

Participação orçamentária, capital psicológico e desempenho gerencial: uma relação de sucesso

Beatriz Silveira Dias

Paulo Roberto de Carvalho Nunes

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15579>

RESUMO

A busca por diferenciais competitivos tem sido uma constante em empresas de variados segmentos. Neste estudo, procurou-se demonstrar, por meio de uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa, a relação entre a participação orçamentária dos gestores e o capital psicológico, bem como a influência dessa relação sobre o desempenho gerencial. Concluiu-se que há uma relação significativa entre a participação orçamentária e o capital psicológico, e que, em ambientes com maior participação orçamentária, os indivíduos tendem a ampliar seu capital psicológico, o que impulsiona seu desempenho gerencial.

Tags: Orçamento. Participação orçamentária. Capital psicológico. Desempenho gerencial.

Principais pontos

- O orçamento empresarial é uma importante ferramenta de controle gerencial, sendo amplamente utilizada por diversos tipos de organizações;
- O capital psicológico favorece o desenvolvimento profissional, a performance e a qualidade de vida dos funcionários, gerando vantagem competitiva;

- A participação de gestores no processo orçamentário é uma boa maneira de gerar capital psicológico para as empresas;
- Gestores que desenvolvem seu capital psicológico alcançam maiores níveis de satisfação pessoal e tendem a apresentar melhor desempenho gerencial.

O orçamento e o desempenho

O orçamento empresarial é uma ferramenta gerencial muito abrangente, sendo amplamente utilizada para planejamento, execução e controle de processos pelos mais variados tipos de organizações. Trata-se de uma abordagem sistemática e concreta que engloba tanto aspectos financeiros como não financeiros, direcionando a empresa para os seus objetivos de curto e de longo prazo.

Considerando a importância do orçamento para o Sistema de Controle Gerencial e sendo ele objeto constante de estudos por parte da corrente comportamental da Contabilidade Gerencial, a participação dos gestores em sua estruturação e, por consequência, na definição das metas das organizações parece ser capaz de gerar bem-estar e de influenciar positivamente o desempenho desses profissionais.

Dessa maneira, o orçamento empresarial extrapola suas “atribuições originais” e ganha mais uma dimensão, repercutindo diretamente nas atitudes e nos comportamentos apresentados pelos gestores e, portanto, pelos demais funcionários.

Gestor que participa é gestor satisfeito!

A participação orçamentária diz respeito às atividades gerenciais da instituição relacionadas à definição das metas e dos objetivos orçamentários [1]. Nessa prática, a organização delega a responsabilidade pela elaboração do orçamento aos gestores de diversas áreas e níveis hierárquicos. Ao se envolverem com o processo de elaboração do orçamento, os gestores tendem a interagir com suas equipes, estabelecendo metas e objetivos reais. Como consequência, tem-se um ambiente de trabalho mais agradável e a capacitação dos gestores para orientar e liderar seus subordinados de maneira mais eficaz, com aumento na satisfação pessoal dos profissionais de gestão.

Vincula-se a esse estado positivo dos indivíduos no ambiente laboral o elemento intangível chamado de capital psicológico. Alguns estudos que se dedicaram a avaliar os efeitos desse capital no contexto orçamentário concluíram que maiores níveis de participação orçamentária podem potencializar seus elementos positivos, influenciando o desempenho gerencial dos gestores da empresa [2] e aumentando a eficácia desses profissionais no ambiente organizacional.

Entendendo o capital psicológico

Durante muito tempo, quando se falava em atingir metas e melhorar o desempenho, as empresas se mantinham focadas exclusivamente em seus capitais físico e financeiro. Com o aumento da concorrência no mercado e a necessidade de competir com outras instituições, surgiram conceitos como os de capital humano e capital social [3]. Esses novos conceitos, entretanto, ainda não englobavam a capacidade psicológica dos trabalhadores das instituições. Assim, para suprir essa demanda, mantendo a geração de vantagem competitiva, criou-se o conceito de capital psicológico.

O capital psicológico pode, então, ser definido como um estado psicológico positivo que enfatiza o desenvolvimento de forças individuais, abrangendo quatro capacidades psicológicas: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência [4].

Construtos do capital psicológico



Dessa maneira, funcionários com altos níveis de capital psicológico tendem a apresentar melhor performance, a ter mais controle sobre suas emoções, a gerenciar melhor seus pensamentos, a se comportar de maneira mais positiva mesmo diante de situações adversas e a ter melhor qualidade de vida.

