



Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária

Vinícius Costa da Silva Zonatto¹

 <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>
E-mail: zonatto@ufsm.br


Fernanda Souto Machado¹

 <https://orcid.org/0000-0003-1895-1157>
E-mail: fersoutomachado@gmail.com

Andson Braga de Aguiar²

 <https://orcid.org/0000-0003-4034-4134>
E-mail: abraga@usp.br

Luiz Henrique Figueira Marquazan¹

 <https://orcid.org/0000-0003-2935-3099>
E-mail: luizmarquazan@gmail.com

¹ Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Santa Maria, RS, Brasil

² Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 18.07.2022 – Desk aceite em 09.08.2022 – 2ª versão aprovada em 02.11.2022

Editor-Chefe: Fábio Frezatti

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

Este estudo investiga a influência das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. No contexto orçamentário, são incipientes os estudos que analisam os efeitos das características habilitantes do controle orçamentário nos estados mentais dos indivíduos no trabalho, lacuna teórica explorada na pesquisa. A pesquisa avalia os efeitos interativos e multidimensionais do controle orçamentário habilitante no capital psicológico. Avança na literatura ao indicar quais características exercem maior influência no capital psicológico e suas dimensões. Os resultados fornecem evidências dos efeitos capacitadores do controle orçamentário habilitante nas capacidades psicológicas de gestores que têm responsabilidade orçamentária, refletindo positivamente em suas crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência para alcançar os objetivos e resultados organizacionais desejados, o que tende a impactar o desempenho dos indivíduos no trabalho, assim como da organização. Realizou-se levantamento em uma empresa de capital aberto que atua no Brasil, com abordagem quantitativa dos dados (modelagem de equações estruturais). A amostra analisada compreendeu 85 gestores de nível médio de diferentes áreas da organização. A possibilidade de ajustar relatórios orçamentários e acessar informações detalhadas sobre desvios orçamentários (capacidade de reparo), assim como de realizar gastos não previstos no orçamento e ajustar os pressupostos orçamentários originais (flexibilidade orçamentária), contribui positivamente para a promoção do capital psicológico dos gestores. Contudo, isso não ocorre com a transparência interna e a transparência global. No contexto estudado, o benefício da capacidade de reparo se dá principalmente em termos de autoeficácia, resiliência e esperança, enquanto o benefício da flexibilidade se dá, principalmente, em termos de otimismo e esperança. Esses resultados contribuem para as organizações desenharem seus sistemas de controle gerencial de modo que possam desenvolver o capital psicológico de seus colaboradores e, assim, obter os benefícios esperados desse desenvolvimento.

Palavras-chave: orçamento, controle habilitante, capital psicológico, controle gerencial, desempenho organizacional.

Endereço para correspondência

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, 3º andar, sala 4345 – CEP 97105-900
Camobi – Santa Maria – RS – Brasil

Este é um texto bilíngue. Este artigo foi traduzido para o idioma inglês, publicado sob o DOI <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221753.en>



1. INTRODUÇÃO

O orçamento e seus efeitos no comportamento dos indivíduos no trabalho é um tema relevante para a pesquisa em contabilidade gerencial (Abernethy et al., 2020; Chapman & Kihn, 2009; Mucci et al., 2021), porém pouco estudado sob a perspectiva dos efeitos cognitivos do controle orçamentário habilitante (Degenhart et al., 2022), caracterizada pelos efeitos positivos capacitadores gerados a partir das características de *design* do controle orçamentário (Mucci et al., 2021) em atitudes, comportamentos e no desempenho dos indivíduos no trabalho (Degenhart et al., 2022; Mucci et al., 2021; Wouters & Wilderom, 2008).

As características de uma configuração habilitante compreendem a capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade do controle orçamentário adotado, as quais permitem aos gestores a melhor compreensão dos processos orçamentários da organização (Henttu-Aho, 2016). A capacidade de reparo reflete na possibilidade de ajustes promovidos no sistema de controle (Adler & Borys, 1996; Coyte, 2019) que promovem melhorias na prática orçamentária utilizada (Henttu-Aho, 2016). Já as características de transparência interna e global referem-se, respectivamente, à clareza das atividades internas desenvolvidas na organização (Ahrens & Chapman, 2004) e à compreensão global de funcionamento do controle orçamentário implementado (Henttu-Aho, 2016). Por sua vez, a flexibilidade está relacionada à autonomia dos gestores na execução orçamentária (Mucci et al., 2021).

Considerando-se as restrições ocasionais, a revisão do orçamento previsto se faz necessária para o alinhamento das novas estratégias ou adequação dos recursos aos objetivos e metas organizacionais (re)definidos. Assim, por se tratar de um mecanismo capacitador, o controle orçamentário habilitante permite aos gestores revisar as práticas de gestão adotadas e promover melhorias na busca dos objetivos organizacionais. Segundo Henttu-Aho (2016) e Mucci et al. (2021), o controle orçamentário, quando utilizado sob uma perspectiva flexível, possibilita que os gestores avaliem como suas atividades se encontram estruturadas e são desenvolvidas. Do mesmo modo, o controle orçamentário habilitante permite que gestores, ao promoverem tal avaliação, encontrem oportunidades de melhoria que podem ser benéficas se adequadamente adotadas. Por isso, o controle orçamentário se constitui um mecanismo capacitador habilitante para o desenvolvimento das atividades gerenciais no trabalho (Henttu-Aho, 2016).

Apesar de tais evidências, permanecem lacunas sobre os efeitos de características habilitantes do controle orçamentário como elementos promotores do capital

psicológico de gestores que têm responsabilidade orçamentária, as quais são exploradas neste trabalho. O capital psicológico refere-se ao estado psicológico positivo de desenvolvimento psíquico que permite aos indivíduos acreditarem em suas capacidades para desenvolver suas atividades de trabalho e alcançar objetivos desejados (Degenhart et al., 2022). O desenvolvimento do capital psicológico é, portanto, um aspecto importante para que indivíduos aumentem suas chances de alcançar objetivos desejados, tal como aqueles estabelecidos no processo orçamentário.

Capital psicológico inclui quatro capacidades básicas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans et al., 2007). As crenças de autoeficácia são importantes mecanismos cognitivos que exercem influência sobre atitudes dos indivíduos no trabalho (Bandura, 1977). Referem-se às percepções e crenças dos indivíduos quanto às suas capacidades para realização de tarefas que lhes foram designadas (Luthans et al., 2007). Indivíduos com tais crenças se tornam mais propensos a dedicar maior esforço para execução de tais atividades (Schlup et al., 2021). O otimismo está relacionado à percepção de que a possibilidade de obter êxito no trabalho decorre da capacidade percebida de desenvolver adequadamente as atribuições de trabalho, resultando em melhor desempenho (Luthans et al., 2007; Page & Donohue, 2004).

A esperança é outra importante capacidade psicológica necessária à propensão dos indivíduos a promover maior esforço para realização de suas atividades de trabalho (Degenhart et al., 2022), estando relacionada à autodeterminação orientada para o alcance dos resultados desejados (Luthans et al., 2007; Page & Donohue, 2004). Por sua vez, a resiliência consiste na capacidade dos gestores de enfrentar situações de tensão e adversidade, obtendo forças internas para se mobilizar com vistas a superar as adversidades encontradas, a fim de alcançar os resultados desejados (Luthans et al., 2007; Venkatesh & Blaskovich, 2012).

As capacidades psicológicas positivas dos indivíduos são passíveis de desenvolvimento e podem ser gerenciadas na empresa (Luthans et al., 2004), o que indica a existência de antecedentes que potencializam a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência dos gestores (Newman et al., 2014), como as características habilitantes do controle orçamentário. A abordagem habilitante gera o reconhecimento de apoio e suporte da organização, auxilia na execução do seu trabalho, permitindo ajustes nas metas orçamentárias inicialmente estabelecidas, facilitando as tomadas de decisões, o que gera maior

clareza e fornece mais informações, obtidas por meio de melhor diálogo e comunicação interna estabelecida. Tais aspectos proporcionam maior autonomia para que os gestores possam modificar os processos de gestão adotados e promover melhorias necessárias (Henttu-Aho, 2016; Mucci et al., 2021).

