can be observed that an environment that fosters individuals' self-confidence, optimism, hope, and resilience is beneficial for increasing commitment to budgetary objectives. These results provide important evidence regarding the behavior of controllers in the organizational context, in the presence of enabling budgetary control. Therefore, they add new research perspectives to the field of Management Accounting and Managerial Control studies and contribute to the continuation of research related to the topic. Moreover, they offer practical contributions to the understanding of organizations that seek to consistently and balancedly promote professionals' commitment to budgetary responsibility, along with the established goals and objectives.

Keywords: Enabling Budget Control. Psychological Capital. Feedback. Commitment to Budget Goals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico de análise proposto para a pesquisa.....	26
Figura 2 – Hipóteses da pesquisa	42
Figura 3 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração.....	86
Figura 4 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração da análise complementar.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Construto da variável controle orçamentário facilitador	56
Quadro 2 – Construto da variável capital psicológico.....	57
Quadro 3 – Construto da variável <i>feedback</i> orçamentário	58
Quadro 4 – Construto da variável compromisso com as metas orçamentárias	58
Quadro 5 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra analisada na pesquisa.....	66
Tabela 2 – Caracterização das organizações em que os respondentes da amostra atuam	69
Tabela 3 – Estatística descritiva e frequência do construto controle orçamentário facilitador	70
Tabela 4 – Estatística descritiva e frequência do construto capital psicológico.....	73
Tabela 5 – Estatística descritiva e frequência do construto <i>feedback</i> orçamentário.....	77
Tabela 6 – Estatística descritiva e frequência do construto compromisso com as metas orçamentárias.....	79
Tabela 7 – Estatística descritiva e frequência do construto incerteza ambiental.....	81
Tabela 8 – Indicadores de confiabilidade dos construtos de mensuração.....	83
Tabela 9 – Indicadores de validade discriminante dos construtos de mensuração.....	84
Tabela 10 – Teste de Viés de Método Comum.....	84
Tabela 11 – Coeficientes padronizados e significância estatística do modelo de mensuração.	87
Tabela 12 – Coeficientes padronizados e significância estatística do modelo de mensuração.	91
Tabela 13 – Resultados da análise complementar.....	95

LISTA DE SIGLAS

AVE	Average Variance Extracted
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Confiabilidade Composta
CMO	Compromisso com as Metas Orçamentárias
COF	Controle Orçamentário Facilitador
CP	Capital Psicológico
CR	Capacidade de Reparo
FL	Flexibilidade
FO	<i>Feedback</i> Orçamentário
GL	Grau de Liberdade
IA	Inteligência Artificial
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
<i>P</i>	Significância Estatística
PPGCon	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
TG	Transparência Interna
TI	Transparência Global
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	14
1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.3.1 Objetivo geral.....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.5 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1 CARACTERÍSTICAS FACILITADORAS DO ORÇAMENTO	31
2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO	34
2.3 <i>FEEDBACK</i> ORÇAMENTÁRIO.....	37
2.4 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS.....	39
2.5 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA.....	41
2.5.1 Controle Orçamentário Facilitador e Compromisso com as Metas Orçamentárias	42
2.5.2 Controle Orçamentário Facilitador e Capital Psicológico.....	44
2.5.3 Controle Orçamentário Facilitador e <i>Feedback</i> Orçamentário	47
2.5.4 Efeitos Intervenientes do Capital Psicológico	49
2.5.5 Efeitos Intervenientes do <i>Feedback</i> Orçamentário.....	50
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	54
3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA	55
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	59
3.4.1 Procedimentos éticos para coleta de dados	60
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	61
3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA	63
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	64
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA	66

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	70
4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE MENSURAÇÃO	82
4.3.1 Confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural.....	82
4.4 RESULTADOS DA PESQUISA	85
4.4.1 Resultados do teste de hipóteses dos efeitos diretos	86
4.4.2 Resultados do teste de hipóteses dos efeitos indiretos.....	90
4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR.....	93
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	98
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	104
5.1 CONCLUSÕES.....	104
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	109
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	123
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA USO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA	126
APÊNDICE C – REGISTRO NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	127
APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DE USO DA IA COMO SUPORTE DE PESQUISA	129

1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira etapa do trabalho são apresentados os aspectos necessários que introduzem essa dissertação. Contemplam a contextualização do tema, a lacuna e o problema de pesquisa que norteia o estudo, os objetivos da pesquisa, delimitações e justificativas, assim como as contribuições do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O sistema de controle gerencial é um conjunto de diversos mecanismos de controles, formais e informais, aplicados pela administração, para alcançar metas e resultados organizacionais desejados, sendo que os controles mais complexos são conectados por relacionamentos que dependem do contexto organizacional e ambiental (Chenhall & Moers, 2015). Desse modo, os sistemas de controle gerencial exercem um papel significativo na formação do comportamento dos funcionários, dado que eles alinham as ações individuais aos objetivos organizacionais (Macinatti & Rizzo, 2025).

Organizações necessitam de um sistema de controle que possibilite que as metas estabelecidas possam ser cumpridas, de modo eficaz e eficiente (Grodt *et al.*, 2023). Neste contexto, destaca-se o orçamento empresarial como um destes mecanismos de gestão (Frezatti, 2015), visto que ele é um sistema de controle gerencial amplamente utilizado em organizações (Otley, 1994), que combina fluxo de informação, de processos e de procedimentos administrativos, assim como faz parte do planejamento de curto prazo e do controle das empresas (Merchant, 2007). Apesar de críticas, o orçamento permanece desempenhando uma função substancial nas empresas (Libby & Lindsay, 2010), sendo apontado como um importante instrumento de gestão (Zonatto *et al.*, 2023).

Dessa forma, as metas orçamentárias constituem-se uma forma de projetar os resultados esperados. As metas orçamentárias podem abranger planos financeiros, previsões ou estimativas de resultados futuros acordados por uma equipe de gerenciamento (Kihn, 2011) e são utilizadas pelas organizações para alinhar planos e objetivos, com expectativas de resultados (Chong & Johnson, 2006). Podem ser associadas ao orçamento empresarial e utilizadas para avaliação de desempenho dos gestores (Degenhart *et al.*, 2022), uma vez que representam manifestações de esforço aplicado para alcançá-las (Grodt *et al.*, 2023).

Contudo, diversas organizações, especialmente as pequenas e médias, negligenciam a importância de metas orçamentárias adequadas e alinhadas à sua realidade financeira, que

refletem com fidedignidade a situação da empresa (Yee *et al.*, 2016), como também enfrentam problemas do não cumprimento das metas orçamentários, por parte dos indivíduos que possuem responsabilidade orçamentária. Esses fatores podem resultar em problemas para a gestão orçamentária e a obtenção dos resultados das empresas, visto que o desempenho organizacional é precedido, assim como é indissociável, do desempenho individual (Lunardi *et al.*, 2020; Zonatto *et al.*, 2022).

A dinâmica do processo orçamentário e o sucesso do orçamento decorre do envolvimento e do compromisso dos agentes internos da organização (Bangun, 2017; Zonatto *et al.*, 2022). Assim sendo, é evidente que o papel humano é intrínseco ao ciclo orçamentário, de maneira que dimensões psicológicas e cognitivas têm influência nos resultados e no desempenho organizacional (Bangun, 2017; Grodt *et al.*, 2023). Por isso, percebe-se que o fator humano é um dos elementos que impactam a execução e controle do orçamento. Portanto, para garantir o sucesso dos objetivos, é preciso a cooperação entre todos os membros envolvidos, para assim manter todas as metas na direção correta, evitar desvios e minimizar potencial de conflitos (Chang *et al.*, 2019).

A busca pela maximização da eficácia e eficiência do controle orçamentário torna-se essencial para as empresas que visam preservar suas vantagens competitivas no mercado (Yee *et al.*, 2016). Dessa forma, empregados comprometidos e alinhados ao sistema de controle orçamentário tornam-se um fator relevante para a gestão da empresa. Conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas, é o compromisso consciente ou o aceite dos gestores que possibilitam que as instruções e metas influenciem o seu comportamento, pois assim eles determinam metas específicas, a partir dos objetivos gerais estabelecidos pela empresa (Locke, 1968).

Isto porque o compromisso do indivíduo com os objetivos corresponde a vontade de alcançar as metas estabelecidas, assim como a confiança de que as metas podem ser atingidas (Chang *et al.*, 2019). Assim sendo, quando atribuída ao orçamento, é uma variável que indica o comportamento do indivíduo em relação a um sistema de controle gerencial formalmente constituído e aos propósitos organizacionais delimitados, com a finalidade de alcançar os resultados desejados.

De modo geral, o orçamento serve simultaneamente a vários objetivos dentro das empresas (Arnold & Artz, 2019). Dentre os principais papéis do orçamento, destacam-se o planejamento, motivação dos funcionários e avaliação de desempenho (Mucci *et al.*, 2016). Portanto, a versatilidade do uso do orçamento nas organizações tende a variar conforme o ambiente e os propósitos organizacionais. Por estas razões, existem diferentes classificações

para o desenho e usos do orçamento, considerando como o orçamento é utilizado enquanto instrumento de controle gerencial (Amans *et al.*, 2015).

Neste estudo, a abordagem adotada refere-se as características facilitadoras do controle orçamentário (Mucci *et al.*, 2021b; Zonatto *et al.*, 2023). Esta abordagem faz parte de uma corrente mais positivista de pesquisas sobre sistemas de controle formais, em que o trabalho pode ser definido como gratificante e que nas organizações pode existir o esforço cooperativo, como uma forma de prover os resultados organizacionais (Adler & Borys, 1996).

Dessa maneira, um sistema de controle formal com características facilitadoras, como o sistema de controle orçamentário, tende a promover atitudes gerenciais positivas (Veen-Dirks *et al.*, 2021), pois os usuários percebem que o sistema permite que eles realizem as informações geradas da melhor maneira, considerando suas atividades e demandas de trabalho (Henttu-Aho, 2016). Assim, trabalhar com a configuração facilitadora, proposta por Adler e Borys (1996), pode auxiliar na visualização de diferentes perspectivas a respeito do orçamento, pois proporciona uma noção de alinhamento e integração orçamentária, aprendizado e compartilhamento de informações, flexibilidade e outros recursos do desenho orçamentário (Ismail *et al.*, 2019; Mucci *et al.*, 2021b), que favorecem o alcance de melhores resultados organizacionais.

O sistema de controle facilitador é uma lógica de uso do orçamento que pretende aprimorar as capacidades, habilidades e inteligência dos usuários (Henttu-Aho, 2016), assim como coopera nas execuções das atividades dos gestores, ocasionando em um maior desempenho nas tarefas realizadas (Ismail *et al.*, 2019; Bandeira *et al.*, 2023). Por isso, o uso facilitador possibilita que as empresas harmonizem as atividades executadas pelos usuários do sistema de controle gerencial com as estratégias organizacionais (Ismail *et al.*, 2019).

Visto que é um sistema de controle gerencial, o uso facilitador do orçamento visa alinhar o comportamento dos gestores aos objetivos estabelecidos pela empresa, mas de uma maneira que impulse, positivamente, aspectos cognitivos que influenciam no desempenho das tarefas de responsabilidade desses gestores (Zonatto *et al.*, 2023). Adler e Borys (1986) apresentaram quatro características da abordagem facilitadora para explicar como isto ocorre, sendo elas o reparo, a transparência interna, a transparência global e a flexibilidade, que já foram aplicadas em outros estudos na área orçamentária (Chapman & Kihn, 2009; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021b; Zonatto *et al.*, 2023).

A capacidade de reparo indica que o sistema de controle gerencial disponibiliza de procedimentos que facilitam reatribuições no orçamento, a busca e compreensão de eventuais desvios orçamentários, assim como possibilita implementar melhorias na alocação

orçamentária. Já a transparência interna refere-se a um controle orçamentário que proporciona aos usuários clareza das atividades internas que eles possuem responsabilidade, entendimento das operações do setor e dos fatores orçamentários que avaliam o desempenho da área (Chapman & Kihn, 2009).

A transparência global no processo orçamentário possibilita aos funcionários o conhecimento sobre o planejamento e estratégia do contexto geral da empresa e como as unidades empresariais interagem para atingir os objetivos da organização. Em relação a um sistema de controle orçamentário com flexibilidade, é aquele que permite mudanças e adaptações no orçamento, como inclusão de despesas e alterações na aplicação dos recursos, desde que estejam de acordo com o plano da organização e para alcançar os resultados esperados (Chapman & Kihn, 2009).

Desse modo, um sistema de controle orçamentário com essas dimensões fornece suporte ao gestor para que ele desenvolva comportamentos de reação às circunstâncias, entendimento das tarefas e dos processos do trabalho, tanto internos como também acerca do funcionamento de toda a organização, bem como a adaptação e o aprendizado em situação de imprevistos. Sabendo que os orçamentos são uma característica importante na maior parte dos sistemas contábeis de controle gerencial (Abernethy & Brownell, 1999), e que seu uso influencia os indivíduos no trabalho (Covaleski *et al.*, 2007), destaca-se a necessidade de se analisar o impacto desse instrumento de controle organizacional facilitador nos indivíduos que utilizam esse sistema, como proposto nesta pesquisa.

A importância de evidenciar a percepção dos gerentes advém da literatura da psicologia, visto que ela sugere que a percepção é um importante fator que impacta as atitudes e o comportamento dos membros da organização (Mahama & Cheng, 2013). Estudos com esta abordagem teórica na área de contabilidade gerencial ganharam impulso a partir da década de 1970, com uso de teorias da psicologia para investigar como o processamento das informações contábeis influenciam o pensamento, julgamentos e decisões (Birnberg *et al.*, 2006).

A Teoria Social Cognitiva é uma destas abordagens. Desenvolvida por Bandura (1977, 1986), estabelece que o comportamento e a ação humana são influenciados por um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que interagem e influenciam o comportamento humano em um contexto de interação social (Bandura, 1986), como o contexto orçamentário (Degenhart *et al.*, 2022). Esta teoria explica o funcionamento humano por meio da interação desses determinantes (Bandura, 2001). Dessa forma, o pensamento e a ação humana são resultados de uma inter-relação dinâmica de aspectos cognitivos e pessoais,

comportamentais e ambientais. Sendo assim, na perspectiva da agência humana, os indivíduos são produtos e agentes dos seus ambientes e sistemas sociais (Bandura *et al.*, 2008).

Portanto, “as realizações humanas resultam da interação recíproca de circunstâncias externas com uma série de determinantes pessoais” (Bandura, 1977, p. 207). Enquanto os processos cognitivos são as atividades cerebrais emergentes que desempenham influência determinante nesta percepção (Bandura, 2001), os ambientes e os sistemas sociais possuem ação sobre o comportamento humano por meio de mecanismos psicológicos (Bandura *et al.*, 2008). Diversos estudos já investigaram a influência de controles gerenciais em aspectos psicológicos e nas atitudes dos funcionários (King *et al.*, 2010; Mahama & Cheng, 2013; Arnold & Artz, 2019; Veen-Dirks *et al.*, 2021; Sutero *et al.*, 2023; Bandeira *et al.*, 2023). Contudo, diferente da abordagem proposta nesta pesquisa, que aborda os efeitos do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e no compromisso com as metas orçamentárias.

Muitas organizações investem altas quantias de fundos para formar ambientes de trabalho positivos para os funcionários (Altenburguer, 2021). Dessa forma, uma análise de aspectos cognitivos positivos dos gestores pode ser capaz de fornecer implicações teóricas e práticas que apontam para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo, que favorece o desempenho nas atividades gerenciais. Sendo assim, processos mentais e estados mentais, como atitudes, crenças, conhecimentos e preferências, compõem a cognição (Birnberg *et al.*, 2006) e constituem-se relevantes elementos de análise neste contexto. O capital psicológico é uma destes temas, visto que ele advém da psicologia positiva e do movimento do comportamento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2004), sendo destacado como um importante preditor de atitudes gerenciais proativas no trabalho (Zonatto *et al.*, 2023).

Apesar do uso tradicional do termo capital na economia e finanças, ele também é aplicado para representar o valor dos recursos humanos, de tal maneira que o capital psicológico corresponde a propensões motivacionais individuais que são acumuladas mediante construções psicológicas positivas, como autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans *et al.*, 2007). De modo que, juntas, essas construções compartilham e ajudam a manter um senso de controle e intencionalidade internalizado, enquanto os objetivos são alcançados pelos indivíduos (Luthans & Youssef, 2017).

Assim, quando um indivíduo possui autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, ele detém de capital psicológico positivo (Patnaik *et al.*, 2021). No ambiente organizacional, a autoeficácia se enquadra como “quão bem se pode excetuar os cursos de ação necessários para lidar com situações prospectivas” (Bandura, 1986, p. 122). Já o otimismo é um estilo positivo

que atribui eventos positivos a causas pessoais, permanentes e generalizadas, enquanto eventos negativos são interpretados por fatores externos, temporários e específicos (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2017). A esperança corresponde a um estado motivacional em que o senso de agência leva as pessoas a atingirem os objetivos a partir de uma determinação internalizada e força de vontade (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2017). Já a resiliência diz respeito “a capacidade de se recuperar ou se reerguer de uma adversidade, conflito, fracasso ou até mesmo de acontecimentos positivos, progresso e aumento de responsabilidade (Luthans, 2002, p. 72)”.

Os estados mentais presentes no capital psicológico são mensuráveis e podem resultar em melhoria de desempenho, pois eles são passíveis de serem gerenciados, desenvolvidos e impulsionados nos gerentes e funcionários (Luthans & Youssef, 2004). Evidências encontradas na literatura sugerem que profissionais que desenvolvem o capital psicológico estão menos propensos ao adoecimento no trabalho, a sofrer com pressões institucionais, com estresse e manifestar intenção de não permanência no emprego (Schlup *et al.*, 2021).

Portanto, o capital psicológico apresenta-se como uma variável interessante de investigação, quando inserida na análise dos aspectos ambientais, como os sistemas de controle gerencial, e suas interações com aspectos cognitivos e pessoais, e comportamentais dos indivíduos no trabalho, sendo também abordado em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, especificamente no contexto orçamentário (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). Do mesmo modo, sua aplicação no ambiente organizacional também está apoiada na teoria social cognitiva, formulada por Bandura (1977, 1986), por meio dos papéis determinantes das crenças de autoeficácia na definição do comportamento humano.

Outro fator objeto de análise nesta pesquisa é o *feedback* orçamentário, fator ambiental que também pode influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho. O *feedback* orçamentário diz respeito as informações sobre como os outros percebem e avaliam o comportamento de um indivíduo (Ashford, 1986) no desenvolvimento de suas atividades de responsabilidade orçamentária (Kenis, 1979). Desempenha um papel nas atitudes e no desempenho individual (Ashford & Tsui, 1991), e no ambiente organizacional transmite informações do que os superiores esperam e não esperam no desenvolvimento de tarefas (Zhao *et al.*, 2021). Por isso, o *feedback* pode ser considerado como um instrumento gerencial universal (Xiao *et al.*, 2021), que induz comportamentos na busca pelo alcance dos resultados desejados.

Uma vez que o *feedback* transmite informações do que os superiores esperam e que resultados devem ser alcançados (Zhao *et al.*, 2021), dar e receber *feedbacks* sobre o

desempenho no trabalho constitui-se uma parte essencial da vida profissional (Kennedy *et al.*, 2025). Portanto, frequentemente o *feedback* é utilizado para avaliar o desenvolvimento do indivíduo em relação aos objetivos estabelecidos (Kluger & DeNisi, 1996), como também é utilizado para regular o seu comportamento, de acordo com o que dele é esperado (Ashford, 1986; Ashford & Tsui, 1991; Kluger & DeNisi, 1996).

O interesse pelo *feedback* também participa da busca pela autoconsciência e perspicácia interpessoal dos funcionários (Ashford *et al.*, 2003), visto que as informações do *feedback* auxiliam no funcionamento organizacional adaptativo (Hays & Williams, 2011). Posto isso, entende-se que o *feedback*, quando atribuído ao orçamento empresarial, tende a fornecer informações, aos funcionários, sobre o comportamento, atitude e desempenho daqueles que possuem responsabilidade orçamentária. Especialmente, quando a frequência é regular, disponibilizados por meio de relatórios de desempenho para acompanhamentos individuais ou comunicados entre as partes, durante o dia a dia. Assim, pode ser utilizado, pela organização, para regular o comportamento destes gestores, mas também para indicar demandas consideradas prioritárias para o alcance dos objetivos orçamentários da empresa.

Portanto, o *feedback* orçamentário, como um aspecto ambiental determinante para as atitudes dos indivíduos no trabalho, e como um importante instrumento de controle gerencial, tende a influenciar o comportamento dos gestores a partir de informações que envolvem o uso do orçamento nas entidades empresariais. Devido sua importância para o alcance dos resultados desejados, torna-se oportuno também avaliar os reflexos de tais aspectos (capital psicológico e *feedback* orçamentário) no compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas, visto que as metas e as intenções de comportamentos são determinantes para alcançar os resultados organizacionais, em particular quando se trata de desempenho de tarefas (Locke, 1968).

Desta forma, para a realização desta pesquisa, torna-se oportuno investigar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, no *feedback* orçamentário e no compromisso com as metas orçamentárias de gestores que possuem responsabilidade orçamentária, de modo que se possa melhor compreender tais relacionamentos, motivação pela qual se realiza este estudo.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

O orçamento é utilizado pela administração como uma ferramenta de coordenação e comunicação de prioridades estratégicas (Abernethy & Brownell, 1999). É considerado um dos

principais sistemas de controle gerencial, visto que é tido como um dos primeiros sistemas de gestão que as organizações adotam (King *et al.*, 2010). Entre as práticas que caracterizam o sistema orçamentário é que, ao longo do ano, as empresas ajustam os orçamentos de planejamento e os de avaliação de desempenho (Arnold & Artz, 2019), a fim de viabilizar o alcance dos resultados desejados.

Em organizações que lidam com a complexibilidade do ambiente institucional, o orçamento pode ser visualizado como uma prática híbrida, adaptada por múltiplas lógicas, por meio da sua variedade de usos (Amans *et al.*, 2015). Assim, os indivíduos que possuem responsabilidade orçamentária e estão inseridos nos processos orçamentários da organização, sentem-se mais satisfeitos quando ele é empregado como instrumento de discussão, troca de informações e assuntos relacionados as atividades organizacionais a serem desenvolvidas, como também para socialização de conhecimentos e experiências na organização (Sponem & Lambert, 2016; Lunardi *et al.*, 2020).

Dessa forma, percebe-se que o orçamento é um sistema de controle alinhado aos planos das entidades, pois auxilia no planejamento, desempenho e na comunicação dos objetivos das empresas e, por isso, não dispõe apenas de informações monetárias. Portanto, no momento de preparação do orçamento, os gerentes propõem orçamentos em medidas financeiras ou não financeiras (Church *et al.*, 2019), de modo que, a partir de sua consolidação, objetivos, metas e planos orçamentários possam suportar o desenvolvimento das atividades da empresa (Frezatti, 2015). Apesar de sua importância e potencial de contribuição, nem todas as organizações conseguem assim o desenvolver, o que pode refletir negativamente no alcance dos resultados organizacionais desejados (Lunardi *et al.*, 2020).

As pesquisas a respeito do orçamento, com fundamento na psicologia, iniciaram indicando a complexidade das respostas dos indivíduos aos seus ambientes. Por isso, estudaram os efeitos do orçamento nos estados mentais e comportamentos como a motivação, estresse, satisfação, comprometimento, relações com colegas e superiores, e o desempenho gerencial individual (Covaleski *et al.*, 2007). Isso porque o efeito de instrumentos de contabilidade gerencial (como o orçamento) no comportamento dos indivíduos no trabalho não depende exclusivamente de quão objetiva é a informação da prática contábil, que afeta o bem-estar dos indivíduos, mas de quão compreensível é a prática, uma vez que essa influencia em como são formadas as representações mentais, e como elas estimulam a atenção, cognição e/ou motivação (Birnberg *et al.*, 2006), sendo que a percepção manifesta-se como um processo em que as pessoas obtêm informações quanto aos eventos e objetos em seu ambiente, e desenvolvem as suas representações do mundo (Mahama & Cheng, 2013).

Dessa maneira, a estrutura de Adler & Borys (1996) representa a perspectiva dos usuários envolvidos no desenho ou uso do sistema, sendo que na lógica facilitadora os funcionários sentem, positivamente, o uso do sistema de controle gerencial adotado diretamente na realização de suas tarefas (Henttu-Aho, 2016). Cabe mencionar que o sistema facilitador melhora a compreensão dos funcionários a respeito das suas tarefas operacionais específicas, dentro do contexto dos objetivos, mais amplos, da empresa (Ahrens & Chapman, 2004), assim como possibilita que os empregados busquem, simultaneamente, objetivos de eficiência e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016). Isto é essencial para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa (Grodt *et al.*, 2023).

Contudo, tais efeitos estão condicionados a existência de um sistema de controle orçamentário facilitador, que seja percebido como útil (Mucci *et al.*, 2021b), capaz de influenciar as cognições (Zonatto *et al.*, 2023) e o compromisso dos indivíduos com as metas orçamentárias estabelecidas (Degenhart *et al.*, 2022). Do mesmo modo, que o sistema de gestão utilizado, esteja apoiado por mecanismos de *feedback* orçamentário que permitam a avaliação do desempenho esperado (Zhao *et al.*, 2021) e alcançado (Kennedy *et al.*, 2025), de modo que ações corretivas possam ser estabelecidas como uma forma de indicar necessidades de revisão e adequação de planos e ações para o alcance dos resultados desejados.

Neste contexto, uma oportunidade de pesquisa identificada sobre o tema consiste em investigar como variáveis psicológicas e comportamentais são influenciadas pelo uso do controle orçamentário facilitador, lacuna teórica explorada nesta pesquisa. Destacam-se que algumas pesquisas já abordaram o uso e efeitos do orçamento, como Sponem e Lambert (2016), Henttu-Aho (2016), Mucci *et al.* (2021b) e Zonatto *et al.* (2023) Bandeira *et al.* (2023), porém sob uma perspectiva de análise distinta a proposta neste trabalho.

Sponem e Lambert (2016) realizaram arranjos complexos de configurações diferentes de estilos de orçamento e encontraram que o orçamento é menos criticado a partir do momento em que o nível de participação, envolvimento e importância atribuída são altos. Quanto ao trabalho de Henttu-Aho (2016), ele foi elaborado com o objetivo de identificar como as características facilitadoras relacionadas às novas práticas de orçamento implicam nas atividades, tarefas, atitudes e percepções do *controller*. A partir da visão de *controllers*, concluiu que as dimensões facilitadoras podem promover previsões e informações mais realistas, que contribuem para a qualificação dos processos de gestão orçamentária das empresas. Conforme os resultados de Mucci *et al.* (2021b), um sistema orçamentário facilitador, com transparência interna e global, impulsiona as percepções do gerente sobre a utilidade do orçamento.

Isto porque, conforme constatado por (Adler & Borys, 1996), a lógica facilitadora gera procedimentos de trabalho que auxiliam na resposta a contingências, assim como o mau funcionamento e reparo indicam problemas nos procedimentos e oportunidades de melhoria para a organização. De acordo com os achados de Zonatto *et al.* (2023), a capacidade de reparo e a flexibilidade no orçamento, contribuem para a promoção do capital psicológico dos gestores, o que é benéfico para a promoção de atitudes gerenciais proativas. Em relação ao estudo de Bandeira *et al.* (2023), a pesquisa realizada por estes autores evidenciou que o sistema de controle gerencial facilitador é determinante para um melhor desempenho de tarefas, comunicação interna e o comprometimento organizacional.

Em vista disso e considerando que os recursos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional e podem fornecer à organização retorno e uma vantagem competitiva sustentável (Luthans & Youssef, 2004), torna-se oportuno investigar aspectos como as capacidades psicológicas positivas do capital psicológico, que apresentam-se como uma vantagem competitiva para as organizações (Venkatesh & Blaskovich, 2012) e o compromisso com as metas, visto que ele enfatiza o desenvolvimento e aprimoramento dos pontos fortes dos indivíduos, ao contrário de reduzir ou eliminar os pontos fracos (Degenhart *et al.*, 2022). Do mesmo modo, torna-se necessário também compreender os efeitos do *feedback* orçamentário (Kennedy *et al.*, 2025), especialmente porque quando os colaboradores não possuem *feedback* sobre o desempenho individual, isto pode resultar em sensação de fracasso e a falta de percepção de suas conquistas (Yee *et al.*, 2016).

Portanto, espera-se com este trabalho, pesquisar o impacto de um controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias, assim como uma oportunidade para identificar e compreender os possíveis efeitos indiretos (mediadores) e impulsionadores do capital psicológico e do *feedback* orçamentário nessa relação. Ressalta-se que estes são fatores ainda não estudados sob esta configuração nesta pesquisa. Além disso, é menos provável que, ao se trabalhar de maneira positiva com os usuários do sistema, com uma abordagem de controle facilitadora, se crie tipos de padrões de resistência (Chapman & Kihn, 2009), que podem contribuir para o desenvolvimento individual de gestores que possuem responsabilidade orçamentária (Zonatto *et al.*, 2023), o que tende a refletir positivamente em seu desempenho gerencial.

Dessa forma, este trabalho inova e avança na literatura com enfoque no controle do orçamento e nos trabalhos que realizam a análise do comportamento e percepção do gestor, a partir da influência de fatores psicológicos (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Mahama & Cheng, 2013; Patnaik *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023, Benin, 2024). Neste contexto, diante da lacuna

de pesquisa identificada sobre o tema, torna-se possível a realização deste estudo, que tem como propósito central responder a seguinte questão problema: *Qual a influência controle orçamentário facilitador no capital psicológico, feedback orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias?*

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que norteiam a pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Com o objetivo de responder ao problema proposto e atender ao objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a influência direta do controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias;
- b) Examinar a influência direta do controle orçamentário facilitador no capital psicológico e *feedback* orçamentário;
- c) Avaliar a influência mediadora do capital psicológico na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias; e,
- d) Avaliar a influência mediadora do *feedback* orçamentário na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A partir da contextualização e da lacuna de pesquisa apurada, foram estabelecidos o problema e os objetivos da pesquisa, bem como foi definida essa proposta de investigação. As relações testadas neste estudo envolvem: i) controle orçamentário facilitador, que é o sistema

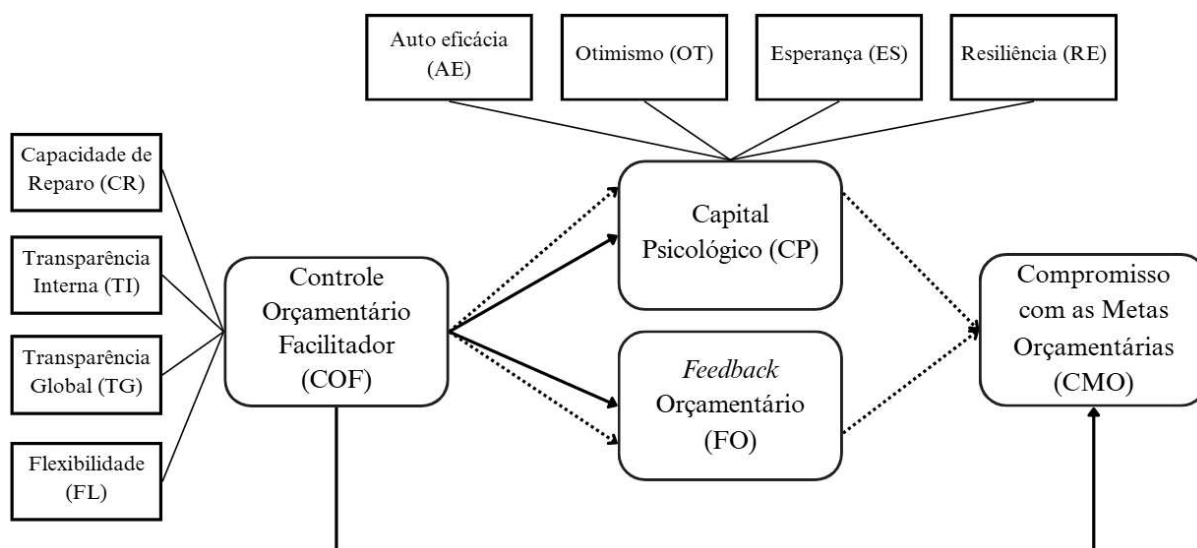
de controle orçamentário que possui as características facilitadoras de capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004); ii) o capital psicológico, que é caracterizado pelas capacidades psicológicas positivas de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans *et al.*, 2007); iii) o *feedback* orçamentário (Kenis, 1979); e, iv) o compromisso com as metas orçamentárias (Latham & Steele, 1983).

Estes constructos foram delimitados para a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, que analisa a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias. Para isso, é preciso determinar o sentido de cada variável que participa dos testes das relações propostas. Assim sendo, a seguir são apresentadas as definições operacionais das variáveis aplicadas no estudo:

- a) Controle Orçamentário Facilitador (COF): variável que representa a percepção e uso, pelos indivíduos, de um sistema orçamentário com as quatro características (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) elaboradas por Adler e Borys (1996) e que possui procedimentos que projetam um modelo no qual estimula os funcionários a enfrentarem, de maneira mais eficaz, as contingências inevitáveis (Ahrens & Chapman, 2004).
- b) Capital Psicológico (CP): variável que engloba as quatro propensões psicológicas positivas e motivacionais individuais, como a autoeficácia, otimismo, esperança e a resiliência (Luthans *et al.*, 2007), que permitem ao indivíduo enfrentar situações desafiadoras e de tensão, com persistência de esforços, visando o alcance dos resultados organizacionais desejados (Zonatto *et al.*, 2023).
- c) *Feedback* Orçamentário (FO): variável que aponta o grau do atingimento das metas orçamentárias pelos indivíduos que utilizam o sistema orçamentário (Kenis, 1979).
- d) Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO): variável que designa a compreensão da tarefa, o estabelecimento de metas orçamentárias e o esforço e desempenho dos gestores no atingimento das metas estabelecidas (Latham & Steele, 1983).