No nível organizacional, é possível afirmar que o capital psicológico de uma empresa pode fornecer, além da já citada vantagem competitiva, alavancagem e retorno sobre investimento; tudo isso em função do aumento da satisfação dos empregados e do consequente aprimoramento da sua performance [4].

Ouvindo os gestores

O estudo buscou analisar a percepção dos gestores de algumas unidades de uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. Ele consistiu em uma pesquisa descritiva e quantitativa, com os dados sendo coletados por meio de um questionário elaborado na ferramenta Google Forms. Esses formulários foram disponibilizados para gestores de

diferentes níveis hierárquicos por *e-mail*, de modo que os respondentes participaram da pesquisa de forma voluntária e podiam desistir a qualquer momento.

Esse questionário foi dividido em quatro blocos, sendo o primeiro voltado para a caracterização do respondente, o segundo para avaliar o processo de participação orçamentária, o terceiro com questões acerca do capital psicológico e, por fim, o quarto bloco abordou a variável desempenho gerencial. Com exceção do primeiro bloco, todos os demais se basearam em escalas do tipo Likert de 6 e 7 pontos, nas quais o menor valor correspondia a “discordo totalmente” e o maior, a “concordo totalmente”.

O *software* G*Power, versão 3.1.9.7, foi utilizado para dimensionar a amostra e, de acordo com os parâmetros determinados, estipulou um mínimo de 70 observações. Esse valor foi multiplicado por 2 para obtenção de maior segurança nas inferências estatísticas, resultando em um tamanho de amostra sugerido de 140 observações. Assim, no ano de 2020, foram enviados cerca de 500 questionários para os gestores da empresa que participavam do processo orçamentário, obtendo-se, enfim, uma amostra de 137 observações.

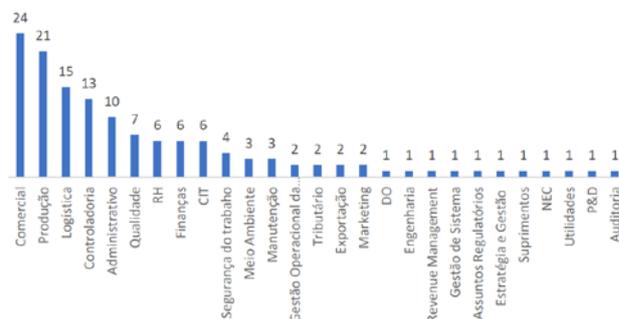
Quem disse o quê?

Foram recebidas respostas de 137 gestores, sendo 74 do sexo masculino (54%) e 63 do sexo feminino (46%). Com relação à formação acadêmica e aos cargos ocupados, foram 99 especialistas, 13 mestres e 25 graduados, sendo 78 gerentes, 47 coordenadores, 7 analistas e 5 diretores. A maior parte desses profissionais (51 respondentes) possuía uma experiência de 11 a 21 anos no cargo; 18 possuíam mais de 21 anos de experiência; e os 68 restantes afirmaram ter 10 anos ou menos de experiência com cargos de gestão.

Outro aspecto relevante considerado para a caracterização da amostra foi a área de atuação dos gestores. Nesse quesito, a área comercial teve o maior número de representantes (24), seguida pelas áreas de produção (21) e logística (15). A distribuição

dos respondentes por área de atuação pode ser vista no gráfico a seguir:

Áreas de atuação dos respondentes da pesquisa



Correlacionando tudo e testando hipóteses

Com os dados em mãos, quatro hipóteses foram formuladas e testadas por meio do *software* estatístico SmartPLS 3.3.3 e do Microsoft Excel.

As hipóteses testadas	
H1	O processo de participação orçamentária influencia positivamente o capital psicológico dos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.
H2	O capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.
H3	O processo de participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.
H4	O capital psicológico é mediador entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa.

O trabalho utilizou a técnica da SEM com base no *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) para realizar os testes de possível relacionamento entre as variáveis “participação orçamentária”, “capital psicológico” e “desempenho gerencial”. Essa metodologia se mostrou adequada para o estudo, pois, segundo a literatura, os modelos de pesquisa em Contabilidade Gerencial se tornaram mais complexos, com mais de uma variável dependente e variáveis latentes que precisam ser incluídas no modelo de pesquisa ou nos processos de mediação. Assim, não seria possível o uso da regressão implicando na necessidade de aplicar métodos de análise de dados multivariados mais sofisticados [5].