A empresa que estimula a comunicação no ambiente organizacional promove o desenvolvimento do capital psicológico (Machado et al., 2022), pois o indivíduo se sente valorizado quando recebe apoio na execução de suas tarefas, o que potencializa sua autoeficácia e otimismo. Quando os gestores percebem o auxílio da empresa, sentem-se encorajados a ver as dificuldades como oportunidades de ajuste e melhorias. Isso também promove a esperança, quando esse gestor tem liberdade para ajustar metas e caminhos, e a resiliência, quando a empresa foca em dispor de recursos e informações que ajudem os indivíduos a obter resultados positivos no trabalho realizado (Luthans & Youssef, 2004). Diante disso, acredita-se que a capacidade de reparo, a transparência interna e global e a flexibilidade orçamentária poderão se tornar preditores das capacidades psicológicas positivas, tendo em vista que o controle orçamentário habilitante atua como mecanismo de apoio ao desenvolvimento das atribuições de trabalho do gestor.

Por se tratar de um constructo multidimensional, o capital psicológico reflete um conjunto de capacidades psicológicas positivas necessárias à promoção de atitudes gerenciais proativas que refletirão, de algum modo, no sucesso alcançado pelo gestor na execução de iniciativas necessárias associadas ao processo orçamentário. Assim, as capacidades psicológicas precisam ser promovidas

de modo que os gestores se comprometam mais com metas orçamentárias e atuem para alcançar resultados estabelecidos no processo orçamentário, pois quando reconhecem a segurança e o suporte no ambiente de trabalho e sentem-se mais confiantes, tornam-se mais propensos a empreender maior esforço na busca de melhores resultados e alcance dos objetivos e metas delimitados (Luthans et al., 2008). Diante do exposto, este estudo avança ao buscar compreender consequências do contexto de controle orçamentário para o capital psicológico (Degenhart et al., 2022), analisando os efeitos das características habilitantes do orçamento (Mucci et al., 2021) como elementos promotores do capital psicológico. Examina-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária?

A pesquisa foi desenvolvida a partir do levantamento com 85 gestores de nível médio de diversas áreas de empresa de capital aberto atuante no Brasil. O estudo fornece evidências que suportam os efeitos habilitantes do controle orçamentário como elementos promotores do capital psicológico dos gestores. Assim, esses resultados contribuem ao revelar os efeitos das características habilitantes do controle orçamentário adotado e seus reflexos nas capacidades psicológicas dos gestores. Os resultados contribuem, ainda, para a pesquisa contábil ao revelar efeitos da flexibilidade no controle orçamentário como elemento capacitador de atividades de gestão orçamentária realizadas em uma empresa, indicando que seus benefícios, em nível individual, podem ser extensivos a vários gestores com responsabilidade orçamentária.

2. BASE TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 Características Habilitantes do Controle Orçamentário

O orçamento é uma prática gerencial muito comum em diversas empresas (Abernethy et al., 2020). Desempenha inúmeros papéis, como planejamento, coordenação de atividades, alocação de recursos, avaliação de desempenho e comunicação de estratégias (Covaleski et al., 2007; Hansen & Van der Stede, 2004). O orçamento, em seu papel de controle, motiva funcionários na execução de atividades (Covaleski et al., 2007) e promove aprendizagem e resiliência, fazendo com que indivíduos tenham capacidade de se adaptar em situações adversas (Abernethy et al., 2020). Em particular, o controle orçamentário pode ser separado em facilitador e coercitivo (Henttu-Aho, 2016). Ambas as configurações têm sido utilizadas pelas

empresas com propósitos distintos, cuja característica habilitante gera a flexibilidade orçamentária, permitindo ao gestor revisar as premissas estabelecidas, adequando-as à nova realidade, viabilizando aprendizado organizacional e aperfeiçoando a experiência do usuário (Adler & Borys, 1996). Em contrapartida, as características coercitivas buscam assegurar o alcance de determinados resultados, não excedendo o uso de recursos, limitando a autonomia, a criatividade e a inovação (Adler & Borys, 1996).

Os controles habilitantes e coercitivos foram promovidos quando Adler e Borys (1996) desenvolveram estudo caracterizando a formalização do fluxo de trabalho, interpretada como tecnologia organizacional para identificar dois tipos, formalização habilitadora e formalização coercitiva, conceitos adaptados para a contabilidade por Ahrens e Chapman (2004). A

formalização habilitante promove motivação e suporte aos indivíduos ao auxiliá-los no desempenho de suas atribuições de trabalho, enquanto a formalização coercitiva gera obrigação de concordância (Wouters & Wilderom, 2008). Na abordagem habilitante, os usuários são vistos como fonte de aprendizado e, na coercitiva, como fonte de problemas (Adler & Borys, 1996). Se um controle é formalizado como coercitivo ou habilitante, depende de quatro dimensões de *design*: reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade (Ahrens & Chapman, 2004), as quais também podem caracterizar o controle orçamentário (Henttu-Aho, 2016).

Em uma abordagem habilitante, a capacidade de reparo permite aos funcionários a reparação e o ajuste a fim de que falhas não prejudiquem o processo de trabalho. Já na abordagem coercitiva, qualquer irregularidade e defeito no processo é visto como suspeito (Adler & Borys, 1996). Na lógica habilitadora, os reparos se tornam oportunidades de melhorias e os desvios são alertas para revisões de processos (Adler & Borys, 1996), o que gera diálogo entre os gestores sobre problemas existentes e fornece recursos para o próprio usuário corrigi-los (Ahrens & Chapman, 2004). Em uma percepção coercitiva, em que os usuários não têm liberdade, não há razões para terem informações internas, tendo apenas uma lista de deveres que servem para punições, características que dizem respeito à dimensão de transparência interna (Adler & Borys, 1996). Em uma abordagem habilitante, os usuários detêm informações e entendimento sobre os processos, tornando-se capazes de lidar com imprevistos, além de receberem *feedback* para avaliar seu desempenho (Adler & Borys, 1996).

A transparência global se refere ao entendimento dos usuários sobre todo o sistema de controle adotado (Mucci et al., 2021), cuja lógica coercitiva abrange a transparência assimétrica, pois é um risco para a empresa os usuários terem transparência global (Adler & Borys, 1996). Em contraste, na perspectiva facilitadora, há maior compartilhamento de informações sobre todos os processos da empresa (Mucci et al., 2021), o que auxilia os gestores na interação com o ambiente, compreendendo de que forma suas atividades se relacionam e contribuem para as demais (Adler & Borys, 1996). A última dimensão é a flexibilidade, que diz respeito ao arbítrio que os indivíduos têm de modificações, cuja lógica coercitiva define previamente um roteiro a ser seguido, ao contrário da habilitante, que valoriza as mudanças as quais reportam a riscos e aprendizado (Adler & Borys, 1996).

Um mecanismo de controle se torna útil quando proporciona capacidade de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade para quem o usa (Adler & Borys, 1996), características que compõem um controle orçamentário habilitante (Henttu-Aho, 2016; Mucci et

al., 2021), o qual impacta positivamente as atitudes dos indivíduos, por tornar os processos no ambiente de trabalho mais assistidos (Wouters & Wilderom, 2008), a eficácia e o comprometimento na execução do trabalho (Adler & Borys, 1996). Isso ocorre quando o gestor usa o controle orçamentário habilitante na execução de suas atribuições de trabalho. Segundo Adler e Borys (1996) e Souza e Beuren (2018), controles facilitadores são capazes de gerar atitudes positivas nos indivíduos, além de melhorar o desempenho no trabalho (Wouters & Wilderom, 2008) e proporcionar auxílio para lidar com as contingências do ambiente de trabalho (Coyte, 2019), melhorando a compreensão sobre as condições locais e globais das suas atividades, possibilitando a tomada de decisões mais adequadas sobre modificações e melhorias (O'Grady, 2019).

