

# EFEITOS MEDIADORES DO CAPITAL PSICOLÓGICO E DA SÍNDROME DE BURNOUT NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL

Daiani Schlup<sup>1</sup>

Franciele Beck<sup>2</sup>

Vinícius Costa da Silva Zonatto<sup>3</sup>

## Resumo

**Objetivo:** Objetivou-se avaliar os efeitos mediadores do Capital Psicológico e da Síndrome de *Burnout* na relação entre Participação Orçamentária e o Desempenho Gerencial.

**Método:** Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados. A amostra analisada corresponde a 203 gestores com responsabilidade orçamentária das maiores empresas do Brasil, ocupando cargos de *controllers*, gerentes de controladoria e gestores de custos. A análise de dados foi realizada por meio de estatística descritiva, análise fatorial, modelagem de equações estruturais, assim como uma análise adicional por meio de regressão linear.

**Resultados:** Os resultados encontrados evidenciam que em ambientes com uma maior participação orçamentária, os indivíduos tendem a desenvolver melhor o seu capital psicológico, o que os torna mais otimistas, esperançosos, resilientes e auto eficazes, atenuando os efeitos negativos da síndrome de *burnout* o que por consequência, eleva os seus níveis de desempenho gerencial. Quanto a comparação de respostas dos gestores que ocupavam cargos de controladoria ou de custos, a única diferença significativa identificada foi relacionada a síndrome de *burnout*, o que pode indicar que os *controllers* tendem a ser mais flexíveis ao se deparar com uma falha no controle orçamentário, e podem sofrer menos com os efeitos negativos do ambiente de trabalho, que geram tensões que podem resultar em síndrome de *burnout*.

**Contribuições:** Contribuiu-se ao demonstrar a influência da participação orçamentária nas cognições e no desempenho dos indivíduos nas organizações, bem como os papéis informativos do orçamento e a influência da configuração orçamentária adotada pelas empresas no comportamento humano no trabalho.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária; Capital Psicológico; Síndrome de *Burnout*; Desempenho Gerencial.

<sup>1</sup> daianischlup@gmail.com. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> beck.franciele@gmail.com. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7390-5933>

<sup>3</sup> viniciuszonatto@gmail.com. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

■ DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2021140109>

■ Submetido em: 23/10/2020. Revisões requeridas em: 31/07/2021. Aceito em: 17/08/2021

## 1 INTRODUÇÃO

A participação orçamentária e o desempenho gerencial são considerados temas proeminentes na abordagem comportamental da contabilidade gerencial (Birnberg et al., 2007; Derfuss, 2016; Lunardi et al., 2020). Zonatto e Lavarda (2013) argumentam que a participação orçamentária não melhora somente o desempenho do gestor nos processos orçamentários, mas também contribui para uma melhoria dos processos de gestão da organização como um todo. Acredita-se que a participação orçamentária faz com que os gestores entendam melhor os objetivos da organização, negociem mais os recursos, possibilitem melhorias no ambiente de trabalho, o que, por sua vez, pode impactar positivamente no desempenho gerencial desses indivíduos.

Existem diversas formas de definir e medir o desempenho gerencial de uma organização. Porém, o desempenho gerencial em nível individual, trata-se da eficácia em que o indivíduo, no caso, gestor da empresa, executa seu trabalho no ambiente organizacional (Zonatto, 2014), inclusive nos processos de gestão. Como a participação orçamentária, o desempenho gerencial pode ser explicado pelos fatores sociais cognitivos, definidos por Bandura (1977) como interacionistas. De acordo com a perspectiva da teoria social cognitiva, não existe um único fator que determina o desempenho do indivíduo, mas sim um conjunto de fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, que interagem entre si e determinam as ações humanas no ambiente de trabalho (Bandura, 1977).

As pesquisas que utilizam teorias e abordagens advindas da psicologia na contabilidade tem oportunizado a realização de diversos estudos, nos quais se busca avaliar os efeitos de ferramentas de controle gerencial, como por exemplo, o uso do orçamento e a participação orçamentária sobre as cognições do indivíduo no trabalho (Birnberg et al., 2007; Derfuss, 2016; Lunardi et al., 2020). No entanto, poucos estudos têm avaliado o capital psicológico dos gestores no contexto orçamentário.

O capital psicológico pode ser definido como o estado psicológico positivo do indivíduo, que se caracteriza principalmente por quatro elementos, sendo eles, a autoeficácia; o otimismo; a esperança e a resiliência (Luthans et al., 2004). De acordo com Zonatto (2014) e Nascimento (2017) o capital psicológico está relacionado com importantes comportamentos, atitudes e o desempenho gerencial do indivíduo, sendo assim, os funcionários não apenas reproduzem comportamentos, mas também possuem um sistema autorreferente que lhes possibilita tomar decisões e escolher padrões de respostas aos acontecimentos aos quais são submetidos, inclusive no ambiente de trabalho.

Porém, não é apenas o capital psicológico um fator cognitivo que pode afetar os indivíduos e o seu desempenho no trabalho. O psicólogo Herbert Freudenberger em 1974 deu vida a discussão sobre a síndrome de *burnout*, que a partir da década de 1980, passou a ser caracterizada como uma síndrome multidimensional. Esta síndrome pode afetar qualquer profissional que detenha no seu dia a dia diversos modos de pressões, cobranças, tensões, entre outros atributos que tendem a reprimir as pessoas, o que desencadeia sintomas físicos e psicológicos, tais como, exaustão emocional; despersonalização e baixa realização pessoal (Maslach et al., 2001). Diante disso, entende-se que a síndrome de *burnout* acarreta consequências graves envolvendo o profissional, e por isso, torna-se fundamental atenuar esses problemas no ambiente de trabalho (Moreno et al., 2011).

No que tange a literatura comportamental da área contábil ou da psicologia organizacional não se evidenciou estudos anteriores que investiguem os efeitos interacionistas mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, lacuna teórica que estimula a realização deste estudo. O ambiente organizacional é um contexto de interação social, assim como o contexto orçamentário, em que indivíduos interagem na

busca por recursos, a definição de objetivos e metas e o estabelecimento de premissas para a avaliação de desempenho (Zonatto et al., 2019). Deste modo, tende a produzir efeitos cognitivos, que podem influenciar o desempenho dos gestores.

Destaca-se a importância de verificar a mediação do capital psicológico e da síndrome de *burnout* no mesmo estudo, pois de acordo com Nascimento (2017), sabe-se que o capital psicológico pode ser potencializado pela participação orçamentária, melhorando o desempenho dos indivíduos no trabalho. Porém, esses efeitos não foram visualizados em conjunto com uma variável negativa, que representa as tensões presentes no ambiente de trabalho, que de algum modo, podem impactar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho, como no caso desta pesquisa, a investigação dos efeitos intervenientes da síndrome de *burnout*.

A oportunidade de se avaliar tais relacionamentos pode esclarecer se a participação orçamentária também é capaz de mitigar efeitos estressores, tais como os da síndrome de *burnout*, a fim de melhorar o desempenho dos indivíduos, ou evidenciar se a síndrome pode ser mitigada apenas em gestores que apresentam um certo nível de capital psicológico.