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico de análise proposto para o estudo.

Figura 1 – Modelo teórico de análise proposto para a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

1.5 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa justifica-se pela importância do tema e a lacuna de pesquisa identificada, apresentando contribuições teóricas e práticas relevantes para a área de contabilidade gerencial. Quanto à literatura sobre o orçamento, destacam-se alguns estudos a respeito do uso e das características facilitadoras do sistema orçamentário, que denotam sua relevância para o contexto de investigação. Ahrens e Chapman (2004) aplicaram o uso e as particularidades facilitadoras e coercitiva de Adler e Borys (1996) no estudo dos sistemas de controle gerencial. Contudo, os autores mencionaram que as próximas pesquisas podem aprimorar o entendimento do controle gerencial com as características facilitadoras, aprofundando sua investigação, como proposto neste trabalho.

Chapman e Kihn (2009) também elaboraram um estudo sobre as associações entre a integração de sistemas de informação, o orçamento facilitador, o sucesso do sistema e o desempenho da unidade de negócio, aplicando a lógica facilitadora desenvolvida por Adler e Borys (1996). Os autores apontaram que as quatro dimensões do desenho facilitador fornecem uma maneira favorável para desmembrar, sistematicamente, o processo de controle orçamentário. Também recomendam a necessidade de realização de novos estudos sobre o tema, como forma de compreender melhor os efeitos destes mecanismos de controle.

Outros estudos, como Henttu-Aho (2016), Ismail *et al.* (2019), Mucci *et al.* (2021b), Van Veen-Dirks *et al.* (2021), Bandeira *et al.*, (2023) e Zonatto *et al.* (2023) também

investigaram os efeitos do controle orçamentário facilitador, mas sobre uma perspectiva de análise distinta a proposta nesta pesquisa. Estas evidências denotam que há necessidade da continuidade de pesquisas nesse assunto, especialmente quando envolvida com variáveis comportamentais, como o compromisso com as metas orçamentárias, com variáveis de controle gerencial, como o *feedback* orçamentário e com variáveis psicológicas, como o capital psicológico. Conforme explica Bandura (1977), a ação e o desenvolvimento de um indivíduo em um contexto de interação social não são determinados por um único fator, mas um conjunto de fatores, que ao interagirem, determinam esta ação.

Dessa forma, pretende-se, a partir desta pesquisa, investigar fatores que promovem o compromisso dos profissionais de controladoria com as metas orçamentárias estabelecidas, observando como variável antecedente o controle orçamentário facilitador. Sabe-se que vários elementos de controle gerencial são utilizados para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (Van der Kolk, 2019) e, quando trata-se de resultados, o controle constitui um ciclo de *feedback* onde as metas são determinadas, o desempenho dos indivíduos é avaliado e medidas de desempenho são adotadas com o objetivo de indicar a necessidade de corrigir os desvios do comportamento previsto (Siverbo, 2023). Destaca-se que indivíduos comprometidos com uma meta estão motivados para evitar falhar em atingi-la (Welsh *et al.*, 2020), e é por meio de processos cognitivos que os resultados provenientes do estabelecimento de metas são alcançados (Bernd *et al.*, 2022).

Isto porque a motivação do funcionário o incentiva ao trabalho e promove a dedicação necessária para o alcance de uma meta (Bernd *et al.*, 2022). Para a organização, é importante o empregado estar comprometido com as metas orçamentárias, visto que os orçamentos são instrumentos que amparam o cumprimento de objetivos organizacionais (Silva *et al.*, 2023). Porém, apenas estímulos remuneratórios não são suficientes para garantir o compromisso com as metas orçamentárias (Bernd *et al.*, 2022). O compromisso com as metas também depende dos efeitos facilitadores da participação do indivíduo nos processos orçamentários (Grodt *et al.*, 2023), suas capacidades psicológicas e estados motivacionais (Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023; Grodt *et al.*, 2023).

Sabe-se que vários elementos de controle gerencial são utilizados para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (Van der Kolk, 2019). O *feedback* do supervisor é fundamental em toda a empresa, pois participa da comunicação entre superiores e subordinados, assim como tem um papel na mudança de atitudes dos funcionários (Bak, 2020). Dessa forma, quando da análise de tais relacionamentos, é oportuno incluir o *feedback* orçamentário como mecanismo preditor do compromisso com as metas orçamentárias, pois esse pode fornecer novas

interpretações, práticas e teóricas, a respeito do comportamento dos usuários diante dos controles gerenciais estabelecidos na empresa e sua forma de uso.

Conforme já mencionado, não somente fatores ambientais impactam nas atitudes dos indivíduos dentro da organização. Quando empregados possuem um alto nível de autoeficácia e otimismo, com metas desafiadoras, eles tendem a estarem mais motivados e engajados, internamente, com os seus respectivos trabalhos (Ashraf & Siddiqui, 2020), estando mais propensos a apresentar um desempenho no trabalho elevado (Degenhart *et al.*, 2022). Logo, sabendo que a autoeficácia e o otimismo são duas dimensões do capital psicológico (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, 2017), o aprimoramento do capital psicológico pode ser uma fonte de vantagem competitiva, visto que ajudaria a impulsionar a produtividade, a satisfação no trabalho e o engajamento, e, por conseguinte, a produção geral da organização (Patnaik *et al.*, 2022).

Considerando que as empresas estão se concentrando mais no desenvolvimento dos pontos fortes dos funcionários, enquanto trata das fraquezas e vulnerabilidades (Zhang & Long, 2024), a melhoria do capital psicológico dos gestores também pode ser um fator que auxilia no uso do sistema de controle gerencial e no compromisso dos gestores com os objetivos, metas e expectativas de resultados desejados (Grodt *et al.*, 2023). Portanto, a investigação do capital psicológico no contexto gerencial poderá resultar em implicações práticas para as atividades do *controller* nas organizações. Em particular, relacionadas a necessidade de adoção e uso de uma configuração orçamentária facilitadora, que oportunize transparência (interna e global), possibilidade de reparo e flexibilidade, bem como do fornecimento de um *feedback* orçamentário adequado, de modo que seja possível estimular o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas, importante contribuição teórica e prática dessa pesquisa.

A análise proposta é suportada pela Teoria Social Cognitiva, pois ela apresenta a ideia de que a interação de fatores cognitivos e pessoais, fatores comportamentais e fatores ambientais são determinantes no funcionamento e pensamento humano (Bandura, 2001). Conforme explica Bandura (1986, p. 25), “aquilo que as pessoas pensam, creem e sentem afeta a maneira como se comportam” (Bandura, 1986, p. 25). Logo, aplicar essa teoria pode resultar em implicações teóricas que contribuem na construção de um conhecimento sobre o controle gerencial facilitador aplicado ao contexto orçamentário, com fundamentos e apoio da psicologia, a fim de formar, em conjunto com outros trabalhos semelhantes, um agrupamento de informações sobre o comportamento humano no contexto dos controles gerenciais.

Na perspectiva prática, estes achados contribuem com organizações e profissionais de controladoria no desenvolvimento de práticas de gestão orçamentária que podem mostra-se

mais adequadas para o engajamento dos funcionários, e sua disposição em atuar para alcançar os resultados desejados (Machado *et al.*, 2022). A qualificação de práticas de gestão orçamentária pode oportunizar o alcance de resultados organizacionais desejados, considerando as eventuais restrições existentes, e expectativas de resultados. Portanto, devem ser aprimoradas para que se possa alcançar maior eficácia organizacional.

Na perspectiva social, estes achados também fornecem aos profissionais de controladoria uma oportunidade de entendimento sobre fatores que favorecem o desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas, importantes para a obtenção de resultados individuais e coletivos elevados (Luthans & Youssef, 2017). Do mesmo modo, para a promoção de comportamentos funcionais positivos e engajados, que elevam a predisposição dos indivíduos para o trabalho (Patnaik *et al.*, 2021), atenuando potenciais problemas que podem refletir no adoecimento psicológico do empregado, estresse, *burnout*, e intenção de não permanência no trabalho (Schlup *et al.*, 2021).

Por fim, a pesquisa proposta também está vinculada ao Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, e aos Projetos de Pesquisa “Efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária” e “Efeitos do papel facilitador do controle orçamentário”, aprovados, respectivamente, nas Chamadas CNPq Nº 09/2020 e 18/2024 - Bolsas de Produtividade em Pesquisa do CNPq, e contribui para sua execução. Do mesmo modo, a pesquisa proposta está alinhada e contribui para o desenvolvimento de estudos e pesquisas abordados na linha de pesquisa em Controladoria e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGCon/UFES), contribuindo para sua consolidação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em relação à estrutura do trabalho, este está estruturado em cinco partes que compõem o estudo. Primeiramente, na introdução, foram apresentados o tema e a sua contextualização, assim como a lacuna e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e contribuições da pesquisa. Em seguida, a fundamentação teórica abrange e descreve as variáveis investigadas, que são o controle orçamentário facilitador, capital psicológico, *feedback* orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias, bem como finaliza-se a segunda sessão com o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

Em continuidade, o terceiro capítulo aborda o método e os procedimentos de pesquisa. Para isso, contempla o delineamento da pesquisa, a população e amostra, os construtos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de análise de dados, a síntese da trajetória da pesquisa e as limitações do trabalho. Na quarta etapa do trabalho apresenta-se os resultados do trabalho, sendo composta pela caracterização da amostra, validação dos construtos, resultados dos testes de hipóteses, diretos e indiretos, análise adicional com as variáveis de controle e a discussão dos resultados.

Por fim, no capítulo cinco são descritas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros. Adicionalmente, constam neste trabalho as referências, o instrumento de pesquisa para a coleta de dados, o questionário, e os demais apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo desta segunda parte do trabalho é apresentar os conceitos das variáveis do estudo, a construção das hipóteses e a fundamentação teórica que sustenta o modelo teórico de análise proposto para a pesquisa. Dessa forma, por meio de um levantamento de estudos anteriores, os conceitos do Controle Orçamentário Facilitador, Capital Psicológico, *Feedback* Orçamentário e Compromisso com as Metas Orçamentárias foram elaborados para, em seguida, formular as relações diretas e indiretas investigadas no trabalho.

2.1 CARACTERÍSTICAS FACILITADORAS DO ORÇAMENTO

O orçamento é uma das ferramentas gerenciais que os gerentes corporativos utilizam para, de maneira eficaz, gerenciar os recursos financeiros organizacionais, assim como é um plano financeiro que descreve os objetivos e atividades futuras e, por isso, também é aplicado para garantir o funcionamento das empresas (Shawe, 2023). Dessa forma, constitui-se um plano financeiro abrangente, que determina os caminhos esperados para o alcance das metas organizacionais estabelecidas (Nwosu *et al.*, 2020). Logo, entende-se que o orçamento empresarial é um sistema de controle que auxilia na organização e no cumprimento de metas financeiras formuladas com base nos objetivos das organizações.

Contudo, há um risco de que os sistemas de controle formais, quando implementados sob uma configuração de controle mais rígida, possam prejudicar as empresas, assim como desqualificar profissionais e produzir atitudes negativas (Johansson-Berg & Wennblom, 2023), decorrentes de maiores níveis de tensão, estresse e pressões no ambiente de trabalho. Para promover resultados mais positivos, as estruturas formais da burocracia nas empresas poderiam estar associadas a padrões de relações informais (Monteiro & Adler, 2022), sendo que as percepções facilitadoras são relacionadas a uma experiência de menor burocracia, para que os usuários se sintam psicologicamente mais empoderados (Johansson-Berg & Wennblom, 2023) e atuam envolvidos com os propósitos da empresa.

O estudo da configuração do sistema orçamentário é adotado para a identificação de diferentes grupos de processos do orçamento, que possuem particularidades heterogêneas entre si. A partir do conjunto de atributos ou de mecanismo de gestão, é possível definir que tipo de orçamento a organização dispõe (Mucci *et al.*, 2021a). Adler e Borys (1996) apresentaram uma proposta conceitual de configuração da formalização do fluxo de trabalho, que abrange uma

visão positiva e negativa da forma burocrática nas organizações, sendo essas denominadas, respectivamente, de modelo facilitador e coercitivo.

A estrutura facilitadora visa compreender a maneira que as empresas utilizam, quando buscam promover tentativas flexíveis, de modo a simplificar processos de trabalho, sem implicações necessárias para as relações hierárquicas (Ahrens & Chapman, 2004). Dessa forma, é um tipo de burocracia composta por regras e sistemas com o objetivo de apoiar o funcionário (Beuren & Santos, 2019). A abordagem facilitadora possui efeito direto no sucesso e desempenho do sistema orçamentário (Chapman & Kihn, 2009), assim como ajuda na realização de atividades não convencionais, otimiza recursos e relações e ajuda no entendimento de situações incertas (Beuren & Santos, 2019), como também facilita o diálogo organizacional (Silva *et al.*, 2020), promove nos indivíduos uma percepção de maior apoio da organização e disposição para mais esforço no cumprimento dos objetivos da empresa (Santos & Beuren, 2023).

Conforme a proposta de Adler e Borys (1996), a abordagem facilitadora possui quatro dimensões, sendo estas: capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade. Sendo assim, é um modelo que apresenta quatro princípios integrados (Ahrens & Chapman, 2004), resultantes da perspectiva dos usuários envolvidos no uso ou no desenho de um sistema de controle facilitador (Henttu-Aho, 2016).

A respeito do papel das características, a capacidade de reparo produz procedimentos que ajudam a reagir perante contingências de trabalho (Adler & Borys, 1996), pois fornece a capacidade de romper com os processos de controle e apresentar correções (Ahrens & Chapman, 2004). Assim, possibilita que os usuários reparem as falhas identificadas e alterem o processo (Henttu-Aho, 2016). No sistema orçamentário, uma das suas manifestações é por meio de mudanças nos procedimentos aplicados para avaliação de desempenho durante o ano, com base no orçamento, e modificações nas metas previamente estipuladas (Mucci *et al.*, 2021b). Sendo assim, representa a possibilidade de reformulação do orçamento, com as alterações e apuração e correção de desvios, conforme a necessidade.

A transparência interna corresponde ao sistema que oferece, aos usuários, visibilidade dos processos, assim como fornece explicações sobre os principais componentes, rotinas e melhores práticas (Adler & Borys, 1996). Dessa forma, é uma dimensão que possibilita o entendimento dos processos locais (Ahrens & Chapman, 2004), indicando que os procedimentos organizacionais também são passíveis de serem desenhados com transparência (Henttu-Aho, 2016). No contexto orçamentário, se os gerentes possuem informações detalhadas sobre as atividades do seu departamento e o que impacta o seu desempenho, pode provocar a

percepção de que o orçamento orienta as suas decisões e auxilia a coordenar as suas equipes (Mucci *et al.*, 2021b). Portanto, no orçamento, comporta-se como um sistema que fornece os detalhes das atividades e objetivos orçamentários de uma unidade de trabalho para ampliar e direcionar a compreensão acerca do processo orçamentário.

Quanto à transparência global, é uma dimensão em que muitas informações contextuais são disponibilizadas aos funcionários para proporcionar a sua interação com toda a organização (Adler & Borys, 1996). Portanto, é a compreensão da maneira como e onde os processos locais integram os procedimentos e sistemas mais amplos da empresa (Ahrens & Chapman, 2004; Henttu-Aho, 2016). Na perspectiva facilitadora e no sistema orçamentário, refere-se a uma característica em que os usuários estão imersos em muitas informações que os auxiliam a terem um comportamento proativo (Mucci *et al.*, 2021b). Desse modo, trata-se da disponibilidade de informações que abrangem o processo orçamentário da unidade de negócio, como também do contexto global da organização.

Por fim, a flexibilidade é uma característica que adota os desvios como riscos, mas também como oportunidades de aprendizado (Adler & Borys, 1996; Henttu-Aho, 2016). Não apenas representa a discricionariedade do uso do sistema pelos usuários (Ahrens & Chapman, 2004; Mucci *et al.*, 2021b), mas sua autonomia nos processos de gestão. Está relacionada com a realocação de recursos e adaptação do sistema para eventuais contingências (Mucci *et al.*, 2021b), visando oportunizar a qualificação das práticas de gestão. Sendo assim, no controle orçamentário, representa a viabilidade de mudanças durante a execução, permitindo que o usuário faça adaptações dos recursos e das despesas de forma que atenda aos resultados esperados.

De modo geral, as quatro características facilitadoras (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) referem-se a um sistema de controle que possibilita a quebra dos processos e a oportunidade de consertá-los, a compreensão dos processos locais, o entendimento de como os processos locais ajustam-se na organização e a liberdade de uso ou até a descontinuidade dos processos (Chapman & Kihn, 2009). Ademais, a capacidade de reparo e a flexibilidade propiciam aos gestores influência nas suas ações, assim como que eles modifiquem os planos de trabalhos previamente determinados para que alcancem melhores resultados sobre as metas e objetivos estabelecidos (Zonatto *et al.*, 2023), enquanto as dimensões de transparência interna e transparência global parecem que instigam o conhecimento operacional e estratégico na organização (Mucci *et al.*, 2021b).

Logo, entende-se que as características facilitadoras impulsionam o diálogo organizacional, assim como possibilitam maior independência e liberdade aos gestores (Silva

et al., 2020). Portanto, acredita-se que, em conjunto, essas características podem influenciar e estimular aspectos psicológicos e cognitivos, bem como as ações dos usuários, resultando assim em uma *performance* no trabalho elevada, que contribua para o cumprimento de metas e de objetivos da organização. Não somente, espera-se que o sistema de controle orçamentário facilitador não colabore apenas com desenvolvimento no trabalho, mas também na promoção de capacidades cognitivas positivas, que tornem o indivíduo mais autoconfiante, otimista, esperançoso e resiliente para enfrentar os desafios de suas atividades de trabalho.

2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO

Um dos campos de pesquisa e investigação da psicologia positiva é o comportamento organizacional positivo (David *et al.*, 2024). O capital psicológico é um dos temas abordados neste contexto. Diz respeito às características internas e aos estados psicológicos positivos que as pessoas possuem (Chen *et al.*, 2023a). Seu conceito vem da psicologia positiva, assim como advém do comportamento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2004; Memili *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2023a; David *et al.*, 2024), sendo uma construção desse campo de estudo (David *et al.*, 2024). A perspectiva do comportamento organizacional positivo sugere que as forças dos recursos humanos e as capacidades psicológicas dos indivíduos são passíveis de medição, desenvolvimento e gestão, para que, de maneira eficaz, possam apresentar melhoria no desempenho (Luthans & Youssef, 2004; Memili *et al.*, 2020).

A eficiência de uma organização depende de saber se as pessoas podem fazer a melhor aplicação de seus talentos e conhecimentos. Para tanto, as entidades podem disponibilizar recursos e apoio no trabalho, que incluem não somente equipamentos e tecnologia, mas também recursos humanos que auxiliem os funcionários a completar suas tarefas (Chen *et al.*, 2023b). O gerenciamento dos recursos humanos tem como objetivo elevar a produtividade e ampliar os lucros da empresa, e por isso a melhoria do desempenho dos empregados tornou-se uma das principais prioridades organizacionais (Xu *et al.*, 2022). Estudos recentes têm indicado que o desempenho é principalmente influenciado por aspectos de motivação e personalidade (Xu *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023).

A Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977) é indicada para aplicações sociais (Bandura *et al.*, 2008), como os processos orçamentários (Degenhart *et al.*, 2022), e tem tido alta aplicabilidade nas disciplinas da psicologia, assim como nas áreas de educação, saúde e negócios (Schunk & DiBenedetto, 2020), para a compreensão de tais aspectos. O princípio básico que direciona e fundamenta a teoria é a perspectiva da agência humana, de modo que as

peessoas não são somente agentes da ação, mas também auto investigadoras do seu próprio funcionamento (Bandura *et al.*, 2008). Conforme essa premissa, os indivíduos buscam exercer grande influência sobre eventos importantes em suas vidas e, para isso, utilizam suas capacidades cognitivas e autorregulatórias (Schunk & DiBenedetto, 2020). Nesse modelo, as pessoas continuamente se engajam em autoavaliação para o desenvolvimento da autoeficácia (Wang & Shao, 2024).

O funcionamento humano está firmado em sistemas sociais e é resultado de relações dinâmicas entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais (Bandura *et al.*, 2008), sendo que cada conjunto de influências na ação humana afeta os outros, assim como é afetado por eles, pois, o pensamento das pessoas pode impactar nas suas atitudes e ambientes, como também as atitudes podem mudar os pensamentos e ambientes, e os ambientes podem influenciar nos pensamentos e atitudes dos indivíduos (Schunk & DiBenedetto, 2020). Dessa maneira, a abordagem da teoria social cognitiva em investigações na contabilidade gerencial permite ter uma nova visão dos processos orçamentários, visto que os estados mentais e o comportamento humano podem ter repercussões no ambiente de trabalho, em especial em tarefas orçamentárias (Degenhart *et al.*, 2022).

Sabe-se que a maioria das empresas deseja melhorar o bem-estar dos empregados e ser mais positiva (Luthans & Youssef, 2017), para alcançar melhores resultados (David *et al.*, 2024). Nesse contexto, cabe destacar o valor do capital psicológico nos resultados da organização para que os gerentes possam investir em promover essa capacidade psicológica positiva (Dimas *et al.*, 2022). Isto porque o capital psicológico refere-se a um estado mental positivo de crescimento e desenvolvimento individual que abrange quatro elementos, a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Hu *et al.*, 2023; David *et al.*, 2024), dimensões mentais necessárias para ambientes de estudos e de trabalho (Hu *et al.*, 2023). Não apenas, o capital psicológico é um dos determinantes do desempenho, visto que a cognição possibilita a execução das atividades com êxito (Degenhart *et al.*, 2022).

Autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência são as variáveis que melhor atendem aos critérios do comportamento organizacional positivo, pois são semelhantes a estados mentais e psicológicos que podem ser desenvolvidos dentro dos funcionários da organização, mediante intervenções no local de trabalho, como também por meio de uma gestão proativa (Luthans & Youssef, 2004). Em relação às definições de cada dimensão do capital psicológico, a autoeficácia é a confiança de um indivíduo em sua capacidade de executar um curso de ação específico em um contexto (Luthans & Youssef, 2004). Dessa maneira, envolve ter confiança nas próprias habilidades e realizar os esforços necessários para obter sucesso no

desenvolvimento de suas tarefas (David *et al.*, 2024). Assim, é expressa como a autoconfiança individual para o desenvolvimento das atividades de trabalho (Wang *et al.*, 2024).

A esperança é um estado motivacional que impulsiona as pessoas a alcançarem suas metas e a desenvolverem maneiras de conseguir o que deseja, assim como proporciona determinação e força de vontade para agir para que isso aconteça (Luthans & Youssef, 2004). Abrange a perseverança para atingir as metas, como também demonstrar adaptabilidade quando escolher estratégias diferentes, se necessário (David *et al.*, 2024). Portanto, nos funcionários, é expressa quando eles possuem metas claras e a motivação para cumpri-las e ter a iniciativa de planejar o caminho para alcançá-las (Wang *et al.*, 2024). Desse modo, empregados com altos níveis de esperança são melhores em determinar metas desafiadoras e em buscar todos os recursos ao dispor para atingir os objetivos (Hu *et al.*, 2023).

Quanto ao otimismo, ele é um estilo motivacional positivo em que ocorre a atribuição de eventos positivos a causas internas, permanentes e abrangentes, enquanto os eventos negativos são atribuídos a causas externas, temporárias e específicas (Luthans & Youssef, 2004). Por isso, o otimismo consiste em manter uma perspectiva positiva a respeito das conquistas atuais e das futuras (David *et al.*, 2024) e, nas organizações, atua quando os empregados têm uma atitude otimista e expectativas positivas de resultados futuros (Wang *et al.*, 2024), de modo a agir para alcançá-los.

A respeito da resiliência, ela é a capacidade de recuperação de adversidades, incertezas, fracassos ou até mudanças positivas avassaladoras, assim como permite a ação de mecanismos de proteção individual e ambiental para melhorar os ativos e/ou diminuir os fatores de riscos nos indivíduos ou em seus ambientes (Luthans & Youssef, 2004). Sendo assim, é a resistência individual ao estresse que o funcionário experimenta quando se encontra em adversidade, pois assim ele pode se ajustar para sair de tal situação (Wang *et al.*, 2024) e agir com resiliência para superá-los e alcançar os resultados desejados.

Além disso, destaca-se que a esperança, a autoeficácia e a perspectiva positiva do otimismo têm tendência a serem proativas, ao passo que a resiliência e o estilo explicativo do otimismo tendem a ser reativas, e costuma ocorrer depois do indivíduo enfrentar uma situação positiva ou negativa (Luthans & Youssef, 2017). Não apenas, a esperança e a autoeficácia apresentam um foco interno, já o otimismo e a resiliência são mais orientados para o exterior, visto que atribuições externas e os recursos sociais são integrais para as duas dimensões psicológicas (Luthans & Youssef, 2017).

Dessa forma, pode-se inferir que o capital psicológico possibilita aos funcionários melhores condições de trabalho, que eles pratiquem comportamentos organizacionais positivos,

estejam otimistas acerca das atividades da empresa e de inovação, que se recuperem, mais rápido, de contratempos e erros, e que tenham confiança e coragem para que, mais uma vez, tentem alcançar o sucesso (Hu *et al.*, 2023). Deste modo, ao apresentar atitudes gerenciais positivas e interiorizar a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência, os indivíduos passarão a atuar para que as empresas alcancem melhores resultados (Degenhart *et al.*, 2022).

Sendo assim, a gestão do capital psicológico pode mobilizar, de maneira eficaz, os talentos, forças e capacidades psicológicas dos indivíduos diretamente para resultados produtivos, éticos e sustentáveis e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva (Luthans & Youssef, 2004). Isso porque os funcionários mais esperançosos, otimistas, resilientes e eficazes podem ser mais propícios a encarar situações que envolvem contextos ambientais dinâmicos e globais, realidade que a maior parte das organizações enfrenta atualmente, do que os empregados com menor capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007).

Portanto, percebe-se que este é um recurso psicológico fundamental para promover o crescimento pessoal e para melhoria do desempenho. Por meio de programas de treinamento, os funcionários podem aprender a manter, guardar e acumular seu capital psicológico de forma eficaz (Yan *et al.*, 2021), o que é benéfico para os indivíduos e as organizações. Logo, acredita-se que o capital psicológico pode impulsionar atitudes positivas dos gestores, ao utilizarem o orçamento de maneira facilitadora, assim como tais aspectos tendem a aumentar o compromisso dos gestores em agir para atingir as metas orçamentárias estabelecidas, visando alcançar os resultados (individuais e organizacionais) desejados.

2.3 FEEDBACK ORÇAMENTÁRIO

Sabe-se que, para que um indivíduo seja orientado, como também para que ele desenvolva e mantenha uma mudança de comportamento, é preciso que ele tenha conhecimento de que o objetivo ainda não foi atingido (Gregory *et al.*, 2011). O *feedback* informativo refere-se a como e o grau em que ele fornece informações sobre a maneira de consertar falhas (Anseel & Lievens, 2009), sendo que as informações sobre o desempenho é um recurso potencialmente benéfico, que auxilia os empregados no foco para alcançar suas metas (Gong *et al.*, 2017).

Os funcionários podem procurar receber um *feedback* quando antecipam um retorno positivo, assim como podem evitar quando preveem um *feedback* negativo ou podem buscar o *feedback* para fomentar uma impressão de que estão preocupados e interessados em melhorar o seu desempenho (DeNisi & Sockbeson, 2018). Ainda há aqueles que demandam *feedback* por

motivos instrumentais, pois visam melhorar o desempenho e precisam de um retorno para alcançar esse objetivo (DeNisi & Sockbeson, 2018).

Desse modo, o *feedback* recebido de um superior consiste na comunicação e avaliação sobre o comportamento ou o desempenho do empregado, com o objetivo de realizar as metas individuais ou as metas em grupo (Lee *et al.*, 2021). O *feedback* pode apontar que o grau de desempenho real atende ou supera aos padrões determinados, que tem valor positivo, ou pode indicar que não corresponde aos níveis esperados, que possui valor negativo (Laudel & Narciss, 2023). Não apenas, cabe destacar que o *feedback* precisa ser direto e inequívoco, como também não deve ser preconceituoso ou depreciativo (Suhandiah *et al.*, 2023). Ao ser indicativo, educativo e construtivo, tende a ser observado, e, por consequência, adotado como um instrumento de autoavaliação e melhoria.

Gestores e funcionários necessitam de treinamento em estratégias eficazes de *feedback*, como a disponibilidade de *feedback* construtivos, assim como o incentivo quando desempenham bem uma tarefa (Rivera *et al.*, 2021). Isto porque a procura do *feedback* possibilita que as informações sobre o comportamento ou sobre o desempenho sejam absorvidas e utilizadas por aqueles que as recebem, e isso tem impacto na aprendizagem do indivíduo (Crans *et al.*, 2022). Assim sendo, para a contabilidade gerencial, fornecer *feedback* a respeito do desempenho é um dos elementos-chave da área (Appuhami, 2024), especialmente porque ele pode contribuir com a melhoria do desempenho individual, visto que esclarece os objetivos de desempenho que precisam de destaque (Park & Choi, 2020).

Cabe ressaltar que os gerentes regularmente fornecem *feedback* para as suas equipes em um dia típico de trabalho, sendo que parte é subconsciente, por meio de expressões faciais ou sinais de apreço e aprovação, e outra parte do *feedback* pode ser formal e ditado pela organização, por meio de entrevistas de avaliação (Goller & Spath, 2024), relatórios e avaliações, que indicam a evolução do desempenho. O *feedback* positivo e negativo destaca a discrepância entre o desempenho de alguém e os critérios estabelecidos para sua avaliação (Tang *et al.*, 2021). Assim, pode motivar os funcionários e impulsionar a sua produtividade, como também pode gerar frustração e improdutividade (Goller & Spath, 2024).

Segundo a perspectiva cognitiva de Villeval (2020), as pessoas possuem informações imperfeitas sobre as suas habilidades e sobre o retorno do seu esforço. Nesse caso, o *feedback* pode impactar o comportamento ao informar o retorno do esforço aplicado pelos indivíduos, diante daquilo que dele é esperado. Por isso que o *feedback* relacionado ao desempenho individual durante uma tarefa cognitiva é importante para a avaliação do sucesso dessa

atividade (Cagna *et al.*, 2024), e tem o potencial de gerar tal influência sobre seu comportamento futuro.

Como o *feedback* de desempenho informa os funcionários sobre os seus comportamentos em relação à marcadores, como metas, desempenho de colegas e objetivos determinados (Villeval, 2020; Erickson *et al.*, 2022), entende-se que o *feedback* orçamentário diz respeito às informações do desempenho dos empregados em referência às atividades e metas orçamentárias estabelecidas na organização. Assim sendo, para este estudo, considera-se que ele é repassado ao empregado regularmente, composto por diversos comentários e informações acerca das variações orçamentárias e do desempenho quanto ao cumprimento das metas, podendo ser formal (relatórios de desempenho) ou informal (comunicação entre as partes).

Considerando que o orçamento é um conceito necessário para o funcionamento organizacional adequado, assim como é um método eficiente de gestão de recursos financeiros, o gerenciamento do orçamento, de maneira eficaz, é um trabalho essencial para o sucesso dos negócios (Nguyen, 2024), visto que o *feedback* pode auxiliar no controle e gestão dos processos orçamentários, refletindo em maior eficácia operacional. Portanto, conforme explicam Anseel e Lievens (2009), o *feedback* é capaz de afetar as atitudes individuais e os resultados comportamentais, razão pela qual a importância de se investigar esse tema.

Isto ocorre porque o ser humano fundamenta os resultados de suas respostas comportamentais, para definir se elas estão alinhadas (ou não) com as exigências da tarefa proposta, assim como adapta às suas atitudes para aumentar as chances de sucesso (Cagna *et al.*, 2024). Logo, o *feedback* orçamentário apresenta-se como um instrumento organizacional relevante para a gestão das empresas que utilizam o orçamento e desejam fornecer aos empregados informações necessárias para o desenvolvimento de suas capacidades na execução das tarefas, na busca pelo alcance dos objetivos e das metas orçamentárias propostas.

2.4 COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS

O orçamento é um instrumento gerencial para o planejamento e coordenação das atividades das organizações. Expressa os objetivos definidos no planejamento estratégico e tático, assim como possibilita projetar metas e gerar informações para a tomada de decisão (Sena, 2021). Contudo, o orçamento, frequentemente, assume diversos papéis em uma organização e, portanto, ocorreram muitas tentativas para compreender as múltiplas finalidades inerentes ao processo de elaboração do controle orçamentário (Knardal & Bjornenak, 2020). Como resultado, o orçamento não se comporta apenas como uma ferramenta de planejamento

e controle (Le & Nguyen, 2020) e, devido a sua ampla abrangência nas empresas, é um fator crítico para o desempenho organizacional (Matsoso *et al.*, 2021), assim como motiva os funcionários por meio do estabelecimento de metas adequadas (Le & Nguyen, 2020).