A percepção habilitante dos controles orçamentários é estimulada pela alta demanda do ambiente de trabalho e pela pressão por vantagem competitiva, motivando a busca por melhor desempenho (Henttu-Aho, 2016). Para Abernethy et al. (2020), a mentalidade de crescimento dos indivíduos afeta o comportamento e a interação social na empresa e está relacionada ao nível em que o orçamento é usado como facilitador, estimulando inovação, flexibilidade e melhor compartilhamento de informações. A escolha de modelo e uso do orçamento estão relacionados à motivação e atitudes gerenciais as quais são representadas pelo sentimento de utilidade quando o controle orçamentário oferece oportunidade aos indivíduos de serem melhores gestores, mais flexíveis e inovadores, de ficarem alertas sobre seu sucesso, além de melhorar os processos de produção (Merchant, 2007). Assim, é possível verificar que a forma como a empresa estrutura seu sistema de controle orçamentário e seus procedimentos influencia o comportamento e a mente dos colaboradores (Souza & Beuren, 2018; Degenhart et al., 2022), desenvolvendo suas capacidades fundamentais para lidar com situações inesperadas (Beuren & Santos, 2019), como o capital psicológico dos gestores (Degenhart et al., 2022; Machado et al., 2022; Schlup et al., 2021).

Nessa perspectiva, acredita-se que a configuração habilitante do controle orçamentário, por meio das suas características de *design*, seja capaz de influenciar positivamente os fatores geradores do capital psicológico de gestores que têm responsabilidade orçamentária.

2.2 Características Habilitantes do Controle Orçamentário e Capital Psicológico

O capital psicológico é caracterizado como o estado mental positivo dos indivíduos (Luthans et al., 2007; Venkatesh & Blaskovich, 2012), incluindo capacidades psicológicas positivas de autoeficácia, esperança, otimismo

e resiliência (Luthans et al., 2007). O capital psicológico tem sido apontado na literatura como importante fator de influência de atitudes gerenciais proativas que afetam o desempenho gerencial (Alessandri et al., 2018; Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021) ao encontro da abordagem habilitante, que promove a influência de comportamentos e a motivação para buscar melhores formas de favorecer o desempenho (Adler & Borys, 1996).

Segundo Newman et al. (2014), é importante para a organização conhecer os antecedentes do capital psicológico de forma que, por meio de ferramentas de suporte e iniciativas de liderança, desenvolva planos para potencializar as capacidades psicológicas positivas, como a estruturação de um sistema de controle orçamentário habilitante e suas características de reparação, transparência interna e global e flexibilidade. A autoeficácia é determinada pela confiança e motivação que o funcionário tem em suas habilidades e capacidades para desenvolver as atividades com êxito (Luthans et al., 2007), pois o indivíduo, para designar recursos pessoais na execução de tarefas, precisa crer que pode organizar e agir buscando bom desempenho. Do contrário, o indivíduo colocará menos energia nas atividades (Bandura, 1977).

A esperança se refere ao esforço que o indivíduo faz para atingir um objetivo, para o desenvolvimento e cumprimento do plano de trabalho para chegar aos resultados desejados (Luthans & Youssef, 2004), compreendendo objetivo, motivação e direção para atingi-los (Luthans et al., 2008). O otimismo promove percepções positivas que aumentam a autoestima dos indivíduos, pondo de lado situações desfavoráveis em suas vidas (Luthans & Youssef, 2004). A resiliência é a capacidade que os indivíduos têm de enfrentar obstáculos, situações de conflito, além de eventos positivos, como aumento de responsabilidades, sendo considerada um agente da proatividade (Luthans et al., 2007). Refere-se à capacidade que o indivíduo tem de se adequar à situação de riscos e incertezas (Venkatesh & Blaskovich, 2012).

Os controles habilitantes impulsionam maiores interações dos indivíduos com o trabalho e a empresa (Ahrens & Chapman, 2004), permitindo que tenham liberdade para modificar e corrigir os processos orçamentários, oferecendo maior clareza interna para execução de suas tarefas e maior visualização da influência e relação dessas, na empresa como um todo, além de dispor de maior flexibilidade (Adler & Borys, 1996). Para Beuren et al. (2020), a empresa deve promover maior diálogo, entrosamento e flexibilidade, não só com seus processos e ações, mas com seus funcionários. As características do controle habilitante geram maior motivação no ambiente de trabalho (Beuren et al., 2020),

o que poderá se tornar condição para que o indivíduo se sinta mais autoconfiante, otimista e esperançoso para desenvolver suas atividades de trabalho e resiliente para passar por situações desfavoráveis (Luthans et al., 2007; Newman et al., 2014).

O controle orçamentário habilitante pode fazer com que os indivíduos sintam que a empresa oferece suporte e recursos para a execução de suas tarefas (Henttu-Aho, 2016; Mucci et al., 2021), melhorando seu desempenho e satisfação (Souza & Beuren, 2018), sua capacidade de lidar com desafios (Beuren & Santos, 2019), como também enriquecendo seu capital psicológico. A partir de tais evidências, identifica-se, como oportunidade de pesquisa, analisar a influência das características habilitantes do controle orçamentário (reparo, transparência interna e global e flexibilidade) no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária.

A característica de reparo se refere à provisão de recursos para os indivíduos (Chapman & Kihn, 2009) para que, havendo problemas ou oportunidades de melhoria nos processos no ambiente de trabalho, eles possam interferir por conta própria, solucionando falhas e evitando que o processo seja interrompido (Coyte, 2019; Henttu-Aho, 2016; Wouters & Wilderom, 2008). O controle habilitante é projetado com a percepção de que haverá situações imprevistas, pois nem tudo é considerado antecipadamente, o que faz com que funcionários tenham liberdade para definir planos de ação no momento inesperado (Chapman & Kihn, 2009) e realizem ajustes de melhoria (Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019), fazendo com que se sintam relevantes e valorizados, capazes de tomar decisões sozinhos, motivados e potencializando a confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência. Diante disso, espera-se que uma maior capacidade de reparo esteja associada com um maior nível de capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária, primeira hipótese testada na pesquisa.

H₁: a capacidade de reparo no controle orçamentário está positivamente relacionada ao capital psicológico dos gestores.

Tornar processos internos transparentes, fornecendo visibilidade e informação, refere-se à transparência interna (Coyte, 2019; Mucci et al., 2021) a qual permite que os indivíduos compreendam o fundamento dos processos, capturem informações e entendam os motivos de cada procedimento e prática de controle adotados (Wouters & Wilderom, 2008), aumentando seu comprometimento e confiança e ocasionando maior engajamento no trabalho (Mishra et al., 2014). Conforme Mucci et al. (2021), no controle orçamentário, a transparência interna depende

do quanto variações orçamentárias e suas influências em outros processos são aferidas em grupos significativos. Em uma perspectiva de controle habilitante, o orçamento esclarece tarefas, objetivos das unidades e funcionamento do orçamento interno ao compartilhar informações (Henttu-Aho, 2016), reunindo experiências e oferecendo *feedback* sobre o desempenho dos usuários (Wouters & Wilderom, 2008).

Havendo maior partilha de informações e, conseqüentemente, transparência interna, há estímulo à confiança e dedicação no ambiente de trabalho na empresa, facilitando a cooperação (Mia & Patiar, 2002) e a motivação (Beuren et al., 2020), o que pode desenvolver o capital psicológico dos indivíduos, pois quando têm compreensão sobre suas atividades e resultados esperados, sentem-se mais seguros e com expectativas positivas (Degenhart et al., 2022; Newman et al., 2014). Com isso, assume-se, na segunda hipótese de pesquisa, que um maior nível de transparência interna esteja associado a um maior nível de capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária.