Neste contexto, a oportunidade de pesquisa que emerge se refere a análise de tais relacionamentos sob uma perspectiva integrada. Assim, esta pesquisa busca responder a seguinte **questão problema**: Quais os efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial? Concomitantemente, o **objetivo** do estudo é avaliar os efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de gestores com responsabilidade orçamentária.

As principais contribuições desta investigação giram em torno da ampliação da literatura, assim como auxiliam organizações e gestores a compreenderem os efeitos da configuração orçamentária adotada, bem como os papéis informativos do orçamento e seus efeitos em nível individual. Da mesma forma, revela em que condições o capital psicológico e a síndrome de *burnout* afetam a relação existente entre a configuração orçamentária adotada e o desempenho gerencial, permitindo uma autoavaliação dos processos de gestão orçamentária e dos papéis dos gestores na condução deste processo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA

Na literatura, teóricos organizacionais apresentam evidências de uma relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos (Milani, 1975; Covaleski et al., 2007; Derfuss, 2016). Uma das razões da participação orçamentária exercer um efeito positivo no desempenho gerencial do indivíduo se trata de mecanismos motivacionais e cognitivos (Shields & Shields, 1998; Birnberg et al., 2007; Covaleski et al., 2007; Zonatto, 2014). De acordo com Shields e Shields (1998) e Wentzel (2002), a motivação e o envolvimento nos processos aumentam a confiança dos gestores, o senso de controle, e o seu comprometimento com as decisões organizacionais, o que conseqüentemente resulta em uma melhoria do desempenho gerencial como um todo, não apenas nos processos orçamentários.

Segundo Wentzel (2002) e Chong et al. (2005), envolver os indivíduos em atividades orçamentárias melhora a compreensão dos gestores sobre a maneira como ocorre a distribuição do orçamento na organização, o que conseqüentemente leva a empresa planejar de modo mais eficaz suas operações, devido à comunicação ocorrida entre a alta administração e os gestores subordinados. Portanto, os processos de participação orçamentária atuam como elementos potencializadores do desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019).

Ni et al. (2009) destacam ainda que a participação orçamentária melhora a cognição gerencial dos gestores que, por sua vez, pode elevar o desempenho dos mesmos. Com a participação orçamentária, os gestores têm a possibilidade de compartilhar informações relevantes sobre o trabalho para que seu desempenho aumente (Ni et al., 2009). Diante do exposto, sugere-se uma relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos, o que é destacado na primeira hipótese, **H1**. *A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial dos indivíduos.*

No entanto, apesar da relação direta entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial ter sido uma questão bastante investigada na literatura, os resultados encontrados ainda são dúbios (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017). De acordo com Milani (1975), Yuen (2007) e Dani et al. (2017), não existe uma relação simples entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, o que traz a necessidade de novos estudos que envolvam outras variáveis capazes de explicar esse fenômeno.

Uma possível explicação para os resultados conflitantes encontrados na literatura se refere à complexidade das respostas cognitivas individuais. Bandura (1977) explica que indivíduos possuem um sistema autorreferente que lhes permite julgar informações percebidas no ambiente e tomar suas próprias decisões. Desta forma, a teoria social cognitiva preconiza que fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais, interagem entre si e determinam a ação e o desenvolvimento humano. Todavia, esta influência conjunta não ocorre de igual forma, podendo (essa influência) diferir de indivíduo para indivíduo.

No contexto orçamentário, de acordo com Jermias e Yigit (2013), a participação orçamentária além de melhorar o desempenho gerencial também influencia efeitos cognitivos dos indivíduos, elevando seus níveis de satisfação e autoeficácia, pois os gestores entendem que estão sendo tratados como parceiros valiosos no processo de tomada de decisão (Jermias & Yigit, 2013). Isto ocorre a partir de efeitos informacionais decorrentes dos processos de participação orçamentária e partilha de informações, que permitem o aprimoramento dos processos de gestão (Lunardi et al., 2020).

Venkatesh e Blaskovich (2012), destacam que quando os gestores participam do processo orçamentário da organização, passam a exercer influência sobre metas específicas que são desafiadoras, porém, alcançáveis. A participação orçamentária faz com que os indivíduos interajam com seus superiores no trabalho e experimentem o domínio de novas tarefas, o que segundo Bandura (1977) são importantes para o senso de eficácia. Assim, espera-se que a participação orçamentária possa potencializar os elementos positivos do capital psicológico, tais como a autoeficácia.

Do mesmo modo, um ambiente de trabalho participativo permite que os gestores definam metas, para as quais possam direcionar seu foco e força de vontade, o que tem sido eficaz para o desenvolvimento de maiores níveis de esperança nesses indivíduos (Luthans et al., 2004). Assim, acredita-se que a participação orçamentária possa influenciar o desenvolvimento de níveis mais altos de esperança, devido aos indivíduos se sentirem no controle do seu trabalho, assim como envolvidos com o presente e o futuro da organização.

Segundo Covaleski et al. (2007), as organizações adotam o processo de participação orçamentária para proporcionar um ambiente de trabalho otimista e encorajador para os indivíduos envolvidos nesse processo. A participação orçamentária é propícia para o desenvolvimento do otimismo dos gestores no ambiente de trabalho (Venkatesh & Blaskovich, 2012). Diante disso, espera-se que níveis mais altos de participação orçamentária potencializem o otimismo de gestores com responsabilidade orçamentária. Zonatto e Lavarda (2013) destacam ainda que a participação orçamentária em várias organizações direciona o pensamento de seus gestores para resultados positivos, apesar das dificuldades encontradas nesse processo, o que pode influenciar os níveis de resiliência desses indivíduos.

Em âmbito nacional e internacional, estudos resgatados na literatura têm evidenciado uma influência positiva da participação orçamentária sobre o capital psicológico (Venkatesh & Blaskovich, 2012;

Nascimento, 2017; Degenhart, 2019). Ademais, estudos como de Latham et al. (1994), Heath e Brown (2007), Ni et al. (2009), Macinati et al. (2016) e Yuliansyah e Khan (2017), demonstram que a participação orçamentária apresenta um impacto positivo na autoeficácia, que nessa pesquisa é tratada como uma das dimensões do capital psicológico.

Visto que Bandura (1977) define a autoeficácia como a crença de um indivíduo em sua capacidade de desempenhar tarefas relacionadas ao trabalho, entende-se que a participação orçamentária aumenta a cognição dos indivíduos (Yuliansyah & Khan, 2017), sendo relevante para o desenvolvimento e aumento do nível de capital psicológico dos gestores (Venkatesh & Blaskovich, 2012).

Venkatesh e Blaskovich (2012) estudaram especificamente as dimensões do capital psicológico no contexto orçamentário. As evidências encontradas atestam que a participação orçamentária está relacionada positivamente com o capital psicológico dos indivíduos. Do mesmo modo, Nascimento (2017) e Degenhart (2019) buscaram verificar as relações entre participação orçamentária, capital psicológico e entre outras variáveis comportamentais.