Cabe mencionar que estabelecer metas é uma maneira de gerar motivação para os indivíduos como também para as empresas. A teoria do estabelecimento de metas vem sendo reconhecida com uma teoria de grande valor e uma das mais úteis na psicologia e nas organizações, para estudar tal comportamento (Le & Nguyen, 2020). A maior parte da pesquisa subsequente em contabilidade gerencial, a respeito de como a dificuldade das metas orçamentárias influencia as representações mentais dos indivíduos e, por conseguinte, a motivação e o desempenho, deriva de três teorias, sendo uma delas a teoria do estabelecimento de metas (Birnberg *et al.*, 2006).

Sob esta perspectiva teórica de análise, as metas refletem os impulsos cognitivos e motivacionais que afetam as decisões de como o indivíduo irá se comportar no ambiente de trabalho. Indivíduos que aceitam as metas e comprometem-se com as mesmas, se tornam mais empenhados para alcançá-las (Grodt *et al.*, 2023). A Teoria do Estabelecimento de Metas é totalmente consistente com a Teoria Social Cognitiva, na medida que as duas autenticam a relevância de metas conscientes e da autoeficácia (Locke & Latham, 2002). Logo, isso enfatiza e atesta a relação entre as variáveis escolhidas para a pesquisa, visto que ambas as teorias fundamentam o estudo de aspectos psicológicos, ambientais e comportamentais envolvendo os indivíduos nas organizações, a fim de explicar seu comportamento.

De acordo com a teoria do estabelecimento de metas, as metas e as intenções medeiam os efeitos dos incentivos no comportamento humano, mas, para tanto, o indivíduo precisa reconhecer e avaliar o incentivo para que, em resposta, possa desenvolver metas e/ou intenções (Locke, 1968; Macinati & Rizzo, 2014). Por esta razão, as metas afetam o desempenho por meio de quatro maneiras: primeiro, elas servem a uma função diretiva, pois direcionam a atenção e o esforço para o que é importante para a meta; segundo, elas possuem função energizante, visto que metas altas demandam de um maior esforço; terceiro, elas impactam a persistência do indivíduo; e, por fim, quarto, elas afetam a ação, dado que há um entendimento que toda ação é consequência da cognição e da motivação (Locke & Latham, 2002).

Assim sendo, quando os empregados participam da definição de metas orçamentárias, eles sentem-se motivados a compartilhar informações relevantes para o trabalho e isso resulta em metas orçamentárias mais difíceis de serem atingidas (Chong & Tak-Wing, 2003), porém percebidas como desafiadoras e possíveis de serem alcançadas. Deste modo, o compromisso com as metas é essencial para situações que envolvem metas difíceis (Uy *et al.*, 2015), pois

estabelecer metas orçamentárias difíceis e, futuramente, fornecer *feedback* sobre o cumprimento das metas, pode aumentar o desempenho orçamentário (Hirst & Lowy, 1990).

Sabe-se que o envolvimento dos funcionários com o processo orçamentário pode gerar um sentimento de senso de pertencimento ao orçamento e, conseqüentemente, isso pode aumentar o compromisso em alcançar as metas orçamentárias (Nguyen *et al.*, 2019). Isto porque, conforme a teoria do estabelecimento de metas, a partir do momento em que os empregados estão comprometidos com as metas orçamentárias, eles aumentarão os seus esforços para atingir as metas (Nguyen *et al.*, 2019).

Além disso, cabe destacar que a teoria do estabelecimento de metas combina metas, compromisso e desempenho que refletem uma relação mutuamente benéfica, e apontam que o compromisso dos indivíduos com os objetivos determinados pela organização maximiza o desempenho da empresa (Matsoso *et al.*, 2021). Portanto, a meta orçamentária não é somente uma medida de desempenho, mas também um fator que provoca efeito na motivação do gerente (Le & Nguyen, 2020), assim como, para gerar um aumento no desempenho da empresa, os gestores precisam dedicar-se a estabelecer metas orçamentárias mais claras e mais difíceis, porém alcançáveis (Le & Nguyen, 2020; Matsoso *et al.*, 2021).

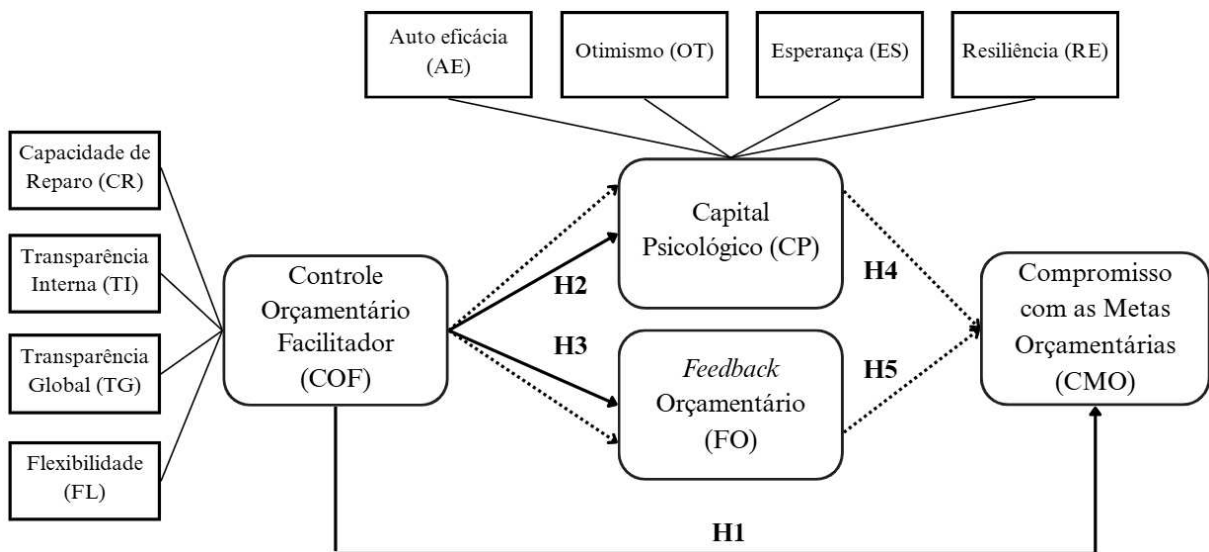
Desse modo, considerando que no controle orçamentário é importante o acompanhamento dos gestores durante o desenvolvimento das atividades, ao aplicar práticas eficazes de liderança, coordenação entre os departamentos da organização e a verificação das metas (Sena, 2021), investigar e analisar as interações entre o uso facilitador do orçamento, o capital psicológico e o *feedback* orçamentário com o compromisso com as metas orçamentárias pode apontar implicações que esses antecedentes podem provocar no comportamento dos indivíduos no trabalho. Logo, a produção dessa pesquisa torna-se oportuna, conforme o modelo teórico previamente apresentado, e relevante para o campo de estudos da contabilidade gerencial, uma vez que fornece uma explicação a lacuna de pesquisa identificada neste campo de estudos.

2.5 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA

O modelo teórico de análise proposto para a pesquisa visa analisar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil. Portanto, a primeira hipótese (H1) investiga o efeito direto do controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias. A seguir, os

efeitos diretos controle orçamentário facilitador como antecedente do capital psicológico (H2) e do *feedback* orçamentário (H3). Por fim, investigam-se os efeitos mediadores do capital psicológico (H4) e do *feedback* orçamentário (H5), na relação entre controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. A Figura 2 ilustra o modelo teórico e as hipóteses da pesquisa.

Figura 2 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A fundamentação teórica das hipóteses investigadas no estudo é apresentada a seguir.

2.5.1 Controle Orçamentário Facilitador e Compromisso com as Metas Orçamentárias

A primeira hipótese de pesquisa investiga a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. De acordo com Burghardt e Moller (2023), a percepção de um trabalho com significado pode ser gerenciada por meio do uso de interações advindas de controles gerenciais facilitadores. Por conseguinte, isso pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, sabe-se que procedimentos facilitadores auxiliam gestores comprometidos com a organização a intensificarem seu comprometimento e a aprimorarem a eficácia no desempenho de suas atribuições (Adler & Borys, 1996; Bandeira *et al.*, 2023).

A noção do sistema de controle facilitador abrange procedimentos de trabalho que apoie e facilite a maneira como os usuários organizam, otimizam e gerenciam os processos de

trabalho (Ahrens & Chapman, 2004; Souza *et al.*, 2017). Por meio destes processos, capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, propostos por Adler e Borys (1996), um sistema facilitador, como o orçamento empresarial, promove e incentiva os empregados a discutirem problemas práticos com padrões e regras organizacionais (Ahrens & Chapman, 2004). Não apenas, oferece acesso à informação, proporciona visibilidade do contexto geral, confere discricionariedade para que o usuário formule e execute diferentes modos de uso no sistema orçamentário (Ahrens & Chapman, 2004).

Assim, observa-se que o sistema de controle gerencial facilitador possibilita um aprimorado entendimento do funcionamento dos processos internos da organização, visto que permite aos gestores compreensão das rotinas e atividades a serem executadas. Por isso, viabiliza um elevado envolvimento dos indivíduos nas tarefas do trabalho (Bandeira *et al.*, 2023). Funcionários com alto grau de comprometimento demonstrarão maior seriedade em suas atividades, lealdade e manterão uma perspectiva positiva acerca da organização. Isto porque indivíduos com elevado comprometimento tendem a se identificar com a empresa, engajar-se no trabalho e manifestar lealdade e otimismo, assim como apresentarão comportamentos em direção ao alcance das metas organizacionais, e disposição de permanecer na organização (Hendri, 2019).

Os resultados de Bernd *et al.* (2022) também indicaram que um maior envolvimento dos gestores na elaboração de seus orçamentos, aliada ao recebimento e fornecimento de informações a respeito do processo orçamentário, ocasiona efeitos positivos no desempenho individual - no seu comportamento, resultando em um maior compromisso com as metas orçamentárias. Dessa maneira, entende-se que o compromisso dos gestores com os objetivos estabelecidos é intensificado quando estes estão envolvidos na definição de tais metas (Le & Nguyen, 2020; Grodt *et al.*, 2023).

Bandeira *et al.* (2023) constatou que o sistema de controle gerencial facilitador influencia o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, a partir do compromisso com os objetivos e metas estabelecidas pela organização. Já Benin (2024) apresentou que a presença da transparência interna no sistema orçamentário impulsiona o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias.

Os resultados de Santos e Beuren (2023) também apontaram que comportamentos mais favoráveis são identificados em situações nas quais o sistema de controle gerencial é facilitador, em comparação com o coercitivo. Indicaram que, por isso, os indivíduos demonstram atitudes mais positivas quanto ao compromisso com as metas. Não só, os autores ressaltaram que, no

modelo facilitador, os usuários perceberam maior suporte organizacional e estavam com mais disposição para se esforçarem no alcance os objetivos estabelecidos.

Desta forma, a primeira hipótese elaborada para o estudo estabelece que: *H1. O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

2.5.2 Controle Orçamentário Facilitador e Capital Psicológico

A segunda hipótese de pesquisa investiga a relação entre o controle orçamentário facilitador e o capital psicológico. Mahama e Cheng (2013) apresentaram que as percepções dos gerentes sobre um sistema de custeio facilitador possuem efeito significativo e indireto no desempenho das tarefas. Não apenas, os autores mencionaram que o impacto da assimilação de um sistema facilitador estende-se a outros controles gerenciais, como sistemas de gestão de desempenho, sistemas orçamentários e de precisão e sistemas de relatórios não financeiros. Desse modo, o controle orçamentário facilitador está relacionado à percepção dos usuários do controle orçamentário de um sistema que apresenta as quatro características formuladas por Adler e Borys (1996), que apoiam o desenvolvimento de suas atividades de trabalho (Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, capazes de influenciar o capital psicológico dos gestores (Zonatto *et al.*, 2023).

Sabe-se que os controles facilitadores estimulam a aprendizagem (Coyte, 2019). Além disso, o sistema de controle gerencial facilitador é um preditor do desempenho de tarefas e possui efeito positivo nas atitudes gerenciais e no desempenho no trabalho dos indivíduos com atividades orçamentárias (Bandeira *et al.*, 2023). Por isso, na proposta de realizar uma pesquisa em que o nível de análise é o indivíduo (e suas percepções sobre o ambiente de trabalho), o gestor que possui responsabilidade orçamentária, é necessário considerar os aspectos cognitivos e comportamentais desses indivíduos, para que se possa melhor compreender suas ações em um ambiente de interação social, como os processos orçamentários (Degenhart *et al.*, 2022).

O capital psicológico dos gestores está relacionado a estados psicológicos que encorajam as pessoas a acreditarem em suas capacidades de atingir os objetivos desejados, ao mobilizarem recursos cognitivos e motivacionais (Machado *et al.*, 2022). Dessa maneira, compreender os efeitos antecedentes do controle orçamentário facilitador, como mecanismo promotor do capital psicológico, pode indicar como influenciar e promover tais comportamentos no ambiente de trabalho.

A capacidade de reparo consiste na quebra dos processos de controle e a capacidade de consertá-los (Chapman & Kihn, 2009). Diz respeito ao entendimento e a possibilidade de os

funcionários alterarem aspectos do sistema de controle gerencial, caso ele não esteja disponibilizando informações úteis ou distante dos objetivos operacionais (Coyte, 2019). Logo, o reparo é a oportunidade de análises e de mudanças nos procedimentos do orçamento, resultando em respostas as ocasiões que exigem tal postura do gestor (Adler & Borys, 1996; Mucci *et al.*, 2021b).

Assim, ao viabilizar que os funcionários reparem e possam ajustar falhas, para que as mesmas não atrapalhem os processos de trabalho, a organização estimula o desenvolvimento do capital psicológico dos gestores, uma vez que estes passam a perceber o controle orçamentário facilitador como um mecanismo de apoio e qualificação dos processos de gestão (Zonatto *et al.*, 2023). Não apenas, considerando que há o “problema de incompletude” nas informações contábeis (Jordan & Messner, 2012), a dimensão facilitadora de reparo, assim como a flexibilidade, pode auxiliar nessa questão e são vistas como soluções para a condição de as informações contábeis não capturarem todas as dimensões de desempenho (Jordan & Messner, 2012; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021b).

Quando aumenta o nível de reparo como um aspecto orçamentário, o sucesso percebido do sistema orçamentário e do sistema informacional também crescem (Chapman & Kihn, 2009). Assim, um controle orçamentário facilitador, com um desenho que permita ser modificado pelos seus usuários, tende a impulsionar o capital psicológico dos gestores (Zonatto *et al.*, 2023).

Do mesmo modo, a transparência interna é a dimensão facilitadora acerca da compreensão do funcionamento dos processos locais (Chapman & Kihn, 2009). Logo, ela apresenta profundidade de entendimento e isso permite aos gerentes uma melhor precisão e validade das previsões que eles realizam, possibilitando assim que se tornem especialistas e forneçam informações realistas e prospectivas para a organização (Henttu-Aho, 2016). Além disso, gestores intermediários, ao terem informações detalhadas sobre o que impacta o desempenho de seus departamentos, perceberiam que o sistema orçamentário facilitador direciona as decisões e auxilia na liderança da equipe (Mucci *et al.*, 2021b).

Não só, Coyte (2019) identificaram que uns dos efeitos do controle facilitador, nas normas e nas práticas comportamentais no trabalho, são comunicação mais aberta e cooperativa, melhor entendimento dos usuários quanto as suas medidas de desempenho e flexibilidade das responsabilidades, sendo que esses resultados indicaram o aumento da transparência interna, assim como da capacidade de reparo. Logo, a transparência interna é um meio de apoio aos funcionários na gestão e tomada de decisão, que também tende a impactar o seu capital psicológico (Zonatto *et al.*, 2023).

Por sua vez, a transparência global está relacionada a compreensão da maneira de como e onde os procedimentos locais se encaixam na organização (Chapman & Kihn, 2009). Por isso, diz respeito a pensar sobre as metas e desempenho do negócio (Coyte, 2019). Logo, entende-se que é o conhecimento sobre o efeito das decisões locais na organização como um todo (Zonatto *et al.*, 2023), com um amplo entendimento de aspectos que envolvem questões estratégicas, metas estabelecidas, mas também os planos operacionais da empresa (Henttu-Aho, 2016), necessários a gestão adequada da organização. Desse modo, essa dimensão facilitadora diz respeito a um sistema de controle que possibilita ao gestor uma grande amplitude de informação e compreensão dos processos ao dispor (Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021b).

No orçamento, a transparência global pode desenvolver a relevância das informações constantes no plano orçamentário (Mucci *et al.*, 2021b) e auxiliar na redução da “incompletude” das informações orçamentárias (Jordan & Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021b). A disponibilidade de informações interativas e contextuais afetam a percepção dos gerentes, pois eles percebem que o sistema orçamentário fornece informações relevantes (Mucci *et al.*, 2021b). Além disso, sabe-se que compartilhar informações é um preditor significativo para a alavancagem do capital psicológico, ao desenvolver as capacidades de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência e melhorar a cognição dos gestores, o que tende a resultar em melhor desempenho nas atividades gerenciais (Machado *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). Portanto, a transparência global também se constitui um aspecto do controle orçamentário facilitador que tende a impactar positivamente o capital psicológico dos gestores.

A flexibilidade refere-se a arbitrariedade dos usuários no uso dos sistemas de controle gerencial e nos processos de controle da organização (Chapman & Kihn, 2009) e, por meio dela, o nível de autonomia e discricionariedade dos gestores é determinado (Mucci *et al.*, 2021b). Além disso, diz respeito a uma dimensão facilitadora que, no controle orçamentário, visa possibilitar respostas rápidas e flexíveis a situações emergentes (Chapman & Kihn, 2009; Zonatto *et al.*, 2023), como também é relacionada a realocação de recursos orçamentários entre as áreas na empresa (Mucci *et al.*, 2021b).

Não apenas, a flexibilidade também é associada ao planejamento de ações, visto que possibilita ao gestor conciliar as informações e compreender as causas e os efeitos de várias ações praticadas no controle orçamentário (Henttu-Aho, 2016), assim como pode ajudar a resolver o problema de “incompletude” das informações dos sistemas de controle (Jordan & Messner, 2012; Mucci *et al.*, 2021b). Os resultados encontrados por Zonatto *et al.* (2023), evidenciaram que a flexibilidade do orçamento fomenta o otimismo dos gestores em contextos

de adversidades no ambiente de trabalho e por isso pode ser um dos promotores das capacidades psicológicas positivas que influenciam o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Uma vez que estas características fazem parte do arranjo gerencial instituído quando do controle orçamentário facilitador (Henttu-Aho, 2016), e considerando que o capital psicológico pode ser modificado (Degenhart *et al.*, 2022), entende-se que controle orçamentário facilitador tende a influenciar positivamente o capital psicológico dos gestores, o que permite formular a seguinte hipótese de pesquisa: *H2. O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o capital psicológico.*

2.5.3 Controle Orçamentário Facilitador e *Feedback* Orçamentário

A terceira hipótese de pesquisa versa sobre a relação entre o controle orçamentário facilitador e o *feedback* orçamentário. O modelo facilitador e coercitivo, apresentado por Adler e Borys (1996), ajuda na compreensão do alinhamento e da integração, da aprendizagem e do compartilhamento de informações, na flexibilidade e em outras características do desenho orçamentário (Mucci *et al.*, 2021b).

O desenho facilitador do controle orçamentário fornece aos usuários informações que ajudam no desenvolvimento de um modelo mental do sistema de trabalho que eles estão utilizando, permitindo-lhes melhor gerenciamento e controle (Coyte, 2019). Além disso, o orçamento facilita na tomada de decisão quando os empregados compartilham informações locais da empresa, sendo que isso frequentemente ocorre quando eles possuem participação no sistema orçamentário (Covaleski *et al.*, 2007; Machado *et al.*, 2022).

Sabe-se que a percepção facilitadora de um sistema de controle gerencial é capaz de aumentar o propósito de trabalho, que é o significado atribuído, fortalecer as crenças de competência na realização de uma tarefa, impulsionar a autonomia, como também influenciar os resultados dos gestores (Wouters & Wilderom, 2008). Conseqüentemente, o sistema facilitador consegue deixar os seus usuários motivados (Wouters & Wilderom, 2008; Beuren *et al.*, 2020) influenciando seu desempenho.

A transparência interna está relacionada com o fornecimento e disponibilidade de informação da função interna do usuário (Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2008; Chapman & Kihn, 2009; Coyte, 2019; Beuren *et al.*, 2020; Mucci *et al.*, 2021b; Zonatto *et al.*, 2023). Assim, oportuniza que a melhoria na comunicação possibilite o entendimento da importância e contribuições de uso deste instrumento de controle. Portanto, compila

experiências de boas práticas e oportuniza que os funcionários recebam *feedback* sobre o seu desempenho (Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2008; Beuren *et al.*, 2020).

O *feedback* exerce um papel importante na confirmação da clareza da comunicação de pensamentos e de informações entre os membros de uma equipe durante a realização das suas tarefas, e impacta o desempenho dos funcionários (Lee *et al.*, 2021). Não apenas, o significado atribuído ao *feedback* de desempenho influencia a percepção de competência individual, pois o *feedback* de desempenho positivo valida a crença na própria habilidade, assim como aumenta a confiança para lidar com os riscos relacionados ao trabalho e investir em objetivos abrangentes (Walvare & Gilsing, 2023). Em contrapartida, o *feedback* de desempenho negativo pode reduzir a autoconfiança quanto aos riscos nas atividades e isso resulta em posturas mais conservadoras por parte dos gestores (Walvare & Gilsing, 2023).

Dessa maneira, torna-se oportuna a estruturação de mecanismos de *feedback* orçamentário que podem proporcionar ganhos positivos a organização. Entende-se que há uma relação entre o sistema de controle com características facilitadoras e o *feedback*, principalmente por meio da transparência interna, pois as organizações podem implementar recursos, como estruturas e ferramentas, para apoiar a procura pelo *feedback* (Crans *et al.*, 2022).

Appuhami (2024) sugere, a partir dos resultados encontrados em seu estudo, que os superiores estabeleçam um ambiente que aumente e encoraje a autorregulação do comportamento dos empregados, a busca pelo *feedback* de desempenho, assim como procurem oportunidades de fornecer informações de desempenho úteis para os funcionários que procuram *feedback*. Isto porque o *feedback* do líder demonstrou ter impacto positivo no comportamento inovador, no comportamento de voz e na autonomia no trabalho (Lee *et al.*, 2021).

A flexibilidade é outra característica facilitadora que impacta o efeito do *feedback* para aqueles que o recebem. Isto porque, quando o indivíduo usufrui de maior autonomia nas suas obrigações e possui clareza a respeito dos objetivos organizacionais e de desempenho, por meio do *feedback*, a sua performance pode ser consideravelmente aperfeiçoada (Park & Choi, 2020). Neste contexto, percebe-se que a percepção de um sistema orçamentário facilitador, que fornece aos usuários métricas que ajudam na avaliação de seu desempenho em relação a padrões históricos (Alder & Borys, 1996), tende a influenciar positivamente o efeito do *feedback* acerca das atividades exercidas no uso do orçamento.

Portanto, a terceira hipótese investigada nesta pesquisa estabelece que: H3. *O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o feedback orçamentário.*

2.5.4 Efeitos Intervenientes do Capital Psicológico

Com o objetivo de ampliar a abrangência da pesquisa e de identificar o resultado de inserir aspectos psicológicos no estudo dos efeitos dos controles gerenciais no comportamento e atitude dos usuários, esta pesquisa também propõe-se a examinar a influência do capital psicológico na relação entre controle orçamentário facilitador e compromisso com as metas orçamentárias. Isto porque o capital psicológico é um recurso psicológico positivo (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Patnaik *et al.*, 2021; Hu *et al.*, 2023; David *et al.*, 2024), que representa as propensões motivacionais individuais que se manifestam mediante os construtos positivos, como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência (Luthans *et al.*, 2007).

Estudos anteriores apontam que funcionários engajados apresentam um desempenho superior, visto que a participação e o envolvimento desses empregados com as metas orçamentárias é uma estratégia de fortalecer seu comprometimento e, por conseguinte, promover um senso de valorização e que eles obtenham a melhor performance (Silva *et al.*, 2023). Quando o indivíduo está confiante, possuindo autoeficácia, uma das dimensões do capital psicológico, ele intencionalmente escolhe metas desafiadoras e está motivado para alcançá-la (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Portanto, passa a agir proativamente em busca do alcance destes objetivos.

Além disso, outros resultados de estudos sobre o tema sugerem que o aumento de capital psicológico ao longo do tempo contribuiu para a diminuição do estresse e da insegurança no ambiente de trabalho (Shlup *et al.*, 2021). Por sua vez, essas reduções auxiliariam, respectivamente, a prevenir doenças psicossomáticas e a síndrome de *burnout*, como também promover o aumento da atenção no trabalho (Patnaik *et al.*, 2021) e o desempenho gerencial em atividades orçamentárias (Shlup *et al.*, 2021). Isto indica que o capital psicológico pode contribuir com o compromisso com as metas orçamentárias, visto que, considerando as implicações de Patnaik *et al.* (2021), por meio da gestão do capital psicológico, os gestores de recursos humanos podem aperfeiçoar a produtividade, a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho.

Cabe ressaltar que um objetivo consiste em uma representação mental do que se deseja alcançar (Schunk & DiBenedetto, 2020) e quanto maior o nível de capital psicológico dos funcionários, mais propensos eles estão a optar por tarefas desafiadoras e inovadoras, assim como a empregar a perseverança para cumprir com as metas e confrontar as dificuldades e contratempos com resiliência (Hu *et al.*, 2023). Isto ocorre quando os indivíduos alocam os recursos psicológicos, como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência, em esforços

centrados para as tarefas estabelecidas e, por isso, aprimora o desempenho na execução do trabalho a ser realizado (David *et al.*, 2024).

Desse modo, a partir da potencialização do capital psicológico dos gestores, estes profissionais tendem a demonstrar comportamentos gerenciais proativos, assim como participar de maneira mais ativa nos processos orçamentários e apresentar melhor desempenho no trabalho, além de desenvolverem um sentimento percepção de utilidade do orçamento e de compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Degenhart *et al.*, 2022). Logo, espera-se que o capital psicológico influencie, positivamente, a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias, o que permite formular a quarta hipótese de pesquisa: *H4. A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo capital psicológico.*

2.5.5 Efeitos Intervenientes do *Feedback* Orçamentário

Por fim, a última hipótese investigada na pesquisa versa sobre os efeitos do *feedback* orçamentário nesta relação. Destaca-se que qualquer meio de fornecimento de *feedback* caracteriza uma forma de comunicação entre um gerente e um funcionário e o *feedback* pode ocorrer de diversas maneiras (Erickson *et al.*, 2022).

Devido a abrangência que o *feedback* possui nas relações e ambientes sociais, sabe-se que há papéis sociais específicos relacionados ao fornecimento de *feedback* sobre o atingimento de metas, visto que líderes fornecem *feedback* que auxiliam os indivíduos a monitorarem o nível e a direção de suas ações para garantir o alcance dos objetivos (Fishbach *et al.*, 2010). Esse tipo de *feedback* está relacionado ao *feedback* de desempenho, que pode influenciar o esforço despendido de um indivíduo para o alcance de uma meta (Fishbach *et al.*, 2010; Grinschgl *et al.*, 2021).

Constatações na literatura têm demonstrado que o *feedback* de desempenho é essencial para o desenho e para a eficácia dos sistemas de controle gerencial (Erickson *et al.*, 2022), pois a busca e a oferta de *feedback* frequentemente contribuem para o aperfeiçoamento do trabalho (Harrison & Dossinger, 2017; Appuhami, 2024). Dessa forma, a promoção de um ambiente rico em *feedback* e o apoio a uma gestão de desempenho podem ajudar a mitigar problemas de ambiguidade de metas e, conseqüentemente, provocar uma melhora na produtividade individual e desempenho organizacional (Park & Choi, 2020). Por estas razões, entende-se que o *feedback* orçamentário tende a influenciar a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

Quando os sinais de *feedback* direcionam a atenção para a tarefa, os indivíduos tornam-se mais propensos a dar importância para as implicações do *feedback* de desempenho para sua motivação e esforço na execução da tarefa (Erickson *et al.*, 2022). Não apenas, os resultados de estudos desenvolvidos sobre o tema indicam que o monitoramento do progresso e a especificidade das metas são aspectos importantes que determinam como a valência do *feedback*, positiva ou negativa, impacta o esforço para alcançar as metas estabelecidas (Borovoi *et al.*, 2022).

Conforme as implicações de Goller e Spath (2024), acredita-se que fornecer um *feedback* positivo é uma estratégia que favorece o desempenho dos indivíduos no trabalho. A teoria do estabelecimento de metas preconiza que tal percepção é essencial para a relação entre o desempenho e o compromisso com as metas (Locke *et al.*, 1988; Benin, 2024), pois o comprometimento em atingir os objetivos estabelecidos resulta em um melhor desempenho (Denardo & Sudarwan, 2020; Benin, 2024).

Sabe-se que o estabelecimento de metas possibilita que os indivíduos concentrem os seus recursos em tarefas relacionadas aos objetivos que facilitam a realização das metas (Menguc *et al.*, 2024). Portanto, o estabelecimento de metas, em conjunto com o *feedback* disponibilizado pelo superior, gera compromisso organizacional e desempenho (Ivancevich & McMahon, 1982; Locke *et al.*, 1988).

Os sistemas de controle gerencial facilitadores são empregados nas empresas para fornecer uma estrutura em que os indivíduos compreendam e aperfeiçoem os processos de trabalho, assim como para gerenciar o desempenho (Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019). No processo de alcance de metas, o *feedback* exerce um papel orientador, visto que ele direciona os usuários a adotarem padrões comportamentais e às expectativas valorizadas pela organização. Do mesmo modo, ajuda os colaboradores a manterem o foco nos aspectos das atividades indicados pelo próprio *feedback* (Park & Choi, 2020), facilitando o alcance de melhor desempenho.

Portanto, espera-se que o *feedback* orçamentário influencie positivamente a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias, o que permite formular a quinta hipótese do estudo: *H5. A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo feedback orçamentário.*

Diante do exposto, considerando as relações apresentadas, e o modelo teórico de análise estabelecido para o estudo, espera-se contribuir para o desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial, por meio da análise da influência do controle orçamentário facilitador

no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias, bem como, dos efeitos mediadores destas variáveis (capital psicológico e *feedback* orçamentário) na relação principal analisada (controle orçamentário facilitador e compromisso com as metas orçamentárias).

A descrição do método e procedimentos adotados no trabalho são apresentados na seguinte seção.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta parte do trabalho descreve os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, a fim de atender aos objetivos propostos para o estudo. Sendo assim, aborda os seguintes tópicos: delineamento da pesquisa, em que são apresentadas e conceituadas as características metodológicas do estudo; população e amostra, seção que menciona a amostra selecionada e as razões para tal escolha; construtos da pesquisa, parte que indica as variáveis, as afirmativas, os indicadores e a unidade de medida dos construtos; procedimentos de coleta de dados, discorre sobre o instrumento de coleta, o ambiente de coleta, e o tempo de coleta; procedimentos de análise dos dados, desenvolve todos os processos necessários para analisar os dados; síntese da trajetória da pesquisa, um quadro resumindo todas as etapas do trabalho; e, limitações da pesquisa, que expõe as insuficiências do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento trata-se de uma estratégia global que visa assegurar o tratamento, de maneira eficaz, do problema de pesquisa e o cumprimento dos objetivos estabelecidos, como também abrange e integra diversos elementos do estudo de forma coerente e lógica (Gil, 2024). Sabe-se que a finalidade deste trabalho é identificar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil. Logo, já é delimitado e apresenta limites a partir do assunto e do objetivo (Marconi & Lakatos, 2023).

Assim, quanto aos objetivos, procedimentos técnicos e abordagem da questão de estudo, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, de levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa dos dados. As pesquisas descritivas são caracterizadas por investigar as particularidades de um grupo, população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2024). Portanto, o estudo pretende analisar as relações entre um tipo de controle gerencial orçamentário (Degenhart *et al.*, 2022; Bandeira *et al.*, 2023; Benin, 2024), com variáveis que envolvem aspectos psicológicos e comportamentais de profissionais que atuam na área de controladoria.

Para tanto, este trabalho utilizou a pesquisa de levantamento ou *survey*. A escolha dos instrumentos metodológicos deve estar diretamente relacionada com o problema proposto (Marconi & Lakatos, 2023). Assim, considerando que o levantamento ou *survey* é a solicitação

e recepção de informações de um grupo a respeito do assunto a ser pesquisado, por meio da interrogação direta às pessoas pretendidas (Gil, 2024), esta técnica de pesquisa foi empregada, mediante o questionário aplicado como o instrumento de coleta de dados, sendo disponibilizada ao grupo que se enquadra no objetivo estabelecido para o estudo.

O questionário aplicado constitui um instrumento que possui uma série ordenada de perguntas que são respondidas na ausência do entrevistador, formulado a partir de normas que consideram os tipos, a ordem, a elaboração e os grupos de perguntas, para ampliar a eficácia e validade na obtenção das informações (Marconi & Lakatos, 2023). Portanto, é uma técnica que converte os objetivos de pesquisa em questões específicas, sendo que as respostas geram dados para realizar o teste das hipóteses desenvolvidas (Gil, 2024). Cabe ressaltar que optou-se por aplicar o questionário a profissionais da área de controladoria e enviá-lo por meio digital, via *LinkedIn*®, visto que este público-alvo mostra-se adequado aos propósitos do estudo, utilizando os termos “*controllers*”, “gerentes” e “coordenadores de controladoria” para sua localização.

Em relação a abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa, visto que foram utilizados números, assim como medidas estatísticas (modelagem de equações estruturais), para caracterizar a população e o fenômeno estudado, e para identificar as relações entre variáveis (Gil, 2024). Isto posto, percebe-se que essa é uma abordagem de pesquisa que possibilita um tratamento nos dados coletados de maneira objetiva, com a aplicação de recursos que advém da matemática e da estatística. As relações formuladas foram investigadas mediante a técnica de modelagem por equações estruturais (MEE) e com o suporte da teoria social cognitiva e da teoria do estabelecimento de metas para inferências sobre os resultados encontrados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Após o desenho da pesquisa, cabe ainda discorrer sobre a população e amostra que compõem o estudo, conforme o objetivo estabelecido. Desse modo, convém a decisão pelo estudo de todo o universo da pesquisa ou somente utilizar uma amostra, mediante um conjunto de informações consideradas representativas ou significativas (Marconi & Lakatos, 2023).

Entende-se o universo ou população como um conjunto de elementos que compartilham de características específicas, sendo que geralmente é uma referência do total de componentes do objeto de pesquisa (Gil, 2024). Já a amostra corresponde a uma parcela convenientemente escolhida da população, desde que este subconjunto do universo tenha valor de apresentar uma representatividade aceitável e ser significativa, assim como precisa conter traços e qualidade em uma proporção relativa ao total do universo (Marconi & Lakatos, 2023).

Nesta pesquisa, a população é delimitada por profissionais da área de controladoria, com responsabilidade orçamentária, em organizações que atuam no País. Já a amostra analisada é não probabilística, sendo alcançada por conveniência, e abrangeu a participação voluntária de 365 profissionais que atuam na área de controladoria em empresas que atuam no Brasil.

Quanto ao nível de análise, o indivíduo (respondente) é o foco da perspectiva adotada para a coleta de dados nesta pesquisa, sendo a unidade de investigação utilizada para identificar as suas percepções sobre as assertivas apresentadas no instrumento de coleta de dados (Mucci *et al.*, 2021b; Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022; Bandeira *et al.*, 2023; Zonatto *et al.*, 2024; Benin, 2024). Compreender as percepções de profissionais que atuam no contexto orçamentário constitui-se importante fator que oferece fundamento para a compreensão do comportamento e atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho (Souza *et al.*, 2017; Bandeira *et al.*, 2023), e, no caso desta pesquisa, seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas.

Dessa forma, na amostra analisada nesta pesquisa estão englobados profissionais da área de controladoria (Degenhart *et al.*, 2022; Grodt *et al.*, 2023), seguindo os critérios de serem gestores com responsabilidade orçamentária, que atuam no setor de controladoria da organização de seu vínculo empregatício (Chong & Johnson, 2007; Degenhart *et al.*, 2022; Grodt *et al.*, 2023). Estes profissionais são gestores que possuem funções de apoio aos processos de gestão e obrigação (de reporte) do controle orçamentário de sua unidade de responsabilidade. Assim, são parte essencial dentro das empresas que desejam alcançar sucesso em suas atividades (Palomino & Frezatti, 2016; Grodt *et al.*, 2023).

3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Os construtos das variáveis escolhidas para esta pesquisa foram organizados por quadros que descrevem as dimensões e variáveis, afirmativas, indicadores e unidade de medida. Considerando que os objetivos específicos mencionam que este trabalho propõe-se a analisar a influência direta do controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias, capital psicológico e *feedback* orçamentário, assim como investigar os efeitos mediadores do capital psicológico e do *feedback* orçamentário na relação controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias, estão alinhados aos propósitos do estudo.

Entende-se como construto o conceito ou conceito operacional de uma variável que possui ou demonstra valores, que podem ser quantidade, qualidades, características, magnitude,

traços ou outros (Marconi & Lakatos, 2023). Dessa forma, para este estudo, no construto escolhido estão incluídos o controle orçamentário facilitador, o capital psicológico, o *feedback* orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias. Destaca-se que estes construtos foram traduzidos e adaptados, com algumas alterações na redação, inclusões e exclusões, para serem aplicados nesta pesquisa, como descrito na sequência, nos procedimentos de coleta de dados.

O Quadro 1 evidencia o construto da variável controle orçamentário facilitador, que abrange as quatro características facilitadoras (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) abordadas na literatura revisitada sobre o tema, para identificar a percepção dos gestores a respeito da abordagem facilitadora do sistema orçamentário, conforme proposto por Chapman e Kihn (2009). Este construto será abordado como um constructo de primeira ordem, como proposto por Van der Hauwaert et al. (2022). Cabe ressaltar que este é um instrumento que objetiva alcançar um entendimento abrangente acerca dos fenômenos sociais complexos na dualidade dos aspectos coercitivos ou facilitadores, quando aplicados no orçamento empresarial (Benin, 2024).

Quadro 1 – Construto da variável controle orçamentário facilitador

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Controle Orçamentário Facilitador (COF)	COF01	Tenho fácil acesso a informações muito detalhadas para investigar desvios orçamentários	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	COF02	As sugestões para melhorias na alocação orçamentária são facilmente apreciadas pelo meu supervisor.	
	COF03	É fácil reatribuir o orçamento com base nas prioridades das atividades em desenvolvimento.	
	COF04	Posso fazer despesas que não estão incluídas no orçamento.	
	COF05	A discussão durante o processo orçamentário centra-se na melhor aplicação dos recursos para a obtenção dos resultados desejados.	
	COF06	O processo de orçamentação pode ser adaptado de acordo com os requisitos das atividades em execução.	
	COF07	O processo orçamentário ajuda a clarificar as atividades que constituem a minha unidade empresarial.	
	COF08	O processo de elaboração do orçamento aumenta o meu conhecimento das operações da minha unidade de negócio como um todo.	
	COF09	O processo orçamentário aumenta a minha compreensão dos fatores que determinam os nossos níveis de receitas/custos.	
	COF10	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade empresarial.	
	COF11	O processo orçamentário assinala as áreas em que poderá ser necessário alterar a estratégia da unidade empresarial.	
	COF12	O processo de elaboração do orçamento ajuda o pessoal da minha unidade de negócio a compreender o contexto global em que estão trabalhando.	

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Chapman e Kihn (2009).

O Quadro 2 apresenta o construto, de segunda ordem, do capital psicológico dos gestores, segundo elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007), que aborda as quatro dimensões psicológicas: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Destaca-se que esse instrumento já foi traduzido para o português, publicado e disponível por Min Garden Inc.® em <http://www.mindgarden.com>, e pode ser utilizado mediante solicitação de autorização para uso, sem modificação. A autorização recebida encontra-se apresentada no Apêndice B deste trabalho. Este instrumento de pesquisa tem sido utilizado em pesquisas anteriores desenvolvidas sobre o tema (orçamento empresarial) na área de controle gerencial, como Venkatesh & Blaskovich (2012), Degenhart *et al.* (2022), Zonatto *et al.* (2023) e Benin (2024).

Quadro 2 – Construto da variável capital psicológico

Dimensão/ Variável		Afirmativa	Indicadores (*)	Unidade de medida
Capital Psicológico (CP)	Autoeficácia	CPAE01	Autoeficácia frente a um problema	Escala de 6 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (6)
		CPAE02	Autoeficácia em reuniões com superiores	
		CPAE03	Autoeficácia em relação as contribuições no quesito estratégia empresarial	
		CPAE04	Autoeficácia nas metas empresariais	
		CPAE05	Autoeficácia na comunicação pessoal com externos a empresa	
		CPAE06	Autoeficácia na comunicação pessoal com colegas de trabalho	
	Esperança	CPES01	Esperança frente a um problema	
		CPES02	Esperança quanto aos objetivos de trabalho	
		CPES03	Esperança na resolução de um problema	
		CPES04	Esperança nas realizações no trabalho	
		CPES05	Esperança no alcance dos objetivos profissionais	
		CPES06	Esperança acerca dos objetivos profissionais alcançados	
	Otimismo	CPOT01	Otimismo frente a um ambiente incerto	
		CPOT02	Otimismo quanto a resultados negativos	
		CPOT03	Otimismo no ambiente de trabalho	
		CPOT04	Otimismo acerca do futuro profissional pessoal	
		CPOT05	Otimismo nos eventos organizacionais	
		CPOT06	Otimismo quanto aos acontecimentos organizacionais	
	Resiliência	CPRE01	Resiliência a imprevistos no trabalho	
		CPRE02	Resiliência a problemas organizacionais	
		CPRE03	Resiliência no seu trabalho individual	
		CPRE04	Resiliência ao estresse do trabalho	
		CPRE05	Resiliência quanto a sua experiência profissional com problemas organizacionais	
		CPRE06	Resiliência frente e excesso de funções no trabalho	

Nota: (*) Significado das afirmativas utilizadas. O texto original das afirmativas é apresentado no termo de autorização recebido, não sendo permitida sua divulgação integral (apenas a divulgação de três questionamentos).
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Luthans, Youssef e Avolio (2007).

O Quadro 3 apresenta o construto escolhido para avaliar o *feedback* recebido pelos gestores, quanto a suas atividades relacionadas com o orçamento utilizado nas organizações, conforme desenvolvido Kenis (1979) e Santos (2016). Desse modo, os indicadores demonstram relação com o retorno de informações a respeito do cumprimento das metas orçamentárias, das variações orçamentárias e se o gestor recebe, do seu superior, uma devolução acerca do seu desempenho no alcance dos objetivos orçamentários estabelecidos.

Quadro 3 – Construto da variável *feedback* orçamentário

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
<i>Feedback</i> Orçamentário (FE)	FEO1	Recebo uma quantidade considerável de retorno (<i>feedback</i>) sobre o cumprimento de minhas metas orçamentárias.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	FEO2	Recebo muitos comentários e orientações (<i>feedbacks</i>) sobre as minhas variações orçamentárias.	
	FEO3	Meu superior me informa o quão bem estou me saindo em termos de atingir as minhas metas orçamentárias (<i>feedback</i>).	
	FEO4	Recebo regularmente <i>feedbacks</i> formais em reuniões e acompanhamentos individuais (relatórios de desempenho).	
	FEO5	Recebo regularmente <i>feedbacks</i> informais que ocorrem durante as atividades do dia a dia (comunicação entre pares).	

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Kenis (1979) e Santos (2016).

Por fim, o Quadro 4 evidencia o construto acerca da percepção dos gestores frente ao compromisso com as metas orçamentárias, com origem no estudo de Latham e Steele (1983), que já foi empregado em diversos estudos no campo da contabilidade, que abordam o comportamento do indivíduo no contexto orçamentário, como Degenhart *et al.* (2022), Grodt *et al.* (2023) e Benin (2024).

Quadro 4 – Construto da variável compromisso com as metas orçamentárias

Dimensão/ Variável	Afirmativa	Indicadores	Unidade de medida
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	CMO1	O controle orçamentário é um meio para eu conseguir informações necessárias para o cumprimento das metas orçamentárias que estou comprometido em atingir.	Escala de 7 pontos do tipo <i>Likert</i> : (1) discordo totalmente e concordo totalmente (7)
	CMO2	O controle orçamentário me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.	
	CMO3	O controle orçamentário me permite empregar maior esforço para atingir o orçamento da minha área de responsabilidade.	
	CMO4	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância para mim.	
	CMO5	Estou totalmente comprometido com o alcance das metas orçamentárias estabelecidas para minha área de responsabilidade.	

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Latham e Steele (1983).

Um bloco de questões adicionais, para caracterização dos participantes da pesquisa, foi incluído e abrangeu: sexo (masculino e feminino); faixa etária; maior formação acadêmica; tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo de trabalho que possui responsabilidade orçamentária; nível hierárquico da função; nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho; nível de conhecimentos orçamentários; nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização; e, incerteza ambiental percebida. O questionário utilizado, com as afirmativas demonstradas, encontra-se inserido no Apêndice “A” do trabalho.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme demonstrado no item anterior, os construtos foram definidos e, a partir deles, o questionário (*survey*), instrumento de coleta de dados escolhido, o qual foi estruturado para prosseguir com a etapa de coleta de dados, etapa em que a técnica de pesquisa elaborada (questionário) é aplicada para realizar a coleta dos dados previstos (Marconi & Lakatos, 2023). Justifica-se o uso do questionário para esse estudo na medida em que o mesmo é considerado uma técnica essencial para reunir os dados em levantamentos de campo (Gil, 2024). Esta técnica já foi utilizada em outros trabalhos desenvolvidos sobre a pesquisa orçamentária na área contábil (Beuren *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2020; Park & Choi, 2020; Mucci *et al.*, 2021b; Silva *et al.*, 2022; Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022; Grodt *et al.*, 2023; Zonatto *et al.*, 2023; Benin, 2024).

Isto porque, o questionário é composto por uma série de questões que possuem a finalidade de adquirir informações a respeito dos conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos (presente ou passado) dos participantes que respondem as questões (Gil, 2024). É empregado nesta pesquisa para obter dados acerca do controle orçamentário facilitador, do capital psicológico, do *feedback* orçamentário e do compromisso com as metas orçamentárias, fundamentado nos estudos de Chapman e Kihn (2009), Luthans *et al.* (2007), Kenis (1979) e Santos (2016), e Latham e Steele (1983), respectivamente.

Conforme consta no Apêndice “A”, o questionário aplicado contém 46 afirmativas que abordam todas as quatro variáveis propostas, para capturar as percepções dos profissionais da área de controladoria, que trabalham em diferentes organizações que atuam no Brasil, que

possuem participação no desenho e uso do orçamento empresarial, como também dispõem de uma comunicação direta com a diretoria a que está subordinada.

Inicialmente o questionário utilizado passou pelo processo de tradução das assertivas originais identificadas nos estudos de referência revisitados sobre os temas. A seguir, procedeu-se a comparação e revisão destas assertivas, considerando sua aplicação em outros estudos (posteriores) desenvolvidos sobre o tema. De posse da proposta de instrumento de coleta de dados (Apêndice “A”), procedeu-se sua revisão por especialistas, sendo estes dois Doutores em Contabilidade, especialistas na investigação do tema principal abordado neste trabalho (pesquisa orçamentária), bem como três *controllers*, profissionais com responsabilidade orçamentária nas organizações em que atuam.

Os construtos traduzidos e adaptados para a realização deste trabalho mantiveram sua validação conceitual e propósitos teóricos de mensuração, com alterações realizadas na sua redação para facilitar o entendimento dos participantes da pesquisa sobre os temas objeto de estudo. O instrumento de coleta de dados foi aplicado entre os meses de agosto e novembro de 2025, por meio de um formulário eletrônico, enviado a dois mil profissionais cadastrados na rede de contatos profissionais LinkedIn®, com função de *Controller* em empresas que atuam no País, obtendo-se uma amostra não probabilística e voluntária de 365 respostas válidas, utilizadas na análise dos resultados deste estudo.

3.4.1 Procedimentos éticos para coleta de dados

Esta pesquisa é parte integrante dos estudos desenvolvidos no Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial, e os Projetos de Pesquisa “Efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária” e “Efeitos do papel facilitador do controle orçamentário”, aprovados, respectivamente, nas Chamadas CNPq Nº 09/2020 e 18/2024 - Bolsas de Produtividade em Pesquisa do CNPq, e contribui para sua execução. Ambos possuem registro no Comitê de Ética em Pesquisa, conforme Certificado de Apreciação Ética apresentado no Apêndice “C” deste trabalho.

Além da obtenção do Comitê de Apreciação Ética em Pesquisa, este trabalho também adotou outras medidas éticas necessárias para a coleta de dados. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento e o Termo de Confidencialidade foram apresentados, quando da aplicação do questionário, e ficaram disponíveis para acesso por parte dos participantes.

Não apenas, outros critérios e procedimentos éticos foram estabelecidos, como a participação voluntária, explicações de eventuais dúvidas, a ausência de custos financeiros ou

de remunerações para a realização do questionário, o anonimato da identificação do respondente, o tratamento dos dados de maneira consolidada (restrita e segura), e a possibilidade de desistir de participar da pesquisa, a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa. Deste modo, ao concordar e enviar voluntariamente suas respostas, o participante manifesta sua concordância com a utilização dos dados para a realização desta pesquisa, e a divulgação dos resultados decorrentes deste trabalho por meio da dissertação, da publicação de artigos em periódicos e/ou apresentação em eventos da área.

Cabe destacar que, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento, também foram esclarecidos os riscos aos participantes durante o período de resposta do questionário. Neste caso, cabe destacar que os riscos são mínimos e envolvem situações como cansaço e desconforto com o meio digital utilizado. Contudo, a qualquer momento o respondente poderia interromper a sua participação sem apresentar justificativas, o que poderá minimizar este impacto. Desta forma, pode-se inferir que a coleta de dados observou rigorosamente os procedimentos éticos recomendados pelo Comitê de Avaliação Ética em Pesquisa que avaliou e aprovou o instrumento de coleta de dados, e reconheceu a preocupação ética dessa pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Subsequente à coleta de dados, está a organização e sumarização dos dados, de tal maneira que permita a formulação de respostas para o problema estabelecido (Gil, 2024). Para este estudo, foram realizadas as etapas de estruturação dos dados, codificação dos dados e caracterização da amostra, a entrada dos dados nas plataformas estatísticas utilizadas (*softwares Excel®*, *SPSS®* e *SmartPLS®*), para análise dos dados.

Os procedimentos adotados envolvem estatística descritiva, validação dos construtos de mensuração (por meio de Análise Fatorial Confirmatória), análise da validade discriminante e a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por meio da significância das relações propostas. Este conjunto de procedimentos é convergente aos adotados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como Mucci *et al.* (2021a), Zonatto *et al.* (2023) e Benin (2024).

A princípio, os dados foram organizados e estruturados em planilhas do *software Microsoft Excel®*, para melhor visualização e preparo. Em seguida, foram importados para as plataformas *Statistical Package for Social Science (SPSS®)* e *SmartPLS®*, *software* utilizado para a modelação de equações estruturais (PLS-SEM). O PLS-SEM combina, de maneira linear, os indicadores de cada modelo de mensuração dos construtos para então compor variáveis

compostas, sendo que elas são as representações abrangentes dos construtos e, por conseguinte, *proxies* válidas das variáveis estudadas (Hair *et al.*, 2022).

De acordo com Hair *et al.* (2022), primeiro procede-se a avaliação do modelo de dimensão e do modelo estrutural, que corresponde à confirmação da confiabilidade e da validade dos modelos de medição, para, posteriormente, efetuar o teste da teoria estrutural, pois entende-se que o modelo estrutural não pode ser confirmado, caso as medições apresentem inconsistências ou invalidez. Logo, antes dos resultados do teste das hipóteses estabelecidas a partir das relações diretas e indiretas entre as variáveis avaliadas, ocorre a validação do modelo de medição.

Porém, antes do teste do modelo de medição, é oportuno realizar a análise estatística descritiva dos dados, para a identificação de informações como o intervalo real (valores mínimos e máximos), a média e o desvio padrão das respostas coletadas pelo questionário aplicado. Esta etapa vencida, procedeu-se a avaliação dos dados, com os testes de validação dos modelos de medição, a partir da análise fatorial confirmatória, que equivale a um conjunto de análises para averiguar a estrutura fatorial, e da análise composta confirmatória, que verifica a qualidade de uma medição composta (Hair *et al.*, 2022).

Desse modo, neste momento, inicialmente, torna-se possível avaliar as cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo de mensuração. Conforme Hair *et al.* (2022), altas cargas externas denotam que os indicadores associados possuem muito em comum e isso é apropriado pelo construto. Portanto, a Análise Fatorial Confirmatória corresponde a uma medição que permite indicar se os indicadores estão relacionados com o construto.

Em seguida, após ter conhecimentos sobre as cargas fatoriais, aplicou-se a métrica Alfa de *Cronbach*, que possibilita estimar a consistência interna de um instrumento, por meio das correlações mútuas entre suas variáveis indicadoras, que possui um espectro de valores de 0 a 1, dado que resultados mais elevados indicam maior grau de confiabilidade (Hair *et al.*, 2022). Assim como Alfa de *Cronbach*, a Confiabilidade Composta é uma medida de consistência interna, que considera as diferentes cargas externas das variáveis e foi utilizada neste estudo devido a algumas limitações do Alfa de *Cronbach* (Hair *et al.*, 2022).

Na sequência, também foi realizado o teste de Variância Média Extraída (AVE), uma métrica considerada como a comunalidade de um construto, visto que é empregada para determinar a validade convergente de um construto, ao somar os quadrados das cargas dos indicadores e dividir pelo total de indicadores (Hair *et al.*, 2022). Finalizada estas avaliações, posteriormente foi efetuada a Validade Discriminante do modelo estrutural, que refere-se à capacidade de um construto ser empiricamente distinto de outros. Portanto, a validade

discriminante atesta que o construto é único e abrange fenômenos não representados por outros construtos presentes no modelo (Hair *et al.*, 2022). Os testes utilizados para tal avaliação são o proposto por Fornell e Larcker (1981) e o HTMT de Henseler *et al.* (2015).

Os critérios adotados para avaliar a adequação dos construtos foram formulados a partir das recomendações apontadas por Hair *et al.* (2022), e com base nos procedimentos utilizados por Mucci *et al.* (2021a) e Zonatto *et al.* (2023) em seus estudos. Sendo assim, espera-se que a Carga Fatorial dos indicadores seja maior que 0,5 (considerando o tamanho da amostra). Em relação aos constructos, que o Alfa de *Cronbach* seja maior que 0,7, a Confiabilidade Composta (CC) maior que 0,7, e a Variância Média Extraída (AVE) maior que 0,5.

Por sua vez, no teste de viés de método comum, que os resultados da AVE do primeiro fator expliquem menos que 50% da variância total analisada. Por fim, para o teste de hipóteses e a análise das relações teóricas formuladas para a pesquisa, avaliam-se os resultados dos valores do teste t e do *p-value* de tais relacionamentos, inferindo-se pela não rejeição das hipóteses formuladas, quando a relação investigada apresenta significância estatística.

3.6 SÍNTESE DA TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A síntese da trajetória da pesquisa é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

(continua)

Trajetória Metodológica da Pesquisa		
1ª Etapa	Problema de Pesquisa Qual a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, <i>feedback</i> orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias?	Objetivo Geral Analisar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, <i>feedback</i> orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil.
2ª Etapa	Fundamentação Teórica 2.1 Características Facilitadoras do Orçamento 2.2 Capital Psicológico 2.3 <i>Feedback</i> Orçamentário 2.4 Compromisso com as Metas Orçamentárias 2.5 Hipóteses da Pesquisa 2.5.1 Controle Orçamentário Facilitador e Compromisso com as Metas Orçamentárias 2.5.2 Controle Orçamentário Facilitador e Capital Psicológico 2.5.3 Controle Orçamentário Facilitador e <i>Feedback</i> Orçamentário 2.5.4 Efeitos Intervenientes do Capital Psicológico 2.5.5 Efeitos Intervenientes do <i>Feedback</i> Orçamentário	Hipóteses da Pesquisa O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias (H1). O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o capital psicológico (H2). O controle orçamentário facilitador influencia positivamente o <i>feedback</i> orçamentário (H3). A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo capital psicológico (H4). A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo <i>feedback</i> orçamentário (H5).

Quadro 5 – Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

(conclusão)

Trajétoria Metodológica da Pesquisa	
3ª Etapa	Delimitação da Pesquisa Pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa.
	População e Amostra Profissionais, gerentes ou coordenadores da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil. Amostra (não probabilística e alcançada por acessibilidade): 350 respondentes.
	Variáveis de Pesquisa Controle Orçamentário Facilitador: Chapman e Kihn (2009). Capital Psicológico: Luthans, Youssef e Avolio (2007). <i>Feedback</i> Orçamentário: Kenis (1979) e Santos (2016). Compromisso com as Metas Orçamentárias: Latham e Steele (1983)
	Coleta de Dados Todas as variáveis foram coletadas mediante aplicação de questionário eletrônico, por meio digital, via rede de contatos profissionais <i>LinkedIn</i> ®.
	Análise dos Dados Estatística Descritiva; Análise Fatorial Confirmatória; Validade Discriminante; Teste de Viés de Método Comum; e, Modelagem de Equações Estruturais.
	Limitações da Pesquisa Amostra não probabilística, selecionada de forma intencional por acessibilidade; Pesquisa aplicada em organizações diferentes; Pesquisa exclusivamente quantitativa; Existência de outras variáveis intervenientes não observadas.
4ª Etapa	Resultados da Pesquisa Caracterização dos respondentes e das empresas; Análise descritiva dos dados; Validação dos constructos de mensuração: análise fatorial confirmatória dos constructos de mensuração, validade discriminante dos constructos de mensuração; Teste de viés de método; Modelagem de equações estruturais; Discussão dos resultados da pesquisa.
5ª Etapa	Conclusões e Recomendações Conclusões sobre a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, <i>feedback</i> orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias, bem como dos efeitos do capital psicológico e do <i>feedback</i> orçamentário na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias em empresas que atuam no Brasil. Recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando que esta pesquisa apresenta limitações e com o objetivo de fornecer uma melhor interpretação e análise dos resultados desta investigação, cabe destacar as restrições que este estudo está suscetível. Quanto à amostra, de acordo com Gil (2024), foi realizada uma amostragem não probabilística e por intencionalidade, visto que, para garantir que a amostra fosse formada por gestores, gerentes ou coordenadores com responsabilidade orçamentária, que atuam na área de controladoria, os convites foram enviados somente para as pessoas com cargos que atendem ao objetivo da pesquisa, e que estão cadastrados na rede de contatos profissionais *LinkedIn*®.

A escolha das variáveis e do método empregado também compõem as limitações da pesquisa, dado que outros fatores podem interferir no comportamento do indivíduo que utiliza o orçamento, e outras maneiras de coleta e análise de dados podem ser mais adequadas para a

execução do estudo e o aprofundamento das observações realizadas. Além disso, o trabalho visa abordar indivíduos que ocupam cargos em diferentes organizações que atuam no Brasil. Logo, não é uma pesquisa com o foco em uma única empresa, que possibilita o aprofundamento da investigação para conhecimento daquela realidade em questão e suas particularidades.

Finalmente, cabe ressaltar que este não é um estudo longitudinal. Dessa forma, não demonstra as relações investigadas em um amplo recorte temporal, e não permite uma compreensão mais profunda, ao longo do tempo, do fenômeno estudado. Apesar de tais limitações, o rigo metodológico adotado permite a realização das análises propostas, cujos resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa do trabalho são apresentadas as análises e interpretações dos resultados da pesquisa. Dessa forma, primeiramente são demonstradas as características e perfil da amostra observada, profissionais da área de controladoria que atuam no Brasil. Em seguida, são destacados os resultados da análise descritiva e dos construtos de mensuração e, logo após, são evidenciados os indicadores de validação dos construtos. Na sequência, são apresentados os resultados das relações teóricas propostas na pesquisa, por meio do teste de hipóteses, e da análise dos efeitos diretos e indiretos, além de uma análise complementar com variáveis de controle, a partir da modelagem de equações estruturais. Por fim, os achados da pesquisa são discutidos com base na teoria e literatura revisada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA

Finalizada a coleta de dados, apurou-se uma amostra com 365 profissionais da área de controladoria, *controllers* com responsabilidade orçamentária em diferentes organizações que atuam no Brasil. Vale ressaltar que o total de participação corresponde a uma taxa de resposta de 18,25% e a análise das particularidades dos respondentes foi fragmentada em duas tabelas, sendo que na Tabela 1 constam os dados que caracterizaram os *controllers*, enquanto a Tabela 2 exibe as características das empresas que estes profissionais trabalham.

Tabela 1 – Caracterização da amostra analisada na pesquisa

Sexo	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Idade	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Form. Acad.	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Feminino	71	19%	Até 30 anos	41	11%	Ensino Superior	102	28%
			De 31 a 40 anos	144	39%	Especialização	229	63%
Masculino	294	81%	De 41 a 50 anos	117	32%	Mestrado	31	8%
			51 anos ou mais	63	17%	Doutorado	3	1%
Total	365	100%	Total	365	100%	Total	365	100%
TTE	Freq. Abs.	Freq. Rel.	TTF	Freq. Abs.	Freq. Rel.	TPRO	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Até 5 anos	235	64%	Até 5 anos	282	77%	Até 5 anos	270	74%
De 6 a 10 anos	69	19%	De 6 a 10 anos	47	13%	De 6 a 10 anos	67	18%
De 11 a 20 anos	36	10%	De 11 a 20 anos	29	8%	De 11 a 20 anos	25	7%
Mais de 21 anos	25	7%	Mais de 21 anos	7	2%	Mais de 21 anos	3	1%
Total	365	100%	Total	365	100%	Total	365	100%
	Mínimo	Máximo		Média	Desv. Padr.			
NHF	2,00	7,00		5,58	1,15			
NUOAD	1,00	7,00		5,43	1,55			
NCO	1,00	7,00		6,17	1,07			
NCRPO	1,00	7,00		6,22	1,04			

Legenda: Freq. Abs. Frequência Absoluta; Freq. Rel. Frequência Relativa; Form Acad. Formação Acadêmica; TTE. Tempo de Trabalho na Empresa; TTF. Tempo de Trabalho na Função; TPRO. Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária; NHF. Nível Hierárquico na Função; NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho; NCO. Nível de Conhecimento Orçamentário; NCRPO. Nível de Conhecimento em Rotinas e Processos Orçamentários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, a Tabela 1 evidencia dados sobre o sexo dos participantes, a idade, a formação acadêmica, o tempo de trabalho na empresa, o tempo de trabalho na função, o tempo que possui responsabilidade orçamentária, o nível hierárquico na função, o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, o nível de conhecimento orçamentário e o nível o conhecimento em rotinas e processos orçamentários da organização em que atuam. Pode-se verificar que há uma predominância de profissionais do sexo masculino, visto que compõe mais de 80% da amostra, sendo que a maioria dos respondentes possuem a idade entre 31 a 40 anos (144) e 41 a 50 anos (117). Esses resultados estão em concordância com os achados de outras pesquisas desenvolvidas sobre o tema, sugerindo uma predominância de gênero no exercício desta função (Zonatto *et al.*, 2019; Bernd *et al.*, 2022; Machado *et al.*, 2022, Degenhart *et al.*, 2022).

Em relação a formação acadêmica, 102 (28%) possuem apenas ensino superior, enquanto 229 (63%) possuem especialização e 31 (8%) são mestres e apenas 3 (1%) são doutores. Dessa forma, pode-se inferir que a maioria dos profissionais da área de controladoria que participaram da pesquisa dispõem de alguma pós-graduação, especialmente a especialização, o que também é convergente aos resultados apresentados no estudo de Fiirst *et al.* (2018), que destacaram a procura das organizações, a partir dos anos 2000, por profissionais *controllers* com pós-graduação. Logo, destaca-se a exigência do mercado na qualificação deste profissional e da relevância da sua função dentro das empresas (Fiirst *et al.*, 2018; Machado, 2022).

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 235 (64%) atuam em período inferior a 5 anos e 69 (19%) trabalham entre 6 e 10 anos na mesma organização. Sendo assim, os dados encontrados sugerem que pode ocorrer no mercado uma maior rotatividade nessa função, dado que os resultados também demonstraram que o tempo de trabalho na função e o tempo que o *controller* possui responsabilidade orçamentária predominante são de até 5 anos (282 = 77%, e, 270 = 74%, respectivamente). Esses achados são compatíveis com a pesquisa de Degenhart *et al.* (2022), corroborando com tais afirmações.

Quanto ao nível hierárquico na função, em uma escala de 7 pontos, a média observada atingiu valores de 5,58 e desvio padrão de 1,15. Desse modo, por apresentar uma média alta,

pode-se concluir que os profissionais da área de controladoria assumem posições mais elevadas nas organizações, resultados que estão em conformidade com achados dos estudos de Zonatto *et al.* (2019) e Degenhart *et al.* (2022). Em relação à percepção dos respondentes sobre o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho, este também apresenta média elevada de 5,43 e desvio padrão de 1,55. Já o nível de conhecimentos orçamentários do *controller* (6,17 de média e 1,07 de desvio padrão) e o nível de conhecimento em rotinas e processos orçamentários da organização em que atua (6,22 de média e 1,04 de desvio padrão) também podem ser considerados elevados.

Estes achados, além de corroborarem com os resultados encontrados por Fiirst *et al.* (2018), que indicam que o orçamento é uma das funções a serem desenvolvidas pelos *controllers*, e, portanto, requer conhecimentos específicos do gestor, também denotam que estes profissionais possuem conhecimentos elevados sobre o tema central tratado nesta pesquisa. Dessa forma, é esperado que o desempenho de tais profissionais seja avaliado por meio do uso do orçamento (média 5,43), embora percebe-se que, na amostra analisada, isto não ocorre em todas as organizações (desvio padrão 1,55), o que reforça a importância da análise proposta nesta pesquisa.

De modo geral, estes resultados indicam que os profissionais que atuam na área de controladoria possuem entendimento das funções orçamentárias das quais eles são encarregados, sendo que estes conhecimentos auxiliam na realização das tarefas e práticas de gestão desenvolvidas no cargo, pois quando os conhecimentos sobre a configuração do orçamento são aprimorados, os empregados sentem-se motivados para alcançar as metas orçamentárias e comprometidos à organização, razão pela qual se tornam mais propensos a apresentar melhor desempenho (Zonatto *et al.*, 2020). A Tabela 2 apresenta os dados referentes às organizações que atuam os respondentes da pesquisa.

Tabela 2 – Caracterização das organizações em que os respondentes da amostra atuam

Empresa	Freq. Abs	Freq. Rel.	Adm.	Freq. Abs	Freq. Rel.
Nacional	264	72%	Privada	344	94%
Multinacional	101	28%	Pública	13	4%
Total	365	100%	Mista	8	2%
			Total	365	100%
N. de Funcionários			Freq. Abs	Freq. Rel.	
Até 1000 funcionários			177	48%	
Entre 1001 e 5000 funcionários			139	38%	
Entre 5001 e 10000 funcionários			12	3%	
Acima de 10000 funcionários			37	10%	
Total			365	100%	
Constituição	Freq. Abs	Freq. Rel.	Tempo de Exist.	Freq. Abs	Freq. Rel.
Aberto	80	22%	Até 10 anos	65	18%
Fechado	148	41%	Entre 10 a 50 anos	204	56%
Sociedade Limitada	137	38%	Mais de 50 anos	96	26%
Total	365	100%	Total	365	100%
Porte (Faturamento)			Freq. Abs	Freq. Rel.	
Até 20 milhões			63	17%	
Entre 20 e 50 milhões			49	13%	
Entre 50 e 100 milhões			43	12%	
Acima de 100 milhões			210	58%	
Total			365	100%	

Legenda: Freq. Abs. Frequência Absoluta; Freq. Rel. Frequência Relativa; Tempo de Exist. Tempo de Existência.
Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados encontrados, pode-se observar que a maior parte das empresas são nacionais, totalizando 264 (72%), enquanto as multinacionais resultaram em 101 (28%). Dentre essas empresas, 344 (92%) são privadas, 13 (4%) são públicas e 8 (2%) são mistas, sendo que 148 (41%) são organizações de sociedade limitada, 137 (38%) constituídas de capital fechado e 80 (22%) com capital aberto. Percebe-se também que predominam as entidades com existência entre 10 e 50 anos, com total de 204 (56%), já as outras que possuem mais de 50 anos resultaram em 96 (26%) e até 10 anos em 65 (18%). Em suma, percebe-se que a maior parte das empresas da amostra são nacionais, privadas, com capital fechado e constituídas entre 10 e 50 anos.

Ainda foram destacados dados acerca da quantidade de funcionários das organizações, e o porte destas empresas, classificado a partir a receita operacional bruta anual, adaptando-se os critérios estabelecidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Dessa forma, 177 (48%) contam com até 1000 funcionários, 139 (38%) têm entre 1001 e 5000, 37 (10%) contam com mais de 10000 trabalhadores e apenas 12 (3%) entre 5001

e 10000. Em relação ao porte, 210 (58%) apresentam faturamento acima de 100 milhões, 63 (17%) até 20 milhões, 49 (13%) entre 20 e 50 milhões e 43 (12%) entre 50 e 100 milhões. Logo, a maior parte dos profissionais da área de controladoria que compõem a amostra analisada atuam em empresas que faturam mais de 100 milhões e possuem até 1000 funcionários.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Em seguida, após a observação e caracterização da amostra desta pesquisa, foi realizada a análise descritiva dos dados, divididas por cada constructo e indicador utilizado no estudo. Dessa maneira, foram examinados os seguintes construtos, controle orçamentário facilitador (COF), capital psicológico (CP), *feedback* orçamentário (FE) e o compromisso com as metas orçamentárias (CMO). Destaca-se que, para a análise, foram considerados o intervalo real, apresentando o mínimo e máximo, a média, o desvio padrão, e a frequência das respostas obtidas, agrupadas em não concorda (respostas de 1 a 4), concorda parcialmente (respostas de 5 a 6) e concorda totalmente (respostas 7), além da carga fatorial dos indicadores. Posto isto, nas próximas tabelas são apresentados estes resultados.

Tabela 3 – Estatística descritiva e frequência do construto controle orçamentário facilitador

(continua)

Indicador	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
COF1	Tenho fácil acesso a informações muito detalhadas para investigar desvios orçamentários.	1.000	7.000	5.970	1.464	55	120	190	0.734
COF2	As sugestões para melhorias na alocação orçamentária são facilmente apreciadas pelo meu supervisor.	1.000	7.000	6.252	1.181	35	112	218	0.709
COF3	É fácil reatribuir o orçamento com base nas prioridades das atividades em desenvolvimento.	1.000	7.000	5.866	1.333	58	150	157	0.696
COF4	Posso fazer despesas que não estão incluídas no orçamento.	1.000	7.000	5.770	1.523	65	145	155	0.697
COF5	A discussão durante o processo orçamentário centra-se na melhor aplicação dos recursos para a obtenção dos resultados desejados.	1.000	7.000	5.359	1.510	88	175	102	0.587

Tabela 3 – Estatística descritiva e frequência do construto controle orçamentário facilitador

(conclusão)

Indicador	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
COF6	O processo de orçamentação pode ser adaptado de acordo com os requisitos das atividades em execução.	1.000	7.000	5.868	1.462	67	116	182	0.695
COF7	O processo orçamentário ajuda a clarificar as atividades que constituem a minha unidade empresarial.	1.000	7.000	6.310	1.286	35	85	245	0.821
COF8	O processo de elaboração do orçamento aumenta o meu conhecimento das operações da minha unidade de negócio como um todo.	1.000	7.000	5.501	1.570	82	158	125	0.708
COF9	O processo orçamentário aumenta a minha compreensão dos fatores que determinam os nossos níveis de receitas/custos.	1.000	7.000	6.132	1.346	40	118	207	0.763
COF10	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade empresarial.	1.000	7.000	5.926	1.436	55	126	184	0.752
COF11	O processo orçamentário assinala as áreas em que poderá ser necessário alterar a estratégia da unidade empresarial.	1.000	7.000	6.132	1.322	39	126	200	0.817
COF12	O processo de elaboração do orçamento ajuda o pessoal da minha unidade de negócio a compreender o contexto global em que estão trabalhando.	1.000	7.000	5.811	1.533	63	132	170	0.787

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Não Conc. Não Concorda; Conc. Parc. Concorda Parcialmente; Conc. Total. Concorda Totalmente; CF. Carga Fatorial.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 3, estão destacados os resultados do construto controle orçamentário facilitador (COF), composto pelas quatro dimensões facilitadoras, sendo elas a capacidade de reparo (CR), transparência interna (TI), transparência global (TG) e flexibilidade (FB), avaliadas como constructo de primeira ordem. Dessa maneira, a partir dos resultados do intervalo real, observa-se que todos os indicadores apresentaram respostas mínimas (1) e máximas (7) na escala de 7 pontos aplicada. Do mesmo modo, observa-se que em algumas organizações, ao indicar as opções ‘não concorda’, os *controllers* sugerem que a configuração

orçamentária adotada não é percebida como facilitadora, resultados que reforçam a importância da análise proposta neste estudo.

Considerando isso, esses dados sugerem que os sistemas de controle orçamentário observados são caracterizados pela coexistência dos dois tipos de controles, facilitador e coercitivo. Vale ressaltar que esse resultado já foi evidenciado em outros estudos presentes na literatura (Henttu-Aho, 2016; Beuren & Santos, 2019; Seneviratne & Hoque, 2024). Apesar das características do desenho coercitivo o moldarem como uma configuração rígida e pouca interativa (Alder & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Souza & Beuren, 2018), os controles coercitivos e facilitadores são interdependentes, mas também complementares e podem ser usados de maneira combinada (Mundy, 2010; Beuren & Santos, 2019).

Ainda, percebe-se que as maiores médias, acima de 6, pertencem aos itens que dizem respeito ao auxílio do processo orçamentário no esclarecimento e entendimento das atividades e fatores relacionados a unidade e centro de custo dos *controllers* (transparência interna), à fácil consideração de melhorias e mudanças na alocação orçamentária (capacidade de reparo) e na indicação às áreas de possíveis alterações necessárias na estratégia da unidade empresarial (transparência global). Logo, a maior parte dos respondentes apontaram que, em suas organizações, há a possibilidade de alterar e ajustar o orçamento e que ele explica e orienta sobre as tarefas da unidade de negócio em que eles estão alocados e em como ela se encaixa na estratégia global da empresa.

Não apenas, apesar de não apresentarem as maiores médias, os resultados dos itens relacionados a dimensão facilitadora de flexibilidade também apontaram que os profissionais de controladoria encontram-se em empresas que, em regra, durante a discussão do processo orçamentário, algumas organizações centram-se na melhor aplicação dos recursos para atingir os objetivos desejados e que, na maior parte dos casos, é possível realizar despesas que não foram orçadas e que o processo orçamentário pode ser adaptado, conforme os requisitos das atividades que estão sendo executadas. Além disso, as respostas dos indicadores COF4, COF5, COF8 e COF12 demonstraram ter alta variabilidade (desvio padrão entre 1.510 e 1.570) e, por isso, embora tenham obtido a maior parte das respostas indicando o nível máximo de concordância (concordo totalmente), há variações que revelam que isto não ocorre em todas as empresas.

De maneira geral, os resultados encontrados neste constructo apresentaram que os participantes atuam em empresas com o controle orçamentário facilitador, visto que a maior frequência de quase todos os indicadores se encontra nos pontos da escala de ‘concordo totalmente’ e todas as médias são altas para o questionário em questão (acima de 5). Desta

forma, pode-se inferir que o controle orçamentário facilitador é um elemento organizacional que possibilita o *controller* a compreender a lógica do sistema e a sua contribuição no contexto geral, assim como facilita e oferece margem para adequações no sistema (Veen-Dirks *et al.*, 2021), o que tende a refletir positivamente no desenvolvimento de suas atribuições de trabalho.

Logo, destaca-se que esse tipo de controle promove o aprendizado, diálogo e flexibilidade dos usuários nas etapas de planejamento e execução do orçamento empresarial e, portanto, colabora para um ambiente de trabalho facilitador, ativo e integrado que pode impactar positivamente no capital psicológico, no *feedback* e no compromisso com as metas orçamentárias. Portanto, este achado reforça a oportunidade de realização dessa pesquisa, ao aplicar um estudo com a variável controle orçamentário facilitador em organizações que atuam no Brasil, para investigar o seu efeito em relações que envolvem fatores cognitivos, organizacionais e comportamentais.

Tabela 4 – Estatística descritiva e frequência do construto capital psicológico

(continua)

Indicadores	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
CP1	Autoeficácia frente a um problema.	1.000	6.000	5.310	0.948	19	151	195	0.773
CP2	Autoeficácia em reuniões com superiores.	1.000	6.000	5.649	0.712	5	88	272	0.873
CP3	Autoeficácia em relação as contribuições no quesito estratégia empresarial.	1.000	6.000	5.436	0.918	14	122	229	0.871
CP4	Autoeficácia nas metas empresariais.	2.000	6.000	5.614	0.767	8	93	264	0.899
CP5	Autoeficácia na comunicação pessoal com externos a empresa.	1.000	6.000	5.312	1.058	27	120	218	0.737
CP6	Autoeficácia na comunicação pessoal com colegas de trabalho.	1.000	6.000	5.526	0.914	15	97	253	0.750
CP7	Esperança frente a um problema.	1.000	6.000	5.329	0.861	9	172	184	0.709
CP8	Esperança quanto aos objetivos de trabalho.	1.000	6.000	4.989	1.161	42	165	158	0.829
CP9	Esperança na resolução de um problema.	1.000	6.000	5.422	0.855	8	139	218	0.582
CP10	Esperança nas realizações no trabalho.	1.000	6.000	4.858	1.145	37	202	126	0.760

Tabela 4 – Estatística descritiva e frequência do construto capital psicológico

(conclusão)

Indicadores	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
CP11	Esperança no alcance dos objetivos profissionais.	1.000	6.000	5.151	1.002	27	174	164	0.870
CP12	Esperança acerca dos objetivos profissionais alcançados.	1.000	6.000	4.830	1.174	35	209	121	0.778
CP13	Otimismo frente a um ambiente incerto.	1.000	6.000	5.047	1.052	33	185	147	0.807
CP14	Otimismo quanto a resultados negativos.	2.000	6.000	5.219	0.867	16	191	158	0.870
CP15	Otimismo no ambiente de trabalho.	1.000	6.000	5.195	1.041	26	157	182	0.693
CP16	Otimismo acerca do futuro profissional pessoal.	1.000	6.000	5.049	0.908	21	216	128	0.866
CP17	Otimismo nos eventos organizacionais.	1.000	6.000	5.301	0.861	12	171	182	0.816
CP18	Otimismo quanto aos acontecimentos organizacionais.	2.000	6.000	5.293	0.882	17	168	180	0.828
CP19	Resiliência a imprevistos no trabalho.	1.000	6.000	4.764	1.154	44	209	112	0.796
CP20	Resiliência a problemas organizacionais.	1.000	6.000	4.247	1.265	91	211	63	0.726
CP21	Resiliência no seu trabalho individual.	1.000	6.000	4.953	1.068	32	199	134	0.827
CP22	Resiliência ao estresse do trabalho.	1.000	6.000	5.041	1.093	32	176	157	0.816
CP23	Resiliência quanto a sua experiência profissional com problemas organizacionais.	1.000	6.000	3.792	1.335	144	184	37	0.727
CP24	Resiliência frente e excesso de funções no trabalho.	1.000	6.000	3.710	1.594	157	150	58	0.594

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Não Conc. Não Concorde; Conc. Parc. Concorde Parcialmente; Conc. Total. Concorde Totalmente; CF. Carga Fatorial.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4 são apresentados os resultados da estatística descritiva, que incluem o intervalo real, média, desvio padrão, a frequência e a carga fatorial provenientes do construto capital psicológico, que é composto por quatro dimensões cognitivas: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Vale destacar que os processos cognitivos constituem-se como

atividades cerebrais emergentes, sendo que exercem influência determinante (Bandura *et al.*, 2008), de maneira conjunta, nas decisões humanas e no grau de esforço empreendido pelo indivíduo no desenvolvimento de suas atividades de trabalho e, conseqüentemente, isso tende a afetar suas atitudes, comportamentos e o desempenho dos indivíduos no contexto organizacional (Degenhart *et al.*, 2022).

Quanto à autoeficácia, mensurada em seis indicadores, observa-se que um item (CP4) não apresentou resposta mínima (1.000), diferente dos outros indicadores, por isso todos demonstraram baixo número de respostas de não concordância e, por conseguinte, todos os indicadores possuem médias altas (acima de 5). Ressalta-se que o item CP2, autoeficácia em reuniões com superiores, dispõe da maior frequência de respostas de concordo totalmente. Isto indica que os profissionais de controladoria que participaram desta pesquisa, atuam em organizações em que acreditam que possuem confiança e capacidade em momentos com liderança, em cumprir metas organizacionais, na comunicação individual com outros colegas de trabalho e pessoas externas, na contribuição do trabalho individual na estratégia da empresa e na presença de um problema.

A autoeficácia afeta de maneira direta os pensamentos, a motivação, as atitudes e o comportamento dos indivíduos no trabalho. Logo, representa um grau de confiança individual (Hu *et al.*, 2023). Dessa forma, em geral, visto que não há disparidade nas respostas obtidas, devido ao baixo desvio padrão, percebe-se que os respondentes apresentam elevada autoeficácia e isto indica que eles possuem alto nível de confiança nas suas habilidades pessoais em exercer e executar as tarefas que são responsáveis, além de acreditar dispor de competência para o cumprimento das metas estabelecidas nas organizações em que atuam.

Acerca da esperança, os resultados encontrados também apresentam médias altas, em especial para as afirmativas que dizem respeito à esperança na existência e solução de um problema. Logo, entende-se que os *controllers* possuem uma elevada percepção e presença de um sentimento de expectativa positiva de resolução de problemas em momentos caracterizados por adversidade. Porém, nota-se que, em relação aos outros indicadores, que há uma maior frequência nas respostas de concordância parcial e o aumento do desvio padrão nos itens CP8, CP10, CP11 e CP12. Desse modo, há uma menor ocorrência de esperança quando os profissionais de controladoria refletem sobre o alcance de objetivos profissionais e realizações no ambiente de trabalho.

De modo geral, pode-se afirmar que os respondentes possuem esperança. Sabe-se que esta dimensão compreende a força de vontade e determinação pessoal em perseguir os objetivos e a aptidão em criar diferentes caminhos, caso necessário, para alcançar os resultados desejados

(Memili *et al.*, 2020). Portanto, o indivíduo com esperança, no contexto do sistema orçamentário, abrange aquele que mantém um entendimento e atitudes positivas para alcance das metas estabelecidas, assim como motivação para encontrar novas rotas nas atividades a serem desempenhadas, embora possam enfrentar eventual frustração para atingir objetivos pessoais e profissionais estabelecidos.

No que se refere ao otimismo, a maioria dos participantes percebem-se otimistas no ambiente de trabalho, assim como nas ocasiões de eventos e acontecimentos organizacionais. Não apenas, em geral, também manifestaram que, em parte, concordam em serem otimistas acerca do futuro profissional pessoal e em contexto incerto com resultados negativos. Dessa forma, caracterizam-se como indivíduos com pontos de vista positivos em relação às circunstâncias pessoais e profissionais enfrentadas, sendo que a visão positiva mediante o otimismo pode auxiliar as empresas no cumprimento de objetivos desafiadores (Memili *et al.*, 2020).

Logo, mantendo-se o otimismo, os *controllers* tende a buscarem por árduas metas e persistirem em situações adversas no contexto orçamentário, visto que apresentam uma perspectiva positiva quanto aos acontecimentos presentes e futuros, sejam eles de caráter profissional ou pessoal. Acerca da resiliência, esta dimensão foi a que apresentou as menores médias e, em algumas afirmativas, elevado desvio padrão, dado que muitos respondentes indicaram não concordância na percepção de resiliência a sua experiência profissional frente a problemas organizacionais, assim como a excesso de funções no trabalho.

Ainda, outra parte, revela que alguns profissionais concordam parcialmente em ter resiliência ao estresse do trabalho, nas atividades individuais e a imprevistos no ambiente organizacional. Contudo, apesar da variabilidade das respostas nos indicadores referentes a essa dimensão, entende-se que os profissionais de controladoria participantes desta pesquisa detêm resistência e adaptabilidade em atividades orçamentárias nas empresas que atuam, uma vez que acreditam em suas capacidades para enfrentar e superar tais desafios. Sabe-se que a resiliência ajuda estes profissionais a se recuperar de contratempos ou obstáculos (Memili *et al.*, 2020), o que é benéfico para a mobilização de esforços visando alcançar os resultados desejados.

Dessa maneira, considerando os resultados da estatística descritiva e a frequência das respostas obtidas no construto capital psicológico, observa-se que a presença desse recurso cognitivo positivo, destacado pela autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, representa uma atitude positiva e proativa dos *controllers*, indicando que quanto maior o grau dele nos profissionais de controladoria, mais inclinados eles estão a adotar comportamentos funcionas que favorecem o desenvolvimento de tarefas inovadoras e desafiadoras (Hu *et al.*, 2023). Logo,

cabe investigar o comportamento desta variável na relação existente entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

Tabela 5 – Estatística descritiva e frequência do construto *feedback* orçamentário

Indicadores	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
FE1	Recebo regularmente uma quantidade considerável de retorno (<i>feedback</i>) sobre o cumprimento de minhas metas orçamentárias.	1.000	7.000	5.189	1.395	108	186	71	0.764
FE2	Recebo regularmente muitos comentários e orientações (<i>feedback</i>) sobre as minhas variações orçamentárias.	1.000	7.000	4.353	1.621	183	150	32	0.885
FE3	Meu superior me informa regularmente o quanto bem estou me saindo em termos de atingir as minhas metas orçamentárias.	1.000	7.000	4.192	1.604	196	146	23	0.889
FE4	Recebo regularmente <i>feedbacks</i> formais em reuniões e acompanhamentos individuais (relatórios de desempenho).	1.000	7.000	3.819	1.579	237	114	14	0.853
FE5	Recebo regularmente <i>feedbacks</i> informais que ocorrem durante as atividades do dia a dia (comunicação entre pares).	1.000	7.000	4.929	1.537	127	179	59	0.746

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; Não Conc. Não Concorda; Conc. Parc. Concorda Parcialmente; Conc. Total. Concorda Totalmente; CF. Carga Fatorial.

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 resume os dados provenientes da estatística descritiva do construto *feedback* orçamentário. Por isso, são apresentados o intervalo real, média, desvio padrão, frequência e carga fatorial de cada indicador que compõe esta variável do estudo. Dentre os resultados

encontrados, destaca-se a afirmativa FE1 por apresentar a maior média e concordância parcial. Desse modo, pode-se observar que, regularmente, a maioria dos profissionais de controladoria recebem uma quantidade considerável de *feedback* sobre o cumprimento das metas orçamentárias. Logo, entende-se que a prática regular do recebimento de *feedback* é uma realidade de parte da amostra analisada, mas não corresponde a rotina de 108 dos respondentes que refutaram tal assertiva.

Não somente, vale ressaltar que a maioria dos *controllers* recebem o *feedback* de modo informal (FE5), por meio de conversas entre as partes, durante a execução de suas atividades e rotinas de trabalho, e não apenas mediante relatórios formais de desempenho (FE4). Sendo assim, percebe-se que o modelo que está sendo aplicado nas organizações para retorno da avaliação dos empregados é a comunicação no momento da prática das atividades orçamentárias, o que favorece e agiliza a compreensão dos resultados alcançados e a busca por soluções aos problemas existentes. Destaca-se que esses achados se alinham com as implicações ressaltadas no estudo de Rivera *et al.* (2021), no qual os autores indicaram que, na realidade atual da gestão de desempenho corporativo, ao invés de uma avaliação formal anual, o diálogo contínuo e o *feedback* em tempo hábil revelam-se fundamentais.

Ainda, nota-se que a maior parcela dos participantes discorda que recebe regularmente muitos comentários e orientações (*feedback*) sobre as suas variações orçamentárias (FE2) e que o superior informa regularmente o quão bem eles estão se saindo em termos de atingir as metas orçamentárias estabelecidas (FE3). Dessa forma, estes resultados assinalam que, em alguma medida, há diferenças quanto ao retorno regular sobre a execução do orçamento e as variações orçamentárias, assim como a respeito do desempenho nas metas orçamentárias estabelecidas. Contudo, consta na literatura indício de que as organizações devem produzir diversos modos de suporte para promover o comportamento de *feedback*, visto que o retorno do líder ou da chefia é um fator eficaz para favorecer a motivação ao trabalho e atitudes positivas nos empregados (Lee *et al.*, 2021).

Sendo assim, a partir dos valores de desvio padrão, entende-se que as empresas adotam o *feedback* de maneiras distintas. Porém, sabe-se que o *feedback* inerente ao comportamento fornece informações essenciais para a identificação e correção das divergências entre concepções e ações (Bandura *et al.*, 2008). Da mesma forma, o *feedback* acerca do desempenho melhora a *performance* individual, visto que proporciona instruções e diretrizes adequadas para a obtenção de resultados pessoais e organizacionais desejáveis (Park & Choi, 2020). Portanto, vale investigar a atuação desta variável como potencial mediadora da relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

Tabela 6 – Estatística descritiva e frequência do construto compromisso com as metas orçamentárias

Indicadores	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
CMO1	O controle orçamentário é um meio para eu conseguir informações necessárias para o cumprimento das metas orçamentárias que estou comprometido em atingir.	1.000	7.000	6.148	1.166	33	147	185	0.933
CMO2	O controle orçamentário me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.	1.000	7.000	6.205	1.245	33	118	214	0.929
CMO3	O controle orçamentário me permite empregar maior esforço para atingir o orçamento da minha área de responsabilidade.	1.000	7.000	6.178	1.198	31	137	197	0.958
CMO4	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância para mim.	1.000	7.000	6.225	1.177	29	128	208	0.947
CMO5	Estou totalmente comprometido com o alcance das metas orçamentárias estabelecidas para minha área de responsabilidade.	1.000	7.000	6.184	1.215	33	131	201	0.916

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Não Conc. Não Concorda; Conc. Parc. Concorda Parcialmente; Conc. Total. Concorda Totalmente; CF. Carga Fatorial.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da Tabela 6, pela indicação do intervalo real, todos os indicadores do construto compromisso com as metas orçamentárias registraram respostas mínimas e máximas. Logo, entende-se que alguns profissionais de controladoria não reportam possuir compromisso em cumprir com as metas orçamentárias estabelecidas pela organização. De modo geral, a maioria destes funcionários indicaram concordância que o atingimento do

orçamento da sua área de responsabilidade é de grande importância para eles (CMO4) e para a organização que atuam, e que o controle orçamentário traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da sua área de responsabilidade (CMO2), afirmativas com as maiores médias identificadas. Dessa forma, estes dados sugerem que muitos *controllers* percebem o estímulo que o controle orçamentário pode oferecer no processo de alcançar as metas e na importância de atingir o que foi programado.

Isto porque, realmente, o compromisso dos empregados com as metas orçamentárias estabelecidas depende de quando há o envolvimento deles na formulação dos objetivos (Lee & Nguyen, 2020). Assim, considerando que o sistema de controle orçamentário é aplicado para planejamento e monitoramento das operações das organizações, com a finalidade de viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais (Matsoso *et al.*, 2021), observa-se que a percepção e o sentimento de pertencimento neste processo potencializam o compromisso e a responsabilidade dos *controllers* com os propósitos orçamentários estabelecidos. Estes achados são ressaltados pelos resultados observados nas afirmativas CMO3 (o controle orçamentário me permite empregar maior esforço para atingir o orçamento da minha área de responsabilidade) e CMO2 (o controle orçamentário me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade).

Não apenas, ressalta-se que a maioria dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa CMO5 (estou totalmente comprometido com o alcance das metas orçamentárias estabelecidas para minha área de responsabilidade). Desse modo, os participantes manifestaram que há o compromisso em cumprir com o que foi programado no âmbito que a eles competem. Logo, pode-se interpretar que os empregados, no contexto organizacional, podem perceber o alcance das metas orçamentárias como uma tarefa individual (Silva *et al.*, 2023). Além disso, com os resultados do indicador CMO1 (o controle orçamentário é um meio para eu conseguir informações necessárias para o cumprimento das metas orçamentárias que estou comprometido em atingir), entende-se o potencial informacional que o orçamento possui para orientação dos seus usuários, para o senso de direção (Mucci *et al.*, 2021), visto que é um sistema de controle gerencial que pode influenciar nos comportamentos, decisões e desempenho dos indivíduos no trabalho (King *et al.*, 2010; Ismail *et al.*, 2019; Bandeira *et al.*, 2023).

Quanto aos valores do desvio padrão, há uma variabilidade das percepções dos profissionais de controladoria, porém, sabe-se que os *controllers*, assim como os gerentes que possuem responsabilidade orçamentária, formulam suas próprias interpretações subjetivas e pessoais acerca das metas orçamentárias, pois esse entendimento é moldado pelas experiências pessoais no contexto organizacional, fazendo com que reinterpretam o orçamento e as metas

em termos distintos (Kihn, 2011). Portanto, compreendida a importância do alcance das metas para o controle orçamentário, vale investigar o impacto do controle orçamentário facilitador, do capital psicológico e do *feedback* orçamentário como variáveis antecedentes e influenciadoras do compromisso com as metas orçamentárias, de modo que se possa melhor compreender em que condições este compromisso é elevado.

Uma vez que a análise proposta compreendeu um levantamento junto a diferentes organizações, optou-se por avaliar também a percepção destes profissionais sobre a incerteza do ambiente em que estão inseridos. Os resultados da coleta de tais informações é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Estatística descritiva e frequência do construto incerteza ambiental

Indicadores	Descrição	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Não Conc.	Conc. Parc.	Conc. Total	CF
IA1	Frequentemente fatores externos influenciam o desempenho da empresa.	1.000	7.000	4.370	1.585	188	151	26	0.913
IA2	Frequentemente a empresa precisa reagir a pressões externas.	1.000	7.000	4.951	1.609	127	170	68	0.976
IA3	Frequentemente a elaboração de planos de longo prazo é afetada pela dificuldade de se prever eventos futuros.	1.000	7.000	4.942	1.606	126	173	66	0.974

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Não Conc. Não Concorda; Conc. Parc. Concorda Parcialmente; Conc. Total. Concorda Totalmente; CF. Carga Fatorial.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 7 constam os resultados da estatística descritiva e frequência do construto incerteza ambiental, que foi utilizado nessa pesquisa como variável de controle para a análise complementar, formulada por meio das afirmativas aplicadas no estudo de Kruis *et al.* (2016). Acerca do intervalo real, os resultados destacam que em todas as afirmativas foram escolhidos os níveis de não concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Isto indica que parte dos profissionais de controladoria que participaram deste estudo não percebem a incerteza ambiental como fator que influencia as organizações que eles atuam, resultado evidenciado no indicador IA1, pois a maior parte dos *controllers* informou que, de maneira frequente, fatores externos não impactam no desempenho da empresa.

Entretanto, quanto aos demais itens, vale ressaltar que a maioria dos *controllers* concorda, parcial e totalmente, que as empresas precisam responder regularmente a pressões externas (IA2) e que o planejamento de longo prazo é afetado devido à dificuldade na previsão de eventos futuros (IA3). Desse modo, entende-se que os profissionais de controladoria percebem como a imprevisibilidade ambiental atinge a rotina e o planejamento das organizações e, por conseguinte, as atividades orçamentárias que eles exercem e possuem responsabilidade.

Sabe-se que a incerteza ambiental é um desafio para a gestão das empresas e está relacionada à falta de informações contábeis ou contextuais que afetam as ações da empresa (Latan *et al.*, 2018). As informações (sobre as atividades, os negócios, e o mercado em que se está inserido) constituem-se um recuso indispensável para as organizações, nos níveis operacional, tático e estratégico, pois existe a necessidade de confrontar a incerteza e a imprevisibilidade econômica (Li *et al.*, 2025), para estabelecer planos que permitam viabilizar a continuidade das organizações. Logo, cabe incluir esta variável de controle no modelo de análise proposto, dado que a mesma pode influenciar o desenho e o uso dos sistemas de controle gerenciais das empresas, especialmente o controle orçamentário facilitador e a sua relação subsequente com o compromisso com as metas orçamentárias dos *controllers*.

4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE MENSURAÇÃO

Nesta etapa do trabalho, realizada posteriormente à conclusão da estatística descritiva dos construtos de mensuração, procedeu-se com a análise fatorial confirmatória e, em seguida, a análise dos resultados dos indicadores de confiabilidade, por meio do uso do *software SmartPLS®*, assim como do teste de validade discriminante formulados mediante dois critérios, de Fornell e Larcker (1981) e HTMT (Henseler *et al.*, 2015) e o teste de viés de método comum. Dessa forma, adiante, são apresentadas as tabelas que evidenciam os resultados provenientes da validação dos construtos da pesquisa.

4.3.1 Confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural

A Tabela 8 exhibe os dados referentes à análise dos indicadores de confiabilidade de cada construto estudado neste trabalho, do Alfa de Cronbach, rho_A, Confiabilidade Composta, Variância Média Extraída e das Cargas Fatoriais (mínimas e máximas) dos indicadores de cada constructo.

Tabela 8 – Indicadores de confiabilidade dos construtos de mensuração

Indicadores de Confiabilidade					
Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiab. Composta	Variância Média Extraída (AVE)	Cargas Fatoriais
COF	0.921	0.922	0.933	0.537	[0.587; 0.821]
AE	0.901	0.912	0.924	0.672	[0.737; 0.899]
ES	0.850	0.862	0.890	0.578	[0.582; 0.870]
RE	0.898	0.905	0.922	0.665	[0.693; 0.870]
OT	0.845	0.864	0.885	0.565	[0.594; 0.827]
FE	0.885	0.886	0.917	0.688	[0.746; 0.889]
CMO	0.965	0.966	0.973	0.878	[0.916; 0.958]

Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias. Confiab. Confiabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados evidenciam que, a respeito da consistência interna, medida pelo critério de Alfa de Cronbach, todos os valores estão acima do mínimo aceitável (0,7) e, por isso, são satisfatórios, conforme Hair *et al.* (2022). Dessa forma, os indicadores aplicados nos construtos são apropriados para avaliação das intercorrelações das variáveis investigadas. Ademais, os menores valores de rho_A e da Confiabilidade Composta foram, respectivamente, de 0.862 e 0.885, e estão relacionados aos construtos de esperança (ES) e otimismo (OT). Ainda assim, superiores à recomendação proposta por estes autores (Hair *et al.*, 2022).

Dessa maneira, percebe-se que todos os resultados da consistência interna se mantem superiores a 0.70, conseqüentemente, não houve a necessidade de exclusão dos indicadores estabelecidos para esta pesquisa. Quanto à Variância Média Extraída, todas as variáveis apresentaram valores acima de 0.50 e, portanto, explicam a maior parte da variância de seus itens (Hair *et al.*, 2022). Logo, pode-se observar a qualidade de predição dos construtos e que eles são apropriados para a proposta deste estudo.

Tabela 9 – Indicadores de validade discriminante dos construtos de mensuração

Validade Discriminante pelo critério Fornell e Larcker (1981) e HTMT (Henseler <i>et al.</i> , 2015)							
Variáveis	COF	AE	ES	RE	OT	FE	CMO
COF	0.733	0.639	0.581	0.502	0.471	0.314	0.624
AE	0.590	0.820	0.748	0.702	0.509	0.206	0.533
ES	0.514	0.659	0.760	0.799	0.716	0.418	0.518
RE	0.459	0.638	0.712	0.815	0.724	0.293	0.496
OT	0.430	0.462	0.624	0.646	0.752	0.334	0.363
FE	0.284	0.184	0.371	0.267	0.293	0.830	0.310
CMO	0.590	0.502	0.471	0.462	0.342	0.287	0.937

Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados do teste de validade discriminante apresentados por dois critérios de avaliação, demonstram que o modelo de mensuração é válido, visto que os construtos se distinguem e não apresentam relação, pois os valores da raiz quadrada da AVE, de cada construto investigado são superiores a variância compartilhada dos outros construtos analisados, conforme a validade de Fornell e Larcker (1981). Não somente, os resultados também atendem ao critério HTMT de Henseler *et al.* (2015), dado que a média das correlações entre os indicadores permanece inferior a 1.

Tabela 10 – Teste de Viés de Método Comum

(continua)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	16,396	35,643	35,643	16,396	35,643	35,643	4,774	10,378	10,378
2	3,808	8,278	43,921	3,808	8,278	43,921	4,733	10,290	20,668
3	3,308	7,192	51,113	3,308	7,192	51,113	4,375	9,510	30,177
4	2,305	5,011	56,123	2,305	5,011	56,123	4,370	9,501	39,678
5	1,915	4,162	60,286	1,915	4,162	60,286	3,717	8,080	47,758
6	1,663	3,616	63,902	1,663	3,616	63,902	3,712	8,071	55,829
7	1,284	2,791	66,693	1,284	2,791	66,693	3,265	7,098	62,927
8	1,172	2,548	69,241	1,172	2,548	69,241	2,904	6,314	69,241
9	,964	2,095	71,336						
10	,803	1,746	73,082						
11	,787	1,712	74,794						
12	,728	1,583	76,377						
13	,689	1,498	77,875						
14	,640	1,392	79,267						
15	,612	1,331	80,598						
16	,559	1,215	81,813						
17	,519	1,129	82,943						
18	,490	1,064	84,007						

Tabela 10 – Teste de Viés de Método Comum

(conclusão)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
19	,470	1,022	85,030						
20	,448	,975	86,004						
21	,431	,937	86,942						
22	,406	,884	87,825						
23	,392	,852	88,678						
24	,388	,844	89,521						
25	,354	,769	90,290						
26	,344	,748	91,039						
27	,326	,709	91,747						
28	,314	,683	92,430						
29	,294	,639	93,069						
30	,274	,596	93,665						
31	,270	,587	94,252						
32	,263	,571	94,823						
33	,254	,552	95,375						
34	,231	,502	95,877						
35	,213	,463	96,340						
36	,206	,448	96,789						
37	,187	,407	97,196						
38	,184	,400	97,596						
39	,180	,391	97,987						
40	,174	,379	98,366						
41	,167	,363	98,729						
42	,150	,325	99,054						
43	,129	,280	99,334						
44	,122	,265	99,599						
45	,109	,238	99,836						
46	,075	,164	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados do teste de viés de método revelam que o conjunto de indicadores analisados, explicam, no primeiro fator, apenas 35,64% da variância total. Portanto, conforme indicado por Podsakoff et al. (2003), tal resultado revela a não existência de problemas de viés de método comum, decorrentes da forma e fontes de coleta de dados. Desse modo, considerando que os dados supracitados atestam a validade da configuração proposta para esta pesquisa, a próxima seção do trabalho evidencia os resultados do modelo estrutural testado, com a apresentação dos resultados dos testes de hipóteses, dos efeitos diretos e indiretos.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

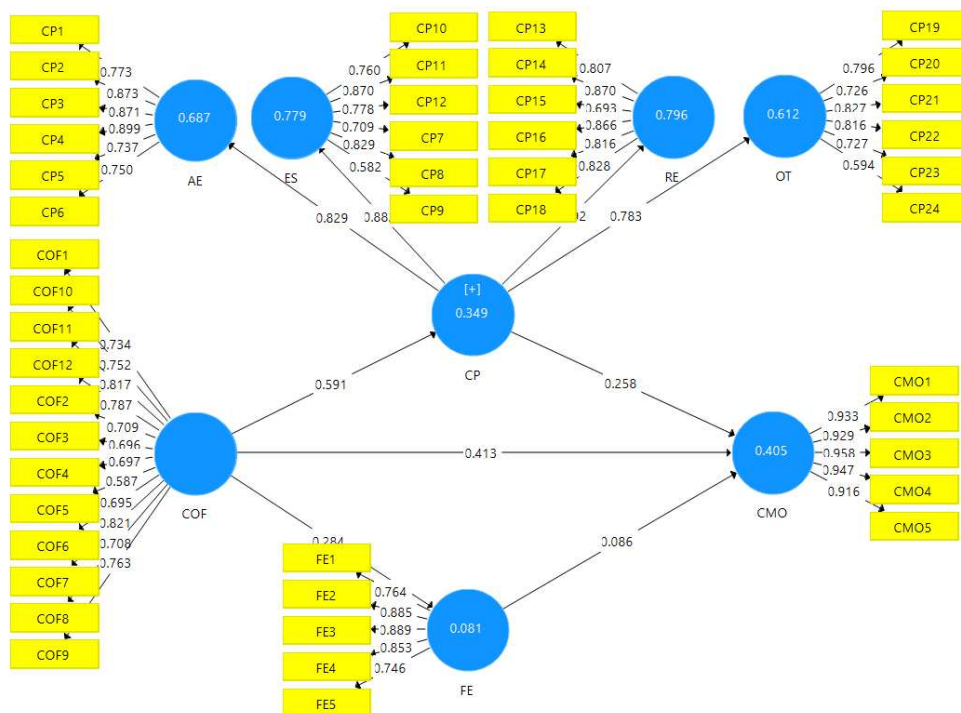
Em seguida da validação do modelo de mensuração, foi realizado o teste das relações teóricas formuladas anteriormente. Sendo assim, nesta seção são apresentados os resultados das

relações diretas, que englobam as hipóteses H1: o controle orçamentário facilitador influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias; H2: o controle orçamentário facilitador influencia positivamente o capital psicológico; e, H3: o controle orçamentário facilitador influencia positivamente o *feedback* orçamentário. Não apenas, adicionalmente, foram testadas as relações diretas da influência do capital psicológico e do *feedback* orçamentário no compromisso com as metas orçamentárias. Além disso, também foram efetuados os testes das relações indiretas, que incluem as hipóteses H4: A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo capital psicológico; e, H5: A relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias é mediada pelo *feedback* orçamentário.

4.4.1 Resultados do teste de hipóteses dos efeitos diretos

Na Figura 3 são apresentados os resultados das estimativas dos caminhos formulados no modelo de mensuração proposto para a pesquisa, que compreendem o controle orçamentário facilitador (COF), o capital psicológico (CP), o *feedback* orçamentário (FE) e o compromisso com as metas orçamentárias (CMO).

Figura 3 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração



Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; AE. Autoeficácia; ES. Esperança; RE. Resiliência; OT. Otimismo; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados encontrados revelam relações positivas e estatisticamente significativa entre quase todos os caminhos estruturais testados, a exceção dos efeitos diretos do Feedback Orçamentário no Compromisso com as Metas Orçamentárias. Na Tabela 11 apresentam-se a síntese dos resultados dos coeficientes padronizados (β), estatística t , p -value, coeficiente de determinação de Pearson (R^2), relevância preditiva do modelo (Q^2), tamanho do efeito (f^2) e os valores do *Variance Inflation Factors* (VIF) das relações teóricas diretas investigadas na pesquisa.

Tabela 11 – Coeficientes padronizados e significância estatística do modelo de mensuração

Hip.	Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	R ²	Q ²	f ²	VIF	Resultado
H1	COF -> CMO	0.413	0.068	6.069	0.000	0.405	0.350	0.802	1.560	Suportada
H2	COF -> CP	0.591	0.055	10.764	0.000	0.349	0.153	0.399	1.000	Suportada
H3	COF -> FE	0.284	0.061	4.663	0.000	0.081	0.055	0.528	1.000	Suportada
-	CP -> CMO	0.258	0.089	2.919	0.004	0.405	0.350	0.802	1.603	Suportada
-	FE -> CMO	0.086	0.059	1.470	0.142	0.405	0.350	0.802	1.134	Não Suportada

Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; CP. Capital Psicológico; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias.

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca da primeira hipótese (H1), que estabelece que há uma influência positiva do controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias, estatisticamente pode-se observar que este modo de controle gerencial orçamentário exerce efeito direto e positivo no compromisso que os profissionais que atuam na área de controladoria possuem com as metas orçamentárias estabelecidas pelas organizações. Dessa maneira, esta hipótese da pesquisa não foi rejeitada, uma vez que apresentou um dos maiores coeficientes estruturais do modelo, no valor de 0.413, e indica que, mesmo sem fatores mediadores, o controle facilitador impacta direta e positivamente o compromisso dos *controllers* com o orçamento.

Isto posto, pode-se inferir que com o desenho capacitador ou facilitador os indivíduos percebem, no uso deste controle gerencial, maior apoio organizacional, devido a maneira que interpretam os eventos e, por isso, estão mais dispostos a se esforçarem para o alcance dos objetivos da empresa (Santos & Beuren, 2023). Não apenas, quando ocorre o envolvimento e o impacto dos usuários no processo orçamentário, especialmente em processos de escolha, ajustes e formulação de objetivos e metas, eles são estimulados a alcançar os resultados desejados

(Bernd *et al.*, 2022). Logo, funcionários inseridos no contexto de um sistema facilitador sentem-se mais comprometidos (Burghardt & Moller, 2023), visto que a configuração facilitadora promove atitudes positivas (Van Veen-Dirks *et al.*, 2021), assim como propicia uma melhor realização das tarefas no ambiente de trabalho pelos seus usuários (Henttu-Aho, 2016).

Sendo assim, entende-se que um controle orçamentário com características que fomentem o envolvimento dos indivíduos no trabalho, que possibilita fácil acesso a informações orçamentárias, adaptações do processo, entendimento das atividades e fatores da unidade em que são responsáveis, bem como no contexto global de trabalho, promove o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. Tal resultado diverge do que foi encontrado por Pontes (2025), em um ambiente em particular, revelando a importância da realização de novos estudos, como proposto nesta pesquisa.

Além de convergirem com os achados de outros estudos desenvolvidos sobre o tema (Bernd *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2022; Santos & Beuren, 2023), reforçam as evidências de que organizações diferem em seus arranjos gerenciais, em particular, no que se refere ao desenho e estilos de uso do orçamento em empresas que atuam no Brasil.

Quanto à segunda hipótese (H2), que versa sobre a influência direta e positiva do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, ela apresentou o maior coeficiente padronizado, no valor de 0.591 e, portanto, estabeleceu a relação direta mais forte do modelo de mensuração pesquisado. Assim, estatisticamente, esta hipótese foi suportada pois os indicadores do teste *t* apontaram significância e relação positiva. Logo, não se rejeita a proposição de que o controle orçamentário facilitador impacta direta e positivamente o capital psicológico dos *controllers*.

Dessa maneira, infere-se que dimensões cognitivas e pessoais, como autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança, são impulsionadas nos indivíduos que atuam como profissionais de controladoria pelo uso do orçamento com configuração facilitadora. Isto porque a percepção de um controle gerencial orçamentário de caráter facilitador torna-os mais confiantes, otimistas e esperançosos (Zonatto *et al.*, 2023) e, por conseguinte, um funcionário eficaz e esperançoso tende a apresentar um melhor desempenho e maior satisfação no trabalho, pois além da disposição de enfrentar desafios, identifica submetas e traça trajetórias para persistir e alcançar objetivos desejados (Luthans *et al.*, 2007).

Assim, o sistema de controle gerencial intervém no comportamento e atitudes dos usuários, no contexto organizacional, pois ele molda as representações mentais, sendo que o desenho facilitador é representado por uma perspectiva abstrata e possibilita o foco dos indivíduos nas características globais e amplas do sistema (Santos & Beuren, 2023). De acordo

com perspectiva social cognitiva, os indivíduos possuem a capacidade de simbolizar suas experiências e, dessa forma, podem extrair significado do seu ambiente, solucionar problemas cognitivamente, adquirir e guardar informações e modelar o comportamento (Bandura *et al.*, 2008). Este resultado converge com os achados de Zonatto *et al.* (2023), que investigou a influência das características habilitantes ou facilitadoras do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária, e assemelha-se com os achados do estudo desenvolvido por Degenhart *et al.* (2022).

Em relação à terceira hipótese (H3) formulada para esta pesquisa, ela estabelece que o controle orçamentário facilitador influencia positivamente o *feedback* orçamentário, sendo que o seu coeficiente estrutural resultou em 0.284, com um nível de significância de 0.000. Dessa maneira, com base nos dados supracitados, essa hipótese não foi rejeita e, por isso, entende-se que um sistema de controle gerencial orçamentário, quando configurado como facilitador, possui efeito positivo e direto no *feedback* recebido regularmente acerca das metas e variações orçamentárias. Destaca-se que este resultado representa um desenvolvimento para a literatura de controle gerencial e a pesquisa orçamentária, visto que, até o momento, não foram encontradas evidências similares relacionadas a essas variáveis.

Vale ressaltar que os controles gerenciais facilitadores ou habilitantes, como o sistema orçamentário, possui a capacidade de promover debates indagativos e mudanças nas ações e práticas de trabalho, assim como as informações contábeis estimulam interações e comunicações para auxiliar em novos entendimentos e o desenvolvimento de conhecimentos já adquiridos pelos funcionários (Coyte, 2019). O incentivo a busca ativa por *feedback* sobre o desempenho e a conduta de *feedback* que se estabelece no ambiente organizacional, promovem a aprendizagem e transparência, além de ampliar a compreensão dos indivíduos acerca dos objetivos estratégicos da empresa e das expectativas comportamentais (Park & Choi, 2020).

Ademais, sabe-se que o controle orçamentário facilitador apresenta características de transparência interna e global e ambas as dimensões, tanto a transparência interna quanto a transparência global, são necessárias para um controle mais amplo (Henttu-Aho, 2016). Por sua vez, a transparência global relaciona-se à amplitude de compreensão, visto que orienta acerca da estratégia para a definição das metas, como também para o entendimento dos planos operacionais delimitados (Machado *et al.*, 2022). Por esta razão, dispor de *feedback* regular e adequado promove tal entendimento no ambiente organizacional.

Em continuidade, foram realizados ainda dois testes adicionais de análise da relação direta entre as variáveis capital psicológico, *feedback* orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias. A respeito da relação que estabelece que o capital psicológico influencia

positivamente o compromisso com as metas orçamentárias, ela apresentou um coeficiente padronizado de 0.258 e um nível de significância de 0.004, enquanto a relação que preconiza que o *feedback* orçamentário influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias demonstrou um coeficiente estrutural de 0.086 e não obteve uma relação estatisticamente significativa e, por conseguinte, foi rejeitada.

Desse modo, entende-se que o capital psicológico influencia direta e positivamente o compromisso com as metas orçamentárias dos *controllers*. Visto que ele corresponde a um estado psicológico e de desenvolvimento fundamentado na psicologia positiva e no comportamento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2004; Memili *et al.*, 2020; Dimas *et al.*, 2022; Hu *et al.*, 2023, Chen *et al.*, 2023a; David *et al.*, 2024), o capital psicológico, na prática, favorece a implementação de atividades de gestão de maneira eficiente, assim como potencializa o pleno cumprimento dos objetivos da organização (Chen *et al.*, 2023a), uma vez que promove um sentimento de pertencimento e competência para a execução de atribuições que lhe foram designadas. Portanto, induz a uma ação convicta de que é possível cumprir tais metas e alcançar os resultados desejados.

Posto isto, espera-se que um profissional da área de controladoria que detêm de alto nível das quatro dimensões de capital psicológico, apresente elevado nível de compromisso com as metas orçamentárias, que ele é responsável em sua unidade de trabalho. Além disso, embora a ação deliberada do indivíduo, somada ao suporte do *feedback*, atue como o meio pelo qual transforma concepções em competências práticas e proficientes (Bandura *et al.*, 2008), o outro resultado do teste de hipótese indica que há fatores mediadores na relação entre o *feedback* orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias, por este motivo não apresentou significância para ser suportado.

Conforme os resultados de Bernd *et al.* (2022), o compromisso com as metas orçamentárias pode ser influenciado e explicado por mais de um fator, que incluem motivação intrínseca individual, a participação no processo orçamentário, de maneira direta, como também, indiretamente, por meio de outros aspectos motivacionais. Sendo assim, pode-se inferir que a disponibilidade de *feedback*, por si só, pode não ser suficiente para assegurar que os *controllers* apresentem maior compromisso.

4.4.2 Resultados do teste de hipóteses dos efeitos indiretos

Na Tabela 12 são apresentados os resultados referentes ao teste de hipóteses dos caminhos indiretos propostos na pesquisa. Dessa maneira, foram testadas as hipóteses H4 e H5,

que estabelecem que o capital psicológico influencia positivamente a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias (H4) e o *feedback* orçamentário influencia positivamente a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias (H5).

Tabela 12 – Coeficientes padronizados e significância estatística do modelo de mensuração

Hip.	Caminhos Estr.	Coef. Pad.	Erro Pad.	T-values	P-values	Resultado
H4	COF -> CP -> CMO	0.153	0.053	2.885	0.004	Suportada
H5	COF -> FE -> CMO	0.024	0.015	1.589	0.113	Não Suportada

Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; CP. Capital Psicológico; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados apresentados, a quarta hipótese de pesquisa pode ser suportada, uma vez que demonstrou coeficiente padronizado de 0.153 e a significância estatística de 0.004, indicando que o capital psicológico dos controllers medeia, complementarmente, os efeitos do controle orçamentário facilitados no compromisso com as metas orçamentárias. Em contrapartida, a quinta hipótese de estudo não pode ser suportada, uma vez que essa conta com um coeficiente padronizado de 0.024 e *p-value* de 0.113. Desta forma, percebe-se que o *feedback* orçamentário não exerce influência estatisticamente significativa na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

Desse modo, acerca da hipótese H4, este resultado indica que a presença de capital psicológico elevado acarreta em efeitos positivos na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. Portanto, o controle orçamentário facilitador impulsiona a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência desses indivíduos e, provoca efeitos psicológicos e comportamentos positivos que, por consequência, refletem em empregados comprometidos e motivados com as metas e objetivos orçamentários dos quais são responsáveis no trabalho realizado.

Assim, pode-se inferir que um sistema de controle orçamentário com flexibilidade para adaptações e realocações, possibilidade de reparo e melhorias, e que permite o acesso a informações da unidade de trabalho, como também da empresa, tende a impulsionar um estado psicológico positivo nos usuários que possuem responsabilidade orçamentária, que, além de aceitar as metas orçamentárias estabelecidas, passam a agir proativamente para alcançá-las. Esse resultado destaca a relevância de fatores cognitivos positivos e a percepção dos indivíduos de que dispõem das capacidades psicológicas necessárias para que apresentem mais empenho

na realização de suas atividades e tarefas no trabalho, como forma de viabilizar o alcance das metas orçamentárias e o atingimento dos resultados desejados. Estes achados se assemelham a outros estudos da literatura (Degenhart *et al.*, 2022; Machado *et al.*, 2022; Benin, 2024), ampliando as fontes de evidências sobre o tema.

Revelam que níveis elevados de capital psicológico ampliam o envolvimento dos indivíduos no trabalho, como também promovem suas atitudes gerenciais, que, por conseguinte, refletem de maneira positiva no seu desempenho (Machado *et al.*, 2022). Dessa forma, as evidências encontradas nesta pesquisa sugerem que a alta presença do capital psicológico é benéfico para o desenvolvimento de profissionais proativos, interessados e comprometidos na busca de atender às necessidades da empresa e de oferecer um melhor desempenho. Não apenas, funcionários com alta esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo tendem a apresentar comportamentos favoráveis em diversas circunstâncias, pois acreditam ser capazes de superarem possíveis mudanças ou incertezas durante o processo e controle orçamentário.

Ainda, ressalta-se que o capital psicológico constitui-se como determinante para impulsionar o compromisso com as metas orçamentário, fator relevante para a etapa de execução do orçamento e da estratégia estabelecida pela organização, pois ele promove condutas e performance desejáveis, assim como ajuda a reduzir atitudes desfavoráveis e improdutivas no ambiente de trabalho (Avey *et al.*, 2011). Ademais, com o uso de um controle facilitador ou habilitante, observa-se que os *controllers* desta amostra sentem-se comprometidos, participam do processo orçamentário e esforçam-se para cumprir com as metas estabelecidas (Chong & Johnson, 2007; Grodt *et al.*, 2023).

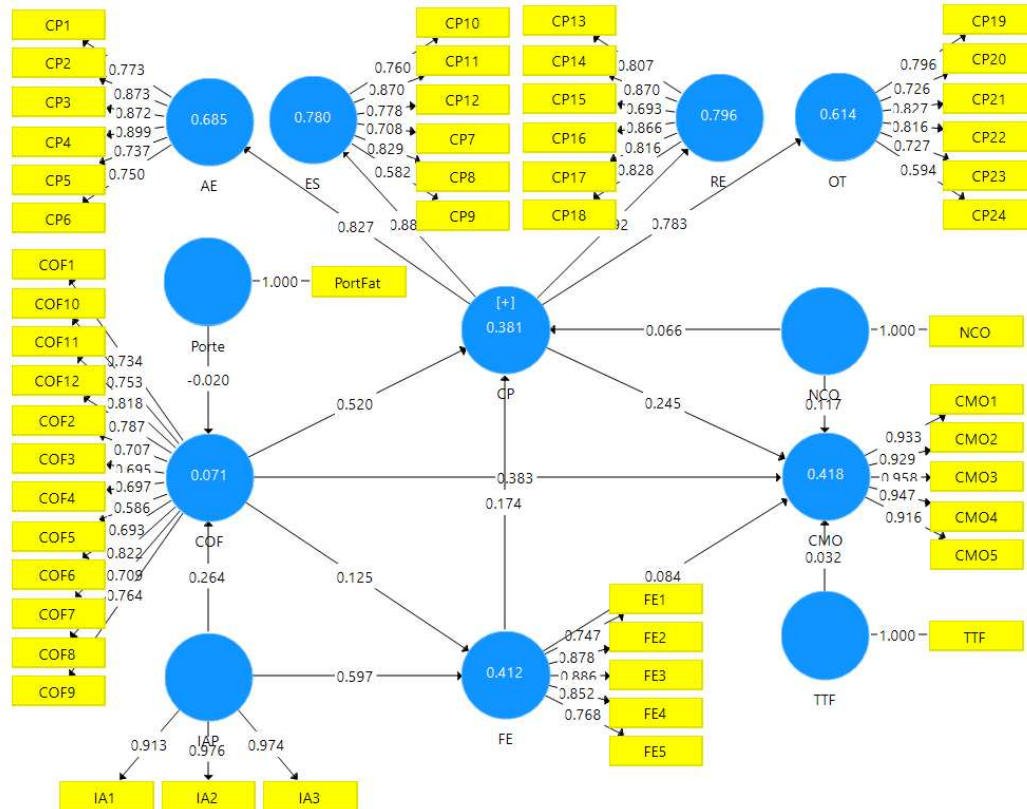
Contudo, os achados também permitem inferir que não se pode assegurar que um controle orçamentário com características facilitadoras, em conjunto com acompanhamento, retorno e orientações (*feedback*) acerca do orçamento pode resultar em maior compromisso, pois, ao contrário do capital psicológico, o *feedback* orçamentário não apresentou significância estatística para suportar o efeito mediador na relação, embora o sentido desta influência seja positivo. Desse modo, apesar da ação orientada e o *feedback* instrutivo atuarem como veículos para o desenvolvimento de capacidades e desempenho proficientes (Bandura *et al.*, 2008), a influência das características facilitadoras do orçamento em um contexto de retorno regular aos profissionais sobre o desempenho (*feedback*) não foram percebidas, pelos participantes da pesquisa, como suficientes para impactar o seu compromisso com as metas orçamentárias, a qual é influenciada diretamente apenas pelo controle facilitador e o capital psicológico dos *controllers*.

Portanto, embora haja vantagens no uso do *feedback* (Gregory *et al.*, 2011; Park & Choi, 2020; Crans *et al.*, 2022; Appuhami, 2024; Goller & Spath, 2024; Cagna *et al.*, 2024), especialmente porque o *feedback* recebido pelo superior ou até de si mesmo pode torna-se fator para controle (Gregory *et al.*, 2011), assim como o *feedback* positivo impulsiona a produtividade dos funcionários (Goller & Spath, 2024), no contexto facilitador analisado, o seu caráter prático e com ênfase operacional pode não influenciar direta e positivamente o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. Tais resultados também ampliam as fontes de evidências produzidas sobre o tema, uma vez que a literatura que investiga essa variável não investigou sua relação com o orçamento facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias.

4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

Após a análise dos resultados do modelo de mensuração construído para esta pesquisa, procedeu-se uma análise complementar, incluindo no modelo de mensuração variáveis de caracterização da amostra (porte, nível de conhecimento orçamentário (NCO) e tempo de trabalho na função (TTF)), e da percepção dos participantes da pesquisa sobre a incerteza ambiental (IA). Adicionalmente, também se incluiu o caminho entre o *feedback* orçamentário e o capital psicológico. Neste caso, adicionam-se ao modelo estrutural testado anteriormente, tais variáveis para melhor compreender em que condições tais efeitos ocorrem. A Figura 4 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Figura 4 – Estimativas de caminhos do modelo de mensuração da análise complementar



Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; CP. Capital Psicológico; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias. IA. Incerteza Ambiental; NCO. Nível de Conhecimento Orçamentário; TTF. Tempo de Trabalho na Função.

Fonte: Dados da pesquisa

Para compreender em que condições o controle orçamentário facilitador é utilizado, avaliou-se os efeitos de possíveis diferenças em relação ao porte das empresas e da incerteza ambiental percebida. A percepção de incerteza ambiental também foi utilizada para investigar a ocorrência do *feedback* orçamentário. Já o nível de conhecimentos orçamentários do *controller* foi utilizado para avaliar diferenças em relação ao capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias. Neste caso (CMO), também foi utilizado o tempo de trabalho na função como variável preditora do desempenho.

Na Tabela 13 são apresentados os resultados dos coeficientes padronizados e a significância estatística dessas relações.

Tabela 13 – Resultados da análise complementar

Hip	Caminhos Estr.	Coef. Pad.	Erro Pad.	T-values	P-values	R ²	Q ²	f ²	VIF	Resultado
H1	COF -> CMO	0.383	0.070	5.482	0.000	0.418	0.361	0.802	1.641	Suportada
H2	COF -> CP	0.520	0.070	7.430	0.000	0.381	0.167	0.399	1.204	Suportada
H3	COF -> FE	0.125	0.050	2.514	0.012	0.412	0.271	0.524	1.076	Suportada
	CP -> CMO	0.245	0.085	2.879	0.004	0.418	1.618	0.361	0.802	Suportada
	FE -> CP	0.174	0.055	3.148	0.002	0.381	1.088	0.167	0.399	Suportada
	FE -> CMO	0.084	0.054	1.568	0.118	0.418	1.143	0.361	0.802	Não Suportada
H4	COF -> CP -> CMO	0.128	0.045	2.819	0.005	-	-	-	-	Suportada
H5	COF -> FE -> CMO	0.011	0.007	1.495	0.136	-	-	-	-	Não Suportada
	COF -> FE -> CP	0.022	0.012	1.835	0.067	-	-	-	-	Suportada
	FE -> CP -> CMO	0.043	0.023	1.834	0.067	-	-	-	-	Suportada
	COF->FE->CP->CMO	0,005	0,004	1,276	0,203	-	-	-	-	Não Suportada
	IAP -> COF	0.264	0.054	4.860	0.000	0.071	0.037	0.446	1.006	Suportada
	IAP -> FE	0.597	0.039	15.295	0.000	0.412	0.271	0.524	1.076	Suportada
	Porte -> COF	-0.020	0.051	0.396	0.692	0.071	0.037	0.446	1.006	Não Suportada
	NCO -> CP	0.066	0.063	1.052	0.293	0.381	0.167	0.399	1.122	Não Suportada
NCO -> CMO	0.117	0.059	1.975	0.049	0.418	0.361	0.802	1.138	Suportada	
TTF -> CMO	0.032	0.043	0.753	0.452	0.418	0.361	0.802	1.015	Não Suportada	

Legenda: COF. Controle Orçamentário Facilitador; CP. Capital Psicológico; FE. *Feedback* Orçamentário; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias. IAP. Incerteza Ambiental Percebida; NCO. Nível de Conhecimento Orçamentário; TTF. Tempo de Trabalho na Função.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se pelos resultados do teste de hipóteses deste segundo modelo estrutural que as relações investigadas anteriormente (no primeiro modelo estrutural) não se alteraram, quando comparadas aos resultados encontrados nesta etapa da pesquisa. Porém, a relação incluída, que versa sobre os efeitos diretos do *feedback* orçamentário no capital psicológico foi confirmada. Do mesmo modo, verifica-se que o controle orçamentário facilitador também exerce influência indireta no capital psicológico dos *controllers*, influência esta mediada pelo *feedback* orçamentário (COF -> FE -> CP). O mesmo se observa em relação aos efeitos indiretos do *feedback* orçamentário no compromisso com as metas orçamentárias, que passam a ser estatisticamente significativos (FE -> CP -> CMO), revelando a importância de tais capacidades para a promoção do capital psicológico dos *controllers*, e seus reflexos consequentes em seu compromisso com as metas orçamentárias.

Estes resultados denotam que a presença do controle orçamentário facilitador, alinhado ao uso de *feedback* orçamentário, potencializa o capital psicológico dos *controllers*, influenciando positivamente também seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas. Também revelam que cada aspecto de análise investigado na pesquisa apresenta contribuição particular para que isto ocorra, uma vez que ainda que o controle orçamentário facilitador seja capaz de potencializar o *feedback* orçamentário e o capital psicológico dos *controllers*, seus efeitos indiretos via este caminho (COF -> FE -> CP -> CMO) não são significativos.

Quanto à incerteza ambiental percebida (IAP), estatisticamente ela apresentou significância com o controle orçamentário facilitador, e, por isso, ela está positivamente associada a essa variável. Vale mencionar que este achado corrobora com o estudo de Mucci *et al.* (2021a), pois identificaram que empresas com orçamento caracterizados por possuírem estrutura flexível, semelhantes ao uso facilitador (Chapman & Kihn, 2009), e que atuam no Brasil, apresentaram um ambiente com maior nível de incerteza ambiental.

Dessa forma, entende-se que na medida em que aumenta a percepção de incerteza ambiental, maior a propensão das organizações de adotarem um controle orçamentário com configuração facilitadora, que dispõe dos atributos de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021b), pois essa é uma abordagem que possibilita alterações, ajustes e melhorias no controle em situações contingentes. Tal qual, a incerteza ambiental percebida (IAP) também demonstrou ser relacionada, positivamente, com o *feedback* orçamentário e, por este motivo, as oscilações e pressões externas provocam uma procura e aumento de *feedback* nas empresas brasileiras que compõem a amostra.

Logo, considerando que o *feedback* orçamentário consiste em um conjunto de informações que podem ser utilizadas na orientação e no aprimoramento do desempenho profissional dos indivíduos (Lee *et al.*, 2021), este achado indica que, em momentos de imprevisibilidade, o *feedback* orçamentário pode tornar-se um recurso estratégico para as organizações e, por isso, acredita-se que há maior tendência de aplicação dessa ferramenta gerencial nos processos de gestão orçamentária, como forma de apoiar e promover o desempenho dos indivíduos em suas atribuições de trabalho.

Em relação ao porte das empresas, verificou-se que essa variável não é capaz de explicar a adoção de práticas de controle orçamentário facilitador, uma vez que a relação encontrada não apresentou significância estatística. Quanto à verificação dos possíveis efeitos do nível de conhecimentos orçamentários dos participantes da pesquisa nas variáveis capital psicológico e

compromisso com as metas orçamentárias, verificou-se que esta exerce influência estatisticamente significativa apenas no compromisso dos *controllers*.

Apesar do nível de conhecimentos orçamentários apresentar uma relação positiva com o capital psicológico, estatisticamente esta relação não é significativa. Entende-se que nenhum funcionário é considerado como uma ‘tábua rasa’, sem pensamentos, mas sim moldados por experiências passadas que influenciam no ambiente de trabalho (Luthans & Youssef, 2004). Assim, é possível se admitir que a promoção da autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança independe do entendimento técnico e informações que o empregado possui em relação ao orçamento, mas essas dimensões positivas individuais, tendem a ser mais impactadas pelos eventos pessoais e pelo meio organizacional, como a existência do controle orçamentário facilitador, relação direta confirmada na pesquisa.

De outro modo, o nível de conhecimentos orçamentários apresenta relação positiva e significativa com o compromisso com as metas orçamentárias, achados que indicam que a compreensão sobre o orçamento e seus efeitos na organização promovem o sentimento de compromisso com o atingimento do orçamento e o cumprimento das metas estabelecidas. Ademais, quanto mais entendimento e prática na rotina, planejamento e execução orçamentária, melhor será o desempenho em alcançar os objetivos estratégicos descritos no orçamento. Conforme os resultados de Zonatto *et al.* (2019), na medida em que aumenta os conhecimentos orçamentários dos gestores, com mais envolvimento estes indivíduos tendem a atuar nos processos orçamentários, o que é benéfico para a organização.

Dessa forma, pode-se inferir que os profissionais da área de controladoria, ao disporem de mais conhecimentos do sistema orçamentário, mais tendem a se comportar com maior compromisso em atender as metas orçamentárias em que são responsáveis. Por fim, verificou-se que o tempo de trabalho na função (TTF) não é capaz de explicar diferenças em relação ao compromisso com as metas orçamentárias, uma vez que esta relação não apresentou uma correlação significativa. A partir disso, pode-se inferir que, diretamente, o tempo de trabalho em cargos na área de controladoria não é capaz impulsionar o compromisso com os objetivos, metas e resultados orçamentários.

Uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada ao pouco tempo de trabalho de parte dos profissionais participantes da pesquisa, na função atual por eles desempenhadas (até 5 anos), como constatado na etapa de caracterização da amostra analisada. De modo geral, sabe-se que há diversas formas de condicionar as pessoas sobre a importância de alcançar objetivos e metas orçamentárias (Locke & Latham, 2002). Portanto, diante destes resultados, pode-se inferir que tal compromisso não depende exclusivamente do período de

exercício laboral em atividades orçamentárias, mas do arranjo gerencial adotado (configuração orçamentária facilitadora) e do capital psicológico dos *controllers*.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando o objetivo de investigar os efeitos do controle orçamentário facilitador, de maneira direta no compromisso com as metas orçamentárias, assim como de modo indireto, a partir da influência mediadora do capital psicológico e do *feedback* orçamentário, desenvolveu-se este estudo, amparado na Teoria Social Cognitiva e na Teoria de Estabelecimento de Metas. Para tanto, foram avaliadas respostas obtidas junto a uma amostra de 365 profissionais da área de controladoria de empresas que atuam no Brasil.

Os resultados demonstraram que o orçamento com configuração facilitadora promove o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas, o capital psicológico e o *feedback* orçamentário, assim como o capital psicológico influencia positivamente a relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. Dessa forma, identifica-se que esta abordagem provoca, nos usuários, uma percepção e modo de trabalho que impulsiona e motiva atitudes benéficas e proativas à execução do orçamento, corroborando para que ocorra o alcance das metas. Sendo que isto sucede por meio do entendimento de que o controle orçamentário possui uma disposição que oferece suporte, autonomia e disponibilidade e clareza das informações e dos objetivos da empresa.

Ademais, considerando que o compromisso com as metas orçamentárias é essencial, especialmente devido aos projetos estipulados pelas empresas e a necessidade de conscientização dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Silva *et al.*, 2023), percebe-se que a interação entre o indivíduo e o controle facilitador melhora o desempenho individual do *controller* na sua área de responsabilidade e, por conseguinte, reflete positivamente também no desempenho da organização. Destaca-se que essas ponderações estão alinhadas com os resultados de Chapman e Kihn (2009), que constaram que a configuração facilitadora tem efeitos diretos no desempenho, bem como no sucesso da implantação de sistemas de gestão participativos nas organizações.

Isto porque os quatro atributos facilitadores, capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Henttu-Aho, 2016; Mucci *et al.*, 2021b) incentivam a uma maior interação com a organização e o trabalho a ser realizado (Ahrens & Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023). Sendo que, conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas, a participação dos indivíduos na

definição de metas torna-os mais empoderados e envolvidos para o cumprimento das metas (Locke & Latham, 2002). Logo, a conjuntura facilitadora, ao promover a presença e contribuição dos usuários nos processos orçamentários, instiga um sentimento de pertencimento e integração com a organização, estimula a compreensão do propósito da empresa, das operações pertinentes ao controle orçamentário e estimula a aceitação das metas estabelecidas.

Especialmente porque, sob a perspectiva motivacional, a justificativa e fundamento do objetivo valida a relevância da meta e assegura o empenho necessário para com o resultado pretendido (Locke *et al.*, 1988). Por conseguinte, essa dinâmica provoca o comprometimento individual e incentiva comportamentos essenciais, como proposição de melhorias, acompanhamento e alinhamento estratégico, direcionamento de esforços para os objetivos organizacionais e motivação para a busca de metas mais desafiadoras. Desse modo, desenvolve nos indivíduos o compromisso com as metas orçamentárias e o alcance delas.

Portanto, quanto maior a presença das dimensões habilitantes deste mecanismo de controle gerencial (capacidade de reparo, flexibilidade, transparência interna e transparência global), mais comprometidos tendem a ser os profissionais que atuam na área de controladoria das organizações objeto de estudo. Uma vez que a configuração facilitadora permite reformulações para atender as prioridades das atividades em desenvolvimento na organização, formulação de novas rotas alternativas ao que anteriormente foi proposto, viabilizando, inclusive, a aplicação de recursos em questões que anteriormente não haviam sido inseridos no orçamento.

Assim como auxilia a manter os usuários esclarecidos e, por isso, eleva o grau de percepção de utilidade do orçamento, como também corrobora na execução da estratégia empresarial por meio a utilização de metas orçamentárias (Mucci *et al.*, 2021). Não apenas, o acesso a um conjunto de informações orçamentárias ajuda na adoção de melhores procedimentos que propicia o alcance dos objetivos, resultados e metas estabelecidas (Lunardi *et al.*, 2020) e viabilizam o desenvolvimento de um modelo mental nos usuários acerca das atividades de trabalho que eles executam, e, conseqüentemente, permite melhor gerenciamento e controle (Coyte, 2019).

Ainda, segundo a Teoria Social Cognitiva, fatores ambientais atuam em conjunto com aspectos pessoais e produzem influências comportamentais, no pensamento e ação do indivíduo no trabalho (Bandura, 1986; Bandura *et al.*, 2008). Logo, o controle orçamentário facilitador, como um aspecto ambiental e organizacional, também impacta as atitudes dos empregados com a presença e influência de fatores pessoais e cognitivos e impulsiona, de maneira indireta, o compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas, e, conseqüentemente, com a estratégia

de gestão orçamentária instituída pela empresa. Nas evidências encontradas, estes aspectos cognitivos envolvem as capacidades psicológicas positivas dos gestores, que promovem sua autoconfiança (crenças de autoeficácia), o otimismo, a esperança e resiliência para o desenvolvimento de tarefas (Luthans & Youssef, 2004; Memili *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2023a; Hu *et al.*, 2023; David *et al.*, 2024).

A Teoria Social Cognitiva explica que a influência das crenças de autoeficácia no funcionamento humano indica que um forte senso de eficácia potencializa o esforço, a resiliência e persistência dos indivíduos no trabalho. Assim, quando isto ocorre, os indivíduos inclinam-se a escolher atividades e tarefas nas quais se sentem com maior competência e autoconfiança (Bandura *et al.*, 2008). Logo, a percepção de um controle orçamentário que possui ferramentas facilitadoras desenvolve usuários mais confiantes em seus trabalhos, com capacidade de formular novas estratégias para alcançar as metas, persistentes e otimistas para exercerem ações com mais esforço e intencionalidade, assim como motiva a optar por desafios profissionais, como formular e alcançar metas orçamentárias que refletem em seu desempenho. Isto porque, ao acreditar e conceder autonomia decisória aos funcionários, as empresas sinalizam confiança e promove um ambiente de valorização, aumentando a percepção de importância destes profissionais, sendo que esse reconhecimento fortalece a autoconfiança no trabalho e nas competências e habilidades técnicas individuais, necessárias ao desenvolvimento eficaz de suas atribuições de trabalho (Zonatto *et al.*, 2023).

Ainda, a partir da Teoria do Estabelecimento de Metas, a autoeficácia eleva o compromisso com os objetivos e, por isso, atua como facilitadora do comprometimento dos indivíduos com as metas orçamentárias estabelecidas (Locke & Latham, 2002). De tal maneira, o capital psicológico atua como um agente impulsionador e mediador entre o controle orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias, pois caracteriza-se como um estado mental que corrobora para a mobilização de esforços que permitem alcançar melhor desempenho gerencial em atividades orçamentárias (Machado *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023).

Esta abordagem é convergente e complementar a Teoria Social Cognitiva, que revela que as intervenções voltadas à promoção do bem-estar podem ser utilizadas para o aprimoramento dos processos emocionais, cognitivos ou motivacionais dos indivíduos, no desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais, como também na transformação nas condições sociais de trabalho no ambiente organizacional (Bandura *et al.*, 2008). Estes aspectos fornecem uma explicação dos efeitos diretos do capital psicológico no compromisso com as metas orçamentárias, visto que predizem o desenvolvimento e a ação

humana em um contexto de interação social, como os processos orçamentários (Degenhart *et al.*, 2022).

Por isso, a presença do capital psicológico é benéfica para a execução e o controle do sistema orçamentário. Este achado revela que um ambiente organizacional que estimule a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo nos profissionais que atuam na área de controladoria garante um maior efeito de práticas de gestão flexíveis em atitudes gerenciais positivas e no comportamento do indivíduo em se comprometer com os objetivos estabelecidos no orçamento. Além disso, os resultados encontrados também permitiram identificar que o controle orçamentário facilitador está relacionado com o *feedback* regular acerca do cumprimento das metas e variações orçamentárias. Logo, a percepção de um controle facilitador, que possui uma configuração que estimule a troca de informação, a partir da transparência interna e global (Ahrens & Chapman, 2004; Zonatto *et al.*, 2023), é capaz de impulsionar o *feedback* recebido pelos profissionais de controladoria que participaram desta pesquisa.

Destaca-se que este achado apresenta-se como uma contribuição relevante à literatura de controle gerencial. Ao indicar a influência positiva no *feedback*, revela que, quando o contexto organizacional é percebido como um modelo de trabalho que favorece e contribui com as atividades que devem ser desempenhadas pelos usuários no sistema orçamentário, o *feedback*, formal e informal, é potencializado. Portanto, atua como um mecanismo de apoio e complementar ao alcance de melhor desempenho. Dessa forma, as informações fornecidas no *feedback* possibilitam aos indivíduos monitorar o seu próprio desempenho e servem como um instrumento de análise pessoal para ajuste do esforço em relação aos objetivos organizacionais. Por conseguinte, esse processo promove uma reflexão crítica sobre as estratégias adotadas e incentiva o redirecionamento do nível de empenho para atender aos resultados esperados.

Por isso, o *feedback*, por sua vez, é utilizado para fornecer informações úteis para o aperfeiçoamento das competências dos indivíduos no trabalho (Anseel *et al.*, 2011). Logo, também podem contribuir para o desenvolvimento do capital psicológico dos *controllers*. De acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas, a falta de clareza e informação sobre o desempenho alcançado inviabiliza o indivíduo de ajustar a intensidade ou direção de seus esforços, para corresponder as metas organizacionais estabelecidas (Locke & Latham, 2002). Isto também tende a impactar negativamente no capital psicológico dos *controllers*, uma vez que tais direcionamentos impactam sua percepção (e autoavaliação) de sua capacidade para alcançar tais resultados, bem como em sua propensão a mobilizar e dispender esforços (além

dos usualmente aplicados) para alcançar objetivos, metas e os resultados esperados (Zonatto *et al.*, 2023).

Estes achados também são corroborados pela Teoria Social Cognitiva. Conforme explica Bandura (1977), indivíduos não são seres irracionais, embora possam possuir capacidades cognitivas e psicológicas distintas. Pensam, avaliam e definem suas escolhas, decidindo, deste modo, como comportar-se em um contexto de interação social, como os processos orçamentários (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023).

Assim, em ambientes organizacionais percebidos como saudáveis e que apoiam o desenvolvimento das atividades de trabalho dos *controllers*, são contextos organizacionais que tornam-se mais propensos a estimular o desenvolvimento de atitudes e comportamentos gerenciais proativos. Em contrapartida, ambientes organizacionais que refletem a falta de apoio, com pressões institucionais, elevam os níveis de estresse ocupacional, o que, além de impactar negativamente no desempenho gerencial dos *controllers*, pode resultar no seu adoecimento e intenção de não permanência no emprego (Schlup *et al.*, 2021).

Neste estudo, o efeito mediador do *feedback* orçamentário não ocorreu na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias. Os resultados encontrados indicam que a adoção por si só de *feedbacks* pode não ser suficiente para promover o compromisso com as metas orçamentárias dos *controllers*, o qual é potencializado quando o controle orçamentário instituído é percebido como facilitador e o capital psicológico dos *controllers* é elevado.

Dessa forma, considerando que para indivíduos orientados em metas, movidos pelo desejo de aprendizado e com foco no autodesenvolvimento, o *feedback* atua como um instrumento de diagnóstico estratégico (Anseel *et al.*, 2011), pode-se inferir que *controllers* que apresentam tais comportamentos são profissionais mais propensos a apresentar desempenho gerencial elevado (Degenhart *et al.*, 2022; Zonatto *et al.*, 2023). Isto porque, quando o *feedback* orçamentário é percebido como informativo (Anseel & Lievens, 2009), potencialmente benéfico (Gong *et al.*, 2017) e capaz de apontar o grau de desempenho real alcançado (Laudel & Narciss, 2023), permite avaliar caminhos e identificar alternativas de direcionamentos para a promoção de intervenções que visam melhorar o seu desempenho no trabalho (DeNisi & Sockbeson, 2018).

Ainda, a partir dos resultados da estatística descritiva, percebe-se que nem todas as organizações adotam um controle orçamentário facilitador, desse modo, estas evidências apontam que em algumas empresas predomina a dimensão coercitiva no controle orçamentário.

Destaca-se que este modelo de controle possui foco na imposição de regras (Ahrens & Chapman, 2004) com o objetivo de assegurar o cumprimento das metas estabelecidas. Por isso, entende-se que pode ser uma estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais e obtenção de melhores resultados. Contudo, como o processo coercitivo é estruturado de maneira rígida e menos interativa (Adler & Borys, 1996; Beuren & Santos, 2019), pode induzir na redução da proatividade e diálogo, visto que o indivíduo se restringe a cumprir estritamente com o que foi estipulado, como também diminuir a autoeficácia devido a constante imposição e pouca autonomia.

Dessa forma, assim como o grau de compromisso individual com os objetivos pode definir a probabilidade de êxito das metas, ele também é um determinante crítico da propensão do desgaste emocional e estresse do indivíduo (Locke, 1968). Logo, quando há percepção de que a situação do ambiente de trabalho não é propícia para o desenvolvimento das atividades e tarefas, o indivíduo sente-se estressado (Paschoal & Tamayo, 2004; Zonatto *et al.*, 2019), assim como interpretam o controle gerencial como punitivo quando as condições não são atendidas (Locke *et al.*, 1988). O controle coercitivo pode cooperar com a formação de um contexto organizacional estressante e punitivo e não promover o compromisso com as metas de maneiras consistente e sustentável, diferente do controle facilitador. Ademais, mesmo que nem todos os respondentes apresentaram capital psicológico, a presença e o estímulo desses recursos cognitivos positivos auxilia na redução do estresse e insegurança no trabalho e, por conseguinte, evitar doenças como hipertensão e fadiga (Patnaik *et al.*, 2022).

Por fim, é oportuno inferir que em condições de elevada incerteza ambiental, verificou-se que a maioria das organizações participantes da pesquisa tornam-se mais propensas a implementar práticas de gestão orçamentária facilitadoras, bem como, em fornecer *feedbacks* orçamentários regulares. Da mesma forma, que *controllers* que apresentam maiores níveis de conhecimentos orçamentários tornam-se profissionais mais propensos a apresentar maior compromisso com as metas orçamentárias. Tais resultados ampliam as evidências produzidas sobre o tema, e indicam importantes características contextuais e individuais a serem observadas, para melhor compreender em que condições organizações adotam uma configuração orçamentária habilitante, promovem o *feedback* orçamentário e elevam o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta última etapa são apresentadas as conclusões da presente pesquisa e recomendações para estudos futuros, identificadas a partir das interpretações extraídas literatura revisitada e dos resultados encontrados.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a analisar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria de empresas que atuam no Brasil. Para alcançar esse objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa para análise dos dados (MEE). A amostra foi composta por 365 profissionais da área de controladoria de diferentes organizações e, portanto, as percepções do indivíduo é o nível de análise da pesquisa. Por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, foi realizada a investigação das relações teóricas propostas, construídas a partir das variáveis controle orçamentário facilitador, capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias, fundamentadas na Teoria Social Cognitiva e da Teoria do Estabelecimento de Metas.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que procurou analisar os efeitos diretos do controle orçamentário facilitador no compromisso com as metas orçamentárias, os resultados encontrados evidenciaram que esta relação é estatisticamente significativa. Logo, pode-se inferir que o controle orçamentário com a configuração facilitadora impulsiona o compromisso com as metas estabelecidas no orçamento ao promover a percepção de um controle que auxilia nas tarefas e fornece autonomia e, por conseguinte, o comprometimento individual dos respondentes da amostra com os objetivos organizacionais, a proatividade, a melhorar o desempenho da unidade em que este profissional pertence.

Em atendimento ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que versa sobre a investigação dos efeitos diretos do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, como também no *feedback* orçamentário, verificou-se que ambas as hipóteses, H2 e H3, não foram rejeitadas, visto que apresentaram relação positiva e significativa. Dessa maneira, os resultados demonstraram que quanto maior a percepção de um controle orçamentário facilitador, maior será o desenvolvimento das dimensões psicológicas e positivas que compõem o capital psicológico, sendo elas, a autoeficácia, o otimismo, a resiliência e a esperança. Isto

ocorre porque o sentimento de desempenhar as atividades orçamentárias, por meio de um controle flexível e habilitante, promove mais confiança pessoal no trabalho exercido.

Uma vez que a relação entre o controle orçamentário facilitador e o *feedback* orçamentário foi suportada, e de caráter positiva, pode-se inferir que o controle orçamentário facilitador exerce efeito no *feedback* recebido pelos profissionais de controladoria acerca das metas e variações orçamentárias das áreas que eles possuem responsabilidade. Desse modo, um sistema que promove a transparência de informações orçamentárias, o entendimento dos processos e comunicação, influencia, de maneira favorável, a maneira como o indivíduo recebe o retorno, por um superior, a respeito do desempenho exercido no atingimento das metas e no controle das variações do orçamento.

Em sequência, foram avaliadas as relações indiretas do modelo teórico construído para esta pesquisa. Quanto ao terceiro objetivo específico, que refere-se a avaliação do impacto do capital psicológico na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias, os resultados indicaram que o capital psicológico dispõe de efeitos positivos que fortalece a influência do controle orçamentário com características facilitadoras no compromisso com as metas orçamentárias. Diante destes achados, pode-se entender a relevância de indivíduos autoconfiantes, persistentes, otimistas e esperançosos possuírem responsabilidade orçamentária para o atingimento das metas e dos objetivos organizacionais.

Contudo, a investigação da influência mediadora do *feedback* orçamentário na relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias não foi suportada, uma vez que não apresentou significância estatística. Com base nos resultados apurados, não é possível inferir que o *feedback* a respeito do desempenho nas tarefas seja capaz de influenciar diretamente as metas orçamentárias estabelecidas, e, portanto, mediar esta relação. As evidências de que o *feedback* não potencializa os efeitos do controle facilitador no compromisso com as metas orçamentárias sugere que isto pode ocorrer de outra forma, como por meio de aspectos cognitivos que antecedem as atitudes gerenciais positivas, o empenho, e o compromisso dos gestores para o alcance das metas orçamentárias de responsabilidade dos funcionários da área de controladoria que participaram desta pesquisa. Tais aspectos, não investigados nesta pesquisa, fornecem novos *insights* para a realização de estudos sobre o tema.

Diante do exposto, considerando os dados obtidos e mediante a análise dos resultados apresentada, pode-se evidenciar que o objetivo geral foi atendido, visto que foi possível analisar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais da área de controladoria que trabalham em empresas que atuam no Brasil. A partir dos resultados encontrados, e à luz das

teorias aplicadas neste estudo, conclui-se que, no contexto organizacional com a presença do controle orçamentário com configuração facilitadora, os indivíduos desenvolvem percepções que predizem e impulsionam o compromisso com as metas orçamentárias, a autoeficácia, o otimismo, a resiliência e a esperança, sendo o *feedback* de desempenho uma estratégia de gestão adotada por estas empresas para direcionar esforços na busca pelo alcance das metas orçamentárias estabelecidas.

Isto porque a importância atribuída, o estabelecimento e a complexidade das metas, os ganhos pessoais, a satisfação e a autoconfiança nas metas orçamentárias motivam os indivíduos a cumprirem com as suas responsabilidades e objetivos de trabalho. Além disso, o controle orçamentário facilitador percebido como um fator contextual que possibilita proatividade, autonomia e discricionariedade, ajustes e correções, impulsiona os indivíduos a direcionarem os seus esforços e ações em atividades que promovem o atingimento das metas. Dessa forma, pode-se inferir que, nestas condições, os *controllers* são profissionais motivados, com sentimento de pertencimento, alinhados com a estratégia organizacional, que consentem com as metas estabelecidas e que atuam na busca para alcançá-las.

Não somente, o capital psicológico demonstrou ser um recurso benéfico para a organização, dado que fortalece a atitude de compromisso do empregado com os objetivos da empresa transcritos no orçamento. Por conseguinte, pode incidir em um melhor desempenho na realização das atividades orçamentárias, ao evidenciar que estes são gestores que tomam decisões e apresentam atitudes mais confiantes, além de serem mais esperançosos, otimistas e resilientes diante dos desafios e dificuldades encontradas no trabalho.

Apesar de nem todos os respondentes perceberem o controle orçamentário da mesma maneira, indicando que pode ocorrer a percepção de dualidade do controle facilitador e coercitivo na mesma organização ou a predominância de um controle coercitivo em alguns casos, demonstrou-se que há o compromisso quando os indivíduos sentem que o controle gerencial comporta-se de modo que facilite e auxilie no desenvolvimento das tarefas de trabalho do gestor, ao oferecer apoio que envolve desde a disponibilidade de informações, a outros aspectos como flexibilidade, melhorias e suporte nas decisões.

Dessa forma, este controle gerencial facilitador tende a conduzir os indivíduos a apresentarem um comportamento positivo e favorável tanto para os profissionais que atuam na área de controladoria, quanto aos seus superiores, dado que o *controller* tem a disposição um controle orçamentário que permite o melhor uso dos recursos para atingir as metas, enquanto o superior dispõe de funcionários mais envolvidos e comprometidos com os objetivos

organizacionais. Esta relação é benéfica para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, que impactam na *performance* final da empresa.

Por isso, destaca-se a atenção das organizações para estes achados. Conforme os resultados, práticas como a reformulação do orçamento do ano vigente ano, para reavaliações, inclusões ou exclusões de previsões orçamentárias de acordo com o andamento do planejamento da empresa naquele período, a execução de controle mensal da execução orçamentária para avaliação contínua e periódica, a criação e disponibilidade de relatórios mensais da execução orçamentária da unidade de negócio e treinamento, como também material de apoio, para entendimento e controle orçamentário constituem-se como importantes antecedentes para o compromisso dos empregados com as metas orçamentárias.

Ainda, vale a adoção de relatório unificado, com todas as unidades de negócio, acerca da execução orçamentária, e a divulgação e acesso do orçamento para os gestores e coordenadores, detalhando os impactos, positivos e negativos, do cumprimento ou não das metas orçamentárias estabelecidas a cada setor ou atividade da empresa. Não apenas, possibilitar aos funcionários com responsabilidade orçamentária a reatribuição das previsões, conforme necessidade, e a inclusão ou exclusão de receita ou despesa orçamentária, devidamente justificada e alinhada com o planejamento da empresa, também corroboram com o atingimento das metas estabelecidas.

Uma vez que o compromisso com as metas orçamentárias é fundamental para uma eficiente execução e controle do orçamento, que foi formulado conforme o planejamento e os propósitos da empresa para aquele determinado período, tende a favorecer a gestão organizacional. Logo, os funcionários que percebem a configuração facilitadora do orçamento e sentem-se integrados com a gestão da organização tendem a auxiliar na consecução dos planos e pretensões das empresas ao atingirem as metas, como também tornam-se mais positivos e mais suscetíveis aos efeitos das informações do *feedback*, que potencializam sua capacidade de autorregulação e alinhamento com as metas estipuladas.

As evidências dessa pesquisa fornecem suporte para a promoção e estímulo de um ambiente organizacional e controle gerencial que realcem a autoeficácia, o otimismo, a resiliência e a esperança dos empregados nas empresas, especialmente àqueles que possuem responsabilidade orçamentária, visto que os aspectos cognitivos que compõem o capital psicológico também impulsionam o compromisso com as metas orçamentárias de maneira direta. Desse modo, funcionários com atitudes positivas e comprometidos com o orçamento também são resultados do estado psicológico e cognições mentais que a literatura trata como aspectos individuais que podem ser desenvolvidos e gerenciados, conforme a finalidade e

direcionamentos (mecanismos de apoio) instituídos na empresa, como evidenciado pela adoção de um controle orçamentário facilitador.

Por conseguinte, tais aspectos atuam para influenciar no desempenho dos indivíduos nas atividades de sua responsabilidade orçamentária. Não apenas, indivíduos com a presença de elevado grau de capital psicológico tendem a apresentar menores níveis de estresse e insegurança e, por isso, tornam-se mais resilientes em contextos adversos e conscientes da importância de atingir as metas. Estas condições reduzem a propensão do adoecimento do trabalhadores, problemas de afastamento laboral e intenção de não permanência. Para isso, as organizações podem adotar medidas como uma cultura de feedback, evento organizacional de gratificação e reconhecimento pelo atingimento das metas orçamentárias, suporte organizacional, por meio de incentivos ao cuidado físico e psicológico do funcionário, e fornecer autonomia ao possibilitar margem para as ações de trabalho de cada gestor.

Além disso, concluiu-se que mais de um fator impacta o comportamento do profissional de controladoria no exercício das suas responsabilidades e atribuições. Isto porque o nível de conhecimentos orçamentários também apresentou-se como um precursor do compromisso com as metas orçamentárias, visto que demonstrou relação positiva e significativa. Dessa maneira, o entendimento e noção do usuário influencia no comprometimento em alcançar os objetivos e, por este motivo, torna-se relevante, nas organizações, o incentivo da compreensão e clareza quanto aos processos orçamentários, como reuniões de alinhamento, treinamentos e capacitações, assim como a participação destes detentores de informações no estabelecimento de metas, especialmente para aumentar a relevância percebida atribuída ao papel do profissional de controladoria, como agente de interlocução no ambiente organizacional, que orienta, apoia e contribui com outros gestores no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Apesar do *feedback* não atuar como mediador e impulsionador da relação entre o controle orçamentário facilitador e o compromisso com as metas orçamentárias, o retorno acerca do comportamento e *performance* pelo superior ao subordinado aumenta as cognições positivas do capital psicológico. Logo, funcionários que possuem acompanhamento e avaliação de desempenho nas atividades orçamentárias são mais suscetíveis a aprimorarem a autoconfiança no exercício nas tarefas, esperança em bons resultados, resiliência frente às mudanças e otimismo para o atingimento das metas, sendo que estas dimensões psicológicas promovem o compromisso com as metas orçamentárias. Dessa forma, de maneira indireta, o *feedback* tende a impactar positivamente no compromisso com as metas orçamentárias. Não apenas, o fornecimento de *feedbacks* pode agir como um meio para ressaltar a relevância do controle orçamento e a sua contribuição para a estratégia da organização.

Diante do exposto, conforme preconiza a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1986; Bandura *et al.*, 2008), entende-se que um fator ambiental, como o controle orçamentário facilitador e o *feedback* orçamentário, um aspecto cognitivo e pessoal, como o capital psicológico, e um elemento comportamental, como o compromisso com as metas orçamentárias, e as suas interações, impactam na atitude do profissional de controladoria ao desenvolver o seu compromisso com os objetivos estipulados no orçamento. Do mesmo modo, consoante com a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke *et al.*, 1988; Locke & Latham, 2002), entende-se que a participação na construção da meta, o direcionamento que ela proporciona, a compreensão de sua dificuldade, alinhado a autoeficácia e motivação dos gestores, impulsionam o indivíduo no cumprimento e alcance das metas orçamentárias da organização.

Portanto, em suma, os achados desta pesquisa estão de acordo com outros estudos presentes na literatura de controle gerencial, especificamente sobre o controle orçamentário facilitador, e contribuem com novas perspectivas nos aspectos teórico e prático. Sendo assim, os resultados podem ser aplicados e aprofundados em novos trabalhos da área, como também podem ser transformados em ações no ambiente organizacional. O controle orçamentário com abordagem facilitadora propicia a formação de um contexto e condições favoráveis para o desenvolvimento do trabalho e de um indivíduo autoconfiante na realização das suas tarefas. Do mesmo modo, pode constituir-se um mecanismo de apoio ao enfrentamento de ambientes com elevada percepção de incerteza ambiental, uma vez que funcionários motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais, promovem atitudes benéficas para a gestão orçamentária e, por conseguinte, para o alcance dos resultados da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Ao realizar esta pesquisa, foi possível visualizar as lacunas do campo de estudo da contabilidade gerencial, em especial trabalhos que envolvem o controle gerencial e a abordagem comportamental da contabilidade. A partir da revisão da literatura, observou-se a falta de evidências nas investigações acadêmicas acerca das relações entre o controle orçamentário facilitador, o capital psicológico, o *feedback* orçamentário e o compromisso com as metas orçamentárias e os seus efeitos no comportamento dos indivíduos com responsabilidade orçamentária. Não apenas, entende-se que a área de estudo carece de mais deduções sobre o orçamento e o impacto que ele exerce nos usuários das informações contábeis.

Diante disso, identifica-se oportunidades de pesquisas relacionadas a estes temas, visto que ainda cabe a realização de análise de novas interações.

Dessa forma, sugere-se pesquisar e averiguar a percepção dos indivíduos quanto a presença de características das duas abordagens de modelo de controle, facilitador e coercitivo (Adler & Borys, 1996), na rotina de trabalho e identificar possíveis diferenças dos efeitos comportamentais ou cognitivos que eles podem gerar nos empregados e no desempenho da organização, em particular, quando as percepções podem diferir, diante de eventuais diferenças instituídas em diferentes níveis hierárquicos e de autoridade constituídos na organização. Ainda, vale a investigação e compreensão de relações que envolvem o controle orçamentário facilitador com outras variáveis psicológicas não observadas nesta pesquisa (empoderamento psicológico, resistência psicológica, entre outras), para identificar os reflexos que tais aspectos podem exercer no comportamento dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho e no seu desempenho individual.

Além disso, cabe investigar o *feedback* em outros modelos teóricos que compreendam o compromisso com as metas orçamentárias, para entender como ele impacta as atitudes gerenciais, especialmente devido ao seu fator motivacional. Também cabe investigar aspectos relacionados ao desempenho dos indivíduos no trabalho, diante de metas e desafios estabelecidos pela organização. Ademais, torna-se interessante apurar a influência de outros fatores externos a organizações, além da incerteza ambiental percebida, e diferentes fatores pessoais, que não só incluem tempo de trabalho e nível de conhecimento, para compreender como as particularidades do contexto que a empresa está inserida e a experiência individual refletem no compromisso dos funcionários com o orçamento empresarial.

Não só, faz-se necessário que pesquisas futuras contemplem outros grupos para compor a amostra, como gestores de diferentes áreas e de nível médio, como também o estudo em somente uma empresa, com a adoção de outras formas de coleta de dados em conjunto com o levantamento (*survey*), como a entrevista, e outras maneiras de análise dos dados, como as métricas qualitativas. Ainda, há a necessidade de coletar dados em organizações de diferentes setores, ambientes e contextos econômicos, para averiguar se o ramo de atividade e campo de trabalho fornecem perspectivas mais abrangentes e profundas a respeito do controle orçamentário facilitador e os seus efeitos no comportamento humano e desempenho organizacional. Tais aspectos constituem-se importantes oportunidades de pesquisa sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204.
- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Altenburguer, M. (2021). Mood and honesty in budget reporting. *Management Accounting Research*, 50, 100707.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66.
- Anseel, F. & Lievens, F. (2009). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362-376
- Anseel, F., Yperen, N. W. V., Janssen, O. & Duyck, W. (2011). Feedback type as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 703-722.
- Appuhami, R. (2024). Linking Performance Measures and Feedback: Self-Regulation for Creativity. *European Accounting Review*, 33(5), 1867-1894.
- Arnold, M. & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Ashford, S. J. & Tsui, A. S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *The Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Ashraf, T. & Siddiqui, D. A. (2020). The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being, and Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*, 1-24.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 559160.

- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L. & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração Unimep*, 19(14), 147-174.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall
- Bandura, A., Azzi, R. G. & Polydoro, S. (2008). *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. Artmed Editoria.
- Bangun, N. (2017). Budgetary participation and managerial performance through psychological capital and perception of innovation. *Journal Akuntansi*, 21(2), 278–301.
- Benin, D. A. (2024). Influência do capital psicológico na relação entre características habilitantes do orçamento, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria.
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F. & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e-200018.
- Beuren, I. M. & Santos, V. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323.
- Beuren, I. M., Santos, V. & Bernd, D. C. (2020). Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no Empowerment e na Resiliência Organizacional. *Brazilian Business Review*, 17(2), 211-232.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 113-135.
- Blay, B., Douthit, J. & Fulmer III, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42, 56-65.
- Borovoi, L., Schmidtke, K. & Vlaev, I. (2022). The effects of feedback valance and progress monitoring on goal striving. *Current Psychology*, 41: 4574-4591.
- Burghardt, J. & Moller, K. (2023). The use of management controls to enhance the perception of meaningful work – a systematic literature review and conceptional model development. *Journal of Accounting Literature*, 45(2), 209-255.
- Cagna, C. J., Bhanji, J. P., Smith, D., Delgado, M. R. & Tricomi, E. (2024). Decisions to seek cognitive performance feedback: Potential determinants of feedback value and consequences for learning. *Learning and Motivation*, 88, 102051.

Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J. & Shields, M. D. (2007). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.

Chang, J. Y. T, Jiang, J.J., Klein, G. & Wang, E. T. G. (2019). Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information & Management*, 103137.

Chapman, C. S. & Kihn, L. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 151-169.

Chen, M., Mi, X., Xue, J., Li, Y. & Shi, J. (2023a). The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 14:1133270.

Chen, A., Yang, T., Ma, J. & Lu, Y. (2023b). Employees' learning behavior in the context of AI collaboration: a perspective on the job demand-control model. *Industrial Management & Data Systems*, 123(8), 2169-2193.

Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.

Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3–19.

Chong, V. K. & Tak-Wing, S. L. (2003). Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance: a goal setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11(1), 1-17.

Church, B. K., Kuang, X. & Liu, Y. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84.

Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1073-1097.

Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S. & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in Psychology*, 13:890861

David, R., Singh, S., Mikkilineni, S. & Ribeiro, N. (2024). A positive psychological approach for improving the well-being and performance of employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2883-2900.

Degenhart, L., Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216-231.

Denardo, D. & Sudarwan, S. (2020). The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance with Distributive Fairness, Procedural Fairness, and Budget Goal Commitment as Mediating Variables. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 182-188.

DeNisi, A. & Sockbeson, C. E. S. (2018). Feedback sought vs feedback given: a tale of two literatures. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 320-333.

Dimas, I. D., Assunção, M., Rebelo, T., Lourenço, P. R. & Alves, M. (2022). Innovation in Teams: The Role of Psychological Capital and Team Learning. *The Journal of Psychology*, 156(2), 133-146

Erickson, D., Holderness, D. K. Jr., Olsen, K. J. & Thornock, T. A. (2022). Feedback with feeling? How emotional language in feedback affects individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 99, 101329.

Fishbach, A., Eyal, T. & Finkelstein, S. R. (2010). How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(8), 517-530.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Frezatti, F. (2015). *Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial* (6 ed.). Grupo GEN.

Gil, A. C. (2024). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4 ed.). Atlas.

Goller, D. & Spath, M. (2024). Good job!' the impact of positive and negative feedback on performance. *Sports Economics Review*, 8, 100045.

Gong, Y., Wang, M., Huang, J. & Cheung, S. Y. (2017). Toward a Goal Orientation-Based Feedback-Seeking Typology: Implications for Employee Performance Outcomes. *Journal of Management*, 43(4), 1234-1260.

Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38.

Grinschgl, S., Meyerhoff, H. S., Schwan, S. & Papenmeier, F. (2021). From metacognitive beliefs to strategy selection: does fake performance feedback influence cognitive offloading?. *Psychological Research*, 85: 2654-2666.

Grodt, J. A., Zonatto, V. C.S., Degenhart, L., Piccinin, Y. G. & Bianchi, M. (2023). Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), Eramg230285.

Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). Sage.

Harrison, S. H. & Dossinger, K. (2017). Pliable Guidance: A Multilevel Model of Curiosity, Feedback Seeking, and Feedback Giving in Creative Work. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2051–2072.

Hays, J. C. & Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 496-504.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 1-38.

Hirst, M. K. & Lowy, S. M. (1990). The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 425-436.

Hu, R., Li, Y., Huang, J., Zhang, Y. Jiang, R. & Dunlop, E. (2023). Psychological capital and breakthrough innovation: The role of tacit knowledge sharing and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 14:1097936.

Ismail, T. & Umami, M. & Umami, N. (2019). Enabling management control in improving the performance of SMEs. *Management Science Letters*, 9, 1823-1832.

Ivancevich, J. M. & McMahon, J. T. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 25, 359-372.

Johansson-Berg, T. & Wennblom, G. (2023). If managers feel safe, budget control becomes enabling. Evidence from a large local government organization in Sweden. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(6), 154-179.

Jordan, S. & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 544-564.

Kenis, I. (1979). Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707-721.

Kennedy, S. P., Matteson, M. L. & Ming, Y. (2025). Exploring the effects of informal feedback on organizational outcomes in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 51, 103005.

Kihn, L. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.

King, R., Clarkson, P. M. & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21, 40-55.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.

Knardal, P. S. & Bjornenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of Management Control*, 31:379-402.

Kruis, A. M., Spekle, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44

Latan, H., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., Wamba, S. F. & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297-306.

Latham, G. P. & Steele, T. P. (1983). The Motivational Effects of Participation versus Goal Setting on Performance. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 406-417.

Laudel, H. & Narciss, S. (2023). The effects of internal feedback and self-compassion on the perception of negative feedback and post-feedback learning behavior. *Studies in Educational Evaluation*, 77, 101237.

Le, T. N. & Nguyen, D. D. (2020). An Impact of Budgetary Goal Characteristics on Performance: The Case of Vietnamese SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 363-370.

Lee, W. R., Choi, S. B. & Kang, S. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, 13, 1901.

Li, Z., Han, J., Sun, X. & Cheng, L. (2025). Digital transformation and accounting information quality: The role of environmental uncertainty in the era of digital. *International Review of Economics and Finance*, 103, 104588.

Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Locke, E. A., Latham G. P. & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.

Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S. & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 31(82), 14-32.

Luthans, F., Avolio, B. J. & Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.

Macinati, M. S. & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. *Health Policy*, 117, 228-238.

Macinati, M. S. & Rizzo, M. G. (2025). Goal-setting participation, experiencing tensions and budgetary performance: exploring the moderation role of paradox mindset. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(7), 118-146.

Machado, F. S. (2022). Influência do compartilhamento de informações, capital psicológico e engajamento no trabalho na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria.

Machado, F. S., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Kieling, D. L. & Bianchi, M. (2022). Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance. *Brazilian Administration Review*, 19(3), e210085.

Mahama, H. & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2023). *Fundamentos de metodologia científica* (9 ed.). Atlas.

Matsoso, M. L., Nyathi, M., Nakpodia, F. A. (2021). An assessment of budgeting and budgetary controls among small and medium-sized enterprises: evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(4), 552-577.

Memili, E., Pankaj, C. P., Koç, B. & Yazicioglu, I. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100651.

- Menguc, B., Auh, S., Ang, D. & Uray, N. (2024). Don't give me just positive feedback: How positive and negative feedback can increase feedback-based goal setting and proactive customer service behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52: 1608-1626.
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121.
- Monteiro, P. & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16(2), 427-475.
- Mucci, D. M., Beck, F. & Frezatti, F. (2021a). Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(1), 89-109.
- Mucci, D. M., Frezatti, F. & Bido, D. S. (2021b). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 38-54.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Mundy, L. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 499-523.
- Nguyen, T. T. T. (2024). Toward Financial Optimization: Assessing the Influence of Budget Process on Effective Accounting Management. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(2), 116-132.
- Nguyen, N. P., Evangelista, F. & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 23(1), 98-116.
- Nwosu, C. M., Aguh, S. P., & Ezeanyim, O. C. (2020). Multidimensional budgeting concepts and budget control modeling for production systems performance efficiency. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(4), 200-224.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, 289-299.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181.
- Park, S. & Choi, S. (2020). Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. *Sustainability*, 12, 3011.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.

- Patnaik, S., Mishra, U. S. & Mishra, B. B. (2021). Can psychological capital reduce stress and job insecurity? An experimental examination with Indian evidence. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1071-1096.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569.
- Pontes, L. S. (2025). Efeitos do papel facilitador do controle orçamentário no desempenho gerencial. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria.
- Rivera, M., Qiu, L., Kumar, S. & Petrucci, T. (2021). Are Traditional Performance Reviews Outdated? An Empirical Analysis on Continuous, Real-Time Feedback in the Workplace. *Information System Research*, 32(2), 517-540.
- Santos, G. C. (2016). *Uma investigação da relação das características do processo orçamentário sobre a performance da execução orçamentária na percepção dos gestores do Serviço de Saúde*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil.
- Santos, V. & Beuren, I. M. (2023). How enabling and coercive control systems influence individuals' behaviors? Analysis under the lens of construal level theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), 667-688.
- Sena, T. R. (2021). Características da produção científica sobre orçamento: uma análise bibliométrica no período de 2012 a 2018. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 52-71.
- Seneviratne, C. & Hoque, Z. (2024). The interplay of episodic power in enabling and coercive budgetary designs in universities: A case study. *Accounting & Finance*, 64, 1011-1036.
- Schlup, D. & Beck, F. & Zonatto, V. C. S. (2021). Mediating effects of Psychological Capital and Burnout Syndrome on the relationship between Budgetary Participation and Management Performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(1), 315-331.
- Schunk, D. H. & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Shawe, R. (2023). Budget and Organization Management. *Open Journal of Business and Management*, 11, 910-919.
- Silva, T. B. J., Dal Magro, C. B., Souza, L. G. & Monteiro, J. J. (2020). Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(4), 520-538.

Silva, P., Mota, J. & Moreira, A. C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226-241.

Siverbo, S. (2023). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 60-80.

Souza, G. E., Anzilago, M., & Beuren, I. M. (2017). Efeito da Percepção Habilitante dos Sistemas de Custeio pelos Gestores no Desempenho de suas Tarefas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 416-441.

Suhandiah, S., Suhariadi, F., Yulianti, P. & Abbas, A. (2023). Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business & Management*, 10:2178364.

Sutero, D. D., Costa, V. M. & Zonatto, V. C. S. (2023). Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(4), 1-18.

Sponem, S. & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.

Tang, J., Zhou, X., Zhao, Y. & Wang, T. (2021). How the type and valence of feedback information influence volunteers' knowledge contribution in citizen science projects. *Information Processing and Management*, 58, 102633.

Uy, A. A., Foo, M. & Illies, R. (2015). Perceived progress variability and entrepreneurial effort intensity: The moderating role of venture goal commitment. *Journal of Business Venturing*, 30, 375-389.

Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780.

Van der Kolk, B. (2019). Management control packages: a literature review and guidelines for public sector research. *Public Money & Management*, 39(7), 512-520.

Van Veen- Dirks, P. M. G., Leliveld, M. C. & Kaufmann, W. (2021). The effect of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. *Journal of Management Control*, 32(2), 269-294.

Venkatesh, R. & Blaskovich, J. (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24, 159-175.

Villeval, M. C. (2020). Performance Feedback and Peer Effects: A Review. In K. F. Zimmermann (Ed.), *Handbook of labor, human resources and population economics* (pp.1-38). Springer International Publishing.

- Walvare, B. & Gilsing, V. A. (2023). Game of skill or game of luck? Distant search in response to performance feedback. *Technovation*, 121, 102681.
- Wang, D., Quin, Y. & He, Y. (2024). The Effect of Leader–Follower Psychological Capital Congruence on Safety Behavior. *Buildings*, 14(1), 1-14.
- Wang, Q. & Shao, Z. (2024). Linking transformational leadership and digital creativity from the lens of social cognitive theory. *Industrial Management & Data Systems*, 124(6), 2312-2332.
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H., & Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 247-271.
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 488-516.
- Xiao, Y., Liu, S. & Dai, T. (2021). Positive and Negative Supervisor Development Feedback, Team Harmonious Innovation Passion and Team Creativity. *Frontiers in Psychology*, 12, 681910.
- Xu, Q., Hou, Z., Zhang, C., Yu, F., Guan, J. & Liu, X. (2022). Human capital, social capital, psychological capital, and job performance: Based on fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Frontiers in Psychology*, 13:938875
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C. & Abdullah, A. R. (2021). Mitigating Effect of Psychological Capital on Employees' Withdrawal Behavior in the Presence of Job Attitudes: Evidence From Five-Star Hotels in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12:617023.
- Yee, C. M., Khin, E. W. S. & Ismail, K. (2016). An analysis of budgetary goals impacting organizational performance. *Audit Financiar*, 14(5), 551-563.
- Zhang, H. & Long, C. S. (2024). The Influence of Psychological Capital on Employees Turnover Intention: A Conceptual Model. *Business Management and Strategy*, 15(1), 109-119.
- Zhao, H., Zhang, J., Heng, S. & Qi, C. (2021). Team growth mindset and team scientific creativity of college students: The role of team achievement goal orientation and leader behavioral feedback. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100957.
- Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Bauer, L. & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 133-150
- Zonatto, V. C. S., Machado, F. S., Aguiar, A. B.D., Marquezan, L. H. F. (2023). Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34, e1753.
- Zonatto, V. C. S., Schulp, D., Jacomossi, F. A. & Machado, F. S. (2022). Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 161-178.

Zonatto, V. C. S., Weber, A. & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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

Mestranda: Ana Beatriz Paiva Ferreira

Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Título da Pesquisa: Influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias

Prezado(a) gestor(a). Meu nome é Ana Beatriz Paiva Ferreira. Sou aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGCon/UFES). Estou realizando uma pesquisa para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, cujo objetivo é avaliar a influência do controle orçamentário facilitador no capital psicológico, *feedback* orçamentário e compromisso com as metas orçamentárias de profissionais com responsabilidade orçamentária em uma instituição brasileira de educação profissional situada no Estado do Espírito Santo. Assim, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões objetivas de múltipla escolha abaixo apresentadas. O tempo necessário para sua participação é estimado entre 10 (dez) e (no máximo) 15 (quinze) minutos.

Informamos que em momento algum será necessária sua identificação ou a identificação da empresa em que atua. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais, sendo utilizados apenas para fins científicos e acadêmicos. Importante destacar que após iniciar o preenchimento de suas respostas, se assim desejar, você ainda poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, não concluindo o envio do formulário de respostas, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa. Ao concluir voluntariamente o envio de suas respostas, você concorda com a utilização destes dados para a produção e publicação da Dissertação de Mestrado e artigos científicos dela derivados.

Por esta razão, informamos como possível desconforto que você poderá experimentar ao participar desta pesquisa, um eventual cansaço em relação ao tempo despendido para responder as questões objetivas de múltipla escolha apresentadas. Informações adicionais sobre este registro podem ser obtidas pelo e-mail “cep.ufsm@gmail.com” ou pelo telefone “(55) 3220-8213”.

O documento integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informado (TCLE) e o Termo de Confidencialidade firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa consta em: https://drive.google.com/drive/folders/1jclwhYEb2Tw3rfLH7_TnrFYggs8S7Out?usp=sharing.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa, fique à vontade para entrar em contato com os pesquisadores pelos e-mails “b.pferreira@hotmail.com” ou “viniciuszonatto@gmail.com”, ou pelo telefone (WhatsApp) (55) 99988-2698 (com o Prof. Zonatto).

Desde já agradecemos imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que possamos concluir nossa pesquisa. Muito obrigado!

Bloco 1 – Controle Orçamentário Facilitador

Delimitação da Pesquisa: O controle orçamentário facilitador avaliado nesta pesquisa refere-se a uma variável que representa a percepção e uso, pelos indivíduos, de um sistema orçamentário com as quatro características (capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) elaboradas por Adler e Borys (1996), e que possui procedimentos que projetam um modelo no qual estimula os funcionários a enfrentarem, de maneira mais eficaz, as contingências inevitáveis (Ahrens & Chapman, 2004) que enfrentam no seu trabalho. Portanto, não se trata da definição do orçamento organizacional, mas sim a sua percepção no uso do orçamento, a qual você responde.

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

N.	Afirmativas sobre Controle Orçamentário Facilitador	DT ← → CT		
		1	...	7
COF01	Tenho fácil acesso a informações muito detalhadas para investigar desvios orçamentários			
COF02	As sugestões para melhorias na alocação orçamentária são facilmente apreciadas pelo meu supervisor.			
COF03	É fácil reatribuir o orçamento com base nas prioridades das atividades em desenvolvimento.			
COF04	Posso fazer despesas que não estão incluídas no orçamento.			
COF05	A discussão durante o processo orçamentário centra-se na melhor aplicação dos recursos para a obtenção dos resultados desejados.			
COF06	O processo de orçamentação pode ser adaptado de acordo com os requisitos das atividades em execução.			
COF07	O processo orçamentário ajuda a clarificar as atividades que constituem a minha			

	unidade empresarial.			
COF08	O processo de elaboração do orçamento aumenta o meu conhecimento das operações da minha unidade de negócio como um todo.			
COF09	O processo orçamentário aumenta a minha compreensão dos fatores que determinam os nossos níveis de receitas/custos.			
COF10	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da unidade empresarial.			
COF11	O processo orçamentário assinala as áreas em que poderá ser necessário alterar a estratégia da unidade empresarial.			
COF12	O processo de elaboração do orçamento ajuda o pessoal da minha unidade de negócio a compreender o contexto global em que estão trabalhando.			

Bloco 2 – Capital Psicológico

Delimitação da Pesquisa: O capital psicológico avaliado nesta pesquisa engloba as quatro propensões psicológicas positivas e motivacionais individuais, denominadas, respectivamente, como: a autoeficácia, otimismo, esperança e a resiliência (Luthans et al., 2007), que permitem ao indivíduo enfrentar situações desafiadoras e de tensão, com persistência de esforços visando o alcance dos resultados organizacionais desejados (Zonatto et al., 2023).

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao “Capital Psicológico” na empresa em que atua. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (6) concordo totalmente. No ambiente de trabalho:

N.	Afirmativas sobre Capital Psicológico	DT ← → CT		
		1	...	6
CPAE01	Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução.			
CPES11	Consigo pensar em várias formas de atingir meus atuais objetivos de trabalho.			
CPRE17	Eu consigo lidar com os momentos difíceis no trabalho porque já vivenciei dificuldades anteriormente.			

OBS.: As questões utilizadas na pesquisa encontram-se apresentadas no Termo de Autorização para uso, sendo permitida a divulgação de apenas três questões neste local do trabalho. Importante destacar que, a pesa disto, qualquer interessado poderá acessar estes questionamentos, mediante solicitação de acesso a Min Garden Inc.® em: <http://www.mindgarden.com>.

Bloco 3 – Feedback Orçamentário

Delimitação da Pesquisa: O *feedback* orçamentário avaliado nesta pesquisa refere-se ao retorno de informações do seu desempenho em atividades relacionadas ao orçamento empresarial, referente ao grau do atingimento das metas orçamentárias pelos indivíduos que utilizam o sistema orçamentário (Kenis, 1979).

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos gestores e o “Feedback Orçamentário” pessoal recebido. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Feedback Orçamentário	DT ← → CT		
		1	...	7
FEO1	Recebo uma quantidade considerável de retorno (feedback) sobre o cumprimento de minhas metas orçamentárias.			
FEO2	Recebo muitos comentários e orientações (feedbacks) sobre as minhas variações orçamentárias.			
FEO3	Meu superior me informa o quão bem estou me saindo em termos de atingir as minhas metas orçamentárias (feedback).			
FEO4	Recebo regularmente feedbacks formais em reuniões e acompanhamentos individuais (relatórios de desempenho).			
FEO5	Recebo regularmente feedbacks informais que ocorrem durante as atividades do dia a dia (comunicação entre pares).			

Bloco 4 – Compromisso com as Metas Orçamentárias

Delimitação da Pesquisa: O compromisso com as metas orçamentárias avaliado nesta pesquisa refere-se ao seu envolvimento no processo de definição de metas orçamentárias e o seu esforço empregado para atingir estas metas da sua área de responsabilidade. Envolve a compreensão da tarefa, o estabelecimento de metas orçamentárias e o esforço e desempenho dos gestores no atingimento das metas estabelecidas (Latham & Steele, 1983). Portanto, não se trata do seu compromisso com a organização como um todo.

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos *controllers* e seu “Compromisso com as Metas Orçamentárias”. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Compromisso com as Metas Orçamentárias	DT ← → CT		
		1	...	7
CMO1	O controle orçamentário é um meio para eu conseguir informações necessárias para o cumprimento das metas orçamentárias que estou comprometido em atingir.			
CMO2	O controle orçamentário me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade.			
CMO3	O controle orçamentário me permite empregar maior esforço para atingir o orçamento da minha área de responsabilidade.			
CMO4	O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância para mim.			
CMO5	Estou totalmente comprometido com o alcance das metas orçamentárias estabelecidas para minha área de responsabilidade.			

Bloco 5 – Dados para Caracterização do Respondente da Pesquisa

5.1 Sexo: () Masculino () Feminino () Prefiro não informar

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

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

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

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

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

N.	Considerando a escala apresentada	Baixo	...	Alto
5.7	Assinale o nível hierárquico de sua função na organização	[1]	...	[7]
5.8	Assinale o nível de utilização do orçamento para fins de avaliação de desempenho na organização	[1]	...	[7]

N.	Considerando a escala apresentada	Abaixo da Média	...	Acima da Média
5.9	Assinale o seu nível de conhecimentos gerais em relação ao orçamento	[1]	...	[7]
5.10	Assinale o seu nível de conhecimento em relação a rotinas e processos orçamentários da organização em que atua	[1]	...	[7]

Bloco 6 – Incerteza Ambiental Percebida

Delimitação da Pesquisa: A incerteza ambiental percebida refere-se a percepção quanto aos fatores externos e as suas influências na organização (Kruis *et al.*, 2016).

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

N.	Afirmativas sobre Incerteza Ambiental Percebida	DT ← → CT		
		1	...	7
IAP1	Frequentemente fatores externos influenciam o desempenho da empresa.			
IAP2	Frequentemente a empresa precisa reagir a pressões externas.			
IAP3	Frequentemente a elaboração de planos de longo prazo é afetada pela dificuldade de se prever eventos futuros.			

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA USO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA

For use by VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO only. Received from Mind Garden, Inc. on February 17, 2022
Permission for VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO to reproduce 5 copies within three years of February 17, 2022

Psychological Capital Questionnaire

***English: Self-Rater Form, Other Rater Form,
Scoring Key
Brazilian Portuguese: Self-Rater Form only***

By Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey

Research Permission

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE

If you have purchased the Research Permission to reproduce or administer an existing Mind Garden instrument, you agree that it is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use the instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has agreed to grant research permission to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

APÊNDICE C – REGISTRO NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM 

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Estudos sobre controladoria, contabilidade comportamental e sistemas de controle gerencial

Pesquisador: Vinicius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 80919124.4.0000.5346

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.941.003


Apresentação do Projeto:

O projeto se intitula "Estudos sobre controladoria, contabilidade comportamental e sistemas de controle gerencial (2023/2028)" e se vincula ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

No resumo do projeto, consta o seguinte texto: "A proposta deste projeto de pesquisa consiste em englobar os estudos desenvolvidos pelo pesquisador no Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial (GPCCCSCG). Como unidade responsável pela estruturação do sistema de controle gerencial, a controladoria oferece suporte ao processo de gestão. Organizações constituem-se sistemas sociais que contemplam o uso de instrumentos de controle para a gestão organizacional, os quais produzem efeitos no comportamento humano. A abordagem comportamental da contabilidade enfatiza o estudo dos efeitos do uso de instrumentos de controle gerencial na mente e no comportamento humano. Assim, este projeto de pesquisa busca investigar as interações existentes entre organizações, uso de instrumentos de controle e indivíduos. De forma mais específica, busca-se estudar as práticas de gestão adotadas pelas organizações, o uso de instrumentos de controle gerencial pela controladoria, as mudanças nos sistemas de gestão e nos controles gerenciais, e suas implicações no processo de gestão organizacional, nas cognições e no comportamento humano no trabalho, em organizações privadas e públicas

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 725 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 -
Bairro: Camobi **CEP:** 97.105-970
UF: RS **Município:** SANTA MARIA **E-mail:** cep.ufsm@ufsm.br
Telefone: (55)3220-9362

Página 01 de 04

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM 

Continuação do Parecer: 6.941.003

brasileiras, com ou sem fins lucrativos. Para tanto, os estudos a serem desenvolvidos sobre os temas abordados neste projeto podem envolver desde a investigação empírica de práticas de gestão, a proposição de modelos, frameworks, processos, produtos e inovações em práticas de gestão e controle gerencial. Espera-se contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes sobre as temáticas envolvidas no projeto, revelando suas interações no contexto de gestão de organizações que atuam no Brasil, bem como suas implicações no processo de gestão organizacional, nas cognições e no comportamento humano no trabalho, na promoção e desenvolvimento das capacidades organizacionais e do seu desempenho. A transferência de experiências e novos conhecimentos produzidos, impacta a estruturação de instrumentos de controle gerencial, empresas de consultoria empresarial, a pesquisa e práticas de gestão das organizações, impulsionando o desenvolvimento científico e tecnológico na área de conhecimento, por meio de mudanças em processos operacionais e administrativos, e a melhoria de produtividade e competitividade das empresas, por meio de desempenhos gerenciais superiores. Como produtos do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação de artigos científicos em conferências e periódicos especializados na área de Contabilidade, Gestão e Negócios."

No projeto constam revisão bibliográfica, descrição da metodologia, instrumentos de coleta de dados, cronograma e orçamento.

Objetivo da Pesquisa:

Investigar as interações existentes entre organizações, uso de instrumentos de controle e indivíduos em organizações privadas e públicas brasileiras, com ou sem fins lucrativos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:


Tendo em vista as características do projeto, a descrição de riscos e benefícios pode ser considerada suficiente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

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

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 725 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 -
Bairro: Camobi **CEP:** 97.105-970
UF: RS **Município:** SANTA MARIA **E-mail:** cep.ufsm@ufsm.br
Telefone: (55)3220-9362

Página 02 de 04

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM 

Continuação do Parecer: 6.941.003

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2368789.pdf	24/06/2024 10:19:51		Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoCEP_Ass_Chefe_Dpto_assinado.pdf	24/06/2024 10:19:24	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	01_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_Cron_Ajustado.pdf	24/06/2024 09:43:39	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2368789.pdf	21/06/2024 17:59:10		Aceito
Folha de Rosto	06_Folha_De_Rosto_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_assinado_assinado.pdf	21/06/2024 17:58:48	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Folha de Rosto	06_Folha_De_Rosto_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_assinado_assinado.pdf	21/06/2024 17:58:43	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Postado
Outros	05_Aut_Inst_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_assinado.pdf	21/06/2024 17:58:43	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	04_Reg_GAP_Projeto_060168.pdf	20/06/2024 20:45:54	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	03_TC_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_assinado.pdf	20/06/2024 20:45:27	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	02_TCLE_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP_assinado.pdf	20/06/2024 20:43:56	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	01_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP.pdf	20/06/2024 20:43:39	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	01_Proj_Pesq_GP_Vrs_CEP.pdf	20/06/2024 20:43:39	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Postado


Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 725 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 -
Bairro: Camobi **CEP:** 97.105-970
UF: RS **Município:** SANTA MARIA **E-mail:** cep.ufsm@ufsm.br
Telefone: (55)3220-9362

Página 03 de 04

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM 

Continuação do Parecer: 6.941.003

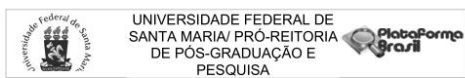
Não

SANTA MARIA, 10 de Julho de 2024

Assinado por:
CLAUDMIR DE QUADROS
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 725 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 -
Bairro: Camobi **CEP:** 97.105-970
UF: RS **Município:** SANTA MARIA **E-mail:** cep.ufsm@ufsm.br
Telefone: (55)3220-9362

Página 04 de 04



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária

Pesquisador: Vinicius Costa da Silva Zonatto

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52940021.1.0000.5346

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Patrocinador Principal: CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO-CNPQ

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.101.241

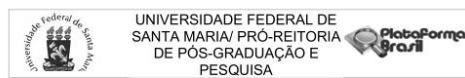
Apresentação do Projeto:

Projeto inscrito CAAE 52940021.1.0000.5346, intitulado "Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária nas Capacidades Psicológicas, Atitudes Gerenciais e no Desempenho de Tarefas de Gestores com Responsabilidade Orçamentária" coordenado por docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, do CCSI/UFMS, com participação de discentes desse Programa. Projeto financiado pelo CNPq.

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

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria, RS
Bairro: Camobi
UF, RS: Município: SANTA MARIA
Telefone: (55)3220-9362
CEP: 97.105-970
E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 01 de 04



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



Continuação do Parecer: 5.101.241

pode afetar a cognição e o desempenho dos indivíduos no trabalho, é relevante a análise das práticas de gestão orçamentária adotadas pelas organizações e a análise de seus efeitos produzidos nos indivíduos com responsabilidade orçamentária.

O nível de análise proposto para esta pesquisa são os indivíduos, e não as organizações. Espera-se contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes entre as temáticas centrais abordadas neste projeto de pesquisa, fornecendo evidências consistentes dos fenômenos selecionados para a realização dos estudos. Como produtos do projeto a ser desenvolvido, espera-se a produção, apresentação e publicação de artigos científicos em conferências e periódicos especializados da área de Contabilidade, Gestão e Negócios.

Tem como hipóteses:

H1. A configuração orçamentária habilitante exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

H2. A configuração orçamentária participativa exerce influência positiva nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do projeto é promover investigações a fim de analisar os efeitos cognitivos habilitantes da configuração orçamentária nas capacidades psicológicas, atitudes gerenciais e no desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária de empresas que atuam no Brasil.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

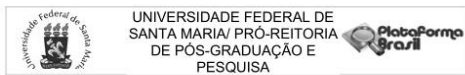
Tendo em vista as características do projeto a descrição de riscos e benefícios pode ser considerada suficiente.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

.

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria, RS
Bairro: Camobi
UF, RS: Município: SANTA MARIA
Telefone: (55)3220-9362
CEP: 97.105-970
E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 02 de 04



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



Continuação do Parecer: 5.101.241

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

Recomendações:

.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_P_RJUE-TC_1850825.pdf	11/11/2021 10:28:12		Aceito
Outros	Dados_do_Proponente_e_Alunos_Participantes.pdf	29/10/2021 14:28:12	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoAssinadaCEP.pdf	29/10/2021 14:21:20	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_de_Confidencialidade.pdf	29/10/2021 13:24:54	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	29/10/2021 13:24:16	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Registro_Projeto_056931_GAP_GEAIC_CCSH.pdf	29/10/2021 13:23:36	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_Execucao_apos_Aprovacao_CEP.pdf	29/10/2021 13:21:45	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Termo_de_Outorga_CNPq.pdf	29/10/2021 13:19:53	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Outros	Compr_Subm_Proposta_949044863115_0961_cp.pdf	29/10/2021 13:19:25	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	2020_Proj_Pesq_CNPQ_Ed_PQ_Vrs_Final_Tram_CEP.pdf	29/10/2021 12:00:45	Vinicius Costa da Silva Zonatto	Aceito

Situação do Parecer:

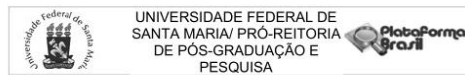
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria, RS
Bairro: Camobi
UF, RS: Município: SANTA MARIA
Telefone: (55)3220-9362
CEP: 97.105-970
E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 03 de 04



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISA



Continuação do Parecer: 5.101.241

SANTA MARIA, 11 de Novembro de 2021

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

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763 - Sala Comitê de Ética - 97105-900 - Santa Maria, RS
Bairro: Camobi
UF, RS: Município: SANTA MARIA
Telefone: (55)3220-9362
CEP: 97.105-970
E-mail: cep.ufsm@gmail.com

Página 04 de 04

APÊNCIDE D – DECLARAÇÃO DE USO DA IA COMO SUPORTE DE PESQUISA

Cabe mencionar que esta dissertação utilizou inteligência artificial exclusivamente como suporte em etapas específicas da construção textual da pesquisa, sem comprometer o conteúdo científico, as análises críticas ou a originalidade do estudo desenvolvido. Dessa forma, na fase de redação e revisão do texto, a plataforma Gemini (Google *DeepMind*) foi empregada com o objetivo de auxiliar na correção gramatical, ortográfica e na melhoria da coesão e clareza textual.

Contudo, em todos os momentos de uso, foram aplicados comandos restritos à revisão linguística, sem solicitar a alteração da ideia ou dos argumentos incluídos na dissertação. Apesar do auxílio, todos os conteúdos gerados pela inteligência artificial foram revisados e criteriosamente analisados antes de serem incorporados ao texto. Portanto, nenhum dado foi inserido sem prévia interpretação e adaptação para o presente estudo.

Além disso, a ferramenta *Connected Papers* foi utilizada para auxiliar na busca de artigos relacionados ao tema proposto. Justifica-se o uso desta plataforma, visto que otimiza o mapeamento e a construção de um referencial teórico com trabalhos já estabelecidos na literatura acadêmica. No entanto, é fundamental ressaltar que todos os artigos sugeridos pela inteligência artificial foram analisados e avaliados para verificar se respeitavam os critérios mínimos de um artigo científico e se estavam alinhados com a proposta de pesquisa.

Destaca-se que a utilização dessas ferramentas está em conformidade com as diretrizes de transparência ética das principais instituições acadêmicas e dos periódicos científicos da área. Por fim, a autora assume integralmente a responsabilidade pela integridade das informações dispostas neste trabalho, garantindo a originalidade do conteúdo apresentado e que a dissertação encontra-se consoante com as normas do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFES (PPGCon).