H₂: a transparência interna no controle orçamentário está positivamente relacionada ao capital psicológico dos gestores.

Enquanto maior clareza sobre o funcionamento de condições locais exprime transparência interna, o entendimento de onde e como esses procedimentos se introduzem nos processos da empresa, como uma totalidade, compreende a transparência global (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009). Essa se refere ao conhecimento dos funcionários sobre o contexto mais amplo no qual suas atividades estão inseridas (Wouters & Wilderom, 2008), entendendo o impacto que suas tarefas têm na organização (Jørgensen & Messner, 2009), nos objetivos, estratégias e agenda da empresa (Chapman & Kihn, 2009), sendo o orçamento uma forma de deixar os processos globalmente explícitos (Ahrens & Chapman, 2004).

Para Liu (2013), quando o indivíduo reconhece o suporte do supervisor, tem níveis mais altos de capital psicológico, melhorando o desempenho no trabalho. O mesmo se observa a partir do reconhecimento de um clima organizacional favorável (Luthans et al., 2008). A abordagem habilitante promove maior compartilhamento de informações, o que serve como recurso para resolução de problemas e desenvolvimento das atividades, melhorando o desempenho (Coyte, 2019). Esse apoio pode ser alcançado com a transparência, tanto interna como global, pois a transparência permite maior entendimento das tarefas e de sua relação na empresa como um todo, garantindo informações adequadas e precisas e maior

associação do indivíduo com suas atribuições e o ambiente de trabalho (Sánchez et al., 2012). Segundo Luthans et al. (2008), quando a empresa cria um ambiente de auxílio aos funcionários, está mais propensa a fomentar suas capacidades psicológicas positivas, superando obstáculos que surgirem na execução de tarefas, motivo pelo qual esses profissionais aumentam seu otimismo e buscam novos e melhores caminhos para obter sucesso. Assim, a terceira hipótese de pesquisa estabelece que um maior nível de transparência global esteja associado a um maior nível de capital psicológico de gestores de nível médio.

H₃: a transparência global no controle orçamentário está positivamente relacionada ao capital psicológico dos gestores.

A partir de informações partilhadas no controle orçamentário habilitante, os indivíduos podem tomar decisões para atender às demandas do trabalho, o que compreende a flexibilidade (Wouters & Wilderom, 2008), que significa a arbitrariedade de funcionários no uso de sistemas de controle (Ahrens & Chapman, 2004). No âmbito do sistema de gestão de desempenho, transparência e flexibilidade compreendem que medidas de desempenho são entendidas pelos indivíduos como alguma coisa que proporcione experiência prática e autonomia para tornar realizável (Wouters & Wilderom, 2008). Assim, o comportamento não pode ser guiado previamente por padrões e regras para ter flexibilidade (Jørgensen & Messner, 2009). Controle orçamentário é um dos controles gerenciais usados para avaliar desempenho (Covaleski et al., 2007; Hansen & Van der Stede, 2004), logo, tende a influenciar atitudes, comportamentos e desempenho de gestores com responsabilidade orçamentária (Degenhart et al., 2020).

Nesse contexto, acredita-se que a flexibilidade permite que os funcionários tenham maior controle sobre o caminho que irão seguir para atingir as metas que lhe foram designadas, garantindo autonomia para contornar situações imprevistas (O'Grady, 2019), colocando maior esforço e confiança na realização de seu trabalho, acreditando que terão resultados positivos. Dessa forma, espera-se que um maior nível de flexibilidade esteja associado a um maior nível de capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária, refletindo positivamente em sua autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, quarta hipótese investigada nesta pesquisa.

H₄: a flexibilidade no controle orçamentário está positivamente relacionada ao capital psicológico dos gestores.

A Figura 1 apresenta a síntese das relações investigadas.

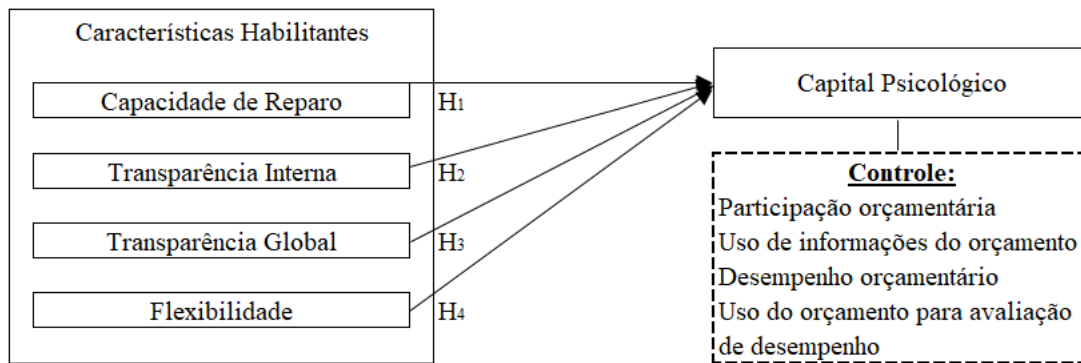


Figura 1 Modelo teórico de análise

Fonte: Elaborada pelos autores.

Acredita-se que o controle orçamentário habilitante possa proporcionar o compartilhamento de informações e estimular o *feedback* e a resolução de problemas pelos próprios indivíduos (Henttu-Aho, 2016; Mucci et al., 2021), apoiados por suas capacidades psicológicas e recursos cognitivos (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021). Além de promover o aprendizado, o controle orçamentário habilitante oferece formas de melhorar o desenvolvimento do trabalho realizado pelos funcionários

(Wouters & Wilderom, 2008), que passam a atuar com maior motivação para o trabalho e acreditar que têm habilidades para executar suas tarefas (Souza & Beuren, 2018). Por isso, acredita-se que o controle orçamentário habilitante seja capaz de potencializar as capacidades psicológicas positivas de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária, como o capital psicológico e suas dimensões.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O levantamento foi realizado com 85 gerentes de nível médio de empresa americana de capital aberto. A empresa estudada atua no Brasil há décadas, no setor industrial, com mais de 10 mil funcionários, tendo o orçamento como importante instrumento de controle gerencial, formalmente instituído e usado. Assim, representa ambiente de estudo adequado aos propósitos desta pesquisa. Esse contexto é similar ao usado por Mucci et al. (2021) para o estudo dos efeitos de características habilitantes do orçamento. Estudos em uma única organização são relevantes para compreender as interações entre práticas de gestão e aspectos comportamentais (Nouri & Parker, 1998), em que o nível de análise é o indivíduo (Aguiar, 2018). Similarmente, tais estudos podem ser importante campo de pesquisa para análise e compreensão de diferenças em um mesmo ambiente institucional (Aguiar, 2018; Souza & Beuren, 2018).

A amostra analisada são gestores de nível médio, com responsabilidade orçamentária, sendo o nível de análise os indivíduos (Degenhart et al., 2022; Mucci et al., 2021). Alcançada intencionalmente, incluiu gestores que (i) participam ativamente dos processos orçamentários da organização, (ii) utilizam informações do orçamento em suas atividades de trabalho, (iii) respondem pelo orçamento de sua unidade de responsabilidade e (iv) têm desempenho avaliado pela execução orçamentária de sua

unidade de responsabilidade (considerando objetivos, metas e variações orçamentárias alcançadas) (Mucci et al., 2021). Gestores de nível médio são responsáveis pela comunicação entre a alta administração e o nível operacional (Fauré & Rouleau, 2011; Schmid et al., 2010), além de responder pelo orçamento de sua unidade de responsabilidade. Gestores de diferentes unidades departamentais podem apresentar diferentes percepções sobre o sistema orçamentário utilizado em uma mesma organização (Kihn, 2011; Mucci et al., 2021), razão pela qual se tornam importantes para a análise das relações propostas nesta pesquisa.