Após a realização dos ajustes necessários no modelo de mensuração inicial, foi possível realizar a análise do modelo estrutural e finalmente o teste das hipóteses H1, H2 e H3. Diante dos valores obtidos com o emprego das técnicas de amostragem pertinentes, as três hipóteses foram aceitas, ainda que os resultados tenham demonstrado um efeito tímido da participação orçamentária sobre o desempenho, foco da H3.

Resultados dos testes estatísticos para H1, H2 e H3									
Hipótese	Coefficiente estrutural	Erro padrão	VIF	Valor-t	Valor-p	F ²	R ²	Q ²	Resultado
H1: Orçamento ► Psicológico	0,321	0,090	1,000	3,550	0,000	0,115	9,7%	0,044	Aceita
H2: Psicológico ► Desempenho	0,572	0,065	1,000	8,827	0,000	0,485	32,2%	0,147	Aceita
H3: Orçamento ► Desempenho	0,222	0,111	1,000	2,001	0,045	0,052	4,2%	0,009	Aceita

Finalmente, com o intuito de verificar os efeitos do capital psicológico na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (foco da H4), foi realizada uma mediação. Essa metodologia implica a suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas na regressão, neutralizando, ou até mesmo reduzindo, a força do impacto da variável independente sobre a dependente [6]. Os testes realizados evidenciaram uma relação estatisticamente relevante entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial quando intermediada pelo capital psicológico.

Resultados da mediação realizada para H4								
Hipótese	Coefficiente estrutural	Erro padrão	VIF	Valor-t	Valor-p	F ²	R ²	Q ²
Orçamento ► Psicológico	0,322	0,091	1,000	3,528	0,000	0,115	9,7%	0,044
Orçamento ► Desempenho	0,040	0,089	1,115	0,445	0,656	0,002	31,80%	0,146
Psicológico ► Desempenho	0,585	0,070	1,115	8,326	0,045	0,456		

O importante é participar!

Os resultados obtidos pelo trabalho corroboraram todas as hipóteses formuladas. A pesquisa foi capaz de evidenciar a relação positiva existente entre a participação orçamentária e a construção do capital psicológico, bem como a correlação entre esse construto e o desempenho gerencial.

Ao negociarem as metas com seus subordinados de forma realista e alcançável, em vez de simplesmente impô-las, os gestores contribuem para o aprimoramento do capital psicológico de toda a organização [3]. A prática de um processo orçamentário colaborativo desenvolve nesses profissionais um sentimento de utilidade, o que lhes permite aperfeiçoar sua gestão com mais flexibilidade e inovação.

Conclui-se, então, que a construção de um capital psicológico por meio do processo de participação orçamentária proporciona ganhos para as empresas como um reflexo da melhora do ambiente de trabalho e do desempenho dos gestores, o que, por sua vez, pode contribuir para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Referências

- [1] Zonatto, V. C. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.
- [2] 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>

[3] Marcelino, C. V. (2018). *Sistema de controle gerencial: O papel das alavancas de controle no capital psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional* [Tese de Doutorado], Universidade de São Paulo.

[4] Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

[5] Hair, J. F., Jr., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.

[6] Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: Uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *RAUSP- Revista de Administração*, 44(1), 17-33.

Sobre os autores

Beatriz Silveira Dias

Mestre em Administração de Empresas, atua na área de Planejamento e Execução Orçamentária. Possui 20 anos de experiência em Custos, Orçamento e Contabilidade Gerencial. Gestora na empresa M.Dias Branco há 17 anos, com foco nas áreas de análises gerenciais, custos gerenciais, relatórios de resultados, orçamento e previsão. Possui experiência em Sistemas Integrados de Gestão ERP (Logix e EBS Oracle), Sistemas de Planejamento Orçamentário (Hyperion Planning), BI.

Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Auditor de Controle Interno, na CGE-CE. Coordenador do MALCE - Memorial da ALECE, Dep. Pontes Neto. Professor do Mestrado Profissional em Administração e do MBA em Gestão Pública, na Universidade de Fortaleza.

Para citar esse trabalho:

Dias, B. S., & Nunes, P. R. C. (2023). Participação orçamentária, capital psicológico e desempenho gerencial: uma relação de sucesso. *Revista Gestão Executiva*, 2, 1-5. <https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15579>