

EFEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO NO CAPITAL PSICOLÓGICO, COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS E DESEMPENHO GERENCIAL

VICTOR MEDEIROS FETZER

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

LARA ZAMBERLAN HARB

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

LUIZ HENRIQUE FIGUEIRA MARQUEZAN

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Resumo

Pretende-se com esta pesquisa analisar os efeitos do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) sobre o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial de *controllers* que atuam em organizações brasileiras. O estudo será desenvolvido com abordagem quantitativa, por meio de levantamento descritivo, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (SEM-PLS) para a análise dos dados. O instrumento de coleta será composto por escalas validadas na literatura sobre PEP, capital psicológico, compromisso com metas e desempenho gerencial. Espera-se que o PEP influencie positivamente o capital psicológico e o compromisso com as metas orçamentárias, refletindo em maior desempenho gerencial. Como contribuição teórica, o estudo ampliará a compreensão sobre os determinantes cognitivos e comportamentais do desempenho gerencial, aproximando a Teoria Social Cognitiva da literatura de controle gerencial. Em termos práticos e sociais, os resultados esperados poderão orientar políticas organizacionais voltadas à promoção do engajamento, do bem-estar e da valorização humana no ambiente de trabalho, fortalecendo o papel da controladoria na geração de informações úteis para a gestão organizacional.

Palavras chave: Planejamento Estratégico Participativo, Capital Psicológico, Compromisso com Metas Orçamentárias, Desempenho Gerencial.

1 Introdução

A análise dos efeitos e antecedentes da lógica participativa nas pesquisas em contabilidade gerencial não é um fenômeno recente. Entretanto, a maioria dos estudos tem se concentrado na participação orçamentária, abordando o tema sob uma perspectiva essencialmente instrumental (Shield & Shields, 1998; Maiga, 2005; Lavarda et al., 2015; Lunardi et al., 2019; Zonatto et al., 2020; Bernd et al., 2021; Schlup et al., 2021; Degenhart et al., 2022; Machado et al., 2022; Grodt et al., 2023). Essa ênfase restrita tem limitado a compreensão sobre os mecanismos cognitivos, comportamentais e sociais que sustentam a efetividade dos processos participativos.

O planejamento estratégico participativo (PEP), introduzido por Baerdemaeker e Bruggeman (2015), surge como uma alternativa à participação orçamentária, pois amplia a atuação dos gestores intermediários na formulação das metas e estratégias organizacionais. O PEP propõe uma abordagem voltada para o envolvimento dos gestores na construção dos

planos estratégicos e orçamentários, proporcionando a troca de informações e o compartilhamento de responsabilidades.

O PEP é caracterizado pela inclusão de gestores no processo de formulação estratégica, o que tende a promover sentimentos de pertencimento, autonomia e engajamento (Deci & Ryan, 2000; Shields & Shields, 1998). Esses fatores psicológicos e motivacionais poderão refletir no desempenho gerencial, especialmente no contexto da controladoria, cuja função é integrar informações e apoiar o processo decisório (Lunardi et al., 2019).

Com base na Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1977), compreende-se que o comportamento humano resulta da interação entre fatores pessoais, ambientais e comportamentais. O capital psicológico representa um estado psicológico positivo, composto por autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), e influencia a forma como os indivíduos enfrentam desafios e atingem metas.

Adicionalmente, o compromisso com as metas orçamentárias reflete o engajamento e o esforço individual para o alcance dos objetivos definidos (Latham & Steele, 1983). Essa variável expressa o envolvimento e o esforço dos gestores para alcançar os objetivos orçamentários estabelecidos, sendo reconhecida como um importante antecedente do desempenho gerencial (Lavarda et al., 2015; Bernd et al., 2022).

Diante dos fenômenos e estudos expostos, percebe-se que as investigações se concentram nos efeitos da participação orçamentária em processos gerenciais, demonstrando uma escassez de pesquisas que abordam a perspectiva participativa de forma ampla, como a proposta pelo PEP. Assim, a questão problema que norteia o estudo é: Quais são os efeitos do planejamento estratégico participativo no capital psicológico, compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial? Dessa forma, o objetivo do artigo é analisar os efeitos do planejamento estratégico participativo sobre o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

A área de controladoria tem a tarefa de fornecer informações que sustentam os processos de gestão dentro das organizações, ocupando uma posição central como geradora de informações (Lunardi et al., 2019). Compreender os determinantes que afetam as dimensões cognitiva, comportamental e de desempenho gerencial dos *controllers* representa uma contribuição acadêmica significativa, particularmente no Brasil, que surge como um local pertinente para investigação (Frezatti et al., 2015; Degenhart et al., 2022).

O estudo justifica-se pela importância de compreender como o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) pode afetar variáveis comportamentais e cognitivas, ampliando o entendimento sobre os efeitos das práticas participativas. Pesquisas recentes têm apontado que o envolvimento dos gestores na formulação de estratégias e orçamentos contribui para a redução da criação de folga orçamentária, maior comprometimento e melhor desempenho (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Zonatto, 2014; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Machado et al., 2022; Alhasnawi et al., 2024).

A realização desta pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento sobre os efeitos do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) nas variáveis Capital Psicológico, Compromisso com as Metas Orçamentárias e Desempenho Gerencial. Pretende-se ampliar a compreensão sobre os efeitos das práticas participativas e o papel das dimensões cognitivas e comportamentais que influenciam o desempenho dos gestores.

Teoricamente, o estudo busca integrar a Teoria Social Cognitiva à literatura de controle gerencial, contribuindo para o entendimento das relações entre práticas participativas e desempenho. Em termos práticos e sociais, pretende-se revelar os efeitos do PEP nas variáveis comportamentais indicadas, permitindo compreender os aspectos que determinam a promoção de capacidades psicológicas positivas e atitudes gerenciais proativas, visando elevar o desempenho gerencial. Socialmente, espera-se que a pesquisa reforce a relevância de ambientes

participativos como instrumentos de valorização humana, engajamento e promoção de relações organizacionais mais equilibradas, fortalecendo práticas de gestão que estimulem o desenvolvimento e o bem-estar dos gestores.

2 Fundamentação Teórica

O planejamento estratégico é um processo formal de desenvolvimento da estratégia organizacional (Ocasio & Joseph, 2008). Tradicionalmente restrito à alta gestão, o processo passou a incorporar níveis intermediários, especialmente em contextos de incerteza e complexidade (Floyd & Wooldridge, 1992). O PEP é caracterizado pela inclusão de gestores de níveis médios na formulação estratégica, o que favorece a disseminação de informações, o alinhamento de objetivos e o comprometimento organizacional (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

No contexto da controladoria, o planejamento estratégico participativo assume papel relevante, pois envolve gestores responsáveis pela integração das informações e pelo apoio à tomada de decisão (Lunardi et al., 2019). A controladoria, ao promover práticas participativas, contribui para o alinhamento entre objetivos estratégicos e operacionais, além de possibilitar que os gestores compreendam melhor suas responsabilidades e se sintam mais engajados na execução das metas. Nesse sentido, o PEP possibilita que os gestores desenvolvam maior senso de pertencimento e autonomia, influenciando positivamente seu desempenho e suas atitudes em relação às metas organizacionais.

De acordo com Shaheen, Gupta e Zeba (2024), o uso de recursos psicológicos positivos fortalece as quatro dimensões do capital psicológico. Os autores reforçam que o empoderamento do PsyCap possibilita que as organizações ofereçam aos funcionários oportunidades de sucesso, realização e sentimentos positivos, promovendo motivação e comprometimento com o desempenho no trabalho. O capital psicológico, por sua vez, está associado a comportamentos proativos e à capacidade de resiliência diante de situações de pressão, fatores essenciais para o alcance do desempenho esperado em ambientes organizacionais complexos.

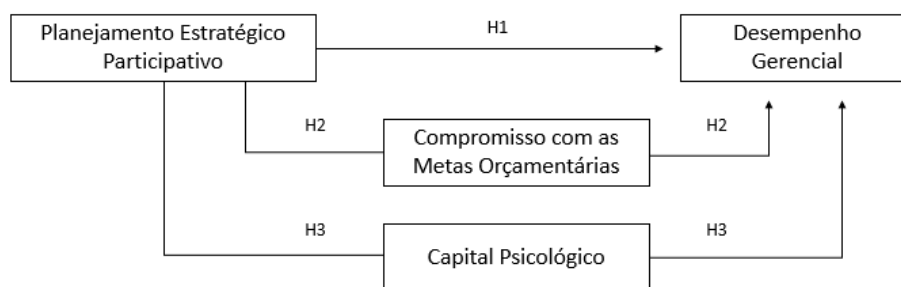
O comportamento é frequentemente analisado junto à variável de desempenho (Shields & Shields, 1998; Maiga, 2005; Lavarda et al., 2019; Bernd et al., 2022). O compromisso com as metas orçamentárias pode ser definido como a participação e esforço empregado para o alcance dos objetivos orçamentários traçados (Latham & Steele, 1983), podendo ser considerado como *proxy* do comportamento gerencial proativo (Faria, 2024). O envolvimento participativo na definição das metas tende a aumentar o senso de responsabilidade e de comprometimento dos gestores com os resultados esperados, refletindo em maior esforço e dedicação ao cumprimento das atividades orçamentárias.