Na empresa estudada, de janeiro a fevereiro de 2022, período de coleta dos dados, identificaram-se 186 gestores que se enquadram em tais características. Mediante a solicitação de disponibilização de formulário eletrônico para participação na pesquisa, obteve-se o retorno voluntário de 85 participantes, o que representa uma taxa de respostas de 45,70% dos potenciais participantes da pesquisa. Foi estabelecido apenas um contato, não havendo novo reforço de solicitação para participação na pesquisa.

O contexto estudado é caracterizado por um ambiente orçamentário participativo que, em alguma medida, permite a interação entre gestores superiores e subordinados. Discussões orçamentárias ocorrem

periodicamente, com o propósito de alinhar os objetivos e metas estabelecidas, considerando a disponibilidade de recursos e necessidades de sua aplicação. O orçamento é utilizado como mecanismo de avaliação de desempenho em que gestores com responsabilidade orçamentária respondem pelo orçamento de sua unidade de responsabilidade, assim como utilizam o orçamento em suas atividades de trabalho e explicam suas variações.

Com relação ao perfil dos respondentes, 70,59% são do sexo masculino, com faixa etária predominante que varia de 31 a 50 anos (60 respondentes), sendo que apenas sete gestores têm idade inferior a 30 anos. Do total de respondentes, 77 têm curso superior, sendo que apenas oito têm curso de mestrado. O tempo de trabalho na empresa e o tempo de trabalho na atual função desempenhada variam, respectivamente, de 6 a 20 anos (incluindo de 66 a 78 gestores). Ao todo, 70 gestores têm responsabilidade orçamentária há mais de cinco anos. Considerando-se escala de 7 pontos, em que 1 representa o nível mais baixo e 7 o nível mais alto, esses gestores indicaram que, de modo geral, consideram elevados (i) o nível hierárquico de sua função (média de 5,80), (ii) o nível de uso do orçamento para avaliação do seu desempenho (média de 5,78), (iii) seu nível de conhecimentos orçamentários (média de 6,56) e (iv) seu nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários da organização na qual atua (média de 6,52).

Para a coleta de dados, inicialmente, solicitou-se autorização de uso do instrumento de coleta de dados relacionado ao capital psicológico na empresa detentora dos direitos autorais, Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com). Em seguida, procedeu-se à elaboração do instrumento de pesquisa e sua tramitação no comitê de ética em pesquisa da instituição de vínculo dos autores, o qual foi aprovado em 11 de novembro de 2021, conforme parecer n. 5.101.241. O instrumento de coleta utilizado é composto por dois constructos que medem, respectivamente, as características habilitantes do controle orçamentário (capacidade de

reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade), conforme proposto por Chapman e Kihn (2009), e o capital psicológico (a partir das dimensões de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo), conforme proposto por Luthans et al. (2007).

O instrumento de coleta de dados utilizado para avaliar as características da configuração orçamentária habilitante (COH) é composto por 14 questões, com uso de escala Likert de 7 pontos. Já o utilizado para avaliar o capital psicológico (CP) dos gestores é composto por 24 questões, com uso de escala Likert de 6 pontos. Ambos os instrumentos foram estruturados a partir de suas escalas originais propostas pelos autores, com questões objetivas, de múltipla escolha, que medem o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação a cada afirmativa apresentada. São exemplos de questões aplicadas:

COH – O processo orçamentário ajuda a esclarecer as atividades que compõem minha unidade de negócios; ajuda a comunicar a estratégia da unidade de negócios; tenho acesso fácil a informações muito detalhadas para investigar desvios orçamentários.

CP – Sinto-me seguro ao analisar um problema de longo prazo para poder buscar uma solução; em representar minha área em reuniões com a gerência; em contribuir para discussões sobre a estratégia da organização.

Os dados foram analisados com base nos procedimentos usados no estudo de Mucci et al. (2021): análise estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio-padrão), análise fatorial, análise de confiabilidade dos constructos de mensuração [*average variance extracted* (variância médias extraídas – AVE) > 0,5; confiabilidade composta (CC) > 0,7; alfa de Cronbach > 0,7], teste de viés de método (< 0,5) e validade discriminante. As hipóteses foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais (com uso do *software* SmartPLS 3.0), sendo os critérios de avaliação analisados conforme os parâmetros indicados por Hair et al. (2013). Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Validação dos Constructos de Mensuração

Os resultados da análise fatorial realizada indicaram a exclusão de três indicadores dos constructos de mensuração, sendo um indicador do constructo transparência global (TG3), um de resiliência (RE1) e outro de otimismo (OT6), por apresentarem baixas cargas fatoriais (< 0,5). Os demais constructos tiveram sua composição original confirmada, com todos os indicadores alcançando cargas

fatoriais não inferiores a 0,665 (menor valor encontrado). Como proposto por Podsakoff et al. (2012), o teste de viés de método realizado (teste de Harman) indicou a composição de oito componentes, com o primeiro fator apresentando variância total extraída de apenas 38,088%, o que sugere a não existência de problemas de viés de método comum. A Tabela 1 apresenta a síntese dos resultados da estatística descritiva, do teste de validade discriminante e dos indicadores de confiabilidade.

Tabela 1*Estatística descritiva, validade discriminante e confiabilidade*

Variáveis da pesquisa	IR	Média	DP	CR	TI	TG	FL	CP	AVE	CC	Q ²	f ²
CR	1-7	6,12	1,29	0,808					0,653	0,790	-	0,027
TI	1-7	6,11	1,31	0,757	0,759				0,576	0,844	-	0,284
TG	1-7	6,00	1,36	0,631	0,640	0,802			0,643	0,899	-	0,455
FL	1-7	5,00	1,43	0,587	0,605	0,796	0,903		0,816	0,899	-	0,407
CP	1-6	5,00	1,13	0,672	0,607	0,582	0,602	0,686	0,500	0,950	0,198	0,385

Nota: $R^2 = 0,523$.

AVE = average variance extracted (variância médias extraídas); CC = confiabilidade composta; CP = capital psicológico; CR = Capacidade de reparo; DP = desvio-padrão; f² = tamanho do efeito; FL = flexibilidade; IR = intervalo real; Q² = relevância preditiva; TG = transparência global; TI = transparência interna.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os constructos da pesquisa têm valores de CC não inferiores a 0,7 e de AVE não inferiores a 0,5, atendendo aos critérios de validação propostos por Hair et al. (2013). O modelo estrutural avaliado apresenta validade discriminante, de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981). O modelo estrutural apresenta relevância preditiva (Q²) para explicar o capital psicológico de 0.198 e um coeficiente de explicação (R² 0,523) elevado para as ciências sociais, conforme proposto por Cohen (1988). O mesmo se observa em relação ao tamanho do efeito (f²) das variáveis investigadas no capital psicológico dos gestores, considerado alto (0.385), segundo Cohen (1988). Desse modo, torna-se possível o teste das relações teóricas investigadas na pesquisa, a partir do modelo estrutural de análise proposto.

4.2 Resultados do Teste de Hipóteses

A Tabela 2 apresenta os resultados do teste de hipóteses da análise dos efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico. Para realização dessa análise, quatro modelos estruturais foram testados. O primeiro avaliou as relações diretas entre as variáveis de controle (participação orçamentária, uso das informações do orçamento nas atividades de trabalho, desempenho do orçamento da unidade de responsabilidade e uso do orçamento para avaliação de desempenho) e o capital psicológico. O segundo, avaliou as relações diretas entre as características habilitantes (capacidade de reparo, transparência interna e global e flexibilidade) e o capital psicológico. A partir das variáveis de controle que apresentam algum nível de significância estatística, procedeu-se à avaliação do modelo final que contempla a participação orçamentária como única variável significativa de controle.