Os resultados de Degenhart (2019), Nascimento (2017), assim como os de Venkatesh e Blaskovich (2012), revelam que maiores níveis de participação orçamentária potencializam os elementos positivos do capital psicológico. Segundo os autores, o fato desses indivíduos se sentirem incluídos no processo de tomada de decisão, faz com que os mesmos potencializem sua autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo no ambiente de trabalho.

Destaca-se ainda que o capital psicológico dos gestores envolvidos nos processos orçamentários pode influenciar o seu desempenho. Evidências de estudos anteriores realizados nas áreas de gestão organizacional e psicologia indicam a existência de uma relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho no trabalho (Liu, 2013; Alessandri et al., 2015; Rabenu et al., 2017; Alessandri et al., 2018; Degenhart 2019).

Isto ocorre porque ao se sentir capaz de enfrentar as situações do ambiente de trabalho, estes indivíduos passam a convergir esforços para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, o que reflete positivamente no seu desempenho. Neste contexto, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que: **H2. O capital psicológico medeia positivamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos.**

Sabe-se que a participação orçamentária é incentivada por diversos motivos, dentre eles o aumento do desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho (Milani, 1975; Zonatto, 2014; Lunardi et al., 2020). Todavia, é importante salientar que o ambiente organizacional de grandes empresas também envolve grandes responsabilidades e um alto nível de pressão em seus gestores, o qual pode desencadear também efeitos negativos nos indivíduos, tais como a síndrome de *burnout*.

A síndrome de *burnout* passou a ser caracterizada como uma síndrome multidimensional, conhecida também como uma cronificação do estresse ocupacional (Maslach et al., 2001). Sendo que a mesma pode ser desenvolvida por qualquer profissional que detém no seu dia a dia diversos modos de pressões, cobranças, tensões e podem levar o indivíduo a perda da sua capacidade laboral (Singh et al., 1994). Neste sentido, a síndrome de *burnout* pode levar também a uma redução no desempenho gerencial dos indivíduos. Evidências encontradas na literatura têm sugerido que os processos orçamentários também apresentam situações de estresse que afetam o desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019).

Na literatura, ainda não há evidências sobre os efeitos da participação orçamentária na síndrome de *burnout*, porém, a mesma pode ser considerada uma cronificação do estresse ocupacional (Maslach et al., 2001). Destaca-se nesse contexto o estudo de Zonatto e Lavarda (2013), que afirmam que a participação orçamentária pode contribuir para a redução de conflitos existentes dentro da organização, assim como

a redução do estresse ocupacional. Zonatto et al. (2019) explicam que a possibilidade de interação que ocorre durante o processo de participação orçamentária diminui as tensões organizacionais, reduzindo os níveis de estresse no trabalho.

Visto que o ambiente organizacional exerce um alto nível de cobrança e estresse em seus gestores, depreende-se que os mesmos ao fazerem parte do processo orçamentário, tendem a se sentir mais envolvidos nas tomadas de decisões da empresa, mais comprometidos e motivados, o que pode reduzir efeitos adversos, tais como estresse ocupacional (Zonatto & Lavarda, 2013). Assim, acredita-se que em um ambiente com maior participação orçamentária os gestores apresentarão menores níveis de síndrome de *burnout*, e conseqüentemente, melhorarão o seu desempenho gerencial.

Nesse contexto, elaborou-se a terceira hipótese de pesquisa que busca avaliar os efeitos mediadores da síndrome de *burnout* na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos gestores participantes desta pesquisa. Apresenta-se a **H3**. *A síndrome de burnout medeia negativamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos.*

Do mesmo modo que a participação orçamentária, a literatura também tem fornecido indícios de que elementos cognitivos presentes no ambiente organizacional, tais como o capital psicológico, podem atenuar os potenciais efeitos negativos da síndrome de *burnout*. Como mencionado na H2, o desenvolvimento das dimensões do capital psicológico, autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, influenciam positivamente o desempenho gerencial dos indivíduos, assim como sua motivação, flexibilidade, comprometimento e engajamento no trabalho (Stajkovic, 2006).

Nesta condição, o capital psicológico pode atuar como variável capaz de atenuar os efeitos negativos das tensões do trabalho, uma vez que indivíduos mais autoconfiantes, otimistas e resilientes, tendem a apresentar maior esperança para o alcance de objetivos e metas estabelecidos, mesmo experimentando situações de tensão no trabalho.

Visto que os efeitos positivos do capital psicológico e a síndrome de *burnout* são dois constructos opostos, acredita-se que gestores que apresentam um certo nível de capital psicológico, consigam lidar melhor com a pressão, tensão e estresse ocupacional, o que os deixa menos expostos aos efeitos negativos da síndrome de *burnout*. Assim, espera-se que em um ambiente de participação orçamentária os indivíduos percebam sua influência na organização e sintam-se mais autoconfiantes, resilientes, otimistas e esperançosos em alcançar os objetivos estabelecidos, o que irá contribuir para o desenvolvimento do seu capital psicológico e poderá atenuar eventuais efeitos negativos da síndrome de *burnout*. Desta maneira elaborou-se a **H4**. *O capital psicológico influencia negativamente a síndrome de burnout.*

Em suma, busca-se inferir nesta pesquisa variáveis oriundas de uma vertente comportamental, em específico, relacionadas a abordagem social cognitiva (Bandura, 1977), que possam influenciar o desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária nas maiores empresas (em termos de faturamento) que atuam no país. A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise que norteia a pesquisa.

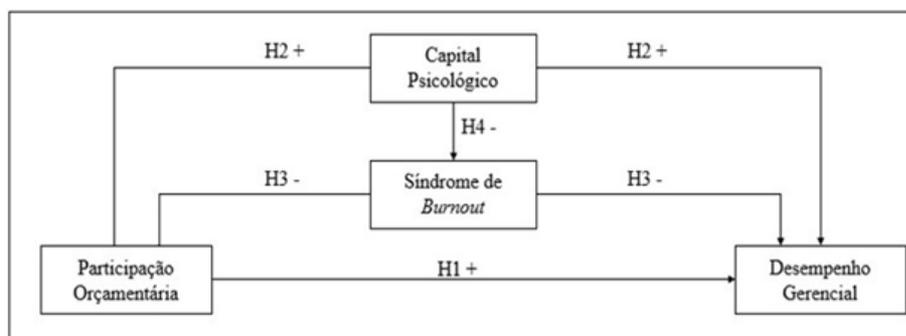


Figura 1. Modelo Teórico de Análise

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Determinado o objetivo para esta pesquisa, que visa avaliar os efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento, com coleta de dados realizada por meio de *survey*, e análise dos dados com uma abordagem quantitativa.