De acordo com a Teoria Social Cognitiva, o comportamento humano é parcialmente determinado pelas crenças de eficácia e pela percepção de controle sobre os resultados (Bandura, 1977). Portanto, o capital psicológico envolve o indivíduo como um todo, com pontos fortes e habilidades que podem ser desenvolvidas para melhorar o seu desempenho (Newman et al., 2014).

Dessa forma, observa-se que o Planejamento Estratégico Participativo exerce influência sobre fatores psicológicos e comportamentais dos gestores, os quais, por sua vez, afetam diretamente o desempenho gerencial. Com base nos estudos revisados, o modelo teórico proposto busca analisar a relação entre o PEP e o desempenho gerencial, considerando o papel mediador do capital psicológico e do compromisso com as metas orçamentárias.

A Figura 1 apresenta a síntese das relações investigadas.

Figura 1. Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa



Nota: As hipóteses H1, H2 e H3 investigam os efeitos diretos do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) sobre o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial, respectivamente. Já as hipóteses H4 e H5 investigam os efeitos mediadores do capital psicológico e do compromisso com as metas orçamentárias na relação entre o PEP e o desempenho gerencial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Parte-se das premissas de que: H1: o Planejamento Estratégico Participativo influencia positivamente o capital psicológico; H2: o Planejamento Estratégico Participativo influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias; H3: o Planejamento Estratégico Participativo influencia positivamente o desempenho gerencial; H4: o capital psicológico medeia a relação entre o Planejamento Estratégico Participativo e o desempenho gerencial; e H5: o compromisso com as metas orçamentárias medeia a relação entre o Planejamento Estratégico Participativo e o desempenho gerencial.

3 Método

Pretende-se, com a execução deste projeto de pesquisa, realizar um estudo de natureza descritiva, com delineamento de levantamento e abordagem quantitativa. A população desejada será composta por *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil, considerando a relevância desses profissionais para o planejamento, controle e tomada de decisão. A amostra mínima a ser alcançada será de 150 respondentes válidos, número considerado adequado para a aplicação das técnicas estatísticas propostas.

A coleta de dados será realizada por meio de questionário eletrônico, elaborado com o auxílio do Google Formulários e encaminhado pela Rede Social de Negócios LinkedIn®, a fim de alcançar profissionais atuantes na área de controladoria. Para o levantamento, será utilizada a busca por profissionais cadastrados na plataforma com os termos “*controller*”, “gerente de controladoria” e “coordenador de controladoria”.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados serão o Planejamento Estratégico Participativo (PEP), mensurado pela escala de Baerdemaeker e Bruggeman (2015) adaptada por Peyerl (2020); o Capital Psicológico, avaliado pelo instrumento de Luthans, Youssef e Avolio (2007); o Compromisso com as Metas Orçamentárias, medido conforme Latham e Steele (1983); e o Desempenho Gerencial, avaliado conforme Mahoney, Jerdee e Carroll (1965), adaptado por Zonatto (2014). Será feita uma avaliação de conteúdo por especialistas para verificar a clareza e coerência das afirmativas do questionário.

A análise será realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM-PLS), utilizando-se o software SmartPLS®. Serão adotados os critérios de Hair Jr. et al. (2019), considerando a análise descritiva dos dados, as cargas fatoriais, os índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída - AVE) e a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Também serão realizados testes de viés de método

comum e das hipóteses de pesquisa, com base nos valores de *t-values* e *p-values* obtidos via *bootstrapping*. Esses procedimentos permitirão testar o modelo teórico proposto e verificar as relações entre o Planejamento Estratégico Participativo, o capital psicológico, o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial.

Principais referências

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- 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>
- Frezatti, F., Aguiar, A., Wanderley, C., & Malagueño, R. (2015). Management accounting research in Brazil: Development, challenges and opportunities. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 47–68. <https://doi.org/10.4270/ruc.2015103>
- Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 406–417. <https://doi.org/10.2307/256253>
- Lavarda, C. E. F., Sant’Ana, S. V., Manfro, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto*, 15(30), 20–35. <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/43225>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Peyerl, D. A., & Beck, F. (2021). Efeitos do planejamento estratégico participativo na constituição da folga orçamentária [Dissertação de mestrado, Fundação Universidade Regional de Blumenau].
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of budgetary participation. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Zonatto, V. D. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil* [Tese de doutorado, Universidade Regional de Blumenau]. https://www.bc.furb.br/docs/TE/2014/358328_1_1.pdf