Tabela 2*Coefficientes padronizados e significâncias das relações dos modelos estruturais testados*

Caminhos estruturais	1º MEE testada			2º MEE testada			3º MEE testada			4º MEE testada		
	Coef. padr.	t-valor	p-valor	Coef. padr.	t-valor	p-valor	Coef. padr.	t-valor	p-valor	Coef. padr.	t-valor	p-valor
H ₁ . CR → CP				0,401	2,165	0,031*	0,348	2,091	0,037*	0,346	2,024	0,044*
H ₂ . TI → CP				0,116	0,797	0,426	0,080	0,517	0,606	0,110	0,794	0,428
H ₃ . TG → CP				0,052	0,265	0,791	0,098	0,547	0,584	0,098	0,546	0,585
H ₄ . FL → CP				0,254	2,699	0,007*	0,205	1,973	0,049*	0,200	1,882	0,060**
PO → CP	0,348	2,705	0,007*				0,176	2,164	0,031*	0,186	2,200	0,028*
UIO → CP	0,332	1,920	0,055**				0,051	0,458	0,647			
DO → CP	-0,060	0,519	0,604									
UOAD → CP	-0,047	0,303	0,762									

Coef. padr. = coeficientes padronizados; CP = capital psicológico; CR = capacidade de reparo; DO = desempenho do orçamento da unidade de responsabilidade; FL = flexibilidade; MEE = modelagem de equações estruturais; PO = participação orçamentária; TG = transparência global; TI = transparência interna; UIO = uso das informações do orçamento nas atividades de trabalho; UOAD = uso do orçamento para avaliação de desempenho.

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,10$.**Fonte:** Elaborada pelos autores.

É possível observar, na Tabela 2, que apenas as hipóteses H₁ (capacidade de reparo → capital psicológico) e H₄ (flexibilidade → capital psicológico) podem ser suportadas. Observou-se associação positiva e significativa entre a capacidade de reparo e o capital psicológico, o que confirma a primeira hipótese de pesquisa. Assim, é possível afirmar que um controle orçamentário habilitante, desenhado de modo que possa ser remodelado e ajustado por quem irá utilizá-lo, por meio da capacidade de reparo (Chapman & Kihn, 2009), potencializa o capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária.

No contexto investigado, a transparência interna e a transparência global no controle orçamentário não apresentaram influência significativa no capital psicológico, rejeitando-se a segunda e terceira hipóteses de pesquisa. A geração de informações e a clareza dos processos internos do orçamento, como a visibilidade que o controle orçamentário oferece sobre a interação das áreas e procedimentos e o panorama geral da empresa (Henttu-Aho, 2016), não têm relação significativa com as dimensões que formam o capital psicológico, ou seja, autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência dos gestores participantes da pesquisa (Tabela 3). Apesar disso, percebe-se que a relação encontrada é positiva, o que sugere que, em condições de maiores níveis de capital psicológico, torna-se mais propenso se observar níveis mais elevados de transparência interna e global, pois, segundo Machado et al. (2022), quando há maiores níveis de compartilhamento de informações na empresa, a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência são potencializados.

Os resultados do teste da quarta hipótese de pesquisa confirmam a influência positiva e significativa da flexibilidade do controle orçamentário no capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária, suportando H₄. Quando não estão claramente definidos os objetivos e direções para atingi-los, a flexibilidade orçamentária permite maior envolvimento dos funcionários nos processos de decisões (Jørgensen & Messner, 2009), acarretando maior autonomia para o indivíduo, não apenas no intuito de delegação e poder descentralizado, mas uma maneira de desenvolver a capacidade de criatividade (Ahrens & Chapman, 2004) e as capacidades psicológicas positivas do indivíduo. A flexibilidade permite ao gestor o desenvolvimento de diversos planos de ação no controle orçamentário, dependendo das situações que surgirem (Henttu-Aho, 2016), caracterizando a liberdade na tomada de decisão e o fortalecimento do capital psicológico.

Assim, juntamente com a capacidade de reparo, a flexibilidade orçamentária permite que os gestores exerçam

influência nos rumos de suas ações, bem como ajustem os planos de trabalho inicialmente delimitados, com o propósito de assegurar o alcance de melhores resultados diante dos objetivos e metas determinados. Essas condições reforçam as capacidades psicológicas positivas que compõem o capital psicológico dos gestores, refletindo positivamente em suas crenças de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo para o alcance de tais resultados. Gestores que promovem suas crenças de autoeficácia se tornam mais confiantes e motivados e acreditam que têm as habilidades necessárias ao desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (Degenhart et al., 2022; Luthans et al., 2007; Venkatesh & Blaskovich, 2012). Esses gestores se tornam mais propensos a empreender maior esforço para o alcance de tais resultados, tornando-se mais esperançosos e otimistas quanto à possibilidade de obter êxito em suas atividades de trabalho (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2008). Diante de tais capacidades psicológicas promovidas, esses gestores também se tornam mais resilientes para enfrentar e superar as adversidades do trabalho (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021).

No caso analisado, a participação orçamentária é um aspecto relevante para que esses efeitos ocorram. Segundo Lunardi et al. (2020), a configuração orçamentária participativa promove a interação entre gestores orçamentários, favorecendo a comunicação e o alinhamento de objetivos, metas e planos orçamentários previstos. Isso contribui para que ocorra um compromisso dos gestores por metas orçamentárias estabelecidas (Degenhart et al., 2022); por isso sua maior propensão em se dedicar para seu alcance.

Diante desses achados, pode-se inferir que os indivíduos que percebem as características habilitantes do controle orçamentário são mais confiantes, otimistas e esperançosos no alcance dos objetivos orçamentários, assim como são gestores mais resilientes. Por isso, pode-se concluir que, no contexto orçamentário estudado, por meio da capacidade de reparo e da flexibilidade orçamentária, devido às características habilitantes do controle orçamentário presentes nesse ambiente, a organização atua para promover o capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária.

4.3 Características Habilitantes e Dimensões do Capital Psicológico

Embora o capital psicológico seja um constructo indivisível composto pelas quatro capacidades psicológicas indicadas por Luthans et al. (2007), promoveu-se a análise adicional com o propósito de melhor compreender as possíveis interações entre as características do controle orçamentário habilitante e as dimensões do capital

psicológico. Para tanto, também se observaram os possíveis efeitos da participação orçamentária como variável de

controle. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Resultados da relação entre características habilitantes e dimensões do capital psicológico

Caminhos	Coef. padr.	t-valor	p-valor
Capacidade de reparo → Autoeficácia	0,350	1,686	0,092**
Transparência interna → Autoeficácia	0,114	0,645	0,519
Transparência global → Autoeficácia	0,119	0,580	0,562
Flexibilidade → Autoeficácia	0,042	0,326	0,745
Participação orçamentária → Autoeficácia	0,241	2,359	0,019*
Capacidade de reparo → Esperança	0,362	1,928	0,054**
Transparência interna → Esperança	0,059	0,389	0,698
Transparência global → Esperança	0,168	1,088	0,277
Flexibilidade → Esperança	0,140	1,165	0,245
Participação orçamentária → Esperança	0,181	2,081	0,038*
Capacidade de reparo → Resiliência	0,349	1,708	0,088**
Transparência interna → Resiliência	0,100	0,571	0,568
Transparência global → Resiliência	-0,012	0,056	0,955
Flexibilidade → Resiliência	0,112	0,670	0,503
Participação orçamentária → Resiliência	0,150	1,233	0,218
Capacidade de reparo → Otimismo	0,223	1,358	0,175
Transparência interna → Otimismo	0,072	0,408	0,684
Transparência global → Otimismo	0,037	0,239	0,811
Flexibilidade → Otimismo	0,416	3,223	0,001*
Participação orçamentária → Otimismo	0,067	0,610	0,542

Coef. padr. = coeficientes padronizados.

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,10$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As evidências encontradas nessa etapa da pesquisa fornecem indícios que sugerem que a capacidade de reparo se relaciona positivamente com a resiliência individual dos gestores, suas crenças de autoeficácia e esperança para alcançar os resultados esperados. A capacidade de reparo implica dar liberdade para os indivíduos consertarem as falhas dos processos de trabalho (Jørgensen & Messner, 2009), criando oportunidades para que tomem decisões de correção ou melhoria, o que potencializa sua coragem para enfrentar as falhas, sua confiança de que é capaz de tomar atitudes e decisões necessárias ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho e sua determinação para ter sucesso diante dos objetivos determinados.