Para a realização desta pesquisa, um conjunto de procedimentos éticos foram adotados, de modo a assegurar o direito de escolha do convidado em participar ou não da pesquisa realizada. Assim, com a adoção de tais procedimentos, a pesquisa passa a ser regida pelos princípios gerais relativos: (i) ao consentimento informado; (ii) a preocupação em não prejudicar a entidade e as pessoas que nela trabalham; e, (iii) a garantia de manter o anonimato das pessoas e da entidade.

No momento da coleta de dados, foram adotados uma série de procedimentos para assegurar a confidencialidade dos participantes da pesquisa e das empresas as quais eles pertencem, sendo eles: a) O gestor participará da pesquisa de forma voluntária e apenas se assim desejar; b) O participante terá liberdade de interromper ou desistir da pesquisa em qualquer momento, não havendo necessidade de explicação prévia; c) O questionário aplicado não solicitará nenhuma identificação individual pessoal ou da empresa na qual o gestor trabalha; d) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos questionários respondidos; e) Ao responder voluntariamente e enviar o instrumento de coleta de dados, o participante concorda que sejam divulgados os resultados da pesquisa em publicações científicas; e, f) Qualquer dúvida referente ao questionário pode ser esclarecida com os pesquisadores responsáveis pelo envio do questionário e elaboração da pesquisa.

A amostra desta pesquisa consiste em profissionais com responsabilidade orçamentária das 1000 maiores empresas do Brasil de acordo com a Revista Exame 2016. Em pesquisa realizada junto a rede de negócios LinkedIn, identificou-se profissionais com tais características, com funções denominadas como: *controllers*, gerentes de controladoria e gestores de custos. Mediante o aceite do convite enviado a esses gestores, foi encaminhado o link do *Google Forms* com o questionário da pesquisa.

O período de realização da coleta de dados ocorreu de janeiro a agosto de 2018. Antes do fechamento da pesquisa um lembrete foi enviado a todos os gestores, solicitando a resposta do questionário, caso ainda não tivesse o feito. Diante disso, a amostra analisada é caracterizada como não-probabilística, intencional, obtida por acessibilidade e contou com a participação de 203 gestores com responsabilidade orçamentária.

Optou-se por esta amostra, pelo fato de o *controller*/gerente de controladoria ser concebido como uma pessoa estratégica dentro das organizações, pois ele é o profissional que possui excelência nas informações geradas pela contabilidade, em específico no que se refere ao processo orçamentário (Siqueira & Soltelinho, 2001). Da mesma forma, os gestores de custos também estão intimamente ligados ao orçamento da empresa, o que torna oportuna a utilização desses cargos em uma pesquisa envolvendo o contexto orçamentário em âmbito nacional.

A fim de atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, o questionário foi dividido em 4 blocos, conforme a Tabela 1, que sintetiza o constructo da pesquisa.

Tabela 1. Constructo da pesquisa

Variáveis	Dimensões	Definição	Autores
Participação Orçamentária (PO)	- Participação Orçamentária	Refere-se ao envolvimento e a influência que um indivíduo tem no processo orçamentário da organização.	Milani (1975)
Desempenho Gerencial (DG)	- Desempenho Gerencial	Trata-se da eficácia que o indivíduo, no caso, gestor da empresa, executa seu trabalho no ambiente organizacional, envolvendo tanto as atividades orçamentárias quanto acompanhamento da equipe de trabalho, desenvolvimento de relatórios, análises de processos e alcance de resultados.	Mahoney et al. (1963), na versão adaptada por Zonatto (2014)
Capital Psicológico (CP)	- Autoeficácia - Otimismo - Esperança - Resiliência	Trata-se do estado mental do indivíduo, como autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência nas decisões tomadas pelos gestores no ambiente de trabalho.	Luthans et al. (2007)
Síndrome de <i>Burnout</i> (SB)	- Exaustão Emocional - Redução da Realização Pessoal - Despersonalização	Refere-se ao estado de estresse, exaustão emocional, redução da realização pessoal e despersonalização dos gestores envolvidos no processo orçamentário.	Singh et al. (1994)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O constructo apresentado é formado pelas dimensões Participação Orçamentária (seis indicadores), Desempenho Gerencial (9 indicadores), Capital Psicológico (24 indicadores) e Síndrome de Burnout (24 indicadores). As assertivas relacionadas foram construídas por meio de escala *likert* de 7 pontos. Nas dimensões Participação Orçamentária e Síndrome de Burnout, a opção 1 caracteriza-se por “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Na dimensão Desempenho Gerencial, a opção 1 aponta para “Desempenho abaixo da média” e 7 “Desempenho acima da média”, e para dimensão Capital Psicológico utilizou-se uma escala *likert* de 6 pontos, sendo que 1 se caracteriza por “Discordo totalmente” e 6 “Concordo totalmente”.

Utilizou-se os instrumentos de coleta de dados com suas escalas originais validadas. O constructo de capital psicológico é a versão do instrumento de pesquisa de Luthans et al. (2007), que foi publicado e disponibilizado por Mind Garden Inc. no sítio eletrônico <www.mindgarden.com>. Para a utilização desse instrumento é necessário inicialmente acessar o site e realizar uma solicitação de autorização de uso do mesmo, a qual foi permitida, porém não é autorizada a alteração do instrumento e nem a divulgação das questões na íntegra. Este instrumento de pesquisa tem sido amplamente utilizado por pesquisadores da área de psicologia organizacional e por estudiosos da área de contabilidade gerencial (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Nascimento, 2017; Degenhart, 2019).

Para a análise dos dados, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com intuito de testar a confiabilidade e validade dos constructos de mensuração. A confiabilidade dos constructos foi calculada separadamente em cada dimensão, analisando-se os coeficientes de Alfa de Cronbach (AC), Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE).

Em seguida, realizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) no software estatístico AMOS® 19.0. Por último, realizou-se uma análise complementar, mediante regressão linear, em que se investiga um possível efeito de determinadas variáveis, como: idade, sexo, cargo, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo com responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de conhecimentos em relação ao orçamento e nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários, para explicar diferentes resultados na amostra analisada. Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, na Tabela 2 apresenta-se os resultados da estatística descritiva dos dados. Na sequência, observam-se os resultados dos indicadores de confiabilidade, validade discriminante e a relevância preditiva dos constructos. Em seguida, evidencia-se o modelo estrutural testado. Por fim, os resultados da regressão linear com a análise complementar realizada.

Tabela 2. Estatística descritiva

Constructos		Média	Desvio Padrão	Alcance Observado	Alcance Teórico
PO	Participação Orçamentária	5,74	1,64	1-7	1-7
DG	Desempenho Gerencial	5,19	1,18	1-7	1-7
CP	Capital Psicológico	4,94	1,04	1-6	1-6
SB	Síndrome de <i>Burnout</i>	2,61	1,59	1-7	1-7

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que o alcance observado atingiu os valores mínimos e máximos conforme o alcance teórico das questões, o que demonstra que os gestores participantes da pesquisa tiveram respostas diferentes no que tange ao seu nível de participação orçamentária, capital psicológico, síndrome de *burnout* e desempenho gerencial. Estes resultados revelam que nem todas as organizações adotam uma configuração orçamentária participativa. Também se observa que o desempenho gerencial de alguns gestores participantes da pesquisa é autoavaliado como um desempenho abaixo do desempenho médio dos demais gestores de sua organização.

Estes resultados reforçam a importância de se investigar tais relacionamentos, observando-se os efeitos mediadores de variáveis intervenientes na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017), como no caso proposto para esta investigação, os efeitos de fatores sociais cognitivos presentes no contexto orçamentário. A este respeito, os resultados evidenciados na Tabela 2 fornecem indícios de que nem todos os gestores participantes da pesquisa acreditam ser resilientes, possuem esperança em alcançar melhores resultados frente as adversidades encontradas no ambiente de trabalho, ou confiam em sua capacidade para alcançar melhores resultados.

Também revelam indícios de que alguns indivíduos percebem com maior facilidade as tensões do ambiente organizacional, o que pode resultar na diminuição de desempenho, assim como problemas de saúde ocupacional e até mesmo o aparecimento da síndrome de *burnout*. Estes resultados são convergentes a explicação apresentada por Bandura (1977) na teoria social cognitiva, de que indivíduos diferem em suas capacidades psicobiológicas, o que explica suas reações distintas no contexto de interação social, e, no caso desta pesquisa, os efeitos destas variáveis no seu desempenho. A Tabela 3 apresenta os resultados dos coeficientes de confiabilidade, ou ausência de erros aleatórios nas medidas dos construtos latentes.

Tabela 3. Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Constructos	Alfa de Cronbach (AF)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Valores Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,50	> 0,50
PO: Participação Orçamentária (PO)	0,933	0,93	0,70
CP: Autoeficácia (AE)	0,881	0,89	0,57
CP: Esperança (ES)	0,854	0,86	0,51
CP: Resiliência (RE)	0,797	0,82	0,50
CP: Otimismo (OT)	0,742	0,75	0,50
SB: Exaustão Emocional (EE)	0,826	0,83	0,50
SB: Redução da Realização Pessoal (RD)	0,949	0,95	0,71
SB: Despersonalização (DS)	0,837	0,85	0,60
DG: Desempenho Gerencial (DG)	0,897	0,90	0,51

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Tabela 3 que o Alfa de Cronbach (AF) dos constructos finais de mensuração selecionados para a realização da pesquisa foram superiores a 0,742. A confiabilidade composta (CC) também alcançou valores superiores aos esperados, cujo menor valor encontrado foi de 0,75. Referente a validade extraída (AVE), todos os constructos pesquisados alcançaram valores mínimos (ou superiores) a 0,50. Desta maneira, os resultados evidenciados na Tabela 3 demonstram a confiabilidade das escalas de mensuração destes constructos, o que permite a validação dos modelos estruturais testados nesta pesquisa.

Em relação à análise da validade discriminante, realizou-se os procedimentos recomendados por Bagozzi e Phillips (1982). Sob esta abordagem, a validade discriminante deve ser testada de duas maneiras, primeiramente a partir de um modelo fixo, em que o caminho objeto de análise e os constructos são fixados em 1 para a obtenção do qui-quadrado, e em segundo pelo modelo livre, em que os parâmetros analisados não são fixados em 1 para obter-se o qui-quadrado. A significância das diferenças é o que valida os constructos de mensuração.

A Tabela 4 apresenta os resultados dos testes realizados para a análise da validade discriminante dos constructos finais de mensuração, pelo critério de Bagozzi e Phillips (1982).

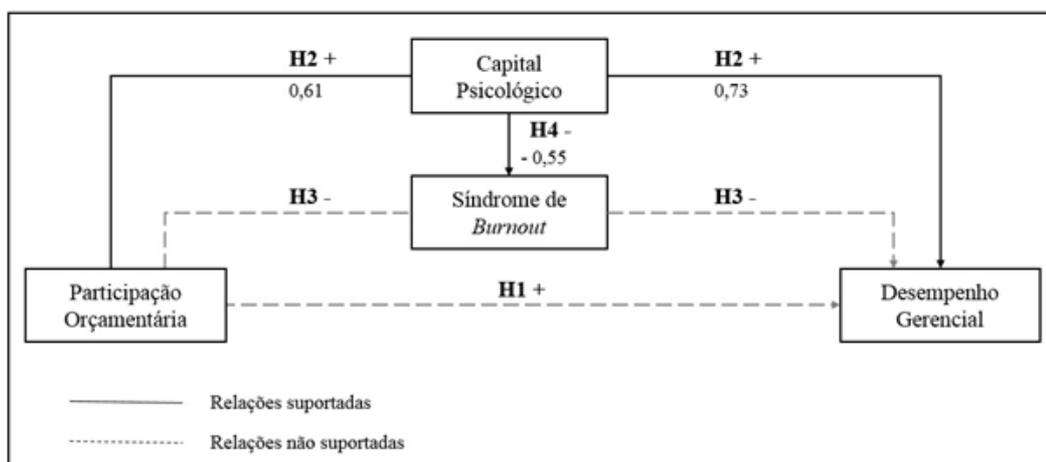
Tabela 4. Resultados dos testes de validade discriminante dos constructos de mensuração

Validade Discriminante pelo critério de Bagozzi e Phillips (1982)					
PAR		Constrained (=1)	Not constrained	Diferença do Qui-Quadrado	Sig.
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado	Qui-Quadrado		
PO	CP	610,583	588,954	21,629	0,0000
PO	SB	614,879	540,024	74,855	0,0000
PO	DG	297,045	286,942	10,103	0,0015
CP	SB	1355,131	1186,807	168,324	0,0000
CP	DG	835,256	797,567	37,689	0,0000
SB	DG	822,981	733,357	89,624	0,0000

Legenda: PO. Participação Orçamentária; CP. Capital Psicológico; SB. Síndrome de Burnout; DG. Desempenho Gerencial.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por meio dos resultados apresentados na Tabela 4, é possível analisar a distinção dos valores do qui-quadrado do modelo fixo e do modelo livre, visto que os resultados encontrados nesta análise fornecem indícios de que as diferenças entre estas variáveis são estatisticamente significativas. Deste modo, a validade discriminante do modelo de análise entre estas relações pode ser confirmada. Portanto, inicia-se o exame dos resultados do modelo estrutural, conforme Figura 2.



Pode-se verificar a partir dos resultados apresentados na Figura 2, que a participação orçamentária (PO) influencia diretamente o capital psicológico (CP) e indiretamente a síndrome de *burnout* (SB) e o

desempenho gerencial (DG), por meio do capital psicológico (CP). Os coeficientes de caminho identificados são: pelo caminho entre Participação Orçamentária e Capital Psicológico de  $\lambda = 0,61$  a  $P < 0,00$ , entre Capital Psicológico e a Síndrome de *Burnout* de  $\lambda = -0,55$  a  $p < 0,00$ , e entre Capital Psicológico e o Desempenho Gerencial de  $\lambda = 0,73$  a  $p < 0,00$ . Não houve uma relação direta entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial, o que vai de encontro com a principal ideia de Milani (1975), preconizada para os efeitos cognitivos e informacionais da participação orçamentária.

Estes resultados convergem aos achados de estudos recentes desenvolvidos sobre o tema (Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020), que revelam uma condição para que os efeitos da participação orçamentária possam impactar diretamente o desempenho gerencial. Tais efeitos ocorrem quando a participação orçamentária é elevada e capaz de influenciar o processo de compartilhamento de informações, que permitem a qualificação dos processos de gestão orçamentária adotados nas empresas, a definição de objetivos e metas adequados, e a alocação de recursos necessários a viabilização de tais atividades (Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020).

Os resultados dos efeitos indiretos da Participação Orçamentária no Desempenho Gerencial convergem aos achados de Venkatesh e Blaskovich (2012), Nascimento (2017) e Degenhart (2019), os quais indicam que a participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico dos gestores e este reflete em melhor desempenho gerencial. Estas evidências reforçam os indícios encontrados na literatura comportamental da contabilidade (Derfuss, 2016; Dani et al., 2017), de que os efeitos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial dos indivíduos no trabalho podem não ser percebidos diretamente, mas por meio de outras variáveis intervenientes, como no caso investigado nesta pesquisa, a partir dos efeitos cognitivos de capacidades psicológicas dos gestores.

Assim, não é possível suportar a primeira hipótese de pesquisa, **H1**. *A participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial dos indivíduos*, visto que os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial não foram confirmados nesta pesquisa, apenas os efeitos indiretos, por meio do capital psicológico. Diante disso, confirma-se a **H2**. *O capital psicológico medeia positivamente a relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos*.

A teoria social cognitiva preconiza que não existe um único fator que influencia a ação e o desenvolvimento humano. No contexto orçamentário, Zonatto (2014) encontrou evidências que estabelecem que o desempenho gerencial dos indivíduos em atividades orçamentárias é determinado pela interação entre um conjunto de elementos cognitivos e pessoais, comportamentais e as restrições do ambiente, que ao interagirem, tendem a influenciar-se mutuamente, determinando o desempenho dos gestores com responsabilidade orçamentária no trabalho. Estes resultados convergem com tais proposições, visto que não houve uma relação direta entre a participação orçamentária e o desempenho dos indivíduos participantes da pesquisa.

Os achados da H2 vão ao encontro também de estudos desenvolvidos na área gerencial e de psicologia, que indicam uma relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho gerencial (Liu, 2013; Alessandri et al., 2015; Rabenu et al., 2017; Alessandri et al., 2018; Degenhart, 2019). De acordo com Alessandri et al. (2018), o capital psicológico potencializa as atitudes dos indivíduos no trabalho, como seu engajamento com as tarefas a serem realizadas, o que reflete positivamente em seu desempenho. Rabenu et al. (2017) explicam que o capital psicológico melhora o sentimento de bem-estar dos indivíduos no trabalho, o que também contribui para o enfrentamento de situações de tensão no trabalho.

Segundo Bandura (1977), indivíduos não são seres irracionais, possuem um sistema autorreferente, que lhes permitem fazer julgamentos e tomar decisões. Logo, suas percepções tendem a influenciar a forma como este indivíduo irá executar suas tarefas no âmbito organizacional, bem como isto refletirá em seu desempenho (Bandura, 1977). Ao participarem ativamente dos processos orçamentários das

organizações em que atuam, estes gestores tendem a se sentir parte integrantes dos processos de gestão da organização.

Por consequência, podem sentir-se mais valorizados, motivados e se comprometerem com mais afinco no desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Assim, parte-se do entendimento de que ao dispor de um maior capital psicológico, o gestor dedicará mais esforços para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas, alavancando o desempenho em nível gerencial de suas atividades no trabalho.

Este conjunto de sentimentos percebidos pelos indivíduos, que tendem a refletir de algum modo em suas atitudes e em seu comportamento no trabalho, resultarão na produção de estímulos cognitivos positivos. Conforme explicam Luthans et al. (2007), estes quatro elementos Autoeficácia (AE), Esperança (ES), Resiliência (RE) e Otimismo (OT) que compõe o capital psicológico dos gestores, quando estimulados, tendem a refletir positivamente na forma como estes indivíduos desenvolverão suas atividades de trabalho, razão pela qual melhoram o seu desempenho.

Os resultados encontrados demonstram que somente a participação orçamentária não é capaz de reduzir os efeitos estressores do ambiente de trabalho, como a síndrome de *burnout*. Esta evidência diverge dos resultados encontrados por Zonatto e Lavarda (2013), que verificaram que gestores envolvidos no processo orçamentário tendem a ter uma redução do seu estresse ocupacional por se sentirem mais comprometidos com os objetivos da organização. Assim, diante da amostra estudada nesta pesquisa, verifica-se que não foi possível suportar a hipótese **H3**. *A síndrome de burnout medeia negativamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos.*

Estes resultados sugerem uma condição para que isto ocorra. Sugerem que quando os efeitos da participação orçamentária promovem o capital psicológico dos gestores, a síndrome de *burnout* é minimizada. Verificou-se que ao se sentirem mais esperançosos, auto eficazes, otimistas e resilientes no ambiente organizacional, os indivíduos melhoram o seu desempenho gerencial. No entanto, esses indivíduos também desenvolvem habilidades que lhe permitem tornar-se menos expostos a eventuais efeitos negativos, como tensões e estresse presentes no ambiente de trabalho, que de acordo com Singh et al. (1994) poderão além de afetar sua produtividade, resultar no adoecimento e no surgimento da síndrome de *burnout*. Este resultado permite confirmar a **H5**. *O capital psicológico influencia negativamente a síndrome de burnout.*

Uma vez que a participação orçamentária por si só pode não ser suficiente para conseguir atenuar os efeitos negativos da síndrome de *burnout* e alavancar o desempenho gerencial dos indivíduos no trabalho, torna-se necessária a promoção do seu capital psicológico. Ao terem o seu capital psicológico potencializado pela participação orçamentária, como vimos na (**H2**), estes indivíduos tornam-se mais resilientes, auto eficazes, esperançosos e otimistas, o que os deixa menos expostos aos efeitos negativos da síndrome de *burnout* (**H4**). Esta condição melhora sua produtividade e atitudes gerenciais, e, conseqüentemente, melhora o seu desempenho gerencial.

Portanto, pode-se inferir que em condições de maior participação orçamentária, os efeitos positivos do capital psicológico são potencializados. Deste modo, os indivíduos que desenvolvem seu capital psicológico tornam-se menos expostos a síndrome de *burnout*, conseguindo alcançar melhor desempenho gerencial em suas atividades de trabalho. Assim sendo, é possível responder ao objetivo geral da pesquisa que consistiu em analisar os efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial dos indivíduos.

Após a análise do modelo estrutural da pesquisa, buscou-se realizar também uma análise adicional em que se verifica se determinadas variáveis como: idade, sexo, cargo, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na função, tempo com responsabilidade orçamentária, nível hierárquico da função, nível de conhecimentos em relação ao orçamento e nível de conhecimentos em rotinas e processos

orçamentários, podem explicar diferentes resultados na amostra analisada. Na Tabela 5 são apresentados os resultados.

Tabela 5. Resultados da análise complementar

Variáveis Dependentes ->		PO	CP	SB	DG
Variáveis Independentes	Idade	-0,063	0,037	-0,089	0,053
	Sexo	-0,023	0,000	0,087	0,033
	Cargo	-0,007	-0,080	0,145*	-0,018
	Tempo de Trabalho na Empresa	0,039	0,125	0,049	0,078
	Tempo de Trabalho na Função	-0,066	-0,050	0,046	-0,098
	Tempo com Responsabilidade Orçamentária	0,145*	-0,018	0,067	-0,025
	Nível Hierárquico da Função	0,154*	0,108	-0,024	0,245*
	Nível de Conhecimentos em relação ao Orçamento	0,361*	0,443*	-0,203	0,400*
	Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários	0,170*	0,031	0,070	-0,002
R <sup>2</sup>		0,558	0,305	0,098	0,297
Sig. Anova		0,000	0,000	0,027	0,000

Descritivo: PO. Participação Orçamentária; CP. Capital Psicológico; SB. Síndrome de Burnout; ET. DG. Desempenho Gerencial.

\* Significância ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 5, observa-se que por mais que 79% da amostra analisada seja do sexo masculino e que 41% desses gestores tenham entre 31 a 40 anos, nem a Idade e nem o Sexo desses gestores influenciaram seu nível de participação orçamentária, desenvolvimento de capital psicológico, síndrome de *burnout* e o seu desempenho gerencial. Verifica-se também que o tempo de trabalho na empresa ou na função exercida também não influencia nenhuma das variáveis dependentes deste modelo. Porém, o tempo que esse gestor possui responsabilidade orçamentária relaciona-se diretamente com o seu nível de participação orçamentária, o que demonstra que quanto mais tempo o gestor possui responsabilidade orçamentária, maior tende a ser seu nível de participação nesses processos.

No que tange a diferença de cargos da amostra estudada, caracterizada por um grupo formado por *controllers* e gerentes de controladoria, e outro por gestores de custos, observa-se que essa variável se relaciona apenas com a síndrome de *burnout*. Esses resultados assemelham-se aos estudos realizados na área contábil por Dunk (1992) e Burkert et al. (2011), que argumentam que gestores de níveis mais altos, nesse caso os *controllers* e gerentes de controladoria, tendem a ter mais facilidade em enfrentar uma falha no controle orçamentário do que indivíduos que ocupam níveis mais baixos, como os gestores de custos. Deste modo, acredita-se que os gestores que ocupam níveis mais altos sofram menos diante de decorrências negativas do ambiente de trabalho, tais como as pressões organizacionais, o estresse ocupacional e, neste caso, a síndrome de burnout, pois apresentam uma melhor estabilidade emocional ao enfrentar possíveis divergências.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que o nível hierárquico da função favorece a participação orçamentária e o desenvolvimento de conhecimentos relacionados ao orçamento, o que qualifica a gestão orçamentária sob a responsabilidade destes gestores (Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020). Estes resultados também foram confirmados nesta pesquisa. Assim, pode-se inferir que quando os profissionais possuem responsabilidade de coordenação de rotinas e processos orçamentários, tornam-se mais resilientes, otimistas e esperançosos em atingir os objetivos desejados. Em contrapartida, gestores de menor nível hierárquico da função, podem sentir-se mais pressionados pelo alcance de objetivos e metas orçamentárias, o que pode explicar esta diferença em relação a síndrome de *burnout*.

Cabe ressaltar que as demais variáveis (PO, CP e DG) não tiveram relação significativa com o cargo dos gestores. Assim, ao relacionar os achados do modelo estrutural final dessa pesquisa, verifica-se que mesmo em diferentes cargos os gestores envolvidos na participação orçamentária potencializam seu capital psicológico, o que por consequência atenua a síndrome de *burnout*, que pode ser observada em diferentes níveis entre os gestores, melhorando o seu desempenho gerencial.

Estes resultados revelam importantes implicações para a gestão organizacional, uma vez que trazem indícios de que a participação orçamentária pode produzir importantes efeitos cognitivos positivos, que tornam os gestores envolvidos nos processos orçamentários mais resilientes, sofrendo menos com problemas de *burnout* no trabalho. Também revelam que, nestas condições, estes indivíduos tornam-se mais propensos a superarem situações desafiadoras, ao tornarem-se autoconfiantes e persistentes na busca pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais pré-estabelecidos, o que tende a refletir positivamente no seu desempenho em nível individual e no desempenho da organização.

Verifica-se que quanto maior o nível hierárquico da função que o gestor ocupa, mais esse indivíduo sente que exerce influência na participação orçamentária da organização, o que concomitantemente pode levar a uma melhora no desempenho gerencial. Shields e Shields (1998) afirmam que gestores que sentem exercer influência na participação orçamentária, alavancam seus resultados organizacionais com base em elementos como o desempenho gerencial. Isto ocorre devido aos papéis informativos do orçamento, que permitem a estes gestores melhorarem o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, refletindo na organização e no desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade.

Por último, verifica-se também que em organizações que promovem a participação orçamentária, os gestores tendem a desenvolver um conhecimento maior em relação ao orçamento e processos orçamentários. Assim, indivíduos com uma maior participação orçamentária e conhecimento em relação ao orçamento, elevam seus níveis de capital psicológico, tornando-se mais esperançosos, autoeficazes, resilientes, otimistas, e apresentam um melhor desempenho gerencial, qualificado a partir de sua inserção nos processos orçamentários da organização. Portanto, a participação orçamentária é um condicionante para que os indivíduos se tornem mais resilientes a problemas de *burnout* no trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo avaliar os efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. A fim de responder o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa com 203 gestores com responsabilidade orçamentária das mil maiores empresas do Brasil, por meio da rede social LinkedIn.

Os resultados encontrados evidenciam que a participação orçamentária influencia diretamente o capital psicológico, o que potencializa os seus efeitos no desempenho gerencial. Assim, observa-se que gestores com um maior capital psicológico ficam menos expostos a efeitos negativos do ambiente de trabalho, o que reduz a síndrome de *burnout* e melhora o desempenho gerencial dos indivíduos. Estes resultados corroboram com os achados de Venkatesh e Blaskovich (2012) e Nascimento (2017) que afirmam que o capital psicológico medeia positivamente a relação entre participação orçamentária e o seu desempenho gerencial.

Apesar da amostra desta pesquisa ser composta por diferentes gestores, *controllers*, gerentes de controladoria e gestores de custos, percebeu-se por meio da análise complementar que a única variável que influencia diferentemente esses cargos é a síndrome de *burnout*. Esses resultados assemelham-se aos estudos realizados por Dunk (1992) e Burkert et al. (2011), que argumentam que os gestores que ocupam níveis mais altos, como *controllers* e gerentes de controladoria, tendem a ser mais flexíveis ao

deparar-se com uma falha no controle orçamentário, e podem sofrer menos com os efeitos negativos do ambiente de trabalho.

As evidências encontradas nesta pesquisa permitem concluir que o capital psicológico medeia positivamente a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, assim como também atenua os efeitos negativos da síndrome de *burnout*. Em ambientes com uma maior participação orçamentária, os indivíduos tendem a se tornar mais otimistas, esperançosos, resilientes e auto eficazes, sendo menos expostos aos efeitos negativos da síndrome de *burnout*, tais como, exaustão emocional, baixa realização pessoal e despersonalização, o que eleva o seu desempenho gerencial. Portanto, pode-se inferir que a participação orçamentária promove o capital psicológico e as atitudes gerenciais, resultando em melhor desempenho.

A contribuição teórica deste estudo dá-se pelo fato de não analisar apenas o efeito mediador do capital psicológico na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, mas também os efeitos negativos da síndrome de *burnout* que pode ser desenvolvida em ambientes de trabalho com diversos tipos de pressões e tensões. Assim, os resultados fornecem evidências de que a configuração orçamentária adotada pela organização pode atenuar possíveis efeitos negativos desta síndrome no desempenho dos gestores no trabalho. Isto ocorre porque, a partir de uma configuração orçamentária participativa, torna-se possível estimular o desenvolvimento do capital psicológico dos gestores.

As capacidades psicológicas positivas dos gestores são importantes para influenciar suas percepções em relação as tensões do ambiente e as pressões organizacionais para o alcance de objetivos, metas e resultados. Indivíduos que conseguem atuar de maneira confiante, esperançosa e resiliente neste contexto tornam-se mais seguros de seus papéis na condução de suas atividades de trabalho. Do mesmo modo, tornam-se mais propensos a empreender maiores esforços para o alcance dos resultados esperados. Portanto, elementos cognitivos positivos, como o capital psicológico, tendem a influenciar as atitudes e o comportamento dos gestores do trabalho, refletindo diretamente no seu desempenho.

Em âmbito organizacional, conclui-se que esta pesquisa contribui para o entendimento das organizações e dos gestores sobre a influência da participação orçamentária nas cognições e no desempenho dos indivíduos no trabalho. Deste modo, demonstra-se evidências de como uma configuração orçamentária participativa pode afetar questões importantes na cognição dos indivíduos, como neste caso, o desenvolvimento de capital psicológico dos gestores, assim como a redução da síndrome de *burnout* e a melhoria do desempenho gerencial individual.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia desta pesquisa em outros contextos, ou seja, ampliando o instrumento a outros gestores com envolvimento no processo orçamentário. Assim, estendendo o escopo de *controllers*, gerentes de controladoria ou gestores de custos, seria possível avaliar se os resultados desse estudo se mantem ou revelam efeitos distintos entre diferentes gestores organizacionais. Da mesma forma, a observância dos efeitos da participação e do capital psicológico em atitudes e comportamentos constituem-se outra importante oportunidade de pesquisa.

Recomenda-se também testar outras variáveis comportamentais além do capital psicológico e da síndrome de burnout, para verificar quais efeitos positivos ou negativos as mesmas exercem no desempenho gerencial dos indivíduos. Por último, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, em um ou mais estudos de caso, a fim de verificar de forma mais aprofundada os efeitos comportamentais envolvidos no contexto orçamentário das organizações. A produção de conhecimento relacionado a estes temas irá contribuir com a formação de literatura consolidada nesta abordagem emergente, que valoriza em específico o aspecto comportamental no processo orçamentário e seu reflexo em termos de desempenho do indivíduo.

## REFERÊNCIAS

- Alessandri, G., Borgogni, L., Consiglio, C., & Mitidieri, G. (2015). Psychometric Properties of the Italian Version of the Psychological Capital Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(2), 149-159. DOI: 10.1111/ijsa.12103
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. DOI: 10.1108/CDI-11-2016-0210
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construct. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489. DOI: 10.2307 / 2392322
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1(1), 113-135. DOI: 10.1016/S1751-3243(06)01004-2
- Burkert, M., Fischer, F. M., & Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management Accounting Research*, 22(3), 143-159. DOI: 10.1016/j.mar.2011.03.002
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133. DOI: 10.1016/j.bar.2004.06.007
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2003) Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. *Handbook of management accounting research*, 2(1), 587-624. DOI: 10.1016/S1751-3243(06)02006-2
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da cont. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54 -72. DOI: 10.14392/asaa.2017100104
- Degenhart, L. (2019). Influência do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em atividades orçamentárias. 2019. 282 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Dorfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. DOI: 10.1016/j.bar.2015.07.001
- Dunk, A. S. (1992). The effects of managerial level on the relationship between budgetary participation and job satisfaction. *The British Accounting Review*, 24(3), 207-218. DOI: 10.1016/S0890-8389(05)80020-4
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-161. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Heath, R. S., & Brown Jr, J. F. (2007). A re-examination of the effect of job-relevant information on the budgetary participation-job performance relation during an age of employee empowerment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 23(1). DOI: 10.19030/jabr.v23i1.141
- Jermias, J., & Yigit, F. (2012). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54. DOI: 10.2308/jiar-50385
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 49-63. DOI: 10.1002/job.4030150106
- Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1), 109-112. DOI: 10.2224/sbp.2013.41.1.109

Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. DOI: 10.1590/1808-057x201908610.

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(3), 541-572. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. DOI: 10.1016/j.bushor.2003.11.007

Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health policy*, 120(9), 1017-1028. DOI: 10.1016/j.healthpol.2016.08.005

Mahoney, T. A. (1963). Development of managerial performance: A research approach. *South-western Publishing Company*.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes. *The accounting review*, 50(2), 274-284.

Moreno, F. N., Gil, G. P., Haddad, M. D. C. L., & Vannuchi, M. T. O. (2011). Estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome de burnout. *Revista enfermagem UERJ*, 19(1), 140-145.

Nascimento, J. C. (2017). *Efeitos do capital psicológicos de controllers em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial sob o contexto orçamentário*. 2017. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Ni, F., Su, K. Chung, S. H., & Cheng, K. C. (2009). Budgetary participation's effect on managerial outcomes: Mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. *Tai Da Guan Li Lun Cong*, 19(2), 321.

Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36(4), 875-887. DOI: 10.1007/s12144-016-9477-4

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.

Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569. DOI: 10.1177/002224379403100409

Siqueira, J. R. M. D., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77. DOI: 10.1590/S1519-70772001000300005

Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1208

Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175. DOI: 10.2308/jmar-50202

Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral research in Accounting*, 14(1), 247-271. DOI: 10.2308/bria.2002.14.1.247

Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548. DOI: 10.1108/02686900710750793

Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213-230. DOI: 10.1080/12294659.2017.1325584

Zonatto, V. C. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. 412 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013) Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111. DOI: 10.14392/ASAA/2013060105

Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of Budgetary Participation on Asymmetry of Information, Occupational Stress and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019170327