De acordo com Avey et al. (2011), indivíduos que têm o capital psicológico desenvolvido acreditam que têm capacidades e habilidades para ter sucesso no trabalho realizado. Esses profissionais também esperam que situações favoráveis ocorram no trabalho e que sejam capazes de superar as adversidades enfrentadas, o que é convergente com a compreensão de que a lógica do controle habilitante estimula o enfrentamento de situações

inesperadas (Adler & Borys, 1996). Sendo assim, pode-se inferir que usar o controle orçamentário de forma facilitadora faz com que os gestores estejam sempre preparados para enfrentar situações adversas (Ahrens & Chapman, 2004).

Quando a empresa acredita que os funcionários possam tomar decisões e permite que isso ocorra, essa faz com que esses profissionais se sintam valorizados e importantes, o que aumenta a confiança no seu trabalho e nas habilidades que dispõem. Isso faz com que esses indivíduos estejam dispostos a colocar maior esforço em direção aos objetivos a serem alcançados. Por isso, o controle orçamentário habilitante promove a autoeficácia dos gestores que, segundo Luthans e Youssef (2004), trata-se de um estado mental no qual o indivíduo acredita que tem capacidade suficiente para instigar sua motivação, seus recursos cognitivos e suas ações para obter sucesso nas atividades a serem realizadas. A abordagem habilitante do controle orçamentário propicia menos possibilidades de gerar resistência nos indivíduos (Chapman & Kihn, 2009), menos insegurança e receio de ter as capacidades necessárias ao desenvolvimento de

suas atividades de trabalho, o que também contribui para a promoção de sua resiliência para o trabalho (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021).

As evidências encontradas também sugerem que a flexibilidade do orçamento promove o otimismo dos gestores diante das adversidades enfrentadas no ambiente de trabalho, na busca pelo alcance dos resultados esperados. A característica de flexibilidade é uma oportunidade de aprendizado, pois o uso dos sistemas de controle não ocorre com base em manuais e regras; ao contrário, tem possibilidade de modificação, conforme as necessidades de quem o usa (Adler & Borys, 1996), cuja autonomia disponibilizada é propícia para o desenvolvimento da esperança e do otimismo dos indivíduos no trabalho, influenciando avaliações favoráveis de suas potencialidades. A inclusão da participação orçamentária como variável de controle no modelo estrutural testado também revela que essa é determinante para a promoção das crenças de autoeficácia dos gestores e a esperança que move os gestores em busca desses objetivos.

Desse modo, é possível constatar que a capacidade de reparo e a flexibilidade, juntamente com a participação orçamentária, são elementos promotores de importantes capacidades psicológicas positivas que impactam diretamente o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. De acordo com Venkatesh e Blaskovich (2012), a empresa que abre para os funcionários a oportunidade para participar dos processos orçamentários, tomando decisões quando necessário, é capaz de desenvolver seu nível de esperança, fazendo com que esses profissionais sintam que têm controle sobre suas tarefas e seu desempenho futuro, assim como controle da própria organização. Desse modo, estarão mais comprometidos com as metas orçamentárias estabelecidas e atuarão com maior intensidade para alcançar os resultados esperados (Degenhart et al., 2022).

Diante do exposto, fica evidenciado, nesta etapa da pesquisa, que, no contexto estudado, o benefício da capacidade de reparo é principalmente em termos de autoeficácia, resiliência e esperança, mas não em termos de otimismo. Por sua vez, a flexibilidade promove as capacidades psicológicas dos gestores, principalmente em termos de otimismo, o que reforça as evidências dos efeitos interativos e complementares das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária.

4.4 Discussão dos Resultados

Esses achados da pesquisa fornecem evidências de que as características do controle orçamentário habilitante que permitem o reparo e a flexibilidade estão positivamente

associadas ao capital psicológico dos gestores. De acordo com Adler e Borys (1996) e Souza e Beuren (2018), um sistema de controle gerencial habilitante é capaz de estimular a interação entre os indivíduos na empresa, concedendo que esses façam ajustes e sejam capazes de estruturar um sistema de controle mais flexível que dê auxílio para os funcionários diante das demandas de trabalho. O reparo compreende a capacidade que os gestores têm de lidar com desvios inesperados, regulando as atividades de trabalho de modo que os processos não parem (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Quando isso ocorre, proporciona maior envolvimento e conhecimento dos indivíduos no trabalho realizado, os quais se sentem mais ativos (Adler & Borys, 1996) e comprometidos com suas atribuições, o que reflete positivamente na segurança para oferecer maior esforço em busca do sucesso, na determinação para seguir em direção às metas e na luta contra problemas e adversidades experimentadas (Luthans et al., 2007).

A flexibilidade no controle orçamentário busca reação mais rápida a situações que venham a surgir (Chapman & Kihn, 2009), por meio do remanejamento de recursos ou do aproveitamento de oportunidades com base em novas estratégias (Mucci et al., 2021), dando suporte na direção das metas e na superação de obstáculos e desafios, o que favorece o otimismo e a confiança, potencializando o capital psicológico dos gestores. Quando o indivíduo tem alto nível de eficácia, coloca maior energia para realização das atividades de trabalho, tendo expectativas otimistas e perseverança para lidar com adversidades (Avey et al., 2011). A flexibilidade gera um sentimento de satisfação e motivação (Adler & Borys, 1996) diante da autonomia que os gestores têm para realocar recursos frente às contingências enfrentadas (Mucci et al., 2021). Do contrário, a falta de flexibilidade gera metas orçamentárias e direções pré-definidas (Mucci et al., 2021), causando tensão nos gestores por não terem liberdade sobre seus planos de ação (Jordan & Messner, 2012).

Como nem tudo pode ser previsto, a capacidade de reparo permite que os gestores definam ajustes ou melhorias ante a situações imprevistas (Chapman & Kihn, 2009), como modificações no planejamento orçamentário previsto antecipadamente (Mucci et al., 2021), e na flexibilidade, com base na autonomia dos indivíduos para tomar decisões conforme suas necessidades (Wouters & Wilderom, 2008), como a redistribuição de recursos orçados entre departamentos (Mucci et al., 2021). A partir de tais adequações, acredita-se que os indivíduos se sintam valorizados e com liberdade nos processos orçamentários, o que acarreta maior segurança e confiança na capacidade de realização das tarefas, refletindo em maiores níveis de energia e autodeterminação na sua

execução. Isso contribui para que esses profissionais não desistam diante das adversidades enfrentadas e passem a atuar para superar os obstáculos do trabalho realizado. Consequentemente, pode-se inferir que esses gestores são aqueles que têm suas capacidades psicológicas positivas desenvolvidas (Schlup et al., 2021). Conforme explicam Newman et al. (2014), quando o capital psicológico se encontra desenvolvido, os indivíduos têm percepções positivas sobre seus objetivos e maior confiança de que detêm as capacidades necessárias para realizar suas atividades de trabalho. Assim, atuam para superar as barreiras que venham a surgir no caminho, o que reflete no seu desempenho nas atividades orçamentárias (Degenhart et al., 2022).

Em contraste, os achados da pesquisa não encontraram relacionamento significativo da transparência interna e da transparência global com o capital psicológico. A transparência interna no processo orçamentário deixa claro as atividades de cada unidade, aumentando o conhecimento dos usuários sobre as operações, o aumento de receita e custo dos seus departamentos, assim como o conhecimento sobre o funcionamento da organização como um todo (Chapman & Kihn, 2009). É uma forma de dar suporte aos funcionários na sua experiência de gestão e tomador de decisões. Contudo, há que se considerar que diferentes fatores afetam os processos de produção de uma organização, o que pode refletir, de algum modo, nas decisões tomadas pelos delineadores do sistema de controle orçamentário adotado. Embora positiva, essa relação não significativa sugere que, nesse contexto e momento, a clareza interna não tem efeito direto no capital psicológico dos gestores, não contribuindo para a promoção desse estado mental favorável.

A transparência global é alcançada quando o processo orçamentário contribui para aumentar o entendimento dos gestores sobre as estratégias da organização (Chapman & Kihn, 2009). Assim, permite, com maior clareza, visualizar se o controle orçamentário está alinhado com

a visão da empresa (Jordan & Messner, 2012), além de disponibilizar grande número de informações relevantes sobre o controle orçamentário (Mucci et al., 2021). Esses aspectos também não são determinantes, nesse contexto e momento, para desenvolver o capital psicológico dos gestores. A transparência global é uma forma de ter maior visibilidade e mais questionamentos a respeito de incompletudes (Jordan & Messner, 2012), ajudando os gestores a entender e aceitar os sistemas de controle adotados (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). Porém, esse conhecimento do impacto das decisões locais nas perspectivas mais amplas da organização não exerce impacto positivo significativo nas dimensões de análise do capital psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência dos indivíduos).

De modo geral, percebe-se que um processo orçamentário que auxilia na compreensão das atividades e das operações da unidade de trabalho de responsabilidade do gestor, assim como no entendimento do contexto geral em que se trabalha, por meio de fluxos de informações estratégicas para gestores operacionais, pode ter efeito positivo e significativo sobre a convicção dos gestores de terem capacidade para realizar as tarefas e alcançar resultados positivos, assim como sobre a perseverança no caminho das metas e capacidade de lidar com adversidades. A empresa que proporciona suporte no ambiente de trabalho tem mais facilidade para obter gestores mais autoeficazes, esperançosos, otimistas e resilientes (Luthans et al., 2008).

Contudo, o mesmo não se percebe em nível global (organizacional). Em síntese, diante dos achados desta pesquisa, e de Luthans e Youssef (2004), que compreendem o capital psicológico como capacidade passível de ser desenvolvida e aprimorada, pode-se concluir que as características de reparo e flexibilidade do controle orçamentário habilitante são capazes de potencializar o capital psicológico de gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária participantes da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o controle orçamentário pode ser estruturado de forma habilitante ou coercitiva, sendo capaz de influenciar as atitudes, comportamentos e a mente dos indivíduos no trabalho, esta pesquisa buscou analisar a influência das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. Os resultados encontrados permitem inferir que as características de reparo e flexibilidade orçamentária têm relação positiva e significativa com o capital psicológico.

Este estudo contribui com evidências encontradas na literatura sobre a estrutura capacitadora-coercitiva de Adler e Borys (1996), mostrando que as características habilitantes do controle orçamentário podem ter efeito positivo no estado mental e cognição dos indivíduos que têm responsabilidade orçamentária. Os resultados mostram a compreensão da influência de fatores existentes no contexto orçamentário no capital psicológico, retratando quais características da COH refletem positivamente nas crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência

para alcance dos objetivos e resultados organizacionais desejados, o que, de algum modo, tende a impactar o desempenho dos indivíduos no trabalho e no desempenho organizacional.

Os achados também fornecem suporte para que as empresas deem ênfase aos efeitos capacitadores da COH, delineando recursos organizacionais e uma estrutura de controle orçamentário que visem melhorar as práticas de gestão adotadas e os estados mentais positivos dos gestores, o que gerará benefícios à organização. Esses efeitos positivos dos controles habilitantes (capacidade de reparo e flexibilidade) sobre o capital psicológico se tornam ainda mais relevantes para as organizações devido aos benefícios associados ao desenvolvimento do capital psicológico que têm sido identificados, tal como menor nível de absenteísmo, menor nível de cinismo dos colaboradores, maior satisfação profissional e maior comprometimento com resultados (Abdallah, 2015).

O estudo apresenta algumas limitações. Uma das possíveis vantagens em se desenvolver um estudo *single-entity* é obter informações do contexto organizacional que sejam específicas da organização estudada e que permitam contextualizar os relacionamentos examinados. Infelizmente, a organização examinada não nos permitiu acesso mais aprofundado sobre as características do processo orçamentário desenvolvido, restringindo nosso acesso em termos de contato com os gestores participantes do estudo. Adicionalmente, a pandemia da Covid-19 poderá ter influenciado as capacidades psicológicas positivas dos gestores respondentes no seu ambiente de trabalho, pois, em momentos de incerteza e tensão, com preocupações sobre a saúde e pressões sobre as condições de trabalho, sua autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência no trabalho podem ter sido afetados. Ainda, a abordagem quantitativa utilizada não permite a identificação de outras variáveis que possam influenciar o capital psicológico de indivíduos com responsabilidade

orçamentária. Também há que se considerar a existência de outras variáveis que foram preteridas e poderiam ter sido incorporadas nas análises realizadas para explicar tais relacionamentos, como a área de atuação dos respondentes, os reflexos de tais interações em atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho, o que se torna uma oportunidade de pesquisa para a realização de novos estudos sobre o tema. Todavia, os procedimentos metodológicos adotados apresentam rigor que permite inferir sobre os elementos de análise abordados neste trabalho.

A pesquisa avança na produção de novos conhecimentos sobre o tema e inova em avaliar os efeitos interativos e multidimensionais do controle orçamentário habilitante (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade) no capital psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), avançando na literatura ao indicar quais características exercem maior influência no capital psicológico e suas dimensões de análise, o que contribui para reduzir a lacuna existente na literatura sobre os efeitos dessas características como elementos promotores do capital psicológico de gestores de nível médio que têm responsabilidade orçamentária. Do mesmo modo, estimula a realização de novas pesquisas. Sugere-se a realização de outros levantamentos em outras empresas, a fim de realizar um estudo que possibilite comparações entre organizações, como também setores, bem como produzir uma literatura sólida sobre o tema. Também se recomenda investigações com o uso de outros elementos de análise, como fatores contextuais (ex.: incerteza ambiental), que podem contribuir para a compreensão de condicionantes da adoção e uso do controle orçamentário habilitante. Adicionalmente, sugere-se a realização de novas pesquisas com o propósito de avaliar os efeitos consequentes da interação entre esses mecanismos de controle e as atitudes gerenciais de profissionais que têm responsabilidade orçamentária.

REFERÊNCIAS

- Abdallah, A. (2015, 15 de setembro). Como está seu capital psicológico? *Época Negócios*. <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/09/como-esta-seu-capital-psicologico.html>
- Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, N., & Jiang, Y. (2020). Manager 'growth mindset' and resource management practices. *Accounting, Organizations and Society*, 91, Artigo 101200. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Aguiar, A. B. de. (2018). O pequeno mundo da pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: discussão sobre desenhos alternativos de pesquisa. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, Artigo e151933. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.151933>
- 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), 271-302. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Beuren, I. M., & Santos, V. dos. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307-323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(2), 211-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 216-231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 15(1), 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1073-1097. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2013-1237>
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167-182. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31-56. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058>
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>
- 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. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.109>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(3), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>
- 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), 107-124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive defect of superior subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003003>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications.

- International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/232948841452539>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 38-54. <https://doi.org/10.1108/rausp-04-2019-0058>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- O'Grady, W. (2019). Enabling control in a radically decentralized organization. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(2), 224-251. <https://doi.org/10.1108/QRAM-07-2017-0065>
- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). *Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct* [Working Paper]. Monash University.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2012). Do suppliers' formal controls damage distributors' trust? *Journal of Business Research*, 65(7), 896-906. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.002>
- Schlup, D., Beck, F., & Zonatto, V. C. da 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), 297-314/315. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>
- Schmid, T., Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2010). Putting the manager back into the picture: The value of a strategy process perspective. In P. Mazzola, & F. W. Kellermanns (Eds.), *Handbook of research on strategy process* (pp. 142-164). Edward Elgar.
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>
- 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(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>

FINANCIAMENTO

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa.