

ISSN 1992-1896
e-ISSN 2221-724X



Contabilidad y Negocios

**Revista del Departamento
Académico de Ciencias
Contables**

volumen 19, número 38
noviembre 2024



**FONDO
EDITORIAL
PUCP**



Contabilidad y Negocios

e-ISSN 2221-724X

**Revista del Departamento Académico
de Ciencias Contables**

**volumen 19, número 38
noviembre 2024**



**FONDO
EDITORIAL
PUCP**

Contabilidad y Negocios

Volumen 19, número 38, noviembre 2024

Revista del Departamento Académico de Ciencias Contables
Pontificia Universidad Católica del Perú

DIRECTOR

Dr. Emerson Toledo Concha <toledo.ej@pucp.edu.pe>
Departamento Académico de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editora Adjunta

Gloria María Zambrano Aranda <gzambrano@pucp.edu.pe>
Departamento Académico de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Editora Asociada Permanente

Fabricia Silva da Rosa <fabriciasrosa@hotmail.com>
Departamento de Ciencias Contables, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Editor Asociado Adjunto

Rodolfo Rocha dos Santos <rodolforsantos@ufrj.br>
Departamento de Ciencias Contables y Finanzas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Asistente Editorial

Cynthia Bedon Cabanillas <cynthia.bedon@pucp.edu.pe>
Departamento Académico de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Correctoras de estilo

Jessica Fiorella Romero Núñez <jessica.romero@pucp.edu.pe>
Departamento Académico de Artes Escénicas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Traductoras

Fiorella Terry Torres <fterry@pucp.edu.pe>
Rocío Escalante Delmar <rescalante@pucp.edu.pe>

COMITÉ CIENTÍFICO EDITORIAL

Dr. Alan Sangster, Historia de la Contabilidad, University of Aberdeen, Reino Unido
Dr. Bernardino Benito López, Contabilidad y Finanzas, Universidad de Murcia, España
Dr. Jorge Tua Pereda, Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, España
Dr. Josir Simeone Gomes, Programa de Maestría en Administración, Universidade do Grande Rio, Brasil
Dr. Kurt Burneo Farfán, Departamento Académico de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Dr. Luis Gómez García, Departamento Académico de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Dr. Oriol Amat, Contabilidad, Universitat Pompeu Fabra, España

Dr. Ramón Valle Cabrera, Investigación en negocios, Universidad Pablo de Olavide, España

Dr. Reinaldo Guerreiro, Contabilidad, Universidade de São Paulo, Brasil

Dr. Rogério João Lunkes, Departamento de Ciencias Contables, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Dr. Vicente Ripoll Feliu, Departamento de Contabilidad, Universitat de València, España

Dra. Isabel Lourenço, Contabilidad, Investigación en negocios, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal

Dra. Enriqueta Mancilla Rendón, Facultad de Negocios, Universidad La Salle, México

Dra. Marisleidy Alba Cabañas, Escuela de Negocios de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Colombia

Dra. Emma Castelló Taliani, Universidad de Alcalá, España

Dra. Sônia Maria da Silva Gomes, Universidade Federal da Bahia, Brasil

DIRECTOR EMÉRITO

Oscar Díaz Becerra, Departamento Académico de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Contabilidad y Negocios es una revista científica comprometida con el desarrollo y difusión de conocimientos científicos que busca consolidarse como un referente global en las áreas relacionadas a las líneas de investigación promovidas por el Departamento de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Administración, Actualidad Contable, Contabilidad de Gestión, Auditoría, Banca y Finanzas y Ética en los negocios.

Contabilidad y Negocios asume el compromiso autoimpuesto de promover la paridad de género entre los miembros del Comité Científico Internacional, así como en los autores que publican en nuestra revista. Compromiso que se verá cumplido a partir del primer número del 2025.

Contabilidad y Negocios se encuentra indizada en Web of Science (WoS) - Emerging Sources Citation Index (ESCI) Q4, Dialnet, BASE, CLASE, DOAJ, EBSCO Host, Journal TOCs, Latindex, ProQuest, Redalyc, Primo Central, QUALIS (Clasificación A4) y MIAR (ICDS 9.7).

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2024

Av. Universitaria 1801, Lima 32 - Perú

Teléfono: (51 1) 626-2650 Fax: (51 1) 626-2913

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño de cubierta e interiores: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú

ISSN 1992-1896 / e-ISSN 2221-724X

Hecho el depósito legal 2006-5493 en la Biblioteca Nacional del Perú

CONTENIDO

Editorial	7
La gestión del desempeño laboral: El efecto mediador del <i>mindfulness</i> entre el capital psicológico y el autoliderazgo	10
Carlos Armando Bazán Tejada, Roxana María Tutaya Zevallos y Daniel Ortíz Chamochumbi	
Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento	36
Fabiane Alves Marques, Ana Paula Capuano da Cruz, Débora Gomes de Gomes, Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo y Deoclécio Junior Cardoso da Silva	
Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste	64
Marta Guterres y Carlos Eduardo Facin Lavarda	
Influência das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas	98
Paulo Alexandre da Silva Pires, Moacir Manoel Rodrigues Junior y Alex Mussoi Ribeiro	
Riesgo crediticio y proceso de cobranzas en instituciones privadas de educación	119
Clara Elizabeth Villacrés Armas y Osmany Pérez Barral	
NUESTROS COLABORADORES	141

EDITORIAL

La revista *Contabilidad y Negocios*, editada por el Departamento Académico de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se complace en presentar su edición número 38, correspondiente al volumen 19 del año 2024. En esta segunda edición, reafirmamos nuestro compromiso con la difusión de investigaciones académicas de alta calidad que aporten al desarrollo de la contabilidad, la gestión empresarial y las ciencias afines, promoviendo un diálogo interdisciplinario que enriquezca las prácticas y conocimientos en estos campos.

Las ciencias contables están viviendo una transformación emocionante, impulsada por innovaciones tecnológicas como la inteligencia artificial (IA), el machine learning y el compromiso con la sostenibilidad. Estas tendencias no solo están cambiando las herramientas y los procesos del día a día, sino también desafiando las habilidades tradicionales y abriendo nuevas puertas hacia la ética, la responsabilidad y la estrategia organizacional. La IA ya está simplificando tareas cotidianas como los reportes financieros y la clasificación de datos. Gracias a esto, los contadores pueden dedicar más tiempo a actividades estratégicas como el análisis profundo y la asesoría personalizada. Sin embargo, esta evolución también plantea una cuestión importante: ¿Cómo logramos equilibrar la eficiencia tecnológica con el juicio profesional y humano que sigue siendo clave? Capacitarse constantemente en nuevas herramientas y adaptarse a roles más consultivos será fundamental para mantenerse relevantes.

Este nuevo panorama también viene con retos éticos importantes. Dependemos cada vez más de algoritmos y sistemas automatizados, lo que genera preguntas sobre transparencia, privacidad y responsabilidad en las decisiones financieras. Los contadores tienen un rol crítico como guardianes de la confianza y la integridad, asegurándose de que estas herramientas se utilicen de forma ética y para el beneficio de todos.



La segunda edición de 2024 incorpora cinco artículos procedentes de 3 países: Perú, Brasil y Ecuador. Dos artículos tienen como idioma de origen el español y tres, el portugués. Todos los manuscritos han sido sometidos a una estricta revisión por pares y han cumplido con el proceso regido en nuestras normas de evaluación desde el primer filtro.

En el primer artículo, los autores Carlos Armando Bazán Tejada (CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú), Roxana María Tutaya Zevallos CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú) y Daniel Ortíz Chamochumbi (Universidad de Lima, Perú) realizan un estudio, que explora el efecto del capital psicológico en el autoliderazgo, así como la mediación del mindfulness en esta relación. Como resultado del análisis de ecuaciones estructurales empleado, se demostró que el capital psicológico tiene una relación positiva y significativa con el autoliderazgo y el mindfulness; y que el mindfulness posee una asociación positiva y significativa con el autoliderazgo. Por ello, este estudio fomenta la integración de prácticas de mindfulness en las organizaciones, el cual contribuye a potenciar el autoliderazgo y el bienestar emocional en los empleados, para así incrementar el desempeño y satisfacción laboral.

En el manuscrito número dos, en portugués, Fabiane Alves Marques (Universidade Federal do Rio Grande, Brasil), Ana Paula Capuano da Cruz (Universidade Federal do Rio Grande, Brasil), Débora Gomes de Gomes (Universidade Federal do Rio Grande, Brasil), Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil) y Deoclécio Junior Cardoso da Silva (Universidade Federal do Rio Grande, Brasil) presentan una investigación cuyo objetivo es comprender cómo el sistema de medición del desempeño (PMS) se refleja en la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral de los empleados de una refinería de petróleo ubicada en la región sur de Rio Grande do Sul. Este estudio demostró que el uso de PMS está presente en la empresa a través del diálogo, la comunicación, la seguridad y la capacitación, siendo utilizada de manera diagnóstica e interactiva.

En el tercer artículo, en portugués, los autores Marta Guterres (Institute of Business - IOB, Timor-Leste) y Carlos Eduardo Facin Lavarda (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC) realizan un estudio con enfoque cuantitativo sobre cómo la participación presupuestaria afecta el desempeño de los empleados y de la gerencia, con un enfoque en la mediación de la satisfacción y el compromiso en el trabajo de empresas de Timor-Leste. Emplearon la modelización de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar las relaciones directas y

mediadas entre participación presupuestaria, satisfacción laboral, compromiso en el trabajo y desempeño.

En el manuscrito número cuatro, en portugués, Paulo Alexandre da Silva Pires (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC), Moacir Manuel Rodrigues Junior (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC), Alex Mussoi Ribeiro (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC) investigan si la forma de financiamiento a corto plazo de las organizaciones impacta en el riesgo sistemático de las empresas latinoamericanas. Los resultados obtenidos mediante la estimación de modelos econométricos de regresión lineal múltiple indicaron que existe una relación negativa entre el endeudamiento comercial y bancario a corto plazo y el beta desapalancado de las empresas latinoamericanas, por lo que es mayor la intensidad y significancia para el endeudamiento comercial. confirmándose la necesidad de proponer políticas para el proceso de cobranzas y la toma de decisiones.

En el último artículo, Clara Elizabeth Villacrés Armas (Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA) y Osmany Pérez Barral (Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA) realizan una investigación descriptiva-explicativa con enfoque cualitativo con el objetivo general de proponer políticas de crédito educativo en el proceso de cobranzas para la toma de decisiones en instituciones de educación superior privadas. Este estudio confirmó la necesidad de proponer políticas para el proceso de cobranzas y la toma de decisiones.

Cerramos esta edición agradeciendo a los autores por su valiosa contribución y a los pares evaluadores por su dedicación y compromiso con la calidad académica. Invitamos a nuestros lectores a reflexionar sobre los hallazgos presentados y a continuar promoviendo la investigación como herramienta fundamental para el progreso de nuestra disciplina contable.

Emerson Toledo Concha
Director

La gestión del desempeño laboral: El efecto mediador del *mindfulness* entre el capital psicológico y el autoliderazgo

Carlos Armando Bazán Tejada

CENTRUM Católica Graduate Business School,
Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, Perú

Roxana María Tutaya Zevallos

CENTRUM Católica Graduate Business School,
Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, Perú

Daniel Ortíz Chamochumbi

Universidad de Lima - ULima, Perú

El estudio explora el efecto del capital psicológico en el autoliderazgo, así como la mediación del *mindfulness* en esta relación. Para cumplir con este objetivo, se emplea el análisis de ecuaciones estructurales para validar las hipótesis de investigación con una muestra de cien participantes de empresas en diversos sectores económicos. Los resultados permitieron confirmar que el capital psicológico tiene una relación positiva y significativa con el autoliderazgo y el *mindfulness*, respectivamente. Asimismo, el *mindfulness* tiene una asociación positiva y significativa con el autoliderazgo. Finalmente, el estudio encontró una mediación complementaria del *mindfulness* en la relación entre el capital psicológico y el autoliderazgo. Estos resultados contribuyen en ofrecer aspectos que ayudan a mejorar el desempeño de los trabajadores. Al validar de forma empírica la relación entre los tres constructos de forma integral, la implementación de programas de desarrollo de capital psicológico y *mindfulness* en las organizaciones representan una oportunidad para mejorar el autoliderazgo de los empleados. Al integrar prácticas de *mindfulness* en el entorno laboral, las empresas no solo fomentarían el bienestar emocional de los empleados, sino también potenciarían su habilidad para liderarse a sí mismos de manera efectiva, lo que contribuiría con el aumento del desempeño y la satisfacción laboral. Además,



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202402.001>

Contabilidad y Negocios 19 (38), 2024, pp. 10-35 / e-ISSN 2221-724X

el instrumento de investigación es de gran importancia para las organizaciones, ya que permite identificar áreas de mejora en el capital psicológico, *mindfulness* y autoliderazgo de trabajadores.

Palabras clave: Capital psicológico, autoliderazgo, *mindfulness*, comportamiento organizacional

Work performance management: The mediation effect of mindfulness between psychological capital and self-leadership

This research explores the effect of psychological capital on self-leadership, and the mediation of mindfulness in this relationship. To such aim, structural equation modeling is used to validate the research hypothesis in a sample of 100 participants from companies from a variety of economic sectors. The results confirmed that the psychological capital maintains a positive and meaningful relationship with self-leadership and mindfulness, respectively. In addition, mindfulness maintains a positive and meaningful correlation with self-leadership. Finally, the research evidenced the complementary mediation of mindfulness in the relationship between psychological capital and self-leadership. These findings reveal aspects that contribute to the improvement of employees' performance by validating the relationship among these three constructs in an empirical and integral fashion, even when no studies on such relationship are available mainly in Latin American countries. Surveys on the constructs under study are paramount for organizations since they allow to identify factors that contribute to the improvement of their employees' performance.

Keywords: Psychological capital, self-leadership, mindfulness, organizational behavior

A gestão de desempenho do trabalho: O efeito mediador do mindfulness entre o capital psicológico e a auto-liderança

O estudo explora o efeito do capital psicológico na auto-liderança, assim como a mediação do *mindfulness* nesta relação. Para cumprir com este objetivo, empregou-se uma análise de equações estruturais para validar as hipóteses de investigação em uma amostra de 100 participantes de empresas em diversos setores econômicos. Os resultados permitiram confirmar que o capital psicológico tem uma relação positiva e significativa com a auto-liderança e o *mindfulness*, respectivamente. Assim como, o *mindfulness* tem uma associação positiva e significativa com a auto-liderança. Finalmente, o estudo encontrou uma mediação complementar do *mindfulness* na relação entre capital psicológico e auto-liderança. Estes resultados contribuem em oferecer aspectos que ajudam a melhorar o desempenho dos trabalhadores, ao validar de forma empírica a relação entre estes três constructos de forma integral e cuja relação não foi abordada anteriormente, principalmente em países da América Latina. Os questionários sobre os constructos estudados são de grande importância para as organizações, já que permitem a identificação de fatores que contribuem em diferentes aspectos na melhora do desempenho de seus trabalhadores.

Palavras-chave: capital psicológico, auto-liderança, *mindfulness*, comportamento organizacional

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones siempre se encuentran en búsqueda de atraer, contar y retener el mejor talento, y de optimizar el desempeño de sus trabajadores. A partir de ello, se han identificado tres recursos personales que ayudan en dicha misión: el capital psicológico, el autoliderazgo y el *mindfulness* (Biggane et al., 2017; Kotzé, 2022). En los últimos años, se ha notado un incremento en la necesidad de las organizaciones de identificar factores que contribuyan con la mejora del desempeño de sus trabajadores (Zakaria et al., 2020). También se aprecia en estudios previos que las organizaciones competitivas son aquellas que logran retener el talento mediante un contexto positivo y políticas efectivas (Biggane et al., 2016; Bonner, 2016).

Como se señaló, en esta búsqueda, se identifican tres constructos: el capital psicológico, que contribuye con un crecimiento del desempeño laboral y organizacional. (Luthans et al., 2007; Zeng et al., 2023); el autoliderazgo, que incrementa el empoderamiento de los empleados maximizando su desempeño (Shen, 2023); y el *mindfulness*, que contribuye con fortalecer los recursos personales incrementando una mejora en la toma de decisiones y en los resultados en el trabajo (Kotzé, 2022; Leroy et al., 2013; Malinowski & Lim, 2015). Además, el capital psicológico, el autoliderazgo y el *mindfulness* pueden influir en la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral (Kotzé, 2022). Si bien estudios recientes han abordado la relación entre estos constructos (He, 2024; Kumprang & Suriyankietkaew, 2024), aún no hay investigaciones que aborden la relación entre los tres constructos en el contexto latinoamericano.

De acuerdo con la evidencia empírica (Gupta, 2022; Kotzé, 2018), existe una relación entre el capital psicológico y el autoliderazgo, pero no se ha logrado identificar la misma en sus cuatro componentes: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. Por otro lado, existen estudios en países como China sobre el capital psicológico y el *mindfulness*, pero en sectores específicos como finanzas, bienes raíces, tecnologías de información; también existe un estudio en África en el sector minero. Entonces, es necesario ampliar más la relación mencionada en otros sectores (Nel & Kotzé, 2017). También se ha encontrado un estudio de Corea del Sur sobre el *mindfulness* y el autoliderazgo, específicamente, en el caso de mujeres universitarias; en dicha investigación se evidencia la necesidad de buscar mayores factores que ayuden a identificar la relación entre los constructos mencionados (Lee & Jung, 2022).

Sobre todo, predomina la escasez de estudios que permitan identificar en detalle el efecto del *mindfulness* en el desarrollo del autoliderazgo (Chen & Zhang, 2022; Rupperecht et al., 2019). Además, existe la necesidad de identificar los factores que

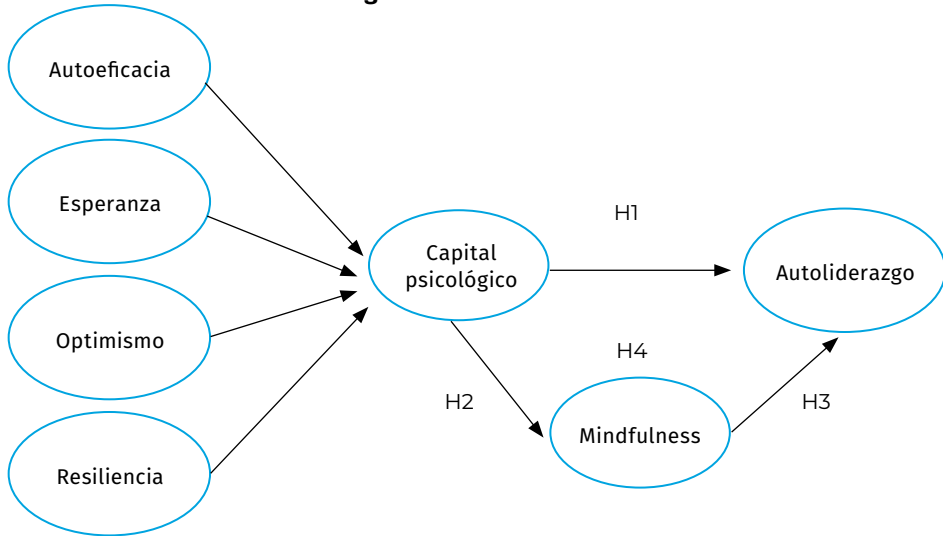
afectan la relación del *mindfulness* con el capital psicológico y los cambios en las organizaciones (Avey et al., 2008). En respuesta a esta brecha en la literatura, el objetivo del presente estudio es determinar el efecto mediador del *mindfulness* en la relación entre el capital psicológico y el autoliderazgo. Para ello, se recolectaron cien encuestas realizadas a trabajadores directivos de diversas industrias. Esto permitió estimar un modelo teórico a partir del modelamiento de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (en adelante, PLS-SEM).

El presente estudio contribuye de forma teórica, práctica y metodológica con la investigación sobre los antecedentes de autoliderazgo en las organizaciones. Desde una perspectiva teórica, el estudio emplea la teoría cognitiva social de Bandura (1986), pues se utilizan sus conceptos para explorar el efecto mediador del *mindfulness*. Esta aplicación representa una oportunidad para proporcionar nuevas perspectivas sobre cómo el *mindfulness* influye en el desarrollo del autoliderazgo. Desde una perspectiva práctica, el artículo destaca por su aplicación en empresas latinoamericanas, caracterizadas por su diversidad cultural, los desafíos únicos en la gestión y el desarrollo del talento en la región. Desde una perspectiva metodológica, el estudio utiliza una muestra probabilística, a diferencia de estudios que abordaron las relaciones planteadas en la presente investigación a partir de muestras no probabilísticas por conveniencia (Lee & Jung, 2022; Zeng et al., 2023); de esa manera, se mejora la representatividad de los resultados.

2. MARCO TEÓRICO

En la búsqueda de las organizaciones por ser más competitivas, se han identificado tres factores que se relacionan con la mejora del desempeño laboral: el capital psicológico, el autoliderazgo y el *mindfulness* (Biggane et al., 2016; Biggane et al., 2017; Bonner, 2016; Kotzé, 2022). Esto se relaciona con las teorías de Bandura (1986), que menciona que las personas son capaces por sí mismas de influir en su motivación, su cognición y su propio comportamiento. La figura 1 presenta el modelo conceptual utilizado en este documento.

La teoría de la autoeficacia de Bandura (1986) proporciona un marco adecuado para entender el efecto mediador del *mindfulness* en la relación entre capital psicológico y autoliderazgo. Según Bandura, dimensiones del capital psicológico, como la autoeficacia, juegan un papel crucial en la motivación y el comportamiento de las personas. El capital psicológico puede fortalecer el autoliderazgo al aumentar la confianza en las propias habilidades y la capacidad de autorregulación. Inclusive, el *mindfulness* puede mediar esta relación al mejorar la conciencia y el control emocional. Esto facilita un efecto indirecto entre capital psicológico y autoliderazgo.

Figura 1. Modelo teórico

Nota. Esta figura presenta el modelo teórico y las hipótesis. Las flechas de una sola punta representan las trayectorias direccionales hipotetizadas.

Por lo tanto, el *mindfulness* puede actuar potencialmente como un mediador al fortalecer dimensiones como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, que facilitan la transición del capital psicológico al autoliderazgo. De esta forma, la teoría propuesta por Bandura (1986) representa un marco conceptual para entender el rol mediador del *mindfulness*, al destacar cómo el fortalecimiento de las dimensiones del capital psicológico influye en el *mindfulness*, y también puede influir, finalmente, en la capacidad de los individuos para liderarse a sí mismos de manera más efectiva y para enfrentar desafíos laborales. Tales efectos contribuyen con el rendimiento organizacional.

2.1. El capital psicológico

De acuerdo con Luthans et al. (2015), el capital psicológico es un constructo que está compuesto de cuatro aspectos: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Para los autores, la autoeficacia consiste en la autoconfianza que las personas tienen para realizar retos con éxito. La esperanza es entendida como la “fuerza de voluntad” para lograr metas u objetivos. El optimismo es definido como la capacidad para poder ver el entorno desde un enfoque positivo en lo personal y los eventos negativos como externos. Por último, la resiliencia es concebida como la capacidad personal de poder recuperarse ante una adversidad.

La literatura indica que las personas con altos niveles de capital psicológico disfrutan más de las relaciones con sus colegas (Sun et al., 2012), y tienen mayor facilidad de integración y vinculación con las organizaciones (Abukhalifa et al., 2024). Además, las personas que han desarrollado capital psicológico tienen un mejor manejo de recursos, y pueden experimentar recompensas en el presente y aumentar sus beneficios futuros (Kalla, 2016). El capital psicológico permite a los trabajadores obtener ventajas competitivas, lo que puede llevarlos a un crecimiento sostenible en el desempeño laboral y organizacional (Luthans et al., 2007; Zeng et al., 2023).

2.2. El autoliderazgo

Neck y Houghton (2006) definen el autoliderazgo como el proceso mediante el cual las personas controlan y regulan su comportamiento. Esta regulación del comportamiento se realiza mediante estrategias de pensamiento constructivo y recompensas naturales que ayudan a las personas a mejorar su eficacia (Breevaart et al., 2016). El autoliderazgo también es concebido como la práctica intencional de modificar pensamientos, sentimientos y comportamientos para lograr un resultado deseado (Goldsby et al., 2021; Scherer, 2005). Por su parte, Neck y Manz (2013) indican que existen estrategias centradas en el comportamiento, como la autoobservación, tener metas personales, la autorrecompensa, la retroalimentación y practicar la autocorrección. Estas prácticas ayudan a los trabajadores en la autogestión para realizar tareas difíciles, lo que permite que incrementen la motivación intrínseca, la autodeterminación y los sentimientos de competencia (Harunavamwe, Nel, et al., 2020).

El autoliderazgo considera el “yo” en el desarrollo del liderazgo como responsable del origen de los pensamientos y las acciones del individuo, pero no es responsable de las acciones como tales. (Chang et al., 2022; Karp, 2013). El autoliderazgo se basa en la teoría cognitiva social (Bandura, 1986), y consiste en la capacidad de influir en uno mismo para identificar autodirección y automotivación para realizar una tarea. Así, contribuye con la mejora del propio potencial, la eficiencia y el desempeño (Manz & Neck, 2004; Su & Hahn, 2022; Van Zyl, 2013), aspectos que las empresas fomentan para un mejor rendimiento laboral (Kotzé, 2018). El autoliderazgo también está basado en metas individuales que motivan a las personas a lograr una vida exitosa, pues tiene una fuerte relación con la autorregulación y la autoeficacia (Lee & Jung, 2022).

Fletcher y Kaüfer (2003) mencionan que el autoliderazgo empodera a los individuos en la toma de decisiones con respecto a sus propias tareas en el trabajo. Además, ayuda con incrementar mayor creatividad, innovación, y satisfacción laboral en los trabajadores y en las organizaciones (Chang et al., 2022). Por eso, el autoliderazgo

es considerado como una de las habilidades del siglo XXI que contribuye con mejorar la autoconfianza y el autocontrol (Manz, 2015), así como la realización del desempeño (Inam et al., 2023).

2.3. El *mindfulness*

El *mindfulness* es el estado de conciencia intencional. Implica tener atención plena en el momento presente de manera intencional, lo cual es importante para la concentración, la flexibilidad cognitiva y la memoria en el trabajo (Lee & Jung, 2022). El *mindfulness* ayuda a ser conscientes de eventos específicos, o experiencias internas o externas (Brown & Ryan, 2003). Asimismo, está relacionado con aspectos de la personalidad, la inteligencia emocional y síntomas psicológicos, entre otros (Baer et al., 2004).

Según lo mencionado por Chen y Zhang (2022), el *mindfulness* contribuye con poder modificar el sesgo cognitivo e incrementar la reevaluación cognitiva positiva mediante la regulación de la capacidad metacognitiva de los individuos. Esto implica un aporte en la mejora de la autonomía y el aprendizaje mediante la autorrecompensa y automotivación. De acuerdo con la literatura revisada, el *mindfulness* aumenta el compromiso y estimula el florecimiento personal a través de la generación de sentimientos positivos sobre uno mismo (Zheng et al., 2018). Además, al fortalecer los recursos personales, incrementa la toma de decisiones y mejora los resultados en el trabajo (Kotzé, 2022; Leroy et al., 2013; Malinowski & Lim, 2015).

2.4. El capital psicológico y el autoliderazgo

Según Kotzé (2018), el autoliderazgo y el capital psicológico incluyen tanto recursos personales como psicológicos que influyen en los trabajadores en su decisión de abandonar o permanecer en una organización. También contribuyen con mejorar el resultado individual de los trabajadores al enriquecer el manejo de recursos e incrementar su compromiso laboral (Harunavamwe, Nel, et al., 2020).

La literatura señala que el autoliderazgo considera diversas estrategias, como patrones de comportamiento y pensamiento que contribuyen al bienestar laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Harunavamwe, Nel, et al., 2020; Kotzé, 2022; Neck & Manz, 2010). Asimismo, diversos estudios resaltan que personas con un buen desarrollo de autoliderazgo son guiadas por su capacidad de autoobservación, principalmente, en el lugar de trabajo (Kotzé, 2018; Neck & Houghton, 2006). Sin embargo, aún no se identifica una relación directa entre los cuatro componentes del capital psicológico (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia) con el autoliderazgo, por lo que se necesitan mayores estudios (Kotzé, 2018).

El capital psicológico, que abarca componentes como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, proporciona a los trabajadores una base sólida para desarrollar habilidades de autoliderazgo (Kim & Kim, 2019; Mishra et al., 2016). Estos recursos psicológicos no solo fomentan una actitud positiva y una mayor motivación, sino que también potencian la capacidad de los individuos para gestionar sus propios comportamientos y emociones (Petersen & Youssef-Morgan, 2018). Al incrementar los componentes del capital psicológico, los empleados se sienten más seguros y capacitados para establecer y alcanzar objetivos personales y profesionales. Esto, a su vez, refuerza su capacidad para liderarse a sí mismos en el entorno laboral. A partir de lo revisado, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H1:** El capital psicológico tiene un impacto directo y positivo en el autoliderazgo.

2.5. El capital psicológico y el *mindfulness*

La literatura señala que existe una relación positiva entre el *mindfulness* y el capital psicológico, pues incrementan la esperanza y el optimismo (Malinowski & Lim, 2015). Avey et al. (2008) identificaron que el *mindfulness* se relaciona positivamente con el capital psicológico, principalmente, con la resiliencia. Esta relación ayuda a los trabajadores a tomar conciencia y lograr incrementar sus capacidades psicológicas (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia) en relación con las demandas del trabajo. También implica una mejora de la salud, pues alivia la depresión, el estrés y el agotamiento en el lugar de trabajo (Roche et al., 2014; Rupprecht et al., 2019).

A través de sus cuatro componentes, el capital psicológico permite a los individuos manejar mejor el estrés y la presión (Brendel et al., 2016), lo que facilita la práctica del *mindfulness*. Esta disposición a aceptar y gestionar las experiencias emocionales sin juicio ayuda a mantenerse enfocado y presente en el entorno (Paul & Perwez, 2023). Además, el desarrollo del capital psicológico facilita la regulación emocional. Esto permite adoptar una perspectiva más equilibrada y consciente en situaciones estresantes (Manz et al., 2016), lo que refuerza potencialmente la capacidad para practicar *mindfulness* de manera efectiva.

Nel y Kotzé (2017) mencionan que tanto el *mindfulness* como el capital psicológico pueden ser desarrollados en el lugar de trabajo con el fin de mejorar la salud y el bienestar organizacional. Aunque existen estudios que miden los niveles de capital psicológico y *mindfulness*, estos están concentrados en diversos sectores de China (Liu & Du, 2024; Zeng et al., 2023). Por ello, se necesita ampliar algunas variables y los sectores en futuras investigaciones. Otros estudios se han enfocado en la industria minera en África. Entonces, existe la necesidad de investigar más la relación entre

capital psicológico y *mindfulness* (Nel & Kotzé, 2017). A partir de lo revisado, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H2:** El capital psicológico tiene un efecto directo y positivo en el *mindfulness*.

2.6. El *mindfulness* y el autoliderazgo

MacKenzie y Baumeister (2015) indican que un líder consciente de sus pensamientos, emociones, y comportamientos considera altas capacidades de *mindfulness* y autoliderazgo. Además, el *mindfulness* contribuye con el liderazgo individual y tiene un impacto significativo en la mejora del liderazgo (Chen & Zhang, 2022). Por su parte, Lee y Jung (2022) condujeron un estudio en Corea del Sur y emplearon una muestra de estudiantes universitarias de la carrera de Artes. En particular, los autores encontraron una relación positiva entre el *mindfulness* y el autoliderazgo. Otros estudios mencionan también que el *mindfulness* es beneficioso para el desarrollo del autoliderazgo (Chen & Zhang, 2022; Lee & Jung, 2022; Prinsloo & Jooste, 2022).

El *mindfulness* potencia el autoliderazgo al aumentar la autoconciencia, lo que permite a las personas identificar sus fortalezas y áreas de mejora con mayor claridad. A su vez, esto facilita la gestión de objetivos personales, pues ayuda a establecer metas más alineadas con valores y aspiraciones del individuo (Worawichayavongsa & Bennet, 2022). Además, practicar *mindfulness* permite que los individuos desarrollen habilidades de regulación emocional que les permiten mantener la motivación y la resiliencia frente a desafíos; así, se refuerza su capacidad de autoliderazgo (Tenschert et al., 2024). De acuerdo con Furtner et al. (2018), el *mindfulness* representa un factor de regulación psicológica que contribuye con el autoliderazgo de los directivos. Este razonamiento permite plantear la siguiente hipótesis:

- **H3:** El *mindfulness* tiene un efecto directo y positivo en el autoliderazgo.

2.7. Efecto mediador del *mindfulness* entre el capital psicológico y el autoliderazgo

El *mindfulness* y el autoliderazgo se relacionan mediante la autorregulación individual de las personas para lograr sus objetivos (Lee & Jung, 2022). Asimismo, el autoliderazgo influye más en el capital psicológico que en el *mindfulness* (Kotzé, 2018). Algunos estudios identificaron el papel mediador del *mindfulness* entre el capital psicológico y el compromiso laboral (Tabaziba, 2015). A su vez, el capital psicológico media la relación entre el *mindfulness* y el compromiso laboral (Kotzé, 2018; Malinowski & Lim, 2015). También se ha identificado el papel mediador del capital psicológico con

el *mindfulness* y el bienestar psicológico, y del *mindfulness* con el bienestar mental (Roche et al., 2014).

En un estudio en Sudáfrica en empresas del sector público con una muestra de 226 empleados, se evidenció que el *mindfulness* y el autoliderazgo tienen una influencia positiva sobre el capital psicológico. También se observó que el capital psicológico tiene un efecto mediador entre el *mindfulness* y el compromiso laboral, y entre el *mindfulness* y el agotamiento. Asimismo, se determinó el efecto mediador del capital psicológico entre el autoliderazgo y el compromiso, y entre el autoliderazgo y el agotamiento (Kotzé, 2022). Específicamente, Huang (2022) menciona que el *mindfulness* tiene un efecto moderador en la relación del capital psicológico y la satisfacción del *e-learning*, y que tiene un papel importante en mejorar el rendimiento. También se ha encontrado que el *mindfulness* tiene un efecto mediador en la relación entre el capital psicológico y las emociones positivas (Avey et al., 2008).

De acuerdo con Rupprecht et al. (2019), hay una escasez de estudios sobre el desarrollo de capacidades, como la autoobservación, la autorregulación y la regulación de las emociones (influenciada positivamente por el *mindfulness*), aspectos que contribuyen en el desarrollo del autoliderazgo y liderazgo. Asimismo, es necesario explorar otras variables que ayuden a identificar el nivel de influencia de la conciencia en el autoliderazgo (Chen & Zhang, 2022). También se debe investigar cómo otros constructos se relacionan con el capital psicológico, el *mindfulness*, las emociones y los cambios en las organizaciones (Avey et al., 2008). Por lo tanto, la evidencia empírica ha demostrado la relación bivariada entre capital psicológico, *mindfulness* y autoliderazgo, respectivamente. Sin embargo, el mecanismo por el cual estas tres variables se relacionan entre sí aún no ha sido abordado, menos aun en el contexto latinoamericano. La revisión de la literatura permite plantear la siguiente hipótesis:

- **H4:** El *mindfulness* tiene un efecto mediador entre el capital psicológico y el autoliderazgo.

3. METODOLOGÍA Y DATOS

La población del estudio estuvo compuesta por 712 empresas peruanas grandes y medianas de servicios. La muestra obtenida consistió en 100 respuestas válidas en el sector de servicios en las áreas de Marketing (12,38%), Operaciones (59,05%), Supply Chain (12,38%) y Tecnologías de la Información (16,19%). De los entrevistados, 63,81% fueron hombres; y 36,19%, mujeres. Con respecto a los rangos de edad, se dividieron de la siguiente manera:

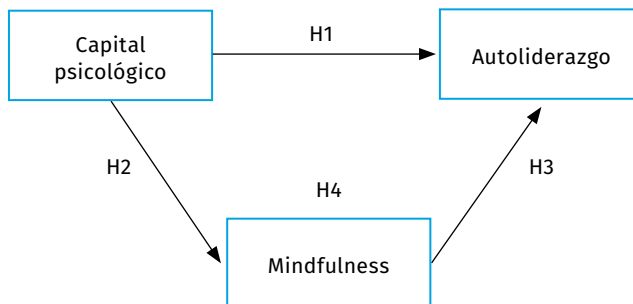
- De 20 a 29 años: 12,38%
- De 30 a 39: 36,19%
- De 40 a 49 años: 18,10%
- De 50 a 59 años: 24,76%
- Mayores de 60 años: 8,57%.

Para determinar el tamaño mínimo de la muestra probabilística, se consideraron dos criterios. El primero estuvo indicado por el muestreo aleatorio simple, con un margen de confianza de 2,5 sigmas (95,5%), el caso más desfavorable posible ($p=q=50$) y un error muestral de \pm de 5 %. El segundo estuvo condicionado por el uso del PLS-SEM, para el cual un tamaño de muestra de 100 a 200 es suficiente (Hair et al., 2009; Hoyle, 1995). Por tanto, se puede considerar que el tamaño de la muestra es suficiente para la validación de las hipótesis y la extrapolación de los resultados.

3.1. Medidas

Para evaluar el capital psicológico, se empleó el cuestionario de capital psicológico de Luthans et al. (2007), el cual consta de 24 preguntas que sirven para medir 4 dimensiones (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia) con escalas de Likert de 5 categorías, que van de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Para la variable de autoliderazgo, se ha considerado el cuestionario Self-Leadership Questionnaire (ASLQ) de Houghton et al. (2012). Este consta de 9 preguntas y usa las escalas de Likert de 5 categorías, que van de 1 (muy inexacto) hasta 5 (muy exacto). Para la variable de *mindfulness*, se ha seleccionado el cuestionario Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) desarrollado por Brown y Ryan (2003). Este consta de quince preguntas con escalas de Likert de 6 categorías, que van de 1 (casi siempre) a 6 (casi nunca). En adición a las escalas utilizadas para los cuestionarios, se incluyeron variables de control de demografía, sexo, edad, tipo de organización, sector de la empresa y rol en la organización correspondiente.

Figura 2. Modelo de investigación



4. RESULTADOS

El sesgo por método común (en adelante, CMB) representa un problema crucial cuando la investigación implica métodos de encuesta. En este contexto, se aplicó el factor único de Harman para detectar el CMB. Según los resultados, la varianza acumulada extraída para el factor único fue de 39,41%. Por lo tanto, la cuestión del CMB no fue motivo de preocupación en esta investigación, ya que el porcentaje es inferior a 50% (Ong et al., 2023). Con respecto a la aplicación de PLS-SEM, la evaluación del modelo de medición abordó la relación entre indicadores y constructos. Este paso permitió brindar mayor sustento estadístico a la posterior comprobación de las hipótesis. En el contexto del estudio, se evaluó la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medición. Con respecto a la fiabilidad, se calculó el Alfa de Cronbach (α) y la fiabilidad compuesta (en adelante, CR). En ambos casos, se optó por un punto de corte de 0,7 (Hair et al., 2019). En relación con la validez convergente, la varianza media extraída (en adelante, AVE) representa la métrica más popular para comprobar dicha condición. La AVE con valores superiores a 0,5 permite corroborar la validez convergente. La tabla 1 incluye los resultados con respecto a ambas métricas de fiabilidad, así como de AVE. En algunos casos, las cargas factoriales se encontraron por debajo de 0,7, pero encima de 0,4. Siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2022), se optó por mantener dichas cargas debido a su relevancia con respecto a la validez del contenido del constructo. Por otro lado, la variable de autoliderazgo registró un valor de AVE por debajo de 0,5. Sin embargo, Fornell y Larcker (1981) sostienen que, si un constructo registra un valor de AVE menor a 0,5, pero de CR mayor a 0,6, la validez convergente es aceptable. Esto ha sido considerado previamente como criterio para evaluar la validez convergente en otros contextos de estudio (Pervan et al., 2018; Safih & Azreen, 2016). Por lo tanto, los resultados permitieron comprobar la fiabilidad y validez convergente del modelo de medición.

Tabla 1. *Fiabilidad de la consistencia interna y validez convergente*

Constructo	Carga factorial	α	CR	AVE
Autoeficacia		0,963	0,970	0,845
AF1	0,92			
AF2	0,81			
AF3	0,91			
AF4	0,96			
AF5	0,96			

Constructo	Carga factorial	α	CR	AVE
AF6	0,94			
Autoliderazgo		0,863	0,889	0,476
AL1	0,70			
AL2	0,77			
AL3	0,84			
AL4	0,78			
AL5	0,76			
AL6	0,57			
AL7	0,54			
AL8	0,58			
AL9	0,61			
Esperanza		0,934	0,947	0,721
EZ1	0,89			
EZ2	0,89			
EZ3	0,72			
EZ4	0,91			
EZ5	0,93			
EZ6	0,84			
EZ7	0,75			
Mindfulness		0,936	0,944	0,534
MI1	0,68			
MI2	0,70			
MI3	0,78			
MI4	0,68			
MI5	0,75			
MI6	0,56			
MI7	0,82			
MI8	0,84			
MI9	0,76			

Constructo	Carga factorial	α	CR	AVE
MI10	0,87			
MI11	0,65			
MI12	0,74			
MI13	0,57			
MI14	0,81			
MI15	0,67			
Optimismo		0,940	0,954	0,807
OP1	0,88			
OP2	0,92			
OP3	0,84			
OP4	0,94			
OP5	0,92			
Resiliencia		0,930	0,947	0,783
RE1	0,86			
RE2	0,92			
RE3	0,91			
RE4	0,92			
RE5	0,81			

La validez discriminante fue evaluada a partir del criterio de Fornell y Larcker (1981), y la relación de correlaciones (*heterotrait-monotrait ratio of correlations* [en adelante, HTMT]) (Henseler et al., 2015). De acuerdo con Radomir y Moisescu (2020), el criterio de Fornell y Larcker presenta limitaciones para detectar problemas de validez discriminante. En este contexto, la HTMT representa una alternativa adecuada debido a su precisión para evaluar la validez discriminante. La tabla 2 muestra los resultados con respecto a la aplicación de ambos criterios. En relación al criterio de Fornell y Larcker, la raíz cuadrada de AVE de cada constructo (valores en la diagonal) superó la correlación entre cada uno y el resto (valores por debajo de la diagonal). Por otro lado, los valores HTMT (valores por encima de la diagonal) no superaron el punto de corte conservador de 0,85. En general, ambos criterios permitieron confirmar la validez discriminante del modelo de medición.

Tabla 2. Validez discriminante

Constructo	Autoeficacia	Autoliderazgo	Esperanza	Mindfulness	Optimismo
Autoeficacia	0,919	0,354	0,713	0,205	0,773
Autoliderazgo	0,339	0,690	0,610	0,568	0,472
Esperanza	0,680	0,573	0,849	0,411	0,856
Mindfulness	0,198	0,569	0,392	0,730	0,339
Optimismo	0,737	0,447	0,797	0,321	0,898

El capital psicológico fue representado como un constructo de segundo orden formativo constituido por la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Para estimar el constructo de orden superior, se empleó el enfoque disjunto de dos etapas (*disjoint two-stage approach*) (Sarstedt et al., 2019). De esta forma, los puntajes de las variables latentes del modelo de medición fueron empleados como indicadores formativos del capital psicológico. A diferencia de los constructos reflectivos, abordar constructos formativos implica centrarse en la colinealidad, así como en examinar la significancia y la relevancia de los pesos externos. La tabla 3 muestra los resultados de la evaluación del constructo formativo correspondiente al capital psicológico. Se empleó el factor de inflación de la varianza (en adelante, VIF) para evaluar la colinealidad entre los cuatro indicadores del capital psicológico. Los valores VIF menores a 5 sugieren que la colinealidad no representa una situación crítica para el modelo (Hair et al., 2022). De esta forma, los resultados demostraron que los indicadores del capital psicológico presentan niveles aceptables de colinealidad. Para evaluar la significancia y relevancia de los pesos externos, se condujo un procedimiento de *bootstrapping* utilizando 20000 iteraciones. En general, los resultados permitieron concluir que la relación entre las cuatro dimensiones con respecto al capital psicológico es positiva y significativa.

Tabla 3. Evaluación de constructo de segundo orden (capital psicológico)

Indicador	Sample mean	Standard deviation	T-statistic	p-value	VIF
Autoeficacia	0,484	0,149	3,459	0,001	2,628
Esperanza	0,609	0,233	2,686	0,007	3,737
Optimismo	0,689	0,131	5,522	***	3,816
Resiliencia	0,848	0,352	2,373	0,018	4,786

***p-value < 0,001

La estimación del modelo estructural permitió examinar las hipótesis de investigación. Para cumplir con este objetivo, se implementó un procedimiento de *bootstrapping* con 20000 iteraciones. La tabla 4 muestra los resultados de la estimación del modelo estructural. En primer lugar, el capital psicológico tuvo un efecto positivo y significativo en el autoliderazgo ($\beta=0,492$; $p\text{-value} < 0,001$), lo que permitió comprobar la primera hipótesis de investigación. En segundo lugar, los resultados demostraron que el capital psicológico tiene un efecto positivo y significativo sobre el *mindfulness* ($\beta=0,460$; $p\text{-value}<0,001$), por lo que la segunda hipótesis de investigación fue comprobada. En tercer lugar, se encontró que la variable *mindfulness* tiene un efecto positivo y significativo sobre el autoliderazgo ($\beta=0,348$; $p\text{-value} < 0,001$), por lo que la tercera hipótesis de investigación fue verificada. En último lugar, el análisis de mediación permitió detectar un efecto indirecto positivo y significativo de *mindfulness* sobre la relación entre capital psicológico y autoliderazgo ($\beta=0.159$, $p\text{-value}=0,003$). En otras palabras, los resultados permitieron comprobar la presencia de un efecto mediador parcial. Entonces, la cuarta hipótesis de investigación fue confirmada. La figura 3 proporciona los resultados de la aplicación de PLS-SEM.

Tabla 4. Estimación del modelo estructural

Ítem	Path coefficient	Standard deviation	T-statistic	p-value	BCa CI ^d
CP ^a ->AU ^b (H1)	0,492	0,093	5,071	***	[0,273; 0,626]
CP->MN ^c (H2)	0,460	0,092	4,700	***	[0,227; 0,583]
MN->AU (H3)	0,348	0,093	3,957	***	[0,179; 0,527]
CP->MN->AU (H4)	0,159	0,052	3,010	0,003	[0,058; 0,262]

^a CP = Capital psicológico

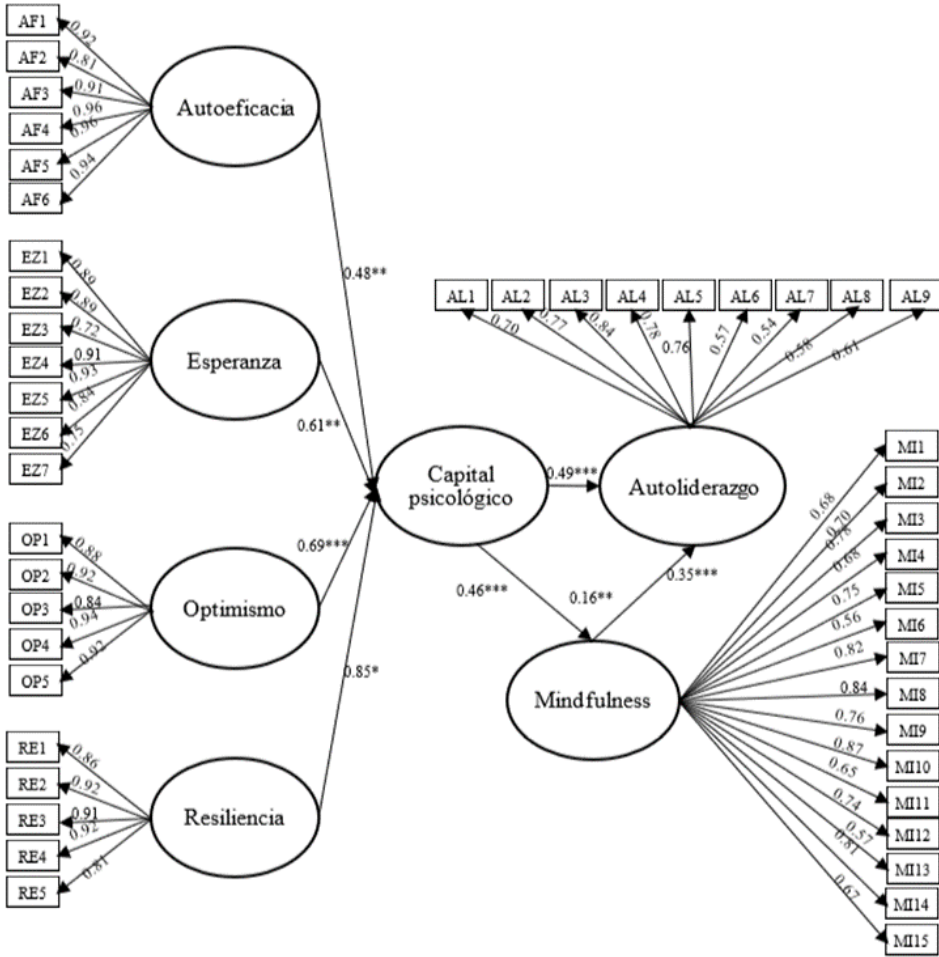
^b AU = Autoliderazgo

^c MN = *Mindfulness*

^d BCa CI = Bias-corrected and accelerated confidence intervals

***p-value < 0,001

Figura 3. Resultados de estimación



***p-value < 0,001

**p-value < 0,01

*p-value < 0,05

5. DISCUSIÓN

Los hallazgos encontrados demuestran que las hipótesis planteadas son válidas y estadísticamente significativas. La hipótesis 1 predijo una relación directa y positiva entre el capital psicológico y el autoliderazgo. Los resultados ($\beta = 0,492$; p-value = <0,001) confirman que la hipótesis es válida, y que la influencia y la dirección propuesta por la literatura son correctas. La hipótesis 2 predijo una relación directa y positiva entre el

capital psicológico y el *mindfulness*. De acuerdo con los resultados ($\beta = 0,460$; $p\text{-value} < 0,001$), la hipótesis es válida, por lo que se acepta la influencia y dirección propuesta por la literatura entre los constructos mencionados. La hipótesis 3 indicó una relación directa y positiva entre el *mindfulness* y el autoliderazgo. De acuerdo con los resultados ($\beta = 0,348$; $p\text{value} < 0,001$), la hipótesis es válida, y, tal como señala la literatura, se acepta la influencia y dirección entre los constructos mencionados. La hipótesis 4 afirma que el *mindfulness* tendría un efecto mediador en la relación entre capital psicológico y el autoliderazgo. Los resultados indican que existe un efecto directo que es positivo y significativo ($\beta = 0,159$; valor $p\text{-value} = 0,003$). De esta manera, se valida una mediación parcial del *mindfulness* en la relación citada.

El propósito del estudio fue identificar los factores que ayudan a mejorar el desempeño de los trabajadores y evaluar cómo ejercen tal influencia. Para ello, se desarrolló y validó un modelo en una muestra representativa de empresas de servicios. En cuanto a la relación entre el capital psicológico y el autoliderazgo, los resultados encontrados indican que los trabajadores que generan mayor capital psicológico son más motivados, empoderados y tienen mayor confianza, por lo que logran incrementar su desempeño. Esto se relaciona con la teoría de Bandura (1986), que señala que cada individuo puede modificar su comportamiento. Además, los resultados satisfacen la necesidad de mayores estudios (Kotzé, 2018).

También se valida la relación entre el capital psicológico y el *mindfulness*. La relación genera en las personas mayor toma de conciencia e incremento de sus capacidades psicológicas, y la consiguiente mejora del bienestar en el trabajo. Estos hallazgos no solo refuerzan la conexión positiva entre el capital psicológico y el *mindfulness*, sino que también subrayan la importancia de explorar cómo esas variables pueden influir en el desempeño y el bienestar en diferentes industrias y contextos. Además, apoyan la necesidad de realizar estudios adicionales en diversos entornos laborales para desarrollar estrategias más efectivas de intervención y apoyo (Nel & Kotzé, 2017).

Los hallazgos sobre la influencia del *mindfulness* en el autoliderazgo indican que las personas con un mejor desarrollo de conciencia plena se centran mejor en sus experiencias laborales, por lo que logran identificar en las mismas un mayor beneficio. Esto sugiere que el *mindfulness* no solo mejora la capacidad de los individuos para gestionar sus emociones y pensamientos, sino que también les permite tomar decisiones más informadas y efectivas en el entorno laboral. Estos resultados respaldan la importancia de integrar prácticas de *mindfulness* en programas de desarrollo profesional y educación en liderazgo. Además, este hallazgo responde a la necesidad de realizar más investigaciones para explorar cómo diferentes dimensiones del *mind-*

fulness afectan aspectos específicos del autoliderazgo y el rendimiento laboral, y para desarrollar estrategias prácticas que maximicen sus beneficios en diversos contextos organizacionales (Lee & Jung, 2022).

Además, se confirma el efecto mediador del *mindfulness* en la relación entre capital psicológico y autoliderazgo. En este caso, los resultados apoyan otros estudios que relacionan el *mindfulness* con el desarrollo del autoliderazgo y también cubre la necesidad de mayores estudios que permitan identificar el efecto del *mindfulness* en el desempeño laboral (Rupprecht et al., 2019). De esta forma, los resultados sugieren que el *mindfulness* puede ser una herramienta clave no solo para potenciar el autoliderazgo, sino también para mejorar el rendimiento general en el trabajo. Así, destaca la importancia de investigar más a fondo esas dinámicas.

6. CONCLUSIONES

Los resultados permitieron confirmar todas las hipótesis de la investigación. Además, tienen implicaciones prácticas, pues exponen a los directivos que el fomento del *mindfulness* genera un mayor autoliderazgo empoderando a sus trabajadores, y generando en ellos una mayor creatividad e innovación (Chang et al., 2022). De esta manera, mejora su desempeño (Manz & Neck, 2004; Su & Hahn, 2022; Van Zyl, 2013).

El presente estudio considera algunas limitaciones: el diseño de la investigación, la elección de los datos y los procedimientos inferenciales. El uso de medidas de percepción retrospectivas de los gerentes fue una limitación porque pueden introducir diversas formas de sesgo. Sin embargo, esta debilidad metodológica la comparten las investigaciones que examinan casos similares.

Por otro lado, el estudio ofrece una comprensión más completa de la relación entre constructos, cuyos instrumentos han sido abordados por otros autores pero no han sido validados de manera integral. En contraste, el estudio comprueba la validez de los instrumentos y sugiere que futuras investigaciones continúen expandiendo su uso en otros contextos. De esta forma, esta investigación proporciona resultados sobre tres constructos y su influencia sobre el entorno laboral de los trabajadores (Kotzé, 2022).

Finalmente, los resultados asocian el capital psicológico y el *mindfulness* con un alto desarrollo de autoliderazgo en los trabajadores, lo que genera un incremento de motivación intrínseca, autodeterminación y sentimientos de competencia (Harunavamwe, Pillay, et al., 2020). Estudios futuros pueden incluir otras variables demográficas, como el género; y también mediadoras que podrían afectar al autoliderazgo, como la innovación y creatividad. Por último, se recomienda que el modelo se aplique en mayores sectores empresariales y otros entornos culturales en países de Latinoamérica.

Contribución de autores:

Bazán, C.A.: Conceptualización, Metodología, Software, Investigación, Escritura – borrador original, Escritura, revisión y edición, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto. **Tutaya, R.M.:** Validación, Análisis formal, Curación de datos. **Ortíz, D.:** Validación, Análisis formal, Curación de datos.

Carlos Armando Bazán Tejada (Bazán, C.A.)

Roxana María Tutaya Zevallos (Tutaya, R.M.)

Daniel Ortíz Chamochumbi (Ortíz, D.)

Declaración de conflicto de Intereses

El (los) autor(es) declara(n) que, durante el proceso de investigación, no ha existido ningún tipo de interés personal, profesional o económico que haya podido influenciar el juicio y/o accionar de los investigadores al momento de elaborar y publicar el presente artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abukhalifa, A., Kamil, N., & Yong, C. (2024). How psychological capital shapes social workers' job performance: The mediating role of work engagement? *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(1), 16-37. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2144581>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Baer, R. A., Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). Assessment of *mindfulness* by self-report the Kentucky inventory of *mindfulness* skills. *Assessment*, 11(3), 191-206. <https://doi.org/10.1177/1073191104268029>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

- Biggane, J. E., Allen, D. G., & Albert, L. S. (2016). The role of positive illusions in employment relationships. *Human Resource Management Review*, 26(3), 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.003>
- Biggane, J. E., Allen, D. G., Amis, J., Fugate, M., & Steinbauer, R. (2017). Cognitive appraisal as a mechanism linking negative organizational shocks and intentions to leave. *Journal of Change Management*, 17(3), 203-227. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1219379>
- Bonner, J. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular *mindfulness* practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35, 1056-1078. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0127>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: *mindfulness* and role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Chang, T. F. H., Baelen, R. N., Ramburn, T. T., & Purandare, P. (2022). Developing positive self-leadership through "Inner Engineering". *Journal of Management Development*, 41(7/8), 405-416. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0129>
- Chen, Z., & Zhang, X. (2022). The relationship between mindful agency and self-leadership of chinese private college undergraduates: Mediating effect of meta-cognitive ability. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847229>
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. En C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership* (pp. 21-47). Thousand Oakes. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n2>
- 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>
- Furtner, M. R., Laura, T., & Pierre, S. (2018). The mindful self-leader: Investigating the relationships between self-leadership and effects of *mindfulness* meditation

- on anxiety, positive and negative affect, and hope. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46, 353-360. <https://doi.org/10.2224/sbp.6521>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four-decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Gupta, B., Singh, R., Puri, S., & Rawat, P. (2022). Assessing the antecedents and outcomes of salesperson's psychological capital. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2544-2558. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2021-0374>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Sage Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (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>
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507-519. <https://doi.org/10.1177/0081246320922465>
- Harunavamwe, M., Pillay, D., & Nel, P. (2020). The influence of psychological capital and self-leadership strategies on job embeddedness in the banking industry. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronnbestuur*, 18, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1294>
- He, W. (2024). Psychological capital mediates the mindfulness-creativity link: the perspective of positive psychology. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1389909>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Houghton, J., Dawley, D., & DiLiello, T. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Hoyle, R. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 1-15). Sage Publishing.
- Huang, Y. (2022) The role of digital readiness innovative teaching methods in music art e-learning students' satisfaction with entrepreneur psychological capital as

- a mediator: Evidence from music entrepreneur training institutes. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979628>
- Inam, A., Ho, J., Sheikh, A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*, 42(5), 3596-3609. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Kalla, N. (2016). Psychological capital: Key to organizational effectiveness. *International Journal of Business, Management and Allied Sciences*, 3(1), 3013-3018.
- Karp, T. (2013). Developing oneself as a leader. *The Journal of Management Development*, 32(1), 127-140. <https://doi.org/10.1108/02621711311287080>
- Kim, H., & Kim, K. (2019). Impact of self-efficacy on the self-leadership of nursing preceptors: The mediating effect of job embeddedness. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1756-1763. <https://doi.org/10.1111/jonm.12870>
- Kontostavlou, E. Z., & Drigas, A. (2021). How metacognition supports giftedness in leadership: A review of contemporary literature. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 14, 4-16. <https://doi.org/10.3991/ijac.v14i2.23237>
- Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292. <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>
- Kotzé, M. (2022). The relationship between public service employees' personal resources and psychological well-being. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 774-792. <https://doi.org/10.1177/0020852320985926>
- Kumprang, K., & Suriyankietkaew, S. (2024). Mechanisms of Organizational Mindfulness on Employee Well-Being and Engagement: A Multi-Level Analysis. *Administrative Sciences*, 14(6), Article 121. <https://doi.org/10.3390/admsci14060121>
- Lee, M., & Jung, M. (2022). The mediating effect of empathy between mindfulness and self-leadership in female university students: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315623>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova N., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modelling approach. *Journal of Vocational Behavior* 82, 238-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Liu, D., & Du, R. (2024). Psychological capital, mindfulness, and teacher burnout: insights from Chinese EFL educators through structural equation modeling. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351912>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- MacKenzie, M., & Baumeister, R. (2015). Self-regulatory strength and *mindfulness*. En B.D. Ostafin & M.M.B. Robinson (Eds.), *Handbook of mindfulness and self-regulation* (pp. 95-105). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_8
- Malinowski, P., & Lim, H. (2015). *Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement and wellbeing*. *Mindfulness*, 6, 1250-1262. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0388-5>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29, 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C., Houghton, J., Neck, C., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 374-386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice Hall.
- Mishra, U., Patnaik, S., & Mishra, B. (2016). Augmenting human potential at work: An investigation on the role of self-efficacy in workforce commitment and job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 13(1), 134-144. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.13.1.13>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 463-480. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876762>
- Nel, P., & Kotzé, M. (2017). The influence of psychological resources on mineworkers' levels of burnout in a remote and isolated mining town in South Africa. *The Extractive Industries and Society*, 4(4), 885-892. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.10.002>
- Ong, M., Yusri, M., & Ibrahim, N. (2023). Use and behavioral intention using digital payment systems among rural residents: Extending the UTAUT-2 model. *Technology in Society*, 74, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102305>

- Paul, G., & Perwez, S. (2023). Mindful organizations: A bibliometric study to provide insights into the interplay between *mindfulness* and psychological capital in the workplace. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1367>
- Pervan, M., Curak, M., & Kramaric, T. (2018). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijfs6010004>
- Petersen, K., & Youssef-Morgan, C. (2018). The "left side" of authentic leadership: Contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organizational Development Journal*, 39(3), 436-452. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0171>
- Prinsloo, C. J., & Jooste, K. (2022). Experiences of nurses practicing *mindfulness* during self-leadership in delivering a rapid response system for general wards in a private hospital in Gauteng. *Curationis*, 45(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/curationis.v45i1.2298>
- Radomir, L., & Moisescu, O. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: Some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 457-469. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2115>
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of *mindfulness* and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 476-489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of *mindfulness* training on leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- Safih, L., & Azreen, N. (2016). Confirmatory factor analysis approach: A case study of mathematics students' achievement in TIMSS. *Malaysian Journal of Mathematical Sciences*, 10(S), 41-51.
- Sarstedt, M., Hair, J., Jun-Hwa, C., Becker, J., & Ringle, C. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Scherer, K. R. (2005). Unconscious processes in emotion: The bulk of the iceberg. En Barrett, L. F., Niedenthal, P. M. & Winkielman, P. (Eds.), *Emotion and consciousness* (pp. 312-334), Guilford Publications.
- Shen, M. (2023). Self-leadership and employees' contextual performance: The roles of psychological empowerment and impression management motives. *Social Behavior and Personality*, 51(4), 1-15. <https://doi.org/10.2224/sbp.12107>

- Su, W., & Hahn, J. (2022). Self-leadership and psychological capital as mediators in the influence of leader motivating language on everyday innovative behavior. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884221119453>
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>
- Tabaziba, K. R. (2015). *Psychological capital and work engagement: An investigation into the mediating effect of mindfulness* [Unpublished master's thesis]. University of Cape Town.
- Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and *mindfulness* training on leadership development: A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1-52. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>
- Van Zyl, E.V. (2013). Self-leadership and happiness within the African working context. *Journal of Psychology*, 4(2), 59-66. <https://doi.org/10.1080/09764224.2013.11885494>
- Worawichayavongsa, W., & Bennet, A. (2022). The influence of *mindfulness* practice on self-leadership strategies engagement at the non-managerial level. *Change Management*, 22(2), 29-48. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v22i02/29-48>
- Zakaria, N. H., Alias, M., & Rani, N. (2020). Employee's productivity: The most dominant factors. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 3(9), 1-13. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.39001>
- Zeng, N., Zhang, M., Fu, S., Xiao, Q., & Javed, T. (2023) Online experimental research on the psychological capital development of new venture entrepreneur under the COVID-19 pneumonia epidemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.963439>
- Zheng C. S., Gunasekare, A., & Blaich, S. (2018). *Mindfulness* and work engagement: The mediating effect of personal flourishing. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 1-34. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.12210abstract>

Fecha de recepción: 24/06/2024

Fecha de revisión: 24/06/2024

Fecha de aceptación: 31/10/2024

Contacto: cabazan@pucp.pe

Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento

Fabiane Alves Marques

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Débora Gomes de Gomes

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, Brasil

Deoclécio Junior Cardoso da Silva

Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Brasil

Uso del sistema de medición del desempeño (PMS) como herramienta de motivación, satisfacción y compromiso

El objetivo de esta investigación es comprender cómo el sistema de medición del desempeño (PMS) se refleja en la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral de los empleados de una organización. Los datos provienen de 11 entrevistas a coordinadores y gerentes de una refinería de petróleo ubicada en la región sur de Rio Grande do Sul. Se utilizó el enfoque de Henri (2006) y Simons (1995) sobre el sistema de medición del rendimiento junto con los atributos de comportamiento de los empleados (como la motivación, la satisfacción y el compromiso) como elementos para realizar las entrevistas, que luego se analizaron mediante análisis de contenido. (Bardin, 2016). Los resultados demostraron que el uso de PMS está presente en la empresa a



<https://doi.org/10.18800/contabilidade.202402.002>

Contabilidade y Negocios 19 (38), 2024, pp. 36-63 / e-ISSN 2221-724X

través del diálogo, la comunicación, la seguridad y la capacitación. La refinería promueve la motivación, la satisfacción y el compromiso en el trabajo de sus empleados, quienes demuestran un sentimiento de orgullo, placer y felicidad al ser parte de la organización. De esta manera, realizan sus actividades con mayor desempeño, entusiasmo y enfoque. Los hallazgos muestran que el PMS se utiliza de manera diagnóstica e interactiva de manera prometedora en la organización estudiada. Esta investigación es relevante, ya que las organizaciones enfrentan cada vez más desafíos internos y externos, entre los que se encuentran la necesidad de motivar a sus empleados para tener mejor productividad y más compromiso.

Palabras clave: Sistema de medición del desempeño, compromiso de trabajo, motivación, satisfacción laboral

Use of performance measurement system (PMS) as a motivation, satisfaction and engagement tool

This research aims at understanding how the performance measurement system (PMS) is reflected in work engagement, motivation and satisfaction. Data were collected from 11 surveys completed by coordinators and managers from a petroleum refinery located in the southern region of Rio Grande do Sul. Henri (2006) and Simons (1995) approaches on the performance measurement system were adopted together with employee behavioral indicators (such as motivation, satisfaction and engagement) as elements to conduct surveys which were subsequently under content analysis (Bardin, 2016). The results evidenced that PMS is being applied at the company through dialogue, communication, safety and training. The refinery fosters work engagement, motivation and satisfaction, making employees feel proud, content and happy to be part of the organization. This encourages them to have a better performance and carry out their activities enthusiastically and with a clear focus. The findings show that PMS is favorably applied in a diagnostic and interactive manner in the organization under study. The relevance of this research is evident since organizations continually face a rising number of internal and external challenges including the need to motivate employees to increase productivity and reinforce work engagement.

Keywords: Performance measurement system, work engagement, motivation, employee satisfaction

Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento

O objetivo deste estudo é analisar a influência do sistema de mensuração do desempenho (PMS) na motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores de uma organização. Para tal, foram realizadas 11 entrevistas com coordenadores e gerentes de uma refinaria de petróleo situada na região sul do Rio Grande do Sul. Estas entrevistas se basearam na abordagem de Henri (2006) y Simons (1995) sobre o PMS e sua relação com atributos comportamentais dos colaboradores,

tais como motivação, satisfação e engajamento. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2016). Os resultados mostram que o PMS é implementado na empresa por meio de diálogos, comunicação eficaz, segurança e qualificação dos funcionários. Foi observado que a refinaria estimula a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores, que expressam sentir orgulho, prazer e felicidade em fazer parte da organização. Assim, suas tarefas são realizadas com maior desempenho, entusiasmo e foco. Constatou-se também que o PMS é empregado de maneira diagnóstica e interativa, mostrando-se promissor na organização estudada. Este estudo é relevante, considerando que as organizações contemporâneas enfrentam desafios internos e externos significativos, entre eles, motivar seus colaboradores para alcançar melhor produtividade e comprometimento.

Palavras-chave: Sistema de mensuração do desempenho, engajamento no trabalho, motivação, satisfação no trabalho

1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam de ferramentas gerenciais que ofereçam informações para a tomada de decisões e que permitam manter-se competitivas no mercado. Os sistemas de controle gerencial (SCG) desempenham um papel destacado nesse processo, pois relacionam-se à operacionalização das estratégias organizacionais, incluindo todos os dispositivos e sistemas utilizados pelos gestores para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estejam alinhados com os objetivos e estratégias da organização, mesmo na ausência dos coordenadores ou gerentes (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020).

Este estudo explora o sistema de mensuração de desempenho (*performance measurement system* [PMS]) sob a perspectiva de Henri (2006) e Simons (1995), que propõem seu uso de forma diagnóstica e interativa. É relevante considerar fatores comportamentais quando se busca alavancar o desempenho, conforme demonstrado no estudo de Fitri et al. (2024), o qual revelou que os SCG e o estilo de liderança impactam significativamente no desempenho organizacional. Nesse sentido, a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho são fundamentais para o aprimoramento do desempenho (Chen et al., 2020; Obregon et al., 2024; Santos et al., 2023; Susanto et al., 2023).

Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como o sistema de mensuração do desempenho reflete nos atributos comportamentais dos colaboradores? Em outras palavras, busca-se compreender como o sistema

de mensuração do desempenho reflete na motivação, satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores de uma organização.

Para atingir este objetivo, optou-se pela exploração dos usos diagnóstico e interativo do PMS, adotando-se a perspectiva de Henri (2006) e Simons (1995). Essa escolha justifica-se pelas características da empresa estudada em relação à estruturação dos controles, que são predominantemente formais, alinhando-se ao modelo de alavancas de controle de Simons (1995), modelo amplamente utilizado na área de controle gerencial (Burghardt & Möller, 2023; Chong & Mahama, 2014; Mahama & Wang, 2023). Além disso, observa-se que atributos comportamentais influenciam no desempenho dos colaboradores e da organização como um todo (Wang et al., 2024).

A maioria dos estudos na área de controle gerencial explora os desdobramentos do uso do PMS concentrando-se apenas em um único atributo comportamental (Awan et al., 2020; Frare et al., 2022). Embora essas investigações forneçam achados relevantes para as organizações, verifica-se uma lacuna na compreensão da dinâmica de múltiplos atributos comportamentais no mesmo contexto. Este estudo busca exatamente preencher essa lacuna, ao fornecer um diagnóstico dos desdobramentos do uso do PMS na motivação, satisfação e, igualmente, no engajamento no trabalho.

A motivação, sendo um atributo psicológico, influencia positivamente no desempenho do colaborador (Medina et al., 2024). A satisfação no trabalho afeta positivamente o desempenho organizacional, evidenciando a importância de sistemas de avaliação que considerem esse construto (Pepple & Ambilichu, 2023). Para tanto, o engajamento no trabalho soma-se aos demais, pois colaboradores engajados possuem uma conexão com as atividades laborais que desenvolve e quando estas fazem sentido para o indivíduo tende a melhorar o seu desempenho (Santos et al., 2023).

Jang et al. (2023) demonstraram que a participação dos funcionários na formulação de um PMS tende a melhorar a satisfação no trabalho, enfatizando a importância desses construtos, aliados ao PMS. Também há evidências de que o uso interativo do PMS se relaciona diretamente com a satisfação e que o uso diagnóstico impacta no comprometimento organizacional (Luiz & Beuren, 2023).

Esta pesquisa torna-se relevante à medida que as organizações enfrentam desafios internos e externos para motivar seus colaboradores a uma maior produtividade e comprometimento. Assim, o estudo contribui ao mapear estratégias sobre como consolidar a imagem organizacional frente ao mercado competitivo, considerando que as variáveis comportamentais influenciam o desempenho organizacional como um todo (Medina et al., 2024; Pepple & Ambilichu, 2023; Santos et al., 2023).

Espera-se que, por meio do mapeamento dos atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos gestores da organização investigada, seja possível desenvolver rotinas e planos de carreira que estimulem os colaboradores a se sentirem mais satisfeitos, motivados e engajados nas tarefas desempenhadas, contribuindo para o desempenho financeiro e não financeiro das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PMS

O SCG constitui um conjunto de procedimentos e rotinas formais empregados de maneira diagnóstica, interativa, como um sistema de restrições ou de crenças, configurando assim, quatro alavancas de controle (Simons, 1995). Segundo o autor, para se contar com um SCG eficiente e eficaz, é imprescindível que essas alavancas sejam estruturadas adequadamente e utilizadas de forma equilibrada. O PMS, um componente do SCG, emerge como um recurso capaz de ser aplicado de maneira diagnóstica e/ou interativa, fomentando a satisfação e o engajamento laboral (Frare et al., 2022). As organizações desenvolvem sistemas de mensuração de desempenho com o objetivo de monitorar a execução de suas estratégias. Esses sistemas abarcam informações financeiras e não financeiras, sendo que as financeiras relacionam-se a ativos como marcas, patentes e o valor do capital humano, destacando-se aspectos como ética, criatividade e a lealdade do empregado à empresa (Anthony & Govindarajan, 2008; Einhorn et al., 2024; Tu Le et al., 2024). O uso diagnóstico visa ao monitoramento e acompanhamento do alcance de metas, ao passo que o uso interativo é direcionado ao estímulo do aprendizado e da atenção (Appuhami, 2023; Graña-Alvarez et al., 2024; Simons, 1995).

Para Henri (2006), o controle interativo revela-se uma alavanca significativa para o sistema de controle gerencial no que tange ao capital humano, haja vista seu papel no estímulo ao aprendizado organizacional, promovendo o desenvolvimento e possibilitando a identificação de novas estratégias de negócios para a organização. O sistema de controle diagnóstico facilita a realização de *benchmarking* para os esforços voltados a melhorias, permitindo comparações com práticas superiores, contanto que os processos sejam de complexidade similar (Anthony & Govindarajan, 2008).

A fim de entender como o PMS afeta a motivação, a satisfação e o engajamento no trabalho (atributos comportamentais), a gestão pode empregar o PMS de forma diagnóstica ou interativa (Henri, 2006), visando ao desenvolvimento de estratégias e metas organizacionais para os colaboradores. O estudo conduzido por Frare et al. (2022) visou analisar os efeitos do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do PMS na

satisfação ambiental e no engajamento no trabalho verde dos empregados. Os resultados demonstraram que tanto o uso diagnóstico quanto o interativo do PMS influenciam positivamente a satisfação ambiental, evidenciando que ambas as formas de controle são essenciais para uma alta satisfação ambiental, abrangendo mais casos, independentemente de idade, gênero e tempo de serviço na empresa.

O PMS pode trazer múltiplos benefícios para a empresa, visto que o uso gerencial dessa ferramenta, nos processos de controle, acompanhamento, comunicação, diálogo, *feedback* e capacitação, resulta em impactos positivos, como aumento da satisfação, motivação e engajamento dos funcionários no trabalho (Frare et al., 2022; Lau & Sholihin, 2005; Souza & Beuren, 2018). No estudo de Burney e Widener (2007), os autores investigam variáveis comportamentais relacionadas ao uso do PMS, oferecendo insights relevantes que corroboram a relação positiva entre estes construtos.

2.2. Atributos comportamentais

2.2.1. Motivação. A motivação representa um desafio organizacional, dado que este elemento é crucial para o alcance das metas empresariais. Para motivar seus colaboradores, a empresa deve valorizar e compreender os atributos que configuram suas necessidades, como autoestima, autorrealização, necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (Santos, 2018). Colaboradores motivados apresentam melhor desempenho e são mais envolvidos com a organização. Indivíduos motivados tendem a ser proativos e, geralmente, destacam-se em relação a outros colaboradores, sendo assim promovidos a cargos ou funções superiores. Portanto, para obter um desempenho superior, as organizações devem investir na motivação de seus colaboradores, visto que equipes motivadas possuem maior produtividade e engajamento no trabalho (Elamalki et al., 2024; Silva & Kaulfuss, 2015).

Além disso, pesquisas como a realizada por Kohnen et al. (2024) indicam que a motivação está diretamente associada à liderança, pois um líder engajado com sua equipe pode influenciar positivamente na motivação e no bem-estar no trabalho dos colaboradores. A motivação desempenha um papel crucial para impulsionar o desempenho e a produtividade nas organizações, gerando um impacto positivo (Shanmuganathan & Krishnan, 2024). No estudo conduzido por Aljumah (2023), o autor elucida o impacto da motivação na satisfação no trabalho, evidenciando sua influência positiva nesse contexto.

2.2.2. Satisfação no trabalho. Robbins e Coulter (1996) e Weiss (2002) definem-na como as atitudes dos colaboradores em relação às suas funções e ao ambiente de trabalho. Tal como a motivação, representa um desafio para as organizações. Segundo

Suttikun et al. (2018) e Zhao et al. (2016), a satisfação no trabalho influencia positivamente as empresas, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior compromisso, desempenho e autoeficácia, além de menor intenção de mudança organizacional.

De forma similar, Sandalika e Jayasekara (2017) e Wardiansyah et al. (2024) relatam que a satisfação no trabalho está relacionada ao estado emocional dos colaboradores, influenciado pelo ambiente de trabalho e políticas empresariais. Esta pode ser categorizada em fatores vinculados à empresa e aos colaboradores, como salários, gestão e oportunidades de carreira, e em fatores relacionados ao convívio entre colegas e superiores, como relações amistosas e atitudes positivas em relação ao trabalho (Deb et al., 2023; Gallardo et al., 2010; Gunawan et al., 2024; Rayton, 2006). O suporte organizacional aumenta significativamente a satisfação no trabalho (Côté et al., 2021; Uraon & Kumarasamy, 2024).

2.2.3. Engajamento no trabalho. O engajamento pode ser definido através de fatores emocionais positivos e de alta excitação, sendo caracterizado por energia e envolvimento. Para compreender o engajamento, é essencial observar o contexto temporal, incluindo o dia, o momento e as implicações que contribuem para a sua ocorrência. Embora o engajamento seja um aspecto positivo, é necessário considerar suas possíveis desvantagens para evitar impactos negativos no comprometimento de indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Nesse sentido, o engajamento está associado ao desempenho (Bakker et al., 2011; Boccoli et al., 2023; Wittenberg et al., 2024).

O engajamento ocorre quando há um estado de bem-estar efetivo, isto é, quando as emoções de motivação e satisfação, que estão interligadas, são atendidas pela empresa. O nível de engajamento varia de acordo com o grau de prazer experimentado por meio de emoções positivas (Islam & Alam, 2024; Warr, 2007). Segundo Maslach (2011) o engajamento no trabalho está relacionado à capacidade de laborar, ou seja, à disposição (energia e vigor) para desempenhar as funções com dedicação e empenho. Trabalhadores satisfeitos e positivamente engajados em suas posições organizacionais investem em recursos e habilidades para otimizar o desempenho de suas tarefas (Hajjami & Crocco, 2024; Kossyva et al., 2023; Siu et al., 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão investigada, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Devido a limitações de acesso aos colaboradores operacionais da empresa, o estudo contou com a participação de gerentes e coordenadores, seguindo um protocolo desenvolvido para orientar os procedimentos, regras, questões e o instrumento

da pesquisa (Yin, 2015). Antes da pesquisa, o roteiro de entrevistas foi avaliado por duas pessoas com cargos de gerência em grandes organizações e por uma servidora pública da área administrativa de uma Universidade Federal, permitindo ajustes conforme as sugestões desses colaboradores.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas em julho de 2023, na empresa. Todas as entrevistas foram presenciais e gravadas, com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer 5.658.215). A empresa analisada é uma refinaria de petróleo fundada em 1937, com cerca de 400 colaboradores diretos em 2023, incluindo 2 diretores, 7 gerentes e 14 coordenadores. Os entrevistados foram selecionados com base nos cargos ocupados, visando capturar a visão gerencial da organização. Assim, todos os diretores (2), gerentes (7) e coordenadores (14) foram convidados para as entrevistas. Devido à disponibilidade dos participantes, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas (7 coordenadores e 4 gerentes), cada uma com duração média de 30 minutos. Desse modo o tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Nível do cargo	Entrevistado	Cargo	Data da entrevista	Tempo de empresa	Duração HH
Coordenação	2	Coordenador de suprimentos de bens e serviços	10/07/2023	3 anos	25:31
	4	Coordenador comercial	10/07/2023	2 anos	46:36
	5	Coordenador de engenharia	11/07/2023	9 anos	38:00
	6	Coordenador contábil e controladora responsável	11/07/2023	2 anos	25:51
	7	Coordenador de TI	11/07/2023	14 anos	16:27
	9	Coordenador de suprimentos de matéria prima	17/07/2023	13 anos	19:04
	11	Coordenadora de Recursos Humanos (RH)	21/07/2023	1 ano	17:42
Gerência	1	Gerente de planejamento e controladoria	10/07/2023	14 anos	31:18
	3	Gerente de novos negócios	10/07/2023	33 anos	35:42
	8	Gerente de SMS	17/07/2023	6 anos	35:28
	10	Gerente comercial	21/07/2023	23 anos	29:46

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base em literatura relevante e em adaptações de pesquisas anteriores. Inicialmente, foram formuladas 10 questionamentos de perfil. Posteriormente, propuseram-se 15 perguntas divididas entre PMS (4 perguntas), motivação no trabalho (4 perguntas), satisfação no trabalho (4 perguntas) e engajamento no trabalho (3 perguntas), com base nos estudos de Frare et al. (2022) e Henri (2006). As indagações iniciaram com o uso diagnóstico do PMS (1 pergunta), seguido pelo uso interativo (3 perguntas). No que tange aos atributos comportamentais, foram elaboradas 11 perguntas, distribuídas em: motivação no trabalho (4 perguntas), satisfação no trabalho (4 perguntas) e engajamento no trabalho (3 perguntas). Essas perguntas estão detalhadas no tabela 2.

Tabela 2. Roteiro de entrevista

DADOS SOCIO- DEMOGRÁFICOS	1) Nome
	2) Idade
	3) Escolaridade
	4) Estado civil:
	Solteiro(a)
	Separado(a)
	Casado(a) / união estável viúvo(a)
	5) Onde exerce suas atividades laborais:
	Home-office
	Nas dependências da refinaria
Outro lugar. Especifique:	
6) Setor em que exerce suas atividades:	
7) Ocupou outros cargos anteriormente na refinaria	
Sim. Qual? Em qual setor?	
Não	
8) Possui subordinados	
Sim. Quantos?	
Não	
9) Tempo de empresa:	
10) Tempo de atuação no cargo atual:	

<p>PMS</p>	<p>Uso diagnóstico (Frare et al., 2022; Henri, 2006)</p> <p>1) De que forma você utiliza as medidas de desempenho para acompanhar o progresso das metas, monitorar os resultados e comparar os resultados com as expectativas da empresa?</p> <p>Uso interativo (Frare et al., 2022; Henri, 2006)</p> <p>2) De que forma você utiliza as medidas de desempenho traçadas pela empresa para possibilitar a discussão em reuniões de superiores e subordinados?</p> <p>3) A empresa oferece cursos de capacitação para os colaboradores? Qual a frequência?</p> <p>4) Como você avalia os resultados dos treinamentos?</p>
<p>MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</p>	<p>5) Como funciona o plano de política salarial na empresa?</p> <p>6) De que forma a empresa oferece oportunidade de carreira?</p> <p>7) Qual o critério utilizado para a distribuição de lucros e dividendos? Este critério é bem acolhido pelos colaboradores?</p> <p>8) Como você avalia as condições de trabalho que a empresa oferece aos colaboradores?</p>
<p>SATISFAÇÃO NO TRABALHO</p>	<p>9) Como como você busca gerar confiança em suas equipes de colaboradores?</p> <p>10) Como você avalia o tratamento que dispensa aos seus subordinados?</p> <p>11) De que forma as informações são compartilhadas entre as equipes?</p> <p>12) Como a gestão da empresa busca oferecer um ambiente tranquilo e harmonioso entre os seus subordinados? Como você avalia / considera que é / o ambiente de trabalho (considerando essa dinâmica de subordinação)? Quais esforços a empresa realiza para oferecer esse contexto?</p>
<p>ENGAJAMENTO NO TRABALHO</p>	<p>13) Como você avalia seus colaboradores em termos de energia e foco nas atividades? Como você mobiliza esses colaboradores para promover mais energia e foco? Você considera que seus subordinados têm orgulho do trabalho que realizam? Como você consegue esse resultado/desfecho?</p> <p>14) Como você avalia o nível de entusiasmo dos seus colaboradores? Como você consegue esse resultado/desfecho?</p> <p>15) Como você avalia a retenção de talentos na refinaria? Como você consegue esse resultado/desfecho? Há esforços / mecanismos para minimizar a rotatividade de colaboradores na organização?</p>

As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), com o auxílio do software Atlas Ti. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo abrange um conjunto de técnicas para analisar comunicações, permitindo, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens. Este processo visa identificar indicadores que facilitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens. Para efetuar a análise de conteúdo, é necessário seguir etapas específicas de tratamento do material em questão. Segundo Bardin (2016), essas etapas incluem: i) organização da análise; ii) codificação; iii) categorização; e iv) inferência. Diversos estudos destacam a relevância da análise de conteúdo para gerar caracterizações, auxiliar na construção de tipologias, identificar categorias e criar indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Esses indicadores são fundamentais para extrair informações a respeito da produção e recepção dos textos (Bardin, 2016; Moura et al., 2024).

No estágio inicial, procedeu-se à transcrição e à leitura flutuante do material como parte da etapa pré-analítica (Bardin, 2016), o que possibilitou a obtenção das primeiras impressões e orientações sobre o conteúdo das entrevistas. Decidiu-se realizar a codificação e a categorização baseadas tanto nos conceitos teóricos revisados na literatura quanto nos princípios do campo estudado. Dessa forma, definiu-se termos codificadores que, posteriormente, foram agrupados em 8 categorias segundo critérios semânticos. Destas, duas categorias estão relacionadas ao PMS e seis aos atributos comportamentais (tabela 3).

Tabela 3. *Demonstrativo das categorias e termos codificadores*

Construto	Categoria	Termo codificador
PMS	Diagnóstico	Acompanhamento
		Comparação
		Feedback
	Interativo	Aprendizagem
		Capacitação
		Comunicação
		Diálogo

Construto	Categoria	Termo codificador
Motivação no trabalho	Remuneração	Salários
		Benefícios
	Condições físicas e psicológicas	Prédio
		Equipamentos
		Cargo e função
	Segurança no trabalho	Higiene
Políticas de segurança		
Satisfação no trabalho	Relacionamentos	Relacionamentos entre colegas
		Relacionamentos entre subordinados
		Relacionamentos entre superiores
Engajamento no trabalho	Energia	Prazer
		Desempenho
		Entusiasmo
	Envolvimento	Foco
		Disponibilidade
		Retenção de talentos

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. PMS na empresa estudada

Inicialmente, verificaram-se quais práticas adotadas pela refinaria estavam relacionadas à abordagem do PMS, especificamente quanto aos usos diagnóstico e interativo. O levantamento quantitativo baseou-se nas citações dos trechos identificados por meio de termos codificadores. Na categoria diagnóstica, os termos codificadores de maior destaque foram acompanhamento e monitoramento. Na categoria interativa, destacaram-se diálogo e capacitação (tabela 4).

Tabela 4. Pontuação dos termos codificadores do PMS

Categoria	Descrição	PMS	
		Termos codificadores	Quantidade de citações
Diagnóstico	É um mecanismo de <i>feedback</i> , realizado por meio de monitoramento de informações, visando estabelecer estratégias para corrigir e evitar variáveis críticas de desempenho	Acompanhamento	28
		Comparação	14
		<i>Feedback</i>	21
		Monitoramento	28
Interativo	É um mecanismo que tem o objetivo de estimular o aprendizado organizacional, promove o crescimento e permite perceber novas estratégias de negócios para a organização.	Aprendizagem	20
		Capacitação	24
		Comunicação	5
		Diálogo	26

Nota. Elaborado com base em “Management control systems and strategy: A resource-based perspective”, de J. F. Henri, 2006, *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), pp. 529-558 (<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>); e “How managers use innovative control systems to drive strategic renewal”, de R. Simons, 1995, *Strategic Management Journal*, 15(3), p. 233.

No que tange ao uso diagnóstico, em termos de acompanhamento, os entrevistados reportam que a refinaria elabora um planejamento estratégico com objetivos claros e metas definidas, evidenciando preocupação com o alcance dessas metas. O monitoramento da execução das tarefas ocorre diária ou semanalmente, através de reuniões. Em relação à comparação, a empresa realiza a análise de suas atividades por meio de uma avaliação gerencial de seus planos estratégicos, tais como orçamento e indicadores de desempenho. Tal comparação visa identificar desvios e propor ações corretivas ou elaborar novos planos. Os entrevistados destacam que coordenadores e gerentes enfatizam a importância de alinhar a execução das atividades com as metas e estratégias estabelecidas pela empresa, conforme indicam Henri (2006) e Simons (1995).

O termo *feedback* é amplamente utilizado na refinaria. A empresa prioriza reuniões semanais entre a gerência e os coordenadores, que, por sua vez, transmitem os *feedbacks* dessas reuniões aos seus subordinados. Isso garante que todos os envolvidos nos processos estejam cientes das necessidades e demandas da empresa. De forma similar, as equipes de gestão da empresa se encontram mensalmente para discutir execuções operacionais e planos estratégicos.

O termo “monitoramento” está estreitamente ligado ao acompanhamento, pois por meio do acompanhamento a empresa visa monitorar seus planos estratégicos

diante do cenário atual. O uso diagnóstico do PMS é evidente na refinaria, permitindo que metas e planos estratégicos sejam seguidos, monitorados, comparados e os *feedbacks*, disseminados entre todos os envolvidos. O uso diagnóstico, fundamentado em controles formais para tomadas de decisão e monitoramento das operações empresariais a curto prazo, revela um planejamento estratégico bem-elaborado pela empresa, com metas e objetivos estabelecidos.

A promoção de diálogo empresarial evidencia o controle interativo, com reuniões mensais entre gerentes, coordenadores e diretoria, semanais entre gerentes e coordenadores e diárias entre coordenadores e subordinados com uma frequência diária.

Os entrevistados relataram que a organização tem o hábito de promover reuniões para discutir assuntos como orçamento, resultados financeiros e não financeiros. Também foi mencionado que os planos de ação delineados são comunicados em subsequentes reuniões com os coordenadores e seus subordinados ou por meio de diálogo informal com a equipe. Observou-se que o diálogo empresarial ocupa um lugar de destaque na programação dos treinamentos a serem oferecidos durante o próximo ano calendário.

Em relação à capacitação, as entrevistas destacaram o compromisso da refinaria com a qualificação de seus colaboradores, por meio de um programa anual de treinamentos (PAT), oferecidos interna ou externamente. O entrevistado 1 relata que os treinamentos externos geralmente consistem em cursos técnicos e de aperfeiçoamento, oferecidos conforme o orçamento da empresa e a demanda pelos cursos internos (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). Dada a natureza do negócio no ramo de refinaria, há uma grande exigência de cursos obrigatórios pelas normas regulamentares.

Quanto ao termo “aprendizagem”, verificou-se que ele está bastante presente na empresa. Os entrevistados relataram que, após os treinamentos, o aprendizado do colaborador é analisado e avaliado. De maneira informal, os gestores costumam analisar e acompanhar o progresso das atividades executadas. Muitas vezes, o colaborador dissemina seu conhecimento para os demais colegas, evitando a necessidade de mobilizar um setor inteiro para capacitação.

Na visão dos coordenadores e gerentes, os resultados dos treinamentos são facilmente observáveis no dia a dia de trabalho, seja no atendimento ao cliente, nas negociações com fornecedores no setor de compras, na elaboração do orçamento no setor de planejamento e contabilidade ou na atualização da legislação fiscal e tributária. O gerente de Saúde, Meio Ambiente e Segurança avalia o aprendizado oferecendo desafios e, em seguida, analisa o desempenho do colaborador frente ao desafio proposto.

Quanto ao último termo codificador, “comunicação”, os achados demonstram um uso mais restrito, pois ocorre por meio de reuniões trimestrais da diretoria com todos os colaboradores, nas quais são informados os indicadores de metas e resultados da empresa para a distribuição de lucros e resultados. A empresa também utiliza o setor de RH para transmitir comunicados formais.

4.2. Atributos comportamentais na empresa estudada

4.2.1. Motivação no trabalho. Em relação à categoria remuneração, no tópico Salários, foi relatado pelos entrevistados 1 e 10 que a refinaria busca oferecer salários compatíveis com os do mercado e de acordo com os níveis hierárquicos da organização. Os entrevistados 4, 6, 7 e 9 mencionaram que uma revisão salarial anual é realizada e colaboradores de destaque recebem aumentos, considerando a senioridade de seus cargos ou a promoção a cargos hierárquicos superiores. No entanto, para o entrevistado 3, o salário não representa um fator motivacional. Segundo ele, a empresa deve focar no atendimento de necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização.

No aspecto benefícios, foi unanimemente reconhecido que a empresa oferece uma gama relevante de benefícios, aspecto considerado crucial para atrair o interesse pelo trabalho na refinaria. Os benefícios descritos incluem plano de saúde, auxílio alimentação, refeitório subsidiado pela empresa, previdência privada, auxílio creche e participação nos lucros e resultados, sendo a distribuição de lucros e resultados destacada como o benefício mais relevante.

No que diz respeito à categoria condições físicas e psicológicas, no termo codificador “prédio”, a maioria dos entrevistados avaliou as instalações prediais como boas. Contudo, houve relatos divergentes a respeito das salas administrativas e das estruturas, como banheiros, particularmente em função da idade da empresa, que ultrapassa 85 anos e não se modernizou. A configuração das janelas e o mobiliário antiquado foram apontados como fatores que poderiam estar limitando a criatividade dos colaboradores.

Em relação ao termo codificador “equipamentos”, a maioria dos gestores considerou que os materiais de trabalho disponibilizados pela empresa são adequados, ainda que tenha sido expressa a necessidade de modernização dos computadores, celulares e outros equipamentos de trabalho para promover um ambiente de inovação.

No tocante a cargo e função, a maioria dos entrevistados destacou a oferta de oportunidades de crescimento profissional pela empresa, embora as definições de cargos e

funções não sejam formalmente divulgadas. A implementação de uma nova gestão de RH está avaliando essa demanda. Histórias de crescimento profissional: Entrevistado 1 “eu sou um exemplo disso, pois entrei como estagiária e hoje sou gerente de planejamento e controladoria” (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). De forma similar, o entrevistado 3 que relata: “eu tive uma carreira bastante desafiadora na refinaria, passei por diversos setores e hoje estou aqui com um novo desafio que é a gerência de novos negócios” (comunicação pessoal, 11 de julho, 2023). Os gestores detalham que a empresa oportuniza o crescimento profissional, inclusive por meio de movimentações internas, conforme relato do entrevistado 4:

Outra situação que não necessariamente é quando abre uma vaga é a movimentação sugerida pela diretoria e/ou gerência quando convidam um colaborador para atuar em outra área ou posição, mas questionam seu interesse e seu sentimento em desempenhar a nova função. No meu setor ano passado um colaborador foi movimentação de posição (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023).

Na categoria de segurança no trabalho, o termo codificador “higiene” apresentou poucos relatos por parte dos entrevistados. No entanto, de forma geral, observou-se que a refinaria mantém um ambiente limpo e organizado. Durante as entrevistas, realizadas nas instalações da empresa, foi possível notar que todos os ambientes encontravam-se em ordem, com equipamentos e ferramentas organizados, além de áreas de circulação limpas.

Em relação ao termo codificador “políticas de segurança”, os gestores destacaram que, devido à natureza da atividade empresarial em indústria de refino de petróleo, as políticas de segurança são rigorosamente definidas, com o cumprimento dessas políticas sendo intensamente exigido dos colaboradores. Os entrevistados números 2 e 8 mencionaram que, apesar da estrutura da refinaria ter mais de 85 anos, ela proporciona um ambiente seguro, demonstrando intensa preocupação com a saúde dos colaboradores e com os critérios de segurança.

As entrevistas evidenciaram que a refinaria se empenha em motivar seus colaboradores, destacando-se na cidade por oferecer boa remuneração e um plano claro de cargos e funções. Foi ressaltado que a empresa proporciona um ambiente seguro e saudável, alinhado com suas políticas de segurança. Este achado está em concordância com a literatura especializada, incluindo Callefi et al. (2021), Carvalho et al. (2013), Duarte et al. (2019), e Santos (2018), que afirmam haver uma relação entre motivação e as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de autorrealização.

4.2.2. Satisfação no trabalho. Quanto à categoria relacionamentos, no termo codificador “relacionamento entre colegas”, os entrevistados indicam que a empresa busca incentivar a colaboração, a troca de informações e a empatia em relação às necessidades e dificuldades dos colegas, seja os diretos ou de outros setores. Os gestores também relatam o relacionamento pautado na confiança, respeito e naturalidade. Quanto aos conflitos que eventualmente acontecem, o tratamento ocorre sem fomentar intrigas e atritos. Em vez disso, conversa-se com os envolvidos para análise do problema e, após isso, são tomadas as ações necessárias, com a intervenção do setor de RH em algumas situações.

Quanto ao código relacionamento entre subordinados, o relacionamento se desenvolve pelo exemplo, pela confiança, transparência, cooperação, liberdade e respeito. O entrevistado 1 menciona que, quando o relacionamento é pautado no exemplo, os subordinados sentem-se seguros e confiantes (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023). O entrevistado 3 relata que a liderança deve ser exercida com respeito às pessoas e suas diferenças, levando-se em consideração o tempo de cada um (comunicação pessoal, 11 de julho, 2023). A confiança é detalhada pelo entrevistado 9, que explica que:

A confiança é gerada no convívio do dia a dia e nas respostas que a gente dá diante dos desafios. Sempre que temos um problema para ser resolvido eu tento estar junto com a minha equipe, para que de forma integrada eu ofereça confiança e propostas para a solução do problema ou do desafio (comunicação pessoal, 14 de julho, 2023).

No que tange o termo codificador “relacionamento entre superiores”, os relatos apontam que, de modo geral, esse relacionamento é aberto e com muita transparência, clareza, e que os diretores envolvem os coordenadores e gerentes nos planos estratégicos, o que traz o sentimento de pertencimento à empresa. Segundo o entrevistado 2, o sentimento de pertencimento é despertado na integração, uma vez que o profissional é apresentado à diretoria e à toda organização, passando pelos setores e pelas instalações da refinaria (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023). Em divergência com a maioria, um gestor (Entrevistado 1) relatou dificuldade de acesso à diretoria da empresa: “Eu acho que na diretoria, a distinção hierárquica é bem mais forte, pois o acesso de alguns coordenadores e gerentes não é de maneira livre” (comunicação pessoal, 10 de julho, 2023).

Quanto ao termo codificador “ambiente de trabalho”, os depoimentos indicam que a refinaria busca oferecer um ambiente harmônico e tranquilo. Há liberdade de trabalho, diálogo aberto, direito de expressão e muita conexão entre gestores e subordinados,

além do envolvimento das equipes nas tomadas de decisões. A empresa promove confraternizações envolvendo todos os colaboradores e há eventos setoriais para celebrar o cumprimento de metas ou a execução de desafios. Oferecer um ambiente saudável também passa por envolver o colaborador nos projetos sociais da empresa.

Em síntese, a refinaria busca oferecer um ambiente tranquilo e harmônico para seus colaboradores, de modo que se sintam satisfeitos com seus trabalhos. Nesse sentido, o atributo comportamental satisfação no trabalho é atendido conforme a literatura de Sandalika e Jayasekara (2017) que defende a satisfação no trabalho vinculada ao estado emocional gerado pelo ambiente de trabalho e pelas políticas da empresa, e com a de Gallardo et al. (2010) e Rayton (2006), que relacionam a satisfação aos fatores de acionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, ou seja, a existência de relacionamentos amigáveis dentro da organização e atitudes positivas em relação aos fatores de trabalho.

4.2.3. Engajamento no trabalho. Quanto à categoria energia, no termo codificador “prazer”, a maioria dos gestores relata que os colaboradores têm prazer no trabalho que realizam, porque gostam do que fazem e a empresa se preocupa em gerar esse sentimento no profissional. Os profissionais também sentem prazer em trabalhar na refinaria, pois é uma empresa que acolhe e ampara seus colaboradores. Contudo, há relatos de que, em alguns setores, a cobrança por resultados e agilidade é muito grande, gerando, dessa forma, descontentamento na equipe.

No código desempenho, a grande maioria dos entrevistados afirma que o desempenho está ligado à transparência sobre o negócio, pois, quando o colaborador conhece o real motivo para a execução de uma atividade e sua necessidade para a empresa, é mais fácil obter um desempenho elevado. Os gestores relatam que as confraternizações com *feedback* das atividades são uma estratégia para alavancar o desempenho de suas equipes. Poucos gestores mencionaram que o desempenho das suas equipes poderia ser melhor se a demanda por atividades fosse menor e se os colaboradores estivessem menos exaustos, além da necessidade de modernização nas instalações e equipamentos da empresa.

Sobre o código entusiasmo, os gestores explicam que este está relacionado a novos desafios, e atualmente o entusiasmo está alto porque a refinaria busca novos negócios. O entrevistado 8 exemplifica em seu relato: “hoje o foco, a energia e o entusiasmo estão em alta, porque este ano vamos realizar um teste para nos tornar a primeira biorefinaria do Brasil” (comunicação pessoal, 16 de julho, 2023). O entusiasmo também é evidente na fala do entrevistado 4, que destaca: “quando o colaborador vai executar uma nova atividade é natural que ele tenha entusiasmo e motivação o que

se torna difícil motivar uma pessoa que está estagnada” (comunicação pessoal, 12 de julho, 2023).

Quanto à categoria envolvimento, no termo codificador “foco”, coordenadores e gerentes citam a clareza na comunicação como essencial para o maior foco dos colaboradores; para eles, é importante a clareza quanto aos objetivos e metas da empresa. Eles relatam a necessidade de definir com objetividade e clareza as atividades de maior necessidade e urgência, perante as grandes demandas de trabalho, para que o colaborador consiga se concentrar na prioridade e cumprir prazos. Já os gestores de área de produção relatam que o trabalho baseado em projetos facilita o foco, pois o colaborador consegue acompanhar todas as etapas executadas, e observam que os funcionários mais novos tendem a ter mais foco e melhor desempenho.

O termo codificador “disponibilidade” foi pouco mencionado pelos entrevistados, mas os relatos indicam que os colaboradores, de modo geral, já estão há algum tempo na empresa, então são comprometidos com a refinaria e suas atividades. Quando há uma grande demanda de atividades e se faz necessário estender o horário de trabalho ou trabalhar em alguns finais de semana, existe disponibilidade da equipe.

No que diz respeito ao código retenção de talentos, os gestores informam que não existe um plano estratégico formal, mas, com a nova gestão de RH, projetos estão sendo desenvolvidos para atender à demanda. Conforme explicado pelo entrevistado 9: “com a nova estrutura do RH, houve melhorias nos salários, benefícios, programas de desenvolvimento, ambiente saudável e implantação de programas como o *Great Place to Work*” (20 de julho, 2023). A retenção ocorre com a análise do desempenho e o destaque perante os colegas, então o gestor se comunica com a diretoria e verifica a possibilidade de reter o colaborador que pretende sair. Os entrevistados relatam que a rotatividade é muito pequena porque os colaboradores gostam de trabalhar na refinaria, devido à remuneração, à ambiência e às possibilidades, mesmo que informais, de crescimento profissional.

Alguns entrevistados informaram que o cenário está mais dinâmico, pois as novas gerações buscam alternativas de trabalho mais flexíveis, como home office ou trabalho híbrido, e que, devido a isso, a refinaria já perdeu alguns colaboradores. Contudo, com a nova gestão do departamento pessoal, estão sendo estudadas algumas alternativas para reter esses novos talentos.

Em relação às categorias e aos códigos avaliados no atributo de engajamento no trabalho, foi observado que os colaboradores, de modo geral, estão engajados e muito envolvidos em suas atividades e com a refinaria. A empresa busca melhorias,

implantando novos projetos junto ao setor de RH. Comparando os depoimentos dos entrevistados com a literatura de Bakker (2011), Maslach (2011) e Warr (2007), observa-se que a empresa se preocupa em promover o engajamento de seus colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender como o PMS influencia a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores em uma organização. Os resultados mostram que o PMS é utilizado de maneira diagnóstica e interativa na refinaria, visando motivar os colaboradores. Também foi comprovado que ocorre avaliação do desempenho dos funcionários para acompanhar sua evolução na organização, fornecendo *feedback*.

No tocante ao uso interativo do PMS, a empresa promove a motivação dos colaboradores oferecendo cursos de capacitação e aprendizado em áreas técnicas e segurança, saúde e meio ambiente, visando garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. Quanto ao impacto do PMS na satisfação no trabalho, observou-se que a empresa monitora o ambiente de trabalho e planeja estrategicamente para oferecer um ambiente harmônico, utilizando-se de diálogos e reuniões frequentes.

No que se refere à promoção do engajamento no trabalho pelo uso do PMS, a empresa adota uma abordagem interativa – diálogo e comunicação são essenciais na refinaria, empregados para fomentar o aprendizado. A empresa encoraja os funcionários com novos projetos, gerando entusiasmo nas tarefas. O controle diagnóstico é usado para atender às demandas do mercado e reter talentos na organização. De modo geral, os colaboradores se orgulham de trabalhar na refinaria e valorizam as atividades que realizam. Os achados indicam que o uso do PMS impacta positivamente os comportamentos dos colaboradores da refinaria, promovendo dedicação, comprometimento e orgulho pelas atividades desenvolvidas.

Os resultados da pesquisa sugerem reflexões importantes e a possibilidade de implementar soluções que auxiliem na melhoria da organização. O PMS como ferramenta de diálogo e comunicação, através de reuniões regulares entre gestores e equipes, fortaleceria o *feedback* contínuo e a consciência sobre as metas e desempenhos esperados, aumentando assim a motivação e o engajamento. A implementação de programas de capacitação pode fomentar o aprendizado e desenvolvimento contínuo, utilizando o PMS de maneira interativa para identificar áreas de aprimoramento e promover oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores.

Além disso, o uso do PMS no acompanhamento do progresso e comparação com as metas pode ser uma estratégia eficaz para manter o foco nas prioridades

organizacionais. Empresas que usam o PMS diagnosticamente conseguem monitorar a execução de tarefas e ajustar processos com base em resultados mensuráveis (Vasconcellos et al., 2022), melhorando o desempenho organizacional e reforçando a confiança e o orgulho dos colaboradores.

Este estudo fornece informações valiosas sobre uma empresa de destaque na localidade, servindo como recurso de pesquisa para organizações interessadas em compreender o PMS de maneira diagnóstica e interativa. O objetivo é motivar, engajar e satisfazer os colaboradores, resultando em melhor desempenho nas atividades, maior comprometimento, satisfação no trabalho, orgulho pela empresa e, consequentemente, na retenção de talentos. Além disso, realiza-se a execução de um workshop sobre o tema, que atraiu empresários locais e de cidades vizinhas para a socialização dos resultados. A pesquisa também beneficia a empresa analisada, especialmente em um projeto desenvolvido pelo setor de RH, cujas evidências encontradas podem contribuir com estratégias para a certificação de qualidade em gestão de pessoas e cultura organizacional, possibilitando, no futuro, a inclusão da empresa no ranking das melhores para trabalhar.

Apesar dessas contribuições, o estudo possui limitações. A principal diz respeito à dificuldade de acesso aos colaboradores operacionais, restringindo a expansão da pesquisa a essa demografia e privando-a de dados comparativos relevantes. Outra limitação é a ausência de uma pesquisa quantitativa, o que limita a capacidade de realizar uma triangulação de dados, proporcionando mais robustez e informações que poderiam beneficiar o aprimoramento da organização.

Quanto à utilização do PMS, focou-se apenas nos usos diagnóstico e interativo, e as entrevistas foram estruturadas para abordar essas duas dimensões de controle. Importante salientar que as entrevistas revelaram a forte presença de um sistema de crenças consolidado na organização.

Contribuição de autoria:

Marques, F. A.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização. **Cruz, A. P. C.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão, Gestão do projeto. **Gomes, D. G.:** Metodologia, Validação, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição,

Visualização, Supervisão. **Espejo, M. M. S. B.:** Metodologia, Validação, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Silva, D. J. C.:** Conceituação, Metodologia, Análise Formal, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão.

Fabiane Alves Marques (Marques, F. A.)

Ana Paula Capuano da Cruz (Cruz, A. P. C.)

Débora Gomes de Gomes (Gomes, D. G.)

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (Espejo, M. M. S. B.)

Deoclécio Junior Cardoso da Silva (Silva, D. J. C.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Appuhami, R. (2023). Linking performance measures and feedback: Self-regulation for creativity. *European Accounting Review*, 33(5), 1-28. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2217858>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoab Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>

- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração UNIMEP (RAUnimep)*, 19(14), 147-174.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70 LDA.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Burghardt, J., & Möller, K. (2023). The use of management controls to enhance the perception of meaningful work—a systematic literature review and conceptual model development. *Journal of Accounting Literature*, 45(2), 209-255. <https://doi.org/10.1108/JAL-07-2022-0073>
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses - Role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69. <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.43>
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>
- Carvalho, J. F., Martins, E. P. T., Lúcio, L., & Papandrêa, P. J. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, 7(1), 21-23.
- Chen, C. X., Lill, J. B., & Vance, T. W. (2020). Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of Management Accounting Research*, 32(3), 71-91. <https://doi.org/10.2308/jmar-17-068>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>

- Cruz, A. P. C., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>
- Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, 35(5), 624-651. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & de Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2321-2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Filomeno, M., Theiss, V., & Lavarda, C. E. F. (2020, 29-31 de junho). *Uso de sistema de controle gerencial, empowerment psicológico e engajamento de tarefas* [Conferência]. 20 USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.
- Fitri, F. A., Syukur, M., & Faradiba, D. (2024). The effects of management control systems and leadership style on company performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(2), 175-187. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i2.11>
- Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Frare, A. B., Colombo, V. L. B., & Beuren, I. M. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 1-17. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211503.pt>
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321-334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>
- Graña-Alvarez, R., Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., & Gonzalez-Loureiro, M. (2024). Management control systems, business financial literacy and financial lever-

- age in business-incubated start-ups. *The British Accounting Review*, 56(6), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101427>
- Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Pratama, A. S., Febrianto, Z., & Zahar, M. (2024). Job satisfaction through the perspective of emotional labor. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2023-1288>
- Hajjami, O., & Crocco, O. S. (2024). Evolving approaches to employee engagement: comparing antecedents in remote work and traditional workplaces. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 375-392. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0103>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Islam, M. A., & Alam, M. N. (2024). Does workplace fun reduce job stress? Role of work engagement and job autonomy in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 1(1)1-15. <https://doi.org/10.1177/14673584241286139>
- Jang, S., Chung, Y., & Son, H. (2023). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2119-2134. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0448>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(8), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: A systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Influence of the performance measurement system on job satisfaction and organizational commitment. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 25(1), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg240205.pt>
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.06.002>
- Mahama, H., & Wang, Z. (2023). Impact of the interactive and diagnostic uses of performance measurement systems on procedural fairness perception, cooperation and performance in supply alliances. *Accounting & Finance*, 63(3), 3253-3296. <https://doi.org/10.1111/acfi.13046>

- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 47-52. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.537034>
- Medina, H. R. B., Campoverde, R. E., Paredes-Aguirre, M., Vargas, E. R. M., & Barzola, C. R. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation. *Wellbeing, Space and Society*, 7, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Moura, T. O. D. C., Melo, P. B. D., Assis, R. V. D., & Zarias, A. (2024). Temas, metodologias e núcleos de sentido: uma análise de conteúdo da produção científica do Mestrado em Ciências Sociais para o Ensino Médio. *Revista Brasileira de História da Educação*, 24, 1-28. <https://doi.org/10.4025/rbhe.v24.2024.e339>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Silva, W. V. D., Silva, D. J. C. D., Castro, B. L. G. D., Kuhn, N., Camargo, M. E., & Veiga, C. P. D. (2024). The influence of spirituality in the relationship between religiosity and work engagement: A perspective on social responsibility. *Social Responsibility Journal*, (10), 1909-1934. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0043>
- Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 237-250. <https://doi.org/10.1111/emre.12583>
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-154. <https://doi.org/10.1080/09585190500366649>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Sandalika, K. D. M., & Jayasekara, P. (2017). Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>
- Santos, J. P. (2018). Liderança como fator motivacional nas organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 3(03), 98-109. <https://doi.org/10.20872/24478407/regmpe.v3n3p98-109>
- Santos, J. V., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship

- between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>
- Shanmuganathan, S., & Krishnan, L. R. K. (2024). Work practices mediated by motivation enhancing productivity and performance of airports post-privatization: An empirical evidence. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), 1-29. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-015>
- Silva, B. P. & Kaulfuss, M. A. (2015). Motivação no ambiente de trabalho. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT*, 1(1), 1-7. <https://estacio.periodicos-cientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1575/1294>
- Simons, R. (1995). How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W., Shue, D. L., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 194-212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Suttikun, C., Chang, H. J., & Bicksler, H. (2018). A qualitative exploration of day spa therapists' work motivations and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.013>
- Tu Le, O. T., Hong Le, A. T., Thanh Vu, T. T., Cam Tran, T. T., & Van Nguyen, C. (2024). Management control systems for sustainable development: A bibliographic study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296699>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: The mediating role of job engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 408-431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Vasconcellos, S. M. L., Frare, A. B., da Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2022). Sistema de mensuração de desempenho, estratégias genéricas e suporte do ecossistema

- de negócios: efeitos no desempenho de startups. *Revista Universo Contábil*, 18, 1-21. <https://doi.org/10.4270/ruc.2022101>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(1), 220-231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wittenberg, H., Eweje, G., Taskin, N., & Forsyth, D. (2024). Different perspectives on engagement, where to from here? A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 410-434. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12361>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>

Data de recepção: 31/07/2024

Data de revisão: 01/08/2024

Data de aceitação: 20/11/2024

Contato: deocleciocardoso@furg.br

Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste

Marta Guterres*

Institute of Business - IOB, Timor-Leste

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Participación presupuestaria y desempeño mediado por la satisfacción y el compromiso en el trabajo en empresas de Timor-Leste

La participación presupuestaria es esencial en la gestión organizacional, pues impacta directamente en la eficacia de las operaciones y el éxito de la organización. En Timor-Leste, donde las prácticas de gestión aún están en desarrollo, la participación presupuestaria puede ser crucial para mejorar el desempeño organizacional. Este estudio examinó cómo la participación presupuestaria afecta el desempeño de los empleados y de la gerencia, con un enfoque en la mediación de la satisfacción y el compromiso en el trabajo. Basado en la teoría de la agencia y la teoría de establecimiento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990), investiga cómo la participación presupuestaria afecta el desempeño, considerando los efectos mediadores de la satisfacción y el compromiso en el trabajo. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, a partir de la aplicación de cuestionarios a 93 gerentes de empresas asociadas con la Cámara de Comercio e Industria de Timor-Leste (CCI-TL). Se empleó la modelización de ecuaciones estructurales con mínimos

* Os autores agradecem ao Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano (FDCH) em Timor-Leste e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro à pesquisa.



cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar las relaciones directas y mediadas entre participación presupuestaria, satisfacción laboral, compromiso en el trabajo y desempeño. Los resultados muestran que la participación presupuestaria no afecta directamente el desempeño de los empleados, pero mejora el desempeño gerencial. Además, se relaciona positivamente con la satisfacción y el compromiso en el trabajo. Por último, se destaca la importancia de promover la participación de los empleados para mejorar el desempeño organizacional en Timor-Leste.

Palabras clave: Participación presupuestaria, desempeño de empleados, desempeño gerencial, satisfacción en el trabajo, compromiso en el trabajo

Budgetary participation and performance mediated by work satisfaction and engagement at Timor-Leste

Budgetary participation is paramount in organizational management since it has a direct impact on operations efficacy and the organization success. At Timor-Leste, where managerial practices are still being developed, budgetary participation can be crucial to improve organizational performance. This research analyzed how budgetary participation affects employee and management performance focusing on the mediation of work satisfaction and engagement. Based on the Theory of Task Motivation and Incentives and the Theory of Goal Setting and Task Performance (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990), how budgetary participation affects performance is studied considering work satisfaction and engagement mediation effects. A quantitative approach was used in this research by conducting surveys that were completed by ninety-three managers from companies associated to Timor-Leste's Chamber of Commerce and Trade (CCI-TL). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used to demonstrate direct relationships mediated between budgetary participation, work satisfaction, work engagement and performance. The findings show that budgetary participation does not affect directly employee performance, but improves managerial performance; also, it reflects a positive relationship between work satisfaction and work engagement. Lastly, the importance of fostering employee participation to improve Timor-Leste organizational performance is highlighted.

Keywords: Budgetary participation, employee performance, managerial performance, work satisfaction, work engagement

Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste

A participação orçamentária é essencial na gestão organizacional, impactando diretamente a eficácia das operações e o sucesso da organização. Em Timor-Leste, onde as práticas de gestão estão em desenvolvimento, a participação orçamentária pode ser crucial para melhorar o desempenho organizacional. Este estudo examinou como a participação orçamentária afeta o desempenho dos funcionários e gerencial, com foco na mediação da satisfação e do envolvi-

mento no trabalho. Fundamentado na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990) para investigar como a participação orçamentária afeta o desempenho, considerando os efeitos mediadores da satisfação e do envolvimento no trabalho. A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa com questionários aplicados a 93 gerentes de empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL). A modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi empregada para testar as relações diretas e mediadas entre participação orçamentária, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e desempenho. Os resultados mostram que a participação orçamentária não afeta diretamente o desempenho dos funcionários, mas melhora o desempenho gerencial e está positivamente relacionada à satisfação e ao envolvimento no trabalho, ressaltando a importância de promover a participação dos funcionários para melhorar o desempenho organizacional em Timor-Leste.

Palavras-chave: Participação orçamentária, desempenho de funcionários, desempenho gerencial, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho

1. INTRODUÇÃO

Na economia do conhecimento atual, as empresas precisam constantemente nutrir seu capital humano para obter uma vantagem competitiva duradoura (Bapna et al., 2013). Para atingir os objetivos organizacionais de maneira eficaz, a empresa demanda recursos humanos potenciais, tanto líderes quanto colaboradores, capazes de proporcionar contribuições significativas e desempenhar suas funções e responsabilidades de maneira otimizada (Riyanto et al., 2021). O sucesso da empresa é influenciado pelo desempenho individual de seus funcionários, e a empresa se esforçará para melhorar o desempenho de seus colaboradores para que os objetivos da empresa possam ser alcançados (Saluy et al., 2021).

O desempenho é o resultado ou nível de sucesso individual durante um determinado período na execução de tarefas, em comparação com vários padrões possíveis de metas de resultados ou critérios que foram previamente estabelecidos e mutuamente acordados. Dessa forma, o desempenho é importante tanto para a empresa quanto para os funcionários, de modo que o desempenho do funcionário será eficaz se for apoiado por motivação e disciplina no trabalho (Meianto et al., 2022).

Nos últimos anos, o campo de orçamentos tem atraído crescente atenção acadêmica, especialmente considerando novas formas de gestão orçamentária que têm sido

exploradas em contextos corporativos modernos, como orçamentos participativos e ágeis (Bapna et al., 2013) O orçamento é um instrumento de gestão utilizado para o controle gerencial (Frezatti, 2009), o orçamento não é apenas um plano financeiro que estabelece metas de custo e receita para centros de responsabilidade dentro de uma organização, mas também um dispositivo para controle, coordenação, comunicação e avaliação de desempenho. Para Milani (1975) o orçamento é uma das muitas atividades administrativas que pode evidenciar certos tipos de reações humanas. Neste sentido, o orçamento possui a capacidade de englobar e influenciar a participação dos indivíduos na definição dos objetivos orçamentários (Subramaniam & Ashkanasy, 2001). Durante a crise da covid-19, seus processos orçamentários foram ajustados, ressaltando a importância do orçamento como ferramenta essencial na tomada de decisões estratégicas e na adaptação das organizações em contextos de crise (Narayanan & Klopfenstein, 2021).

A abordagem da participação orçamentária é uma estratégia de gestão que envolve os funcionários no processo de tomada de decisões, visando aprimorar a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. A relação entre participação no orçamento e desempenho revela-se complexa e não facilmente generalizável entre setores público e privado, assim como em diferentes indústrias, conforme destacado por Derfuss (2016). Apesar das expectativas das teorias de agência e psicológicas indicarem um aumento no desempenho associado à participação no orçamento, as descobertas empíricas apresentam inconsistências, mostrando relações positivas, não significativas e negativas em níveis gerenciais, departamentais e organizacionais (Derfuss, 2009, 2016).

A disparidade de resultados pode ser atribuída ao uso de medidas distintas, bem como às variações industriais, predominantemente evidenciadas em estudos focados na manufatura (Winata & Mia, 2005). Chong e Johnson (2007) acrescentam que a falta de assertividade pode derivar da escassez de compreensão sobre os mecanismos pelos quais a participação no orçamento impacta o desempenho dos subordinados. Wong-On-Wing et al. (2010) identificaram resultados divergentes na análise da relação entre participação orçamentária e desempenho no trabalho. O desempenho dos funcionários, caracterizado pela quantidade e qualidade de seu trabalho, está intrinsecamente ligado à consecução dos objetivos organizacionais e às expectativas das partes interessadas (Pattnaik & Pattnaik, 2021; Riyanto et al., 2021).

A participação orçamentária desempenha um papel crucial no desempenho gerencial, pois envolve o envolvimento ativo dos subordinados no processo de criação do orçamento. Estudos mostraram consistentemente que essa participação pode melho-

rar o desempenho organizacional, permitindo uma comunicação mais eficaz, precisão no orçamento e maior comprometimento dos funcionários com as metas e objetivos da organização (Riyadh et al., 2023; Syahputra, 2014). A pesquisa de Nor Yahya et al. (2008) e Riyadh et al. (2023) destaca a importância da participação orçamentária no aprimoramento do desempenho gerencial, evidenciando tanto seus efeitos diretos quanto indiretos, mediados por fatores como liderança e comprometimento organizacional. Além disso, estudos como os de Grodt et al. (2023), Lau e Lim (2002) e Zonatto et al. (2019) abordam variáveis intermediárias que influenciam essa relação, como resiliência psicológica e justiça procedimental. Ao integrar esses insights, este artigo pretende oferecer uma compreensão abrangente do papel da participação orçamentária na promoção do desempenho gerencial e suas implicações para a prática de gestão contemporânea.

A relação entre satisfação no trabalho, ambiente de trabalho e desempenho do funcionário tem sido analisada em diversos estudos, sendo a satisfação no trabalho considerada uma variável mediadora (Indripriarko & Aima, 2022; Silva, Mota, et al., 2023). O ambiente de trabalho tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, que, por sua vez, tem um efeito positivo e significativo no desempenho do funcionário (Indripriarko & Aima, 2022; Kharisma & Rosia, 2022; Sara et al., 2022). A satisfação no trabalho tem um efeito positivo no desempenho do funcionário, com o ambiente de trabalho e a compensação atuando como variáveis mediadoras (Indripriarko & Aima, 2022; Silva, Moreira et al, 2023).

Envolvimento com o trabalho foi apontado como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais (Siqueira & Gomide, 2004). Lunardi et al. (2019) apontaram que a participação orçamentária influencia o envolvimento no trabalho, e que mostrou uma influência direta. Conseqüentemente se identificam com o sucesso da participação orçamentária no envolvimento no trabalho (Oliveira & Lavarda, 2023; Parker & Kyj, 2006), demonstrando lealdade, satisfação e envolvimento no trabalho, buscando a maior qualidade e eficiência nos resultados (Casimir et al., 2014; Oliveira & Lavarda, 2023; Zefeiti & Mohamad, 2017). Portanto, o envolvimento no trabalho compreende o nível de satisfação do trabalhador, por meio das atividades realizadas (Cavalcante et al., 2015; Oliveira & Lavarda, 2023; Siqueira, 2008).

Portanto, o desempenho dos funcionários está diretamente relacionado à participação orçamentária, sendo mediado pela satisfação no trabalho. Segundo Silva, Moreira et al. (2023), a participação no processo orçamentário impacta o desempenho dos funcionários por meio do comprometimento com as metas orçamentárias, da confiança e da satisfação no trabalho. Shaddiq (2023) enfatiza a relevância da gestão

de recursos humanos para aprofundar a compreensão da relação entre comportamento e a melhoria do desempenho dos colaboradores, destacando fatores como engajamento, orientação para metas e competência. Embora a literatura tenha explorado a conexão entre participação orçamentária e desempenho, ainda há controvérsias quanto à consistência dessa relação e aos mediadores envolvidos, especialmente em países em desenvolvimento como Timor-Leste. Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar como a satisfação e o envolvimento no trabalho atuam como mediadores, fundamentando-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas, a fim de oferecer uma compreensão mais abrangente sobre o impacto da participação orçamentária no desempenho em contextos emergentes.

Assim, o objetivo deste estudo é examinar a influência da participação orçamentária no desempenho do funcionário e no desempenho gerencial, mediada pela satisfação e envolvimento no trabalho. A pesquisa será realizada em empresas associadas à Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL), empresas pouco estudadas em Timor-Leste e busca expandir o entendimento sobre a relação entre participação orçamentária e desempenho no cenário empresarial local.

Este artigo fundamenta-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990; Silva, Mota, et al., 2023) para investigar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho dos funcionários e no desempenho gerencial em empresas associadas à CCI-TL. Além disso, examina como fatores mediadores, como a satisfação e o envolvimento no trabalho, podem simultaneamente influenciar essa relação.

A justificativa do estudo baseia-se na lacuna identificada na literatura sobre o impacto da participação orçamentária no desempenho, especialmente em contextos emergentes como Timor-Leste. Embora haja um interesse crescente em práticas de gestão em economias em desenvolvimento, poucas pesquisas exploraram como a participação no orçamento afeta o desempenho de funcionários e gestores em empresas locais. Timor-Leste, com suas características de economia emergente e desafios administrativos próprios, oferece um cenário único para investigar essa dinâmica no contexto de um ambiente organizacional em desenvolvimento.

Este estudo se diferencia de pesquisas anteriores, como as de Monteiro et al. (2021) e Zonatto et al. (2020), ao explorar a participação orçamentária no contexto único de Timor-Leste, um país emergente com um ambiente econômico e empresarial ainda em processo de consolidação. Embora estudos anteriores tenham investigado a relação entre participação orçamentária e desempenho em mercados mais desenvolvidos, este estudo oferece uma contribuição inédita ao analisar como esses processos funcionam

em um cenário em que as práticas de gestão e as estruturas organizacionais estão em fase de adaptação e inovação. Ao incorporar as variáveis de satisfação e envolvimento no trabalho como mediadoras, a pesquisa proporciona uma compreensão mais aprofundada de como esses fatores influenciam o desempenho tanto de funcionários quanto de gerentes, considerando o impacto de aspectos culturais e sociais específicos de Timor-Leste. Dessa forma, o estudo amplia o entendimento sobre a eficácia da participação orçamentária, mas traz novas perspectivas sobre a adaptação de modelos de gestão ocidentais em economias em desenvolvimento.

Este estudo contribui para a literatura ao desenvolver um modelo teórico robusto e fornecer evidências empíricas sobre como a satisfação e o envolvimento no trabalho atuam como mediadores entre a participação no orçamento e o desempenho dos funcionários e gestores. Ao esclarecer esses mecanismos de mediação, este estudo oferece insights práticos e valiosos para aprimorar as práticas de gestão em contextos semelhantes, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de orçamento e desempenho em empresas de comércio em economias emergentes.

Esta pesquisa segue a seguinte estrutura: a seção 1 traz a introdução, a seção 2 delinea a revisão da literatura. Na seção 3, são apresentadas as metodologias, a seção 4 dedica-se à análise e discussão dos resultados. Por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais, discutindo as implicações do estudo e suas limitações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Participação orçamentária e desempenho

A participação orçamentária melhora o desempenho e a motivação dos funcionários, especialmente em trabalhos mais difíceis (Orpen, 1992). O desempenho dos funcionários é fundamental para o sucesso organizacional, refletindo na produtividade, eficiência e contribuição para o alcance dos objetivos da empresa (Ali Alsheikh et al., 2018; Pattnaik & Pattnaik, 2021). Yuliansyah et al. (2018) encontraram que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho individual, tanto diretamente quanto indiretamente, através do orgulho de pertencer e da satisfação no trabalho. Da mesma forma, Yuliansyah e Khan (2017) mostraram que a participação orçamentária, através da voz e da confiança, afeta significativamente a autoeficácia e o desempenho dos funcionários. Lau e Tan (2012) destacaram que a participação orçamentária melhora a percepção de justiça processual, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e o desempenho. Quirin et al. (2004) revelaram que a participação orçamentária está associada a uma maior percepção de equidade e compromisso organizacional, resultando em melhor desempenho dos funcionários. Finalmente, Ali Alsheikh

et al. (2018) observaram que a participação orçamentária, juntamente com práticas de gestão de qualidade e estilos de liderança, aprimora significativamente o desempenho dos funcionários no setor hoteleiro.

A participação dos gestores no processo orçamentário demonstra uma relação positiva com o desempenho gerencial, promovendo um ambiente de colaboração e pertencimento (Jermias & Yigit, 2013; Monteiro et al., 2021; Zonatto et al., 2019). Embora a literatura apresente resultados contrastantes, esta investigação fundamenta-se na hipótese de uma associação positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial, dada sua importância para a gestão organizacional (O'Neill et al., 2012). Estudos como os de Nor Yahya et al. (2008) e Riyadh et al. (2023) corroboram essa relação direta entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Além disso, a pesquisa de Grodt et al. (2023) examina como variáveis mediadoras, como resiliência psicológica e atitudes gerenciais, influenciam essa conexão, enquanto estudos adicionais, como os de Zonatto et al. (2020) e Zonatto et al. (2019), destacam os efeitos indiretos da participação orçamentária em variáveis relacionadas, como satisfação no trabalho e estresse ocupacional, sobre o desempenho gerencial.

- H_1 : Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{1a}), e no desempenho gerencial (H_{1b}).

2.2. Participação orçamentária na satisfação e envolvimento no trabalho

A participação dos funcionários no processo de orçamentação tem se mostrado crucial para promover a satisfação no trabalho, como evidenciado por diversos estudos. Cheng et al. (2014), Jermias e Yigit (2013) e Yuliansyah et al. (2018) ressaltam a importância dessa participação, destacando que ela não apenas influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, mas também é mediada por fatores como confiança, comprometimento com metas e redução da ambiguidade de papéis. Além disso, a pesquisa de Fachrudin e Sholihin (2021) destaca que a satisfação no trabalho atua como um mediador entre a participação orçamentária e o comportamento de cidadania organizacional, enfatizando ainda mais a relevância dessa relação. Estudos anteriores, como os de Chong et al. (2006) e Farahmita (2016), sustentam essa associação positiva entre participação orçamentária e satisfação no trabalho, demonstrando que essa prática não apenas motiva os funcionários, mas também contribui para seu bem-estar geral. Investigações mais recentes, como as de Sim e Utami (2018) e Zonatto et al. (2020), continuam enfatizando a importância da interação entre participação orçamentária e satisfação no trabalho, destacando sua relevância contínua na gestão organizacional contemporânea.

- **H₂**: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária na satisfação no trabalho.

A participação no processo orçamentário não apenas promove uma maior integração dos gestores nas atividades relacionadas ao orçamento, mas também desempenha um papel crucial no estímulo do envolvimento no trabalho. Shields e Shields (1998) destacam que a participação no orçamento não só aumenta a confiança e o controle dos subordinados, mas também fortalece sua conexão com o trabalho e os resultados da organização. Esse aspecto é fundamental, pois o envolvimento no trabalho está intrinsecamente ligado ao vínculo afetivo que os profissionais estabelecem com suas responsabilidades laborais, como observado por Cavalcante et al. (2015) e Siqueira (2008). Quando os gestores têm a oportunidade de participar ativamente do processo orçamentário, eles tendem a se sentir mais investidos no sucesso da organização. Esse envolvimento é caracterizado por um estado de espírito positivo em relação às atividades laborais, como entusiasmo, dedicação e absorção, conforme ressaltado por Oliveira e Lavarda (2023). Além disso, a participação no processo orçamentário pode aumentar o interesse dos gestores pelo trabalho, sua satisfação e sua visão positiva em relação ao orçamento, como sugerido por Lunardi et al. (2019). Embora não haja evidência direta da influência da participação orçamentária no envolvimento no trabalho, Oliveira e Lavarda (2023) sugerem que essa relação pode ser mediada pelo comprometimento organizacional. Isso destaca a importância do comprometimento dos gestores com os objetivos e valores da organização na relação entre participação orçamentária e envolvimento no trabalho.

- **H₃**: Existe uma relação positiva entre participação orçamentária no envolvimento no trabalho.

2.3. Satisfação e envolvimento no trabalho no desempenho

A importância da relação entre satisfação no trabalho e desempenho do funcionário é evidenciada por diversas pesquisas no campo da gestão organizacional. A base teórica estabelecida por Eliyana et al. (2019) ressalta que funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes e produtivos em suas funções. Esse entendimento é corroborado por estudos empíricos, como os realizados por Wagner et al. (2021), que encontraram uma correlação significativa entre a satisfação com o orçamento e resultados positivos, como a avaliação e recompensa dos gestores operacionais. Além disso, Silva, Mota, et al. (2023) contribuíram para essa compreensão ao destacar a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários. O comprometimento com as metas orçamentárias, a confiança no processo e a satisfação no trabalho atuam como

mediadores entre o envolvimento no orçamento e o desempenho dos funcionários (Silva, Moreira, et al., 2023). Por fim, estudos como os de Lee et al. (2012) ampliam essa compreensão, ressaltando a conexão entre a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional como um todo. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos, engajados e menos propensos a deixar a organização, o que contribui para um desempenho geral mais positivo da organização.

A relação entre participação no orçamento, satisfação no trabalho e desempenho gerencial tem sido explorada por diversos estudos, cada um enfatizando diferentes aspectos dessa dinâmica. Por exemplo, Yuliansyah et al. (2018) descobriram tanto um efeito positivo direto quanto indireto da participação no orçamento no desempenho individual, sendo esse último mediado pela satisfação no trabalho. Jermias e Yigit (2013) identificaram um efeito positivo indireto da participação no orçamento no desempenho, mediado pela redução da ambiguidade de papéis e pelo aumento do comprometimento com metas. Fachrudin e Sholihin (2021), embora não tenham encontrado uma mediação direta da satisfação no trabalho no comportamento de cidadania organizacional, destacaram a influência positiva da participação no orçamento na satisfação no trabalho. Além desses estudos, Dani et al. (2017) e Zonatto et al. (2019) também fornecem suporte à hipótese de uma relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho gerencial. Eles exploraram os efeitos da participação no orçamento e identificaram a satisfação no trabalho como uma variável intermediária que influencia o desempenho.

- **H₄**: Existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho no desempenho do Funcionário (H_{4a}), e no desempenho gerencial (H_{4b}).

A participação no processo orçamentário parece ser um catalisador para o envolvimento no trabalho e, por extensão, para o desempenho tanto dos funcionários quanto dos gestores. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que a participação no orçamento fortalece a conexão emocional dos funcionários com suas responsabilidades laborais, promovendo um estado de espírito positivo caracterizado por entusiasmo, dedicação e absorção. Sopiah et al. (2020) investigaram a influência da gestão de talentos no envolvimento no trabalho e no desempenho dos enfermeiros na Indonésia, destacando a importância do envolvimento no trabalho como moderador dessa relação. Enquanto isso, Fawcett et al. (2008) enfatizaram a necessidade de cultivar uma cultura organizacional que promova a criatividade e a paixão dos funcionários, identificando afirmação, pertencimento e competência como elementos essenciais para uma cultura inspiradora. Por fim, Oliveira e Lavarda (2023) examinaram o impacto da participação no processo orçamentário no envolvimento

no trabalho, ressaltando que esse impacto pode ser mediado pelo comprometimento organizacional.

- **H₅**: Existe uma relação positiva entre envolvimento no trabalho no desempenho do Funcionário (H_{5a}), e no desempenho gerencial (H_{5b}).

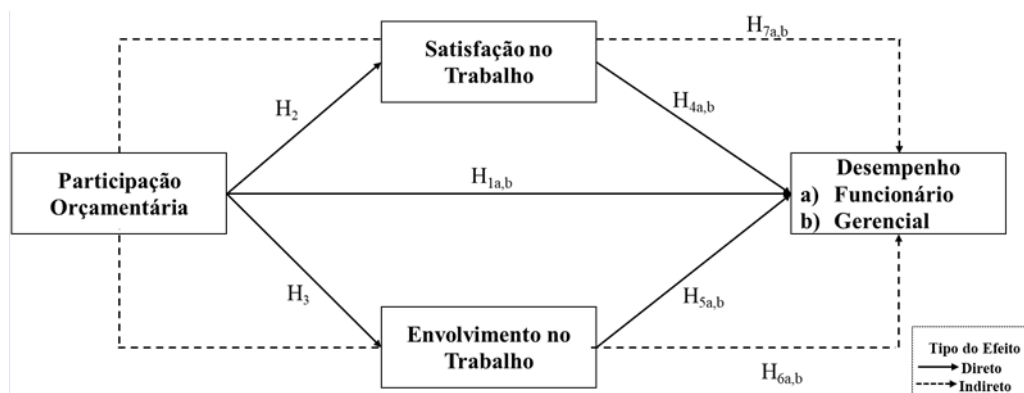
2.4. Mediação da satisfação e envolvimento no trabalho entre participação orçamentária e desempenho

A pesquisa sobre a mediação da satisfação e envolvimento de trabalho entre a participação orçamentária e o desempenho do funcionário ainda não foi encontrada nos resultados da busca. No entanto, com base no conhecimento existente, a participação orçamentária pode influenciar positivamente a satisfação e o envolvimento no trabalho, o que por sua vez, pode afetar o desempenho do funcionário. O envolvimento no trabalho concerne à crença cognitiva de que o trabalho satisfaz as necessidades do profissional (Lunardi et al., 2019), trata-se do nível de identificação do profissional com o trabalho realizado (Cavalcante et al., 2015; Silva et al., 2018). A pesquisa de Yuliansyah et al. (2018) ressalta que a participação no orçamento tem uma influência positiva no desempenho individual dos funcionários, mediada pela satisfação no trabalho e pelo orgulho na afiliação organizacional. Estudos como Ali Alsheikh et al. (2018) e Yuliansyah e Khan (2017) corroboram essa importância da participação no orçamento na percepção da eficácia pessoal dos funcionários e na qualidade do ambiente organizacional. Além disso, pesquisas de Cheng et al. (2014) e Jermias e Yigit (2013) destacam o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre participação no orçamento e desempenho dos funcionários, mostrando como a participação no orçamento pode aumentar o comprometimento com os objetivos organizacionais e reduzir a ambiguidade de papéis, resultando em uma maior satisfação no trabalho e melhor desempenho. Por fim, Oliveira e Lavarda (2023) observam o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre participação no orçamento e envolvimento no trabalho, oferecendo suporte adicional à hipótese de mediação proposta. Com isso, o envolvimento dos gestores com suas atividades no ambiente de trabalho impulsiona maiores níveis de comprometimento com a empresa em que atuam (Castanha et al., 2020; Oliveira & Lavarda, 2023).

- **H₆**: A satisfação no trabalho medeia a relação entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{6a}), e no desempenho gerencial (H_{6b}).
- **H₇**: Envolvimento no trabalho medeia a relação entre participação orçamentária no desempenho do Funcionário (H_{7a}), e no desempenho gerencial (H_{7b}).

Com base na revisão da literatura e hipóteses desenvolvidas, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (figura 1).

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



3. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada neste estudo é quantitativa, o que implica a coleta e análise de dados numéricos com o objetivo de testar as hipóteses. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários online utilizando a plataforma Google Forms, durante o período de 02 de fevereiro 2024 a 02 de maio de 2024. Essa abordagem permite coletar informações de forma eficiente e obter dados quantitativos que podem ser analisados estatisticamente.

A escolha de Timor-Leste se justifica por seu contexto econômico emergente, em que as práticas empresariais e de gestão estão em fase de consolidação, criando um cenário propício para investigar a influência da participação orçamentária no desempenho. Esse ambiente em desenvolvimento oferece uma oportunidade para entender como práticas modernas de gestão, como a participação orçamentária, impactam a satisfação, o envolvimento e o desempenho dos funcionários e gestores. Para garantir representatividade, os dados foram coletados junto a gerentes das empresas listadas na CCI-TL, assegurando que apenas empresas formalizadas fossem incluídas. Esses gerentes, responsáveis pelas decisões orçamentárias, fornecem uma visão prática sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho.

O público-alvo desta pesquisa são gestores de empresas da CCI-TL em Timor-Leste. CCI-TL é a representante reconhecida do setor privado em Timor-Leste e é uma parceira estratégica confiável do Governo dada pela Resolução do Governo de Timor-Leste 17/2017. O foco da CCI-TL é consolidar e criar redes da CCI em todos os 13 municípios;

fornecer treinamento e defesa dos direitos; representar as necessidades dos membros sendo um representante da comunidade empresarial em todos os níveis de negócios. CCI-TL em 2024 tem 38 empresas que fazem parte como membro honorário (www.cci.tl). O envio do questionário foi preenchido pelo gerente, supervisor e coordenador de cada empresa listado no CCI-TL. Um total de 114 questionários foi distribuído, resultando em uma amostra de 93 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 81%.

Todos os construtos foram mensurados usando escalas de múltiplos itens adaptados de estudos anteriores. A participação orçamentária foi medida usando 6 itens de Milani (1975). A satisfação no trabalho foi medida usando 6 itens de Silva, Moreira, et al. (2023). O envolvimento no trabalho foi medido usando 5 itens de Oliveira e Lavarda (2023). Para avaliar o desempenho do funcionário, 6 itens foram adaptados de Silva, Moreira, et al. (2023). Finalmente para avaliar o desempenho gerencial 10 itens foram adaptados de Santos et al. (2021). A utilização de uma escala Likert de sete pontos é uma prática comum em pesquisas quantitativas para medir a intensidade das respostas dos participantes. Essa escala permite aos participantes indicar seu nível de discordo totalmente e concordo totalmente em relação a afirmações específicas. A tabela 1 apresenta as variáveis utilizadas no questionário de pesquisa, suas referências e a quantidade de assertivas.

Os instrumentos, com exceção da escala da participação orçamentaria, desempenho do funcionário, desempenho gerencial, satisfação e envolvimento no trabalho, foram traduzidos para o português e língua Indonésia e submetida a pré-testes. Inicialmente, foram conduzidos com dois pesquisadores na área de contabilidade gerencial que tem conhecimento sobre participação orçamentária. Em seguida, foram testados quatro funcionários que tem conhecimento sobre participação orçamentária em Timor-Leste.

A participação dos respondentes consistiu em responder a um questionário com perguntas objetivas, sem respostas corretas ou incorretas, com duração aproximada de 20 minutos. Não haviam riscos físicos ou éticos envolvidos, e a privacidade foi garantida. A participação foi gratuita, e o respondente podia desistir a qualquer momento. Embora não houvesse recompensa financeira, os dados foram mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa, com a possibilidade de os resultados serem publicados.

Tabela 1. Construtos, operacionalização e definição

Variáveis	Definição	Itens/ Escala	Autores
Participação orçamentária (PO)	Avalia a influência do indivíduo no processo orçamentário	6 Itens escala Likert 7 pontos	Milani (1975)
Satisfação no trabalho (ST)	Atitude em relação às atividades de trabalho, as condições estruturais e sociais do ambiente de trabalho	6 Itens escala Likert 7 pontos	Silva, Moreira, et al. (2023), Weiss et al. (1967)
Envolvimento no trabalho (ET)	Avalia o envolvimento do indivíduo com o seu trabalho.	5 Itens escala Likert 7 pontos	Oliveira & Lavarda, (2023), Siqueira. (2008)
Desempenho do funcionário (DF)	Avaliar o desempenho dos colaboradores em uma organização	6 Itens escala Likert 7 pontos	Podsakoff et al. (1982), Silva, Moreira, et al. (2023)
Desempenho gerencial (DG)	Refere-se ao desempenho alcançado nas atividades desenvolvidas pelos gestores.	10 Itens escala Likert 7 pontos	Lau & Lim (2002), Santos et al. (2021)

Para a análise dos dados, a utilização da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o pacote *sem* e *lavaan* no software R Studio® (Hair et al., 2019; Pereira, 2013). A escolha da PLS-SEM é fundamentada na complexidade do modelo teórico, que envolve múltiplas variáveis dependentes e mediadoras, e na necessidade de examinar simultaneamente as relações entre elas. A PLS-SEM é particularmente adequada para estudar relações de causa e efeito em dados observacionais, especialmente quando se trabalha com variáveis latentes, como a satisfação e o envolvimento no trabalho, que não podem ser medidas diretamente. Além disso, essa abordagem permite lidar eficazmente com amostras pequenas e dados não normais, características típicas da pesquisa em Timor-Leste. A PLS-SEM também possibilita a análise de mediadores, investigando como a satisfação e o envolvimento influenciam a relação entre a participação orçamentária e o desempenho organizacional, e permite ajustar o modelo conforme as especificidades dos dados coletados, oferecendo maior robustez nos resultados.

A análise de viés de não-resposta e viés de método comum foi realizada para garantir a validade dos dados da pesquisa. Primeiramente, foi conduzido o teste de fator único de Harman, conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003), para avaliar a presença de viés de método comum. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) revelou

que o primeiro fator explicava uma porção muito pequena da variância total, inferior a 10%, o que sugere que não há viés de método comum significativo nos dados coletados.

Para investigar o viés de não-resposta, foi adotado o critério de comparação first-last, devido à impossibilidade de identificar diretamente os participantes que optaram por não responder ao questionário, conforme sugerido por Mahama & Cheng (2013). Utilizou-se o teste t de Welch para amostras independentes, comparando as respostas dos 10% primeiros respondentes com os 10% últimos. Com um nível de significância de 5%, o teste não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, indicando que não há viés de não-resposta nos dados. Ambos os testes foram realizados no software R Studio®, e os resultados reforçam a robustez e a confiabilidade dos dados utilizados neste estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os participantes desta pesquisa consistem em 31 homens (33%) e 62 mulheres (67%). Em termos de faixa etária, observa-se que 8 participantes têm menos de 30 anos (8,6%), 39 participantes estão na faixa etária de 31 a 40 anos (41,9%), enquanto a faixa etária mais representada é a de 41 a 50 anos, com 40 participantes (43%), além disso, 6 participantes têm mais de 51 anos (6,5%). Quanto ao nível de educação, a maioria dos participantes possui graduação, totalizando 82 pessoas (88%), enquanto 11 participantes possuem pós-graduação, representando 12% do total. Em relação à experiência profissional, todos os participantes têm mais de 5 anos de experiência.

4.1. Estatísticas descritivas das variáveis

A tabela 2 exhibe os resultados da análise estatística descritiva aplicada a cada variável a da pesquisa. Essa análise engloba os valores mínimo e máximo, a média, desvio-padrão e o coeficiente de variação das variáveis investigadas. No anexo 2, é possível encontrar uma visualização detalhada de todas as assertivas consideradas no estudo.

Tabela 2. Estatística descritiva

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
Participação orçamentária	1	7	5,011	1,856	37,045
Satisfação no trabalho	1	7	5,441	1,790	32,907
Envolvimento no trabalho	1	7	5,441	1,577	28,992
Desempenho do funcionário	1	7	5,624	1,567	27,860
Desempenho gerencial	1	7	5,258	1,524	28,993

Os resultados da tabela 2 mostram que a participação orçamentária apresenta uma média de 5,011, indicando uma tendência moderadamente alta de envolvimento dos participantes. O desvio-padrão de 1,856 e o coeficiente de variação de 37,045% sugerem uma variabilidade significativa nas respostas, o que pode indicar uma diversidade de percepções sobre o tema. Com uma média de 5,441, a satisfação no trabalho reflete uma avaliação geralmente positiva por parte dos participantes. O desvio-padrão de 1,790 e o coeficiente de variação de 32,907% mostram uma dispersão moderada das respostas, indicando uma consistência razoável nas percepções dos participantes. O envolvimento no trabalho compartilha a mesma média que a satisfação no trabalho (5,441), indicando um alto nível de engajamento. Com um desvio-padrão de 1,577 e um coeficiente de variação de 28,992%, a variabilidade é moderada, sugerindo que a maioria dos participantes está igualmente envolvida.

O desempenho do funcionário tem a média mais alta entre as variáveis (5,624), indicando uma percepção positiva do desempenho geral dos funcionários. Com um desvio-padrão de 1,567 e um coeficiente de variação de 27,860%, as respostas são relativamente consistentes, apesar de alguma variabilidade. Com uma média de 5,258, o desempenho gerencial reflete uma avaliação positiva do desempenho dos gerentes. O desvio-padrão de 1,524 e o coeficiente de variação de 28,993% sugerem uma variabilidade moderada, mas consistente, nas percepções dos participantes.

A análise estatística descritiva revela que a participação orçamentária, satisfação e envolvimento no trabalho têm médias que indicam avaliações favoráveis por parte dos participantes, com níveis moderados de dispersão nas respostas. O desempenho do funcionário e o desempenho gerencial também são avaliados de forma positiva, refletindo uma percepção geral de eficácia tanto dos funcionários quanto dos gerentes. Embora haja alguma variabilidade nas respostas, a consistência geral sugere uma percepção homogênea entre os participantes em relação a essas dimensões.

4.2. Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais começou com a verificação do modelo de mensuração, conforme diretrizes de Hair et al. (2019). Os indicadores de cada construto foram avaliados, com um limiar de 0,70. Cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 foram aceitáveis, desde que a exclusão de um indicador melhorasse simultaneamente a AVE e a CC (Hair et al., 2019). Os indicadores foram tratados de forma reflexiva, indicando uma relação de causalidade do construto latente para os itens observados. Este padrão foi validado pelas cargas fatoriais no anexo 1 e indicam uma forte relação entre os indicadores e seus construtos latentes. Todos os indicadores ultrapassam o

valor de referência de 0,70, conforme recomendado por Hair et al. (2019), indicando uma relação sólida entre as variáveis medidas e os conceitos que representam. Na tabela 3, apresentam-se os valores para a validade e confiabilidade do modelo dos construtos.

Tabela 3. Confiabilidade e validade convergente

Confiabilidade e validade convergente de modelo de mensuração				
	Alfa de Cronbach	Rho_c	AVE	Rho_a
Hair et al., 2019	≥ 0,70	≥ 0,70	≥ 0,50	≥ 0,70
Participação orçamentária	0,879	0,879	0,552	0,892
Satisfação no trabalho	0,937	0,936	0,714	0,945
Envolvimento no trabalho	0,884	0,878	0,599	0,903
Desempenho do funcionário	0,875	0,869	0,531	0,884
Desempenho Gerencial	0,959	0,958	0,700	0,963

Os resultados da tabela 3 mostram que todos os construtos analisados superaram os limiares recomendados por Hair et al. (2019) para Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta (Rho_c), AVE e Rho_a. Com valores de Alfa de Cronbach e Rho_c superiores a 0,70, AVE acima de 0,50 e Rho_a bem acima de 0,70, é possível concluir que o modelo de mensuração apresenta alta confiabilidade e validade convergente, indicando que os construtos latentes são medidos de forma consistente e representam bem os conceitos teóricos propostos.

Os resultados da tabela 4 mostram que a hipótese H_{1a} , que sugeria uma relação direta entre participação orçamentária (PO) e DF, não é suportada (valor-p > 0,199), o que não é estatisticamente significativo. No entanto, a hipótese H_{1b} , que propunha uma relação entre participação orçamentária (PO) e DG, é suportada (valor-p < 0,004) indicando uma associação significativa entre essas variáveis.

Os demais resultados demonstram que as hipóteses H_2 a H_{7a} são todas suportadas (valores-p < 0,05), indicando relações significativas entre as variáveis correspondentes. No entanto, a hipótese H_{7b} é suportada, pois seu valor-p é 0.103, sugerindo que a relação indireta entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG) mediada por envolvimento no trabalho (ET) é estatisticamente significativa.

No painel B, os valores dos fatores de inflação da variância (VIF) indicam que não há multicolinearidade significativa entre os antecedentes de desempenho do funcionário (DF) e desempenho gerencial (DG), pois todos os valores de VIF estão abaixo do limite comumente aceito de 10. Os coeficientes de determinação (R^2) indicam que o modelo

explica uma porcentagem da variabilidade em desempenho do funcionário (DF) (73,3%) e desempenho gerencial (DG) (44,4%), em linha com estudos da área, o que sugere um bom ajuste do modelo aos dados observados.

Tabela 4. Resultados do modelo estrutural

Painel A. Análise de caminhos					
Hipóteses	Relação	Beta (β)	Valor-t	Valor-p	Decisão
Efeitos direitos					
H1a	PO ^a → DF ^b	0,100	1,284	0,199	Não suportada
H1b	PO ^a → DG ^c	0,326	2,884	0,004	Suportada
H2	PO ^a → ST ^d	0,715	8,604	0,000	Suportada
H3	PO ^a → ET ^e	0,360	3,830	0,000	Suportada
H4a	ST ^d → DF ^b	0,311	4,470	0,000	Suportada
H4b	ST ^d → DG ^c	0,238	2,360	0,018	Suportada
H5a	ET ^e → DF ^b	0,350	5,679	0,000	Suportada
H5b	ET ^e → DG ^c	0,161	1,803	0,071	Suportada
Efeitos indiretos					
H6a	PO ^a → ST ^d → DF ^b	0,222	3,967	0,000	Suportada
H6b	PO ^a → ST ^d → DG ^c	0,170	2,276	0,023	Suportada
H7a	PO ^a → ET ^e → DF ^b	0,126	3,175	0,001	Suportada
H7b	PO ^a → ET ^e → DG ^c	0,058	1,631	0,103	Suportada
Painel B. Critérios de qualidade					
		PO ^a (VIF)	ST ^d (VIF ^f)	ET ^e (VIF ^f)	R ²
	DF^b	1,863	2,156	1,371	0,733
	DG^c	1,863	2,156	1,371	0,444

^a Participação orçamentária

^b Desempenho do funcionário

^c Desempenho gerencial

^d Satisfação no trabalho

^e Envolvimento no trabalho

^f Inflação da variância

*p<0,10

**p<0,05

***p<0,01

4.3. Discussão dos resultados

A discussão dos resultados segue os testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa. Os resultados da pesquisa dão suporte às hipóteses (H1b, H2, H3, H4a,b, H5a,b, H6a,b e H7a,b) e não dão suporte as hipóteses (H1a,). De acordo com as análises estatísticas apresentadas as relações entre participação orçamentária, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e desempenho, tanto dos funcionários quanto gerencial.

A hipótese H_{1a} a relação direta entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF) não foi suportada (valor- $p = 0,199$). No entanto, H1b, que postulava uma relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), foi suportada (valor- $p = 0,004$). Esses resultados sugerem que, embora a participação orçamentária possa não ter um impacto direto no desempenho do funcionário, ela influencia positivamente o desempenho gerencial. Orpen (1992) destaca que a participação orçamentária pode melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários. Yuliansyah et al. (2018) e Yuliansyah e Khan (2017) encontraram efeitos positivos da participação orçamentária no desempenho individual e na autoeficácia dos funcionários.

A ausência de suporte para a hipótese H_{1a} pode ser atribuída a dois fatores principais. Primeiramente, o desalinhamento entre a participação orçamentária (PO) e as funções operacionais pode reduzir a relevância prática da participação orçamentária (PO) para muitos funcionários em empresas da CCI-TL, uma vez que é frequentemente vista como uma atividade predominantemente gerencial, distante das atividades cotidianas dos colaboradores. Isso pode limitar o impacto direto da participação orçamentária (PO) no desempenho, uma vez que os funcionários não percebem sua participação como algo que influencie suas tarefas diárias. Além disso, fatores contextuais, como a cultura organizacional em Timor-Leste, que tende a valorizar hierarquia e centralização, podem restringir o empoderamento dos funcionários, fazendo com que se sintam distantes do processo orçamentário e incapazes de traduzir sua participação em ações concretas que melhorem seu desempenho. Em termos do modelo teórico, esse achado sugere a necessidade de incorporar variáveis mediadoras, como satisfação ou engajamento no trabalho, para explicar como a participação orçamentária (PO) pode influenciar o desempenho dos funcionários de maneira indireta, por meio da melhoria do seu envolvimento e motivação.

A hipótese H_2 , que postula uma relação positiva entre participação orçamentária (PO) e satisfação no trabalho (ST), foi suportada (valor- $p < 0,000$). Isso sugere que a participação no processo orçamentário está positivamente relacionada à satisfação no trabalho dos funcionários. Vários estudos, incluindo Cheng et al. (2014), Jermias e

Yigit (2013) e Yuliansyah et al. (2018), destacam a influência positiva da participação orçamentária na satisfação no trabalho dos funcionários. A hipótese H3, que propõe uma relação positiva entre participação orçamentária (PO) e envolvimento no trabalho (ET), também foi suportada (valor- $p < 0,000$), indicando que a participação orçamentária está relacionada ao aumento do envolvimento no trabalho. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que a participação no processo orçamentário fortalece a conexão emocional dos funcionários com suas responsabilidades laborais, promovendo um estado de espírito positivo e aumentando seu envolvimento no trabalho.

Os resultados destacam que a participação orçamentária é um elemento estratégico para melhorar a satisfação e o envolvimento dos funcionários em empresas listadas na CCI-TL. Essa prática não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo, mas também pode contribuir para um desempenho organizacional mais sustentável, fortalecendo a conexão entre os colaboradores e os objetivos organizacionais. O foco no empoderamento e na inclusão deve ser uma prioridade para as empresas em Timor-Leste que buscam competir e prosperar em um mercado dinâmico.

Relação entre satisfação no trabalho (ST) e desempenho do funcionário (DF) (h_{4a}) e desempenho gerencial (DG) (h_{4b}), ambas as hipóteses (H_{4a} e H_{4b}) foram suportadas (valor- $p < 0,05$), indicando que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada tanto ao desempenho do funcionário quanto ao desempenho gerencial. Eliyana et al. (2019) e Wagner et al. (2021) destacam a relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho do funcionário. Dani et al. (2017) e Zonatto et al. (2019) fornecem suporte adicional à influência da satisfação no trabalho no desempenho gerencial.

Os resultados das hipóteses H_{4a} e H_{4b} destacam a importância estratégica de promover a satisfação no trabalho para melhorar tanto o desempenho dos funcionários quanto o desempenho gerencial. Em empresas listadas na CCI-TL, isso é especialmente relevante no contexto de um mercado emergente, onde a retenção de talentos, a liderança eficaz e o engajamento organizacional são fundamentais para o sucesso a longo prazo. Estratégias voltadas à criação de um ambiente de trabalho satisfatório podem não apenas melhorar os resultados organizacionais, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico e social de Timor-Leste.

A hipótese H_{5a} , que propõe uma relação positiva entre envolvimento no trabalho e desempenho do funcionário, foi suportada (valor- $p < 0,000$), enquanto H_{5b} , que postula uma relação similar com o desempenho gerencial, foi suportada (valor- $p < 0,071$) ao nível de 10%. Oliveira e Lavarda (2023) e Shields e Shields (1998) indicam que o envolvimento no trabalho está positivamente relacionado ao desempenho do funcionário. A relação com o desempenho gerencial pode ser mais complexa e requer mais investigação.

Os resultados das hipóteses H5a e H5b destacam a importância do envolvimento no trabalho para o desempenho organizacional, especialmente em empresas listadas na CCI-TL. Enquanto a relação com o desempenho do funcionário é clara e robusta, o impacto no desempenho gerencial requer mais investigação para identificar os fatores que limitam ou fortalecem essa conexão. Estratégias que promovam um engajamento genuíno e sustentável podem posicionar as empresas timorenses para alcançar maior competitividade e sucesso a longo prazo.

A hipótese H_{6a} , que propõe a mediação da satisfação no trabalho na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF), foi suportada (valor- $p < 0,000$). A hipótese H_{6b} , que postula uma mediação similar na relação entre participação orçamentária (PO) e desempenho gerencial (DG), foi suportada (valor- $p < 0,023$). A hipótese H_{7a} , que propõe a mediação do envolvimento no trabalho entre participação orçamentária (PO) e desempenho do funcionário (DF), foi suportada (valor- $p < 0,001$), enquanto H_{7b} , suportada (valor- $p < 0,103$) ao nível de 10%. Cheng et al. (2014), Jermias e Yigit (2013) e Oliveira e Lavarda (2023) fornecem suporte à mediação da satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho entre participação orçamentária e desempenho dos funcionários.

Os resultados indicam que, nas empresas listadas na CCI-TL, tanto a satisfação no trabalho quanto o envolvimento no trabalho desempenham papéis mediadores importantes entre a participação orçamentária e o desempenho. Isso sugere que políticas que incentivem uma maior participação dos funcionários nos processos orçamentários, acompanhadas de iniciativas para aumentar a satisfação e o engajamento, podem ser altamente eficazes para melhorar o desempenho tanto em nível operacional quanto gerencial.

Este artigo fundamenta-se na teoria da agência e na teoria do estabelecimento de metas. Os resultados da pesquisa evidenciam a importância da participação orçamentária no desempenho organizacional, destacando seu impacto tanto no desempenho gerencial quanto nas variáveis emocionais e motivacionais dos funcionários, como satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho. A relação positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial sugere que a participação orçamentária pode servir como um fator motivador para os gestores, alinhando seus interesses com os objetivos da organização, como proposto pela teoria da agência. Além disso, os achados confirmam a teoria do estabelecimento de metas, pois a participação orçamentária facilita a definição de objetivos claros, o que potencializa o desempenho ao fortalecer a satisfação e o envolvimento dos funcionários. As hipóteses de mediação indicam que, embora a participação orçamentária não exerça um efeito direto sobre

o desempenho, ela influencia indiretamente esse desempenho por meio das variáveis emocionais e motivacionais, criando um ambiente mais favorável para o alcance das metas e para a melhoria do desempenho organizacional. Esses resultados demonstram a importância da participação orçamentária no contexto organizacional, influenciando não apenas o desempenho dos funcionários e gestores, mas também sua satisfação e envolvimento no trabalho nas empresas do CCI-TL.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões do estudo destacam a importância da participação orçamentária no contexto organizacional. Embora a participação orçamentária não tenha mostrado um impacto direto significativo no desempenho individual dos funcionários, foi observada uma associação positiva com o desempenho gerencial. Isso sugere que a participação no processo orçamentário pode ter uma influência mais direta na gestão do que no desempenho individual dos funcionários. Além disso, os resultados indicaram que a participação orçamentária teve efeitos significativos na satisfação e no envolvimento no trabalho dos funcionários. Isso ressalta o papel crucial da participação no processo orçamentário na percepção e engajamento dos funcionários com suas responsabilidades laborais.

A satisfação no trabalho também foi identificada como um fator importante, demonstrando ter um impacto positivo tanto no desempenho dos funcionários quanto no desempenho gerencial. Isso destaca a necessidade de criar um ambiente de trabalho que promova a satisfação dos colaboradores como uma estratégia para melhorar os resultados organizacionais. Além disso, houve uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o desempenho dos funcionários, sugerindo que um maior envolvimento pode contribuir para um melhor desempenho individual. Essas conclusões apontam para a importância de estratégias que promovam a participação dos funcionários no processo orçamentário, ao mesmo tempo em que incentivam um ambiente de trabalho satisfatório e o envolvimento ativo dos colaboradores, visando melhorar o desempenho organizacional.

As implicações deste estudo são relevantes em múltiplas dimensões. Em termos teóricos, ele contribui para o entendimento da interação entre participação orçamentária, satisfação e envolvimento no trabalho, e seus efeitos no desempenho organizacional, enriquecendo as teorias de gestão e comportamento organizacional. Praticamente, os resultados sugerem a importância de promover uma cultura organizacional que valorize tanto a participação dos funcionários quanto o bem-estar deles, o que pode impulsionar o desempenho e a eficácia organizacional, especialmente nas empresas ligadas à CCI-TL. As implicações sociais são igualmente notáveis, indicando

benefícios para a sociedade em geral ao promover ambientes de trabalho que melhoraram o desempenho, a satisfação e o bem-estar dos funcionários, contribuindo para uma sociedade mais saudável e produtiva.

Entretanto, o estudo apresenta algumas limitações, como a presença de relações não confirmadas entre algumas das hipóteses formuladas e os dados coletados. Isso ressalta a complexidade das interações entre as variáveis estudadas e a necessidade de considerar fatores adicionais que possam influenciar essas relações. Além disso, a amostra pode estar limitada ao contexto específico das empresas da CCI-TL, restringindo a generalização dos resultados para outros setores e organizações. Isso reforça a importância de estudos adicionais em contextos distintos para uma compreensão mais abrangente dessas relações.

Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar fatores adicionais que possam impactar a relação entre participação orçamentária, satisfação e desempenho, tais como cultura organizacional, estilo de liderança e características individuais dos funcionários. Ampliar a amostra para incluir organizações de diferentes setores e contextos culturais também contribuiria para examinar a generalização dos resultados e identificar variações nas relações estudadas. Finalmente, a adoção de abordagens metodológicas alternativas, como estudos longitudinais ou métodos mistos, pode fornecer insights mais profundos sobre essas interações, promovendo uma compreensão mais completa e refinada do tema abordado.

Contribuição de autoria:

Guterres, M.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Lavarda, C. E. F.:** Conceituação, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão.

Marta Guterres (Guterres, M.)

Carlos Eduardo Facin Lavarda (Lavarda, C. E. F.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Ali Alsheikh, G. A. raheem, Abd Halim, M. S. B., Alremawi, M. S. A. A., & A Tambi, A. M. B. (2018). The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 489-497. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>
- Azevedo, R.R., Cardoso, R.L., Cunha, A.D., & Wampler, B. (2022). Efeitos políticos na descontinuidade do orçamento participativo em municípios. *Revista de Administração Pública*, 56(3), 349-372. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210368>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of it services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
- Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179-200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2015). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>
- Cheng, K.-C., Chen, T.-C., & Shih, N.-S. (2014). The influence of budgetary participation by R&D managers on product innovation performances: The effect of trust, job satisfaction and information asymmetry. *Asia Pacific Management Review*, 19(2), 133-150. <https://doi.org/10.6126/APMR.2014.19.2.02>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O'Loughlin, C., & Toroslu, L. (2019). Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and

- work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 459-473. <https://doi.org/10.1108/jmp-01-2018-0046>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Diamantidis, A.D., & Chatzoglou, P. (2019), Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fachrudin, K.A., & Sholihin, M. (2021). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>
- Farahmita, A. (2016). Job satisfaction, cost management knowledge, budgetary participation, and their impact on performance. *International Research Journal of Business Studies*, 9(1), 15-29. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.1.15-29>
- Fawcett, S.E., Brau, J.C., Rhoads, G.K., Whitlark, D., & Fawcett, A.M. (2008). Spirituality and organizational culture: cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438. <https://doi.org/10.1080/01900690701590819>
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial*. Atlas.
- Grodt, J.A.S., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Piccinin, Y.G., & Bianchi, M. (2023). Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative

- budgeting and managerial performance. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230285.en>
- Hair, J.F., 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>
- Indripriarko, G., & Aima, M.H. (2022). Effect of work environment and compensation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(2), 134-148. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.249>
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- Kharisma, A.F., & Rosia, R. (2022). Effect of competence, work environment, and work motivation on employee performance through job satisfaction. *International Economic and Finance Review*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.56897/iefr.v1i1.4>
- Lau, C.M., & Lim, E.W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139-160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0)
- Lau, C.M., & Tan, S.L.C. (2012). Budget targets as performance measures: the mediating role of participation and procedural fairness. Em M. J. Epstein, & J. Y. Lee (Eds.), *Advances in management accounting* (Vol. 20, pp. 151-185). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- Leach-Lopez, M., Stammerjohan, W., & McNair, F. (2008). Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. *Advances in Accounting*, 24(1), 49-64. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.008>
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.

- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers' performance in the budgetary context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use. *Psychological Empowerment, and Task Performance. Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Meianto, S., Bahiramsyah, A., & Endri, E. (2022). Work effectiveness in relation with communication, workload, and work discipline. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 134-145. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.1998>
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Narayanan, V.G., & Amy Klopfenstein, A. (2021, January). *Aster DM Healthcare: Budgeting for a crisis* (Harvard Business School Case 121-001). Harvard Business Publishing.
- Nor Yahya, M., Nazli Nik Ahmad, N., & Hamid Fatima, A. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673. <https://doi.org/10.1108/09513550810896523>
- O'Neill, T. A., Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2012). The use of random coefficient modeling for understanding and predicting job performance ratings: an application with field data. *Organizational Research Methods*, 15(3), 436-462. <https://doi.org/10.1177/1094428112438699>
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2021). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657-674. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0374>
- Pereira, S. S. (2013). *Modelagem de equações estruturais no software R* [Monografia do bacharelado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS Repositório Digital. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/93249>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P., Todor, W., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal, 25*(4), 810-821. <https://doi.org/10.2307/256100>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management, 10*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Riyanto, S., Endri E., & Herlisha, N. (2021a). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 162-174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Shaddiq, S. (2023). The influence of leadership, work motivation and discipline on teacher performance in private Madrasah Aliyahin Tapin district. *Journal of Educations, 2*(1), 1-17.
- Saluy, A. B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S. M., & Endri, E. (2021). Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-19 in Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal, 27*(5), 1-9.
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências Da Administração, 23*(59), 42-62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>
- Sara, D.A., Handaru, A.W., & Usman, O. (2022). The effect of work environment on employee performance through motivation and job satisfaction as intervening variables on permanent employees. *Eduvest - Journal of Universal Studies, 2*(10), 2006-2018. <https://doi.org/10.36418/eduvest.v2i10.617>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *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)
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed

- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Silva, M. A., Costa, R. A., & Moreira, A. C. (2018). The influence of travel agents and tour operators' perspectives on a tourism destination: The case of Portuguese intermediaries on Brazil's image. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 93-104. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.002>
- Silva, P., Mota, J. & Moreira, A.C. (2023a). Budget participation and employee performance in real estate companies: The mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Silva, P., Moreira, A.C. & Mota, J. (2023b). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111. <https://doi.org/10.1108/JJSM-10-2021-0213>
- Sim, S., & Utami, W. (2018). Impact of budget participation on job satisfaction and employee performance with job relevant information (jri) as an intervening variable. *Jurnal Profita*, 11(1), 81-90. <https://doi.org/10.22441/profita.v11.01.006>
- Simon, K. M. (2019). Review: International policy diffusion and participatory budgeting: ambassadors of participation, international institutions and transnational networks, by Porto de Oliveira, Osmany. *Journal of Planning Education and Research*, 41(4), 502-504. <https://doi.org/10.1177/0739456x19890911>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance? The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Souza, F.B., Oliveira, W.L., Santos, A.V., & Lima Filho, R.N. (2022). Efetividade do orçamento participativo nas capitais nordestinas: uma análise empírica sobre os desafios de sua implementação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(1). <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0013>
- Subramaniam, N., & Ashkanasy, N. M. (2001). The effect of organisational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), 35-54. <https://doi.org/10.1177/031289620102600103>
- Syahputra, Z. (2014). Budget participation on managerial performance: Related factors in that influenced to government's employee (Study of Indonesian local government). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(21), 95-100.

- Oliveira, R. S., & Lavarda, C. E. F. (2023). Consequentes dos efeitos da participação orçamentária. *Revista FSA*, 20(9), 91-113. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.5>
- Orpen, C. (1992). Job difficulty as a moderator of the effect of budgetary participation on employee performance. *Journal of Social Psychology*, 132(5), 695-696. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9713912>
- Quirin, J.J., O'Bryan, D., & Donnelly, D.P. (2004), A nomological framework of budgetary participation and performance: A structural equation analysis approach. Em C. Akroyd, *Advances in management accounting* (Vol. 13, pp. 143-165). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13006-2](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13006-2)
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021), Usefulness of the budget: The mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. University of Minnesota.
- Winata, L., & Mia, L. (2005). Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.006>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Yuliansyah, Y., Inapty, B.A., Dahlan, M., & Agtia, I.O. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2), 325-340. <https://doi.org/10.20867/thm.24.2.10>
- Yuliansyah, Y., & Khan, A.A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship. Empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213-230. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>
- Zefeiti, S. M. B. A., & Mohamad, N. A. (2017). The influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32104/355806>
- Zonatto, V.C.S., Nascimento, J.C., Lunardi, M.A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial

performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532–549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

Zonatto, V.C., Weber, A., & Nascimento, J.C. (2019). Effects of budgetary participation on asymmetry of information, occupational stress and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

Data de recepção: 21/08/2024

Data de revisão: 22/08/2024

Data de aceitação: 21/11/2024

Contato: marta.guterres@iob.edu.tl

ANEXOS

Anexo 1. Os instrumentos e carga fatorial

Bloco I Participação orçamentária		CF
PO1	Estou totalmente envolvido quando orçamento da minha unidade está sendo definido	0,687
PO2	Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado	0,717
PO3	Durante o processo da elaboração da previsão orçamento da minha unidade, tenho autonomia para emitir minha opinião ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntando.	0,879
PO4	Possuo grande influência no orçamento final de minha unidade	0,562
PO5	Acredito ser grande a minha contribuição para o orçamento	0,708
PO6	Quando o orçamento da minha unidade está sendo definido, sou procurando pelo meu superior para trocar informações, emitir opiniões e sugestões sobre as previsões realizada	0,860
Bloco II Satisfação no trabalho		
ST1	Fico satisfeito por ser reconhecido e valorizado pelos meus superiores	0,675
ST2	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de colaborar com os outros.	0,990
ST3	Estou feliz com a oportunidade de fazer algo usando minhas habilidades/competências	0,897
ST4	Estou satisfeito com a forma como as políticas internas são postas em prática	0,874
ST5	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de progredir no meu trabalho	0,765
ST6	Fico satisfeito por minha organização se preocupar em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável	0,831
Bloco III Envolvimento no trabalho		
ET1	As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.	0,812
ET2	As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.	0,793
ET3	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	0,569
ET4	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	0,654
ET5	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	0,978
Bloco IV Desempenho do funcionário		
DF1	Meus colegas me ajudaram a alcançar as metas e objetivos estabelecidos	0,892
DF2	Eu atingi os objetivos estabelecidos porque o que se esperava de mim foi claramente explicado para mim	0,835
DF3	Alcancei os objetivos estabelecidos porque me foi permitido expressar minha opinião sobre a definição de minhas metas de desempenho	0,602

DF4	Alcancei os objetivos estabelecidos porque a organização confiou em mim para fazê-lo	0,722
DF5	Alcancei os objetivos estabelecidos porque minha organização me incentiva a participar na tomada de decisões que impactam meu trabalho	0,643
DF6	Alcancei os objetivos estabelecidos porque recebo feedback regular sobre meu desempenho	0,629
Bloco V Desempenho gerencial		
DG1	Meu desempenho em relação às atividades de planejamento para a minha área de responsabilidade	0,817
DG2	Meu desempenho em relação às atividades de coordenar as atividades da minha área de responsabilidade	0,871
DG3	Meu desempenho em relação às atividades de avaliar as atividades dos subordinados	0,851
DG4	Meu desempenho em relação às atividades de investigar os problemas da minha área	0,794
DG5	Meu desempenho em relação às atividades de supervisionar a equipe	0,900
DG6	Meu desempenho em relação às atividades de obter e manter o pessoal adequado	0,813
DG7	Meu desempenho em relação às atividades de negociação	0,920
DG8	Meu desempenho em relação às atividades que representa os interesses da minha área de responsabilidade	0,978
DG9	Meu desempenho em relação às atividades de cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas	0,758
DG10	Meu desempenho geral	0,614

Anexo 2. Estatística descritiva

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão
P01	1	7	5,01	1,856
P02	1	7	5,08	1,752
P03	1	7	5,18	1,615
P04	1	7	4,98	1,467
P05	1	7	5,20	1,578
P06	1	7	5,26	1,628
ST1	1	7	5,44	1,790
ST2	1	7	5,34	1,785
ST3	1	7	5,55	1,578

Variável	Min	Max	Média	Desvio padrão
ST4	1	7	5,48	1,411
ST5	1	7	5,82	1,489
ST6	1	7	5,66	1,591
ET1	1	7	5,44	1,577
ET2	1	7	5,41	1,541
ET3	1	7	5,08	1,695
ET4	1	7	5,85	1,359
ET5	1	7	5,55	1,493
DF1	1	7	5,62	1,567
DF2	1	7	5,80	1,307
DF3	1	7	5,56	1,425
DF4	1	7	5,80	1,403
DF5	1	7	5,74	1,382
DF6	1	7	5,66	1,306
DG1	1	7	5,26	1,524
DG2	1	7	5,44	1,463
DG3	1	7	5,27	1,629
DG4	1	7	5,30	1,640
DG5	1	7	5,45	1,515
DG6	1	7	5,58	1,469
DG7	1	7	5,34	1,564
DG8	1	7	5,43	1,528
DG9	1	7	5,53	1,457
DG10	1	7	5,51	1,356

Influência das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas*

Paulo Alexandre da Silva Pires

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Moacir Manoel Rodrigues Junior

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Alex Mussoi Ribeiro

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Influencia de las formas de financiamiento a corto plazo en el riesgo sistemático de las empresas latinoamericanas

El objetivo de esta investigación fue investigar si la forma de financiamiento a corto plazo de las organizaciones (financiamiento bancario o financiamiento comercial) impacta en el riesgo sistemático de las empresas latinoamericanas. La propuesta se fundamenta en las proposiciones descritas por Hamada (1972), que, a partir de la teorización desarrollada por Modigliani y Miller (1958, 1963), señalan la relación entre la estructura de financiamiento de las empresas y el riesgo sistemático. Se estimaron modelos econométricos de regresión lineal múltiple. El riesgo sistemático fue medido mediante el beta apalancado (β) y sus respectivas desagregaciones de beta desapalancado (β_u) y beta residual (β_r). La muestra investigada fue de empresas de América Latina, durante el período de 2009 hasta 2022. Los principales resultados indican

* Este artículo fue presentado con el título "Influência das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas", en el International Finance Conference 2024, realizado entre los días 2-4 del mes octubre del año 2024, en la ciudad Lima, Perú.



que hay una relación negativa entre el endeudamiento comercial y bancario a corto plazo y el beta desapalancado de las empresas latinoamericanas, por lo que es mayor la intensidad y significancia para el endeudamiento comercial. El estudio aporta evidencias que contribuyen a la literatura de finanzas al aclarar que las formas de financiación a corto plazo impactan en el riesgo sistemático de las organizaciones. Desde la perspectiva de las contribuciones prácticas, la presente investigación explica a los inversores y actores del mercado que la estructura de financiación determinada por las actividades operativas, a través de pasivos de funcionamiento, debe ser considerada en el proceso de valoración de los activos.

Palabras clave: Financiación a corto plazo, deuda comercial, deuda bancaria, riesgo sistemático

Influence of short-term funding methods in the systematic risk of Latin American companies

This research aims at identifying the impact of short-term funding methods of organizations (bank funding or commercial funding) on the systematic risk of Latin American companies. The proposal is based on the ideas provided by Hamada (1972) and Modigliani and Miller's theory (1958, 1963), evidencing the relationship between the funding structure of companies and the systematic risk. Multiple linear regression econometric models were estimated. The systematic risk was measured by levered beta (β) and the respective disaggregation of unlevered beta (β_D) and residual beta (β_R). The sample under study belonged to Latin American companies from 2009 to 2022. The main findings evidence a negative relationship between short-term commercial and bank debt and unlevered beta from Latin American companies, resulting in higher intensity and significance for commercial debt. The study includes evidences that contribute to the finance literature by making clear that short-term funding methods impact on the systematic risk of organizations. From the practical contribution perspective, this research explains to market actors and investors that the funding structure determined by operational activities, through operational liabilities, must be considered in the asset pricing process.

Keywords: Short-term funding, commercial debt, bank debt, systematic risk

Influência das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas

O objetivo desta pesquisa foi investigar se a forma de financiamento de curto prazo das organizações, financiamento bancário ou financiamento comercial, impacta o risco sistemático das empresas latino-americanas. A proposta apoia-se nas proposições descritas por Hamada (1972) que, a partir da teorização desenvolvida por Modigliani e Miller (1958, 1963), indicava a relação entre a estrutura de financiamento das empresas e o risco sistemático. Foram estimados modelos econométricos de regressão linear múltipla. O risco sistemático foi mensurado por meio do beta alavancado (β) e nas suas respectivas desagregações de beta desalavando (β_D) e beta

residual (β_r). A amostra investigada foi de empresas da América Latina, durante o período de 2009 até 2022. Os principais resultados indicam que há uma relação negativa entre o endividamento comercial e bancário de curto prazo e o beta desalavancado das empresas latino-americanas, sendo maior a intensidade e significância para o endividamento comercial. O estudo traz evidências que contribuem para a literatura de finanças ao esclarecer que as formas de financiamento de curto prazo impactam o risco sistemático das organizações. Na perspectiva das contribuições práticas, a presente pesquisa explicita aos investidores e atores de mercado que a estrutura de financiamento determinada pelas atividades operacionais, por meio de passivos de funcionamento, deve ser considerada no processo de precificação dos ativos.

Palavras-chave: Financiamento de curto prazo, dívida comercial, dívida bancária, risco sistemático

1. INTRODUÇÃO

Nas finanças corporativas, um dos princípios fundamentais para a análise de empresas é a relação entre o retorno esperado e seu respectivo risco (Galagedera, 2007). Por mais que a relação mais comum assumida no mercado seja que quanto maior o risco, maior o retorno esperado, a minimização do risco é para os gestores um importante desafio. O risco possui muitas naturezas, como, por exemplo, operacional, ambiental, cambial, tributária, e de forma mais importante para este estudo, os riscos financeiros e de inadimplência, tornando o endividamento um dos fatores essenciais a serem considerados (Silva et al., 2023). A mesma importância se aplica à compreensão da forma e proporção com que as organizações utilizam as fontes de capital de terceiros e capital próprio para financiar suas atividades (Pestana et al., 2021).

Na compreensão clássica de finanças, o risco pode ser decomposto em dois tipos: sistemático e não-sistemático. O risco não-sistemático, também chamado de risco idiossincrático, é originado de fatores intrínsecos à organização e, como a literatura postula, pode ser mitigado por meio da formação de portfólios diversificados (Abidin et al. 2021). De maneira diversa, o risco sistemático não pode ser diversificado, pois representa o impacto que fatores externos, originários o ambiente institucional, implicando no prêmio pelo risco que deve ser pago pelos ativos em comparação ao prêmio pelo risco pago pela carteira hipotética de mercado. Essa classe de risco pode ser medido por meio de uma métrica amplamente conhecida como beta (β) (Abidin et al., 2021; Silva & Machado, 2019), estabelecido no contexto do capital asset pricing model (CAPM), proposto inicialmente nas pesquisas de Lintner (1965), Mossin (1966) e Sharpe (1964).

Quando da análise do beta de um determinado ativo, ele pode ser decomposto em três variantes: beta alavancado, desalavancado e residual (Hamada, 1972; Rubinstein, 1973). O beta alavancado inclui o risco associado ao modelo negocial da empresa e o risco advindo do nível de sua alavancagem financeira. O beta desalavancado (ou não alavancado) representa somente o risco do negócio da própria empresa, não considerando o efeito da alavancagem (Assaf Neto et al., 2008). Por meio dessas duas medidas, pode-se ainda chegar ao beta residual, que é medido pela diferença entre o beta alavancado e o beta desalavancado, evidenciando assim o quanto do risco sistemático de uma empresa é gerado apenas pelo seu nível de alavancagem financeira. Por ser uma estimativa que considera o nível de endividamento da empresa, esse fator do risco identifica o quanto uma empresa deve remunerar aos detentores de suas ações por sua exposição a dívidas mais altas.

Hamada (1972) desenvolveu uma investigação empírica a partir da teorização desenvolvida por Modigliani e Miller (1958, 1963), que indicava a relação entre a estrutura de financiamento das empresas e o risco sistemático. De acordo com o autor, o endividamento, seja qual for a fonte, representa um aumento de risco para o investidor, mesmo que este mantenha inalterado o montante de seu patrimônio (Hamada, 1972). Ampliando os achados de Hamada (1972) e Johnstone e Tulig (2022) apontam que o pagamento aos detentores de dívida é sensível às condições de mercado, mostrando o relacionamento da alavancagem com o risco sistemático. Assim, dívidas que, a princípio, devem ser associadas a projetos de crescimento de uma empresa, exigem maior geração de valor para os acionistas, em vistas do potencial aumento do risco financeiro.

Adicionalmente, Della Seta et al. (2020) argumentam que a dívida de curto prazo gera incentivos para a elevação de riscos. Costello (2019) indica que a dívida de curto prazo não é homogênea nas organizações, pois além do financiamento bancário oneroso (debit), amplamente considerado nas pesquisas, é representativo o financiamento de curto prazo por meio de crédito comercial (accounts payable). Com isso, suscita-se a partir da literatura a possibilidade de relação entre as formas de endividamento de curto prazo e o risco sistemático das organizações, considerando suas diferentes estruturas.

Diante dessa lacuna, esta pesquisa propõe a seguinte questão de pesquisa: qual o efeito das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas? Para tanto, o objetivo deste estudo é investigar se a forma de financiamento de curto prazo das organizações, financiamento bancário ou financiamento comercial, impacta o risco sistemático das empresas latino-americanas. A fim de operacionalizar este objeto, o risco sistemático foi mensurado por meio do beta alavancado (β) e nas suas respectivas desagregações em beta desalavando (β_D) e beta residual (β_R).

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura de finanças ao esclarecer o impacto das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das organizações. Articulando assim apontamentos teóricos trazidos por Hamada (1972), sobre a relação endividamento e risco, abordando esta relação por meio de uma ótica mais restrita ao endividamento de curto prazo, conforme categorizado por Costello (2019) e Della Seta et al. (2020).

Na perspectiva das contribuições práticas, a presente pesquisa explicita aos investidores e atores de mercado os impactos que o endividamento de curto prazo, em suas diferentes formas, exerce sobre o prêmio de risco de determinado ativo. Aqui, é importante considerar que a estrutura de financiamento determinada pelas atividades operacionais, por meio de passivos de funcionamento, deve ser considerada no processo de precificação de ativos. O que contribui diretamente para uma melhor análise e evolução de métricas de valuation aplicadas a empresas listadas.

Por fim, ao desenvolver esta pesquisa tendo como foco países latino-americanos, contribui-se para uma maior compreensão da dinâmica econômica e do mercado financeiro da região. Que, conforme aponta Artica et al. (2019), passou por um período recente de expansão de seus mercados de capitais e de crescimento advindo da entrada de capital estrangeiro. Além desse ponto, o presente trabalho contribui para aprimorar a compreensão de como os betas desalavancados podem ser mensurados em mercados emergentes, o que é visto pela literatura como desafiador pela falta especificações formalizadas para o contexto (Barbier, 2023).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAPM e risco sistemático (beta)

O CAPM foi desenvolvido por Lintner (1965) e Sharpe (1964) a partir das bases propostas por Markowitz (1952) na moderna teoria das carteiras. De acordo com esta teorização, a seleção de um portfólio que combine ativos que não estão perfeitamente correlacionados proporciona a otimização da relação de risco e retorno dos respectivos conjuntos de ativos (Noda et al. 2015).

A premissa basilar do modelo CAPM é que o retorno esperado para um determinado ativo ocorre pela composição da remuneração considerando: o tempo de investimento associado a uma taxa considerada livre de risco (RF_t); e adicionado a um prêmio pelo risco oferecido por este ativo, atribuído pela proporção de risco sistemático beta (β) ao prêmio pelo risco de mercado ($E[RM_t] - RF_t$) do respectivo ativo. A equação 01 expressa esta composição:

$$E[R_t] = RF_t + \beta(E[RM_t] - RF_t) \quad (1)$$

Em que $E[R_t]$ representa o retorno esperado de determinado ativo no período t . RF_t representa a taxa de retorno de um investimento considerado livre de risco. $E[RM_t]$ exprime a esperança de retorno de mercado no período t . O beta (β) do modelo pode ser estimado por meio da seguinte equação:

$$\beta = \frac{Cov(R_t, RM_t)}{Var(RM_t)} \quad (2)$$

No qual $Cov(R_t, RM_t)$ representa a covariância entre o retorno de determinado ativo e o retorno de mercado, enquanto $Var(RM_t)$ é a variância do retorno de mercado. Pela equação 02, é possível perceber que o valor de referência para o termo de β é 1, dado que, em um cenário hipotético, se o comportamento de um ativo for exatamente o mesmo que $Cov(R_t, RM_t) = Cov(RM_t, RM_t) = Var(RM_t)$ o comportamento da carteira de mercado, temos que .

Seguindo o princípio da diversificação proposto por Markowitz (1952), o risco sistemático de um determinado ativo representa o único tipo de risco a ser considerado, uma vez que o risco não-sistemático é eliminado pela diversificação (Ross et al., 2022). No entanto, diferentes fatores podem afetar o risco sistemático, sendo os mais proeminentes a ciclicidade das receitas combinada com o nível de alavancagem operacional da empresa e o nível de alavancagem financeira (Ross et al., 2015). Nessa perspectiva, o beta da organização calculado a partir da equação (2) representa tanto o efeito do modelo de negócio quanto da alavancagem financeira, sendo conhecido como beta alavancado.

No entanto, a partir da compreensão do nível de alavancagem financeira da organização e do benefício tributário da dívida financeira assumida pela empresa, pode-se decompor o termo β no seu componente apenas de risco negocial, sendo conhecido como beta desalavancado (β_D), expresso na seguinte equação.

$$\beta_D = \frac{\beta}{\left[1 + (1 - Tax) \left(\frac{Div}{PL}\right)\right]} \quad (3)$$

Na equação (3), β_D identifica-se o beta desalavancado da empresa, em que β indica o beta alavancado, tax representa a alíquota de imposto aplicado sobre lucro ao qual a empresa está sujeita e $\frac{Div}{PL}$ representa o nível de alavancagem financeira da organização, calculado pela razão entre o passivo oneroso (Div) e o patrimônio líquido da empresa (PL). Dessa forma, o beta desalavancado representa apenas a sensibilidade do valor dos ativos da empresa aos movimentos de mercado, por isso é também conhecido como beta dos ativos (Ross et al., 2015).

Uma vez que é possível isolar apenas o efeito que o risco sistemático exerce sobre o modelo de negócio da empresa por meio do cálculo do beta desalavancado, torna-se possível também isolar o efeito do nível de alavancagem financeira da organização sobre os eventos de risco sistemático, como demonstrado na equação 4:

$$\beta_R = \beta - \beta_D = \beta_D \cdot \left[(1 - Tax) \left(\frac{Div}{PL} \right) \right] \quad (4)$$

Diversos estudos anteriores buscaram compreender fatores endógenos ou exógenos que pudessem impactar o nível do risco sistemático das organizações. Campbell e Mei (1993) investigaram a relação entre notícias sobre fluxos de caixa futuros, taxas de juros reais e retornos excedentes. Entre suas principais conclusões, os autores apontam que os betas podem ser impactados por mudanças nos retornos esperados e que os fluxos de caixas esperados também exercem influência.

Wang et al. (2013) investigaram o retorno sobre o patrimônio líquido como proxy para informação sobre os fluxos de caixa, seus resultados mostraram efeitos consistentes e relevante poder explicativo sobre o retorno de ações. Mar-Molinero et al. (2017) desenvolveram um estudo focado no setor hoteleiro europeu que visou identificar os principais fatores internos e de mercado determinantes no risco sistemático. Seus resultados indicaram que o crescimento da organização, a produtividade empresarial, a liquidez e o tamanho da empresa foram significativos para explicar o nível de risco.

2.2. Endividamento de curto prazo e desenvolvimento de hipóteses

Conforme argumenta Nakamura et al. (2011), para que as empresas possam obter uma estrutura ótima de capital, que maximize o seu valor e reduza o seu custo de capital, não basta apenas definir a proporção ótima de capital próprio e capital de terceiros. Segundo os autores é necessário também fazer escolhas quanto aos prazos de vencimento das dívidas.

No que diz respeito às dívidas de curto prazo, estas podem ser assumidas basicamente de duas maneiras: dívida comercial e dívida bancária. O crédito comercial, majoritariamente obtido junto aos fornecedores, é uma das principais formas de financiamento de curto prazo das organizações, representando, muitas vezes, as contas mais representativas no passivo circulante (Costello, 2019). Já o financiamento de curto prazo obtido por meio de instituições financeiras, normalmente mais oneroso, trata-se da modalidade de endividamento mais comumente abordado em pesquisas sobre estrutura de capital (Costello, 2019; Longhofer & Santos, 2003).

Estudos têm estabelecido conexões entre o endividamento de curto prazo e o nível de exposição ao risco nas organizações (Della Seta et al., 2020). Leland e Toft (1996), investigaram a relação entre o montante da dívida e seu prazo de vencimento para alcançar uma estrutura de capital ideal. Os autores sugerem que o uso de dívidas de curto prazo pode reduzir os custos de agência associados a comportamentos oportunistas, uma vez que modalidades de dívidas de curto prazo, em vista de suas características intrínsecas, podem limitar a propensão em se assumir ativos de alto risco financiados por recursos de terceiros (Della Seta et al., 2020; Leland & Toft, 1996).

Corroborando com a visão de que o endividamento de curto prazo tende a apresentar características que estimulam a redução de riscos organizacionais. Calomiris e Kahn (1991) dissertam que o endividamento de curto prazo diminui o risco moral da gestão, uma vez que a torna mais disciplinada em suas ações. Desenvolvendo uma argumentação aplicada ao setor financeiro, os autores apontam que este tipo de endividamento diminui a probabilidade de comportamentos oportunistas por parte dos gestores. Sendo assim, esse mecanismo de disciplina é fundamental para minimizar riscos excessivos e proteger a estabilidade financeira.

Embora não tenham sido encontrados estudos anteriores que desenvolveram investigações específicas sobre a relação dos tipos de endividamento de curto prazo e o risco sistemático nas organizações. A presente pesquisa apoia-se em investigações anteriores (Calomiris & Kahn, 1991; Della Seta et al., 2020; Leland & Toft, 1996), que trataram de outros tipos de risco organizacionais, para assumir que o endividamento de curto prazo, particularizado em endividamento comercial e endividamento bancário, apresenta uma relação negativa com risco sistemático das organizações. Sintetizando-se assim as hipóteses investigadas neste estudo na tabela 1.

Tabela 1. Hipóteses de pesquisa

H₁: Há uma relação negativa entre o endividamento comercial de curto prazo e o beta alavancado.

H₂: Há uma relação negativa entre o endividamento bancário de curto prazo e o beta alavancado.

H₃: Há uma relação negativa entre o endividamento comercial de curto prazo e o beta desalavancado.

H₄: Há uma relação negativa entre o endividamento bancário de curto prazo e o beta desalavancado.

H₅: Há uma relação negativa entre o endividamento comercial de curto prazo e o beta residual.

H₆: Há uma relação negativa entre o endividamento bancário de curto prazo e o beta residual.

Cumprir citar que, embora haja argumentos sugerindo que o endividamento de curto prazo possa diminuir a exposição aos riscos organizacionais, tais observações não são consensos na literatura. Dado que dívidas de curto prazo tendem a ter maiores custos associados, é possível que adotar tal alternativa de endividamento seja decorrente de um perfil de crédito mais arriscado. O financiamento comercial pode ser uma alternativa mais barata, dado que fornecedores e outros credores dessa modalidade de dívida possuem uma estrutura de análise de risco menos profissionalizada para traçar o perfil de risco de crédito das empresas.

Chen e Duchin (2019), investigando empresas do setor de petróleo que sofreram choques exógenos de rentabilidade, encontraram evidências empíricas de que organizações com elevada alavancagem, particularmente de curto prazo, aumentam substancialmente os seus investimentos em ativos financeiros de risco. Nessa mesma direção, Admati e Hellwig (2013) apresentam que, em períodos de crise, elevados níveis de endividamento de curto prazo estão associados à realização de atividades excessivamente arriscadas. Babanić (2023) argumenta que o risco sistemático medido pelo beta de empresas financiadas por dívida é maior do que o risco sistemático de empresas não alavancadas, devido ao risco financeiro, mas o autor não traz especificações quanto aos prazos das dívidas.

3. METODOLOGIA

3.1. População e amostra

A população investigada neste estudo é composta por empresas de capital aberto, com ações negociadas em países da América Latina, durante o período de 2009 até 2022, e com dados disponibilizados na base de dados Refinitiv Eikon. A coleta dos dados foi realizada no mês de março de 2024. A tabela 2 apresenta a composição resultante da amostra, distribuída para cada país e ano.

Tabela 2. *Composição amostra de pesquisa*

Ano	Argentina	Brasil	Chile	Jamaica	Mexico	Peru	Total
2009	8	82	25	0	24	5	144
2010	13	90	31	0	24	8	166
2011	15	94	31	0	28	9	177
2012	11	103	34	0	27	8	183
2013	11	105	70	0	31	9	226
2014	18	109	74	0	34	8	243

Ano	Argentina	Brasil	Chile	Jamaica	Mexico	Peru	Total
2015	16	102	73	0	32	4	227
2016	25	104	80	1	34	7	251
2017	27	107	79	4	41	9	267
2018	27	111	81	3	38	7	267
2019	24	119	81	4	35	7	270
2020	28	117	30	4	36	5	220
2021	28	117	35	4	38	6	228
2022	28	116	32	3	34	6	219
Total	279	1.476	756	23	456	98	3.088

A escolha da população justifica-se nas diversas transformações ocorridas nos mercados de países da América Latina. Destaca-se também que os mercados latino-americanos costumam ser associados a estruturas legais com maior proteção a credores do que acionistas, o que leva a contratos de dívida serem expostos a maiores controles externos do que em mercados desenvolvidos como América Anglo-Saxônica e Europa, mais focados em capital próprio. Conforme exposto por Artica et al. (2019) a região passou por um período de ampliação dos mercados de capitais, impulsionado pela captação de investimentos estrangeiros. Além disso, espera-se que a grande variabilidade de organizações obtidas na amostra pesquisada permita a estimação de resultados empíricos mais robustos.

3.2. Detalhamento das variáveis

3.2.1. Variáveis dependentes. Para o cálculo dos betas foram consideradas apenas empresas que tivessem ao menos 250 dias de negociações nas respectivas bolsas de valores de cada país. Esse foi o principal critério de exclusão utilizado, que resultou na composição de 3.088 observações. Dessa forma, o beta (β) foi estimado por meio da equação 5:

$$\beta = \frac{Cov(R_t, RM_t)}{Var(RM_t)} \quad (5)$$

No qual $Cov(R_t, RM_t)$ representa a covariância entre o retorno de cada empresa da amostra e o retorno de mercado, enquanto $Var(RM_t)$ é a variância do retorno de mercado. Com o objetivo de tornar os resultados comparáveis entre as empresas que compõem a amostra, o retorno de mercado considerado foi o Standard & Poor's 500, pois ele é uma referência global de retorno no mercado de capitais. Tanto os retornos

dos ativos quanto os retornos de mercado foram calculados para cada dia de negociação do respectivo ano, tendo assim dado origem a um beta para cada combinação de empresa/ano. O beta desalavancado (β_D) foi calculado conforme a equação 6.

$$\beta_D = \frac{\beta}{\left[1 + (1 - Tax) \frac{DIV}{PL}\right]} \quad (6)$$

Nessa equação, representa a alíquota de imposto aplicado sobre lucro a que a empresa está sujeita, para as empresas da amostra, foi utilizado o percentual de imposto de cada país conforme a Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). O indicador $\frac{Div}{PL}$ representa o nível de alavancagem financeira específico de cada organização.

O beta residual (β_R) foi calculado com a finalidade de isolar o efeito que o risco sistemático exerce sobre o modelo negocial da empresa por meio do cálculo do beta desalavancado, apresentando assim apenas o efeito da alavancagem financeira. Sua estimativa é dada conforme a equação 7:

$$\beta_R = \beta - \beta_D \quad (7)$$

3.2.2. Variáveis independentes de interesse e controles. O endividamento comercial (dívida comercial) refere-se às contas a pagar comerciais advindas essencialmente das dívidas assumidas com fornecedores por bens relacionados ao estoque, como suprimentos comerciais ou materiais que fazem parte dos estoques necessários para a execução da atividade negocial da empresa. Estas são descritas no balanço das organizações como contas a pagar ou fornecedores (accounts payable). O endividamento bancário de curto prazo (dívida bancária) representa a parcela corrente da dívida onerosa da organização, sendo a parte do principal e dos juros da dívida total que vence no prazo de um ano (current debt).

As variáveis de controle utilizadas foram: tamanho da firma (logaritmo natural do ativo total), market to book, rentabilidade dos ativos (ROA), investimentos líquidos de capital (CAPEX) e nível geral de alavancagem. Conforme sugere a literatura anterior que considerou o beta como variável dependente (Silva & Machado, 2019).

3.3. Modelos econométricos e procedimentos estatísticos

Todos os modelos apresentados foram estimados considerando como variáveis dependentes os betas alavancados, desalavancados e residuais. Diferentes combinações de variáveis independentes de interesse foram realizadas como o objetivo de permitir uma melhor compreensão dos resultados e cotejamento das hipóteses de pesquisa. As equações 8, 9, 10 e 11 apresentam os modelos econométricos estimados.

Modelo 1

$$\text{Beta } (\beta, \beta_D, \beta_R) = \alpha + \beta_k \text{ Dívida comercial} + \beta_k \text{ Controles} + \varepsilon \quad (8)$$

Modelo 2

$$\text{Beta } (\beta, \beta_D, \beta_R) = \alpha + \beta_k \text{ Dívida bancária} + \beta_k \text{ Controles} + \varepsilon \quad (9)$$

Modelo 3

$$\text{Beta } (\beta, \beta_D, \beta_R) = \alpha + \beta_k \text{ Dívida comercial} + \beta_k \text{ Dívida bancária} + \beta_k \text{ Controles} + \varepsilon \quad (10)$$

Modelo 4

$$\text{Beta } (\beta, \beta_D, \beta_R) = \alpha + \beta_k \text{ Dívida comercial} + \beta_k \text{ Dívida bancária} + \beta_k \text{ Dívida} \\ \text{comercial} * \text{Dívida bancária} + \beta_k \text{ Controles} + \varepsilon \quad (11)$$

A estimação foi realizada por meio do método OLS (Ordinary Least Squares) em dados organizados como painel desbalanceado. Foram utilizados efeitos fixos para ano, setor e país para todos os modelos. Os pressupostos do estimador OLS foram realizados, especialmente de normalidade dos resíduos, linearidade do modelo, multicolinearidade e autocorrelação serial. Os modelos apresentaram heterocedasticidade nos resíduos e, por este motivo, os erros-padrão foram estimados pelo modelo robusto de White.

4. RESULTADOS

A discussão trazida até o momento fornece como motivação de pesquisa a potencial relação que a estrutura da dívida de curto prazo possa possuir com o risco sistemático das empresas dos principais mercados latino-americanos. Importante destacar que o contexto de risco sistemático leva em consideração a lógica estabelecida na construção realizado no CAPM de Lintner (1965), Mossin (1966) e Sharpe (1964). Contudo, dadas discussões posteriores, como em Hamada (1972) e Rubinstein (1973), o risco sistemático pode ser decomposto, por meio da desalavancagem do β em: alavancado (risco sistemático total); e desalavancado (risco sistemático associado ao modelo de negócio ou aos ativos). Por consequência, é plausível assumir a componente de risco sistemático residual, destacada como componente que gera o prêmio pelo risco diretamente associado ao risco financeiro da empresa. Os modelos apresentados nesse estudo levam em consideração os fatores próprios da empresa que implicam em maior nível de risco sistemático, em especial o grau de alavancagem gerada pela dívida comercial, que não é considerado nos modelos de desalavancagem de β .

Tabela 3. Impacto das formas de financiamento de curto prazo no beta alavancado

Variável dependente: beta alavancado (β)				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Variáveis independentes	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a
dívida comercial	0,118 (-1,531)	-	0,129* (-1,68)	0,020 (0,19)
dívida bancária	-	-0,129* (-1,68)	-0,141* (-1,84)	-0,262** (-2,56)
Interação Divbanc*Divcom	-	-	-	13,57 (-1,50)
tamanho LnAtivo	0,049*** (-14,32)	0,047*** (-13,64)	0,047*** (-13,65)	0,047*** (-13,67)
Market to book	0,003* (-1,69)	0,003* (-1,70)	0,003 (-1,61)	0,003 (-1,58)
ROA	-0,259*** (-3,49)	-0,272*** (-3,68)	-0,264*** (-3,56)	-0,266*** (-3,59)
CAPEX	-0,136 (-1,13)	-0,137 (-1,12)	-0,117 (-0,96)	-0,135 (-1,11)
Alavancagem	0,064** (-2,19)	0,093*** (-2,75)	0,094*** (-2,80)	0,098*** (-2,92)
Constante	-0,521*** (-6,93)	-0,471*** (-6,15)	-0,485*** (-6,30)	-0,481*** (-6,26)
FE ^b : ano, setor e país	Sim	Sim	Sim	Sim
F.sig	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
R ²	0,5130	0,5130	0,5136	0,5142
R ² ajustado	0,5070	0,5070	0,5070	0,5070
VIF max. ^c	1,48	1,62	1,63	3,19
Jarque-Bera - χ^2	303,4 (0,000)	305,7 (0,000)	297,7 (0,000)	302 (0,000)
Durbin Watson	1,99	1,99	1,99	1,99
N. Obs	3088	3088	3088	3088

Nota. Erros padrões robustos. Pressuposto de normalidade dos resíduos relaxado pelo teorema do limite central.

^a Coeficiente beta (estatística t).

^b FE: Efeitos fixos.

^c Valor máximo do fator de inflação da variância para as variáveis independentes.

*** Significante ao nível de 1%

** Significante ao nível de 5%

* Significante ao nível de 10%.

Os modelos 2, 3 e 4, exibidos na tabela 3, indicam que a dívida bancária de curto prazo apresenta uma relação negativa com o risco sistemático (medido por meio do beta alavancado) das organizações. Esse resultado corrobora com os achados anteriores sobre a relação endividamento e risco organizacional. Pois, como apresentado, Leland e Toft (1996), em sua análise sobre a quantidade de dívida e o prazo de seu vencimento para alcançar uma estrutura de capital ideal. O uso de dívidas de curto prazo pode reduzir os custos de agência associados ao comportamento oportunista de investidores, que podem optar por alocar capital de terceiros em ativos de maior risco (Della Seta et al., 2020; Leland & Toft, 1996;). Ressalta-se que apenas os modelos 2 e 3 apresentaram significância estatística e que esta foi baixa se comparada com os resultados apresentados a seguir em relação ao beta desalavancado e residual.

Tabela 4. Impacto das formas de financiamento de curto prazo no beta desalavancado

Variável dependente: beta desalavancado (β_D)				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Variáveis independentes	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a
dívida comercial	-0,203*** (-3,902)	-	-0,196*** (-3,794)	-0,228*** (-3,417)
dívida bancária	-	-0,109** (-2,349)	-0,092** (-2,008)	-0,128** (-2,102)
Interação Divbanc*Divcom	-	-	-	0,405 (0,775)
tamanho LnAtivo	0,029*** (-12,45)	0,028*** (-11,79)	0,028*** (-11,73)	0,028*** (11,741)
Market to book	-0,001 (-0,670)	-0,001 (-0,872)	-0,001 (-0,732)	-0,001 (-0,742)
ROA	-0,002 (-0,042)	0,005 (0,104)	-0,006 (-0,113)	-0,006 (-0,121)
CAPEX	-0,226*** (-2,822)	-0,183** (-2,281)	-0,213*** (-2,649)	-0,219*** (-2,711)
Alavancagem	-0,656*** (-33,24)	-0,633*** (-28,90)	-0,636*** (-29,23)	-0,634*** (-29,16)
Constante	-0,060 (-1,171)	-0,057 (-1,086)	-0,036 (-0,690)	-0,035 (-0,665)
FE ^b : ano, setor e país	Sim	Sim	Sim	Sim
F.sig	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

R ²	0,565	0,563	0,565	0,566
R ² ajustado	0,559	0,557	0,560	0,560
VIF max. ^c	1,48	1,62	1,63	3,19
Jarque-Bera - chi ²	353,8 (0,000)	345,6 (0,000)	353 (0,000)	351,5 (0,000)
Durbin Watson	1,94	1,95	1,94	1,94
N. Obs	3088	3088	3088	3088

Nota. Erros padrões robustos. Pressuposto de normalidade dos resíduos relaxado pelo teorema do limite central.

^a Coeficiente beta (estatística t).

^b FE: Efeitos fixos.

^c Valor máximo do fator de inflação da variância para as variáveis independentes.

*** Significante ao nível de 1%

** Significante ao nível de 5%

* Significante ao nível de 10%.

Todos os modelos estimados considerando o beta desalavancado (β_D) como medida do risco sistemático (tabela 4) indicam uma relação negativa e estatisticamente significativa tanto para o financiamento comercial como para o financiamento bancário de curto prazo. Confirmando as hipóteses de pesquisa de que H3 (há uma relação negativa entre o endividamento comercial de curto prazo e o beta desalavancado) ao nível de significância de 1%, e que H4 (há uma relação negativa entre o endividamento bancário de curto prazo e o beta desalavancado) ao nível de significância de 5%.

Estes resultados são particularmente relevantes visto que diferentes fatores podem afetar o risco sistemático, sendo os mais proeminentes a ciclicidade das receitas combinada com o nível de alavancagem operacional da empresa e o nível de alavancagem financeira. Sendo que o beta desalavancado, que representa a sensibilidade do valor dos ativos da empresa aos movimentos de mercado, é também conhecido como beta dos ativos.

Tabela 5. Impacto das formas de financiamento de curto prazo no beta residual

Variável dependente: beta residual (β_R)				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Variáveis independentes	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a	β_k (Stat. t) ^a
dívida comercial	0,317*** (-7,22)	-	0,322*** (-7,33)	0,238*** (-3,97)

dívida bancária	-	-0,029 (-0,63)	-0,059 (-1,29)	-0,151** (-2,45)
Interação banc*com	-	-	-	1,038* (-1,77)
tamanho LnAtivo	0,021*** (-11,79)	0,020*** (-11,13)	0,021*** (-11,31)	0,021*** (-11,36)
Market to book	0,003*** (-2,82)	0,003*** (-2,92)	0,003*** (-2,77)	0,003*** (-2,72)
ROA	-0,256*** (-5,98)	-0,277*** (-6,35)	-0,259*** (-6,02)	-0,260*** (-6,04)
CAPEXp	0,092 (-1,45)	0,05 (-0,74)	0,1 (-1,57)	0,087 (-1,36)
Alavancagem	0,717*** (-41,09)	0,726*** (-35,12)	0,730*** (-35,70)	0,733*** (-35,74)
Constante	-0,480*** (-12,04)	-0,43*** (-10,64)	-0,46*** (-11,47)	-0,46*** (-11,438)
FE ^b : ano, setor e país	Sim	Sim	Sim	Sim
F.sig	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
R ²	0,635	0,625	0,635	0,636
R ² ajustado	0,63	0,62	0,63	0,631
VIF max. ^c	1,48	1,62	1,63	3,19
Jarque-Bera (chi ²)	3654 (0,000)	4091 (0,000)	3598 (0,000)	3704 (0,000)
Durbin Watson	2,04	2,03	2,03	2,04
N. Obs	3088	3088	3088	3088

Nota. Erros padrões robustos. Pressuposto de normalidade dos resíduos relaxado pelo teorema do limite central.

^a Coeficiente beta (estatística t).

^b FE: Efeitos fixos.

^c Valor máximo do fator de inflação da variância para as variáveis independentes.

*** Significante ao nível de 1%

** Significante ao nível de 5%

* Significante ao nível de 10%.

Por meio dos modelos estimados, considerando beta residual (β_r), que visa isolar o efeito dos eventos de risco sistemático sobre o nível de alavancagem financeira da organização, foi possível constatar uma relação positiva e significativa entre este e o endividamento comercial. Já a dívida bancária mostrou-se significativa apenas no

modelo 4, que considera a interação entre as variáveis de dívida comercial e bancária. Tal resultado impede que sejam aceitas as seguintes hipóteses de pesquisa H5 (há uma relação negativa entre o endividamento comercial de curto prazo e o beta residual) e H6 (há uma relação negativa entre o endividamento bancário de curto prazo e o beta residual).

Baseado na decomposição proposta por Hamada (1972) e Rubinstein (1973), que leva a consideração que existe uma fração do risco sistemático decorrente do risco financeiro, aqui chamado de risco residual, é possível perceber que as evidências de relação são no sentido positivo com o endividamento comercial. Não havendo evidência de relação com dessa fração de risco com o endividamento bancário.

Considerando a significância do coeficiente associado a variável de interação entres alavancagem financeira e comercial, é possível assumir sua ligação à questão operacional da empresa, quanto maior a dívida comercial, maior e mais positiva é essa relação. Mostra essa relação indícios de uma relação de trade off entre as duas formas de financiamento de curto prazo investigadas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo investigar se a forma de financiamento de curto prazo das organizações, financiamento bancário ou financiamento comercial, impacta o risco sistemático das empresas latino-americanas. A literatura sobre endividamento organizacional discute amplamente as motivações da cessão de crédito comercial por parte dos fornecedores, mesmo quando há um mercado ativo de crédito financeiro para seus clientes (Costello, 2019). Nessa linha de investigação, sustenta-se a teoria de que um fator motivador consiste no crédito comercial ser, eventualmente, mais barato em comparação ao financiamento bancário (Costello, 2019; Longhofer & Santos, 2003).

Os modelos testados parecem convergir para a indicação de que a dívida comercial apresenta benefícios para as organizações. Os resultados do impacto das formas de financiamento de curto prazo no beta desalavancado (tabela 4), mostraram que a dívida comercial apresenta uma relação negativa muito mais acentuada e estatisticamente significativa com o beta desalavancado do que a dívida bancária. Tal resultado pode sugerir que, uma vez desconsiderada a estrutura de capital, focalizando apenas o modelo de negócio da empresa (evidenciado por meio do beta desalavancado), ela apresenta menor risco sistemático se a empresa for financiada no curto prazo de forma mais intensiva por crédito comercial do que por crédito bancário. Tal resultado pode indicar que o crédito comercial, que é intimamente ligado ao ciclo operacional das organizações, uma vez que é majoritariamente formado pelas compras com

fornecedores, demonstra um funcionamento mais saudável deste. Assim, os resultados indicam que tomadas de decisão de alocação de capital que visem minimizar a exposição ao risco sistemático devem considerar o nível de endividamento comercial das organizações.

Além desse ponto, em condições de estresse macroeconômico, o financiamento comercial tende a se ajustar aos desafios apresentados, uma vez que existe um relacionamento mais próximo entre os fornecedores e clientes em uma cadeia produtiva do que entre estes e os credores bancários. Ressalta-se ainda que as instituições financeiras tendem a ceder crédito pautadas pela regulação bancária e política monetária, podendo assim restringir ou ampliar a concessão de crédito dependendo do momento econômico, se contracionista ou expansionista. O que pode ampliar o risco sistemático das organizações.

Como o beta residual, medida que mostra o efeito da alavancagem financeira, mostrou-se com uma relação positiva com a dívida comercial, que está ligada à realidade operacional da empresa. Sugere-se que esse resultado, que contraria as hipóteses levantadas neste estudo, seja investigado em pesquisas futuras.

Contribuição de autoria:

Pires, P. A. S.: Conceituação, Metodologia, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Gestão do projeto. **Junior, M. M. R.:** Conceituação, Metodologia, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Ribeiro, A. M.:** Conceituação, Validação, Visualização, Supervisão.

Paulo Alexandre da Silva Pires (Pires, P. A. S.)

Moacir Manoel Rodrigues Junior (Junior, M. M. R.)

Alex Mussoi Ribeiro (Ribeiro, A. M.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Abidin, Z. A., Ahmed, A., Shah, N. H., Khan, M. N., Arif, M., & Khan, I. (2021). A comparative analysis of unlevered and levered beta and its impact on firm performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 784-800.
- Admati, A. R., & Hellwig, M. F. (2013). *Does debt discipline bankers? An academic myth about bank indebtedness* (Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper 132). Stanford University. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2216811>
- Artica, R. P., Brufman, L., & Saguí, N. (2019). Por que as empresas latino-americanas retêm muito mais caixa do que costumavam reter? *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 73-90. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805660>
- Assaf Neto, A., Lima, F. G., & de Araújo, A. M. P. (2008). Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(1), 72-83.
- Babanić, M. (2023). Levered beta: Influence of Debt and corporate income tax on company systematic risk and discussion on the correct algebraic equation. *The European Journal of Applied Economics*, 20(2), 150-167. <https://doi.org/10.5937/ejae20-45235>
- Barbier, P. J. A. (2023). Towards a deeper comprehension of unlevered betas in emerging markets: Gordon and a regression stock valuation model. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 17(4), 586-599. <https://doi.org/10.1504/IJEPPE.2023.132536>
- Calomiris, C. W., & Kahn, C. M. (1991). The role of demandable debt in structuring optimal banking arrangements. *The American Economic Review*, 81(3), 497-513.
- Campbell, J. Y., & Mei, J. (1993). Where do betas come from? Asset price dynamics and the sources of systematic risk. *The Review of Financial Studies*, 6(3), 567-592. <https://doi.org/10.1093/rfs/5.3.567>
- Chen, Z., & Duchin, R. (2019). Do nonfinancial firms use financial assets to risk-shift? Evidence from the 2014 oil price crisis. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3284205>
- Costello, A. M. (2019). The value of collateral in trade finance. *Journal of Financial Economics*, 134(1), 70-90. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.07.018>
- Della Seta, M., Morellec, E., & Zucchi, F. (2020). Short-term debt and incentives for risk-taking. *Journal of Financial Economics*, 137(1), 179-203. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.07.008>

- Galagedera, D. U. (2007). A review of capital asset pricing models. *Managerial Finance*, 33(10), 821-832. <https://doi.org/10.1108/03074350710779269>
- Hamada, R. S. (1972). The effect of the firm's capital structure on the systematic risk of common stocks. *The Journal of Finance*, 27(2), 435-452. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1972.tb00971.x>
- Johnstone, D., & Tulig, S. (2022). Hamada's equation and the beta of debt under CAPM. *Accounting & Finance*, 62(2), 2385-2399. <https://doi.org/10.1111/acfi.12868>
- Leland, H. E., & Toft, K. B. (1996). Optimal capital structure, endogenous bankruptcy, and the term structure of credit spreads. *The Journal of Finance*, 51(3), 987-1019. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1996.tb02714.x>
- Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *The Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13-37. <https://doi.org/10.2307/1924119>
- Longhofer, S. D., & Santos, J. A. (2003). The paradox of priority. *Financial Management*, 32(1), 69-81. <https://doi.org/10.2307/3666204>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>
- Mar-Molinero, C., Menéndez-Plans, C., & Orgaz-Guerrero, N. (2017). Has the 2008 financial crisis changed the factors determining the systematic risk of shares in the "European Hospitality Industry"? (2003-2013). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.10.002>
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American Economic Review*, 53(3), 433-443.
- Mossin, J. (1966). Equilibrium in a capital asset market. *Econometrica*, 34(4), 768-783. <https://doi.org/10.2307/1910098>
- Nakamura, W. T., Jucá, M. N., & Bastos, D. D. (2011). Estrutura de maturidade das dívidas das empresas brasileiras: um estudo empírico. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 228-248. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200005>
- Noda, R. F., Martelanc, R., & Kayo, E. K. (2015). O fator de risco lucro/preço em modelos de precificação de ativos financeiros. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 67-79. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201412060>
- Pestana, L. J., Gomes, L. P., & Lopes, C. (2021). Testando a estrutura de capital de empresas familiares portuguesas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 510-527. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113190>

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira*. AMGH Editora.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2022). *Fundamentos de administração financeira*. Bookman Editora.
- Rubinstein, M. E. (1973). A mean-variance synthesis of corporate financial theory. *The Journal of Finance*, 28(1), 167-181. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01356.x>
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425-442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>
- Silva, L. L. D., Silva, A. M. C. D., & Freire, A. P. F. (2023). Estrutura de capital e gerenciamento de risco: uma análise à luz do modelo CoVaR. *Pensar Contábil*, 25(87), 16-24.
- Silva, M. D. O. P.; Machado, M. A. V. (2019). Índice de sentimento textual: Uma análise empírica do impacto das notícias sobre risco sistemático. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(40), 24-42. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n40p24>
- Wang, K., Li, J., & Huang, S. (2013). Bad beta good beta, state-space news decomposition and the cross-section of stock returns. *Accounting & Finance*, 53(2), 587-607. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2012.00470.x>

Data de recepção: 26/11/2024

Data de revisão: 27/11/2024

Data de aceitação: 28/11/2024

Contato: p.pires@posgrad.ufsc.br

Riesgo crediticio y proceso de cobranzas en instituciones privadas de educación

Clara Elizabeth Villacrés Armas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA, Ecuador

Osmany Pérez Barral

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA, Ecuador

En la actualidad, se percibe un comportamiento inestable en la economía de Ecuador, pues el riesgo del país se ha incrementado. Esta situación se ha reflejado en las instituciones públicas y privadas del país. Este contexto conduce al objetivo de proponer políticas de crédito educativo en el proceso de cobranzas para la toma de decisiones en instituciones privadas de educación superior. La investigación es descriptivo-explicativa con enfoque cualitativo, sustentada en los métodos análisis-síntesis y análisis documental. Teóricamente, se profundiza en los problemas que afectan el riesgo crediticio en las instituciones privadas de educación superior, marcadas por el nivel de adquisición-endeudamiento de las familias al momento de decidir la continuidad de los estudios de sus hijos. Asimismo, se ahonda en el ámbito educativo al considerarse el alto porcentaje de deserción estudiantil. El resultado se confirmó en los criterios de los autores consultados (Acuña & Chavarry, 2020; Arellano & Cubi, 2013; Barr, 2006, 2008; Barr & Crawford, 2005; Brachfeld, 2013; Ettinger & Goliet, 2000; Global Ratings, 2020; Morales & Morales, 2014; Pérez Barral et al., 2020; Pérez Barral et al. 2022). Finalmente, se determinaron factores internos-externos asociados al incremento del riesgo crediticio en las universidades estudiadas, con lo que se confirmó la necesidad de proponer políticas para el proceso de cobranzas y la toma de decisiones.

Palabras clave: Riesgo crediticio, estudio financiero, proceso de cobranzas, flujos de efectivo



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202402.005>

Contabilidad y Negocios 19 (38), 2024, pp. 119-140 / e-ISSN 2221-724X

Credit risk and collection process in private educational institutions

Currently, unstable behavior is perceived in the economy of Ecuador, where country risk has increased and is reflected in the country's public-private institutions. This context leads to the general objective of proposing educational credit policies in the collection process for decision making in private higher education institutions. The research is descriptive-explanatory with a qualitative approach, supported by analysis-synthesis and documentary analysis methods. Theoretically, it delves into the problems that affect credit risk in private higher education institutions, marked by the level of acquisition-indebtedness of families when deciding the continuity of their children's studies; Likewise, it delves into the educational field when considering the high percentage of student dropouts. The result was confirmed in the authors' criteria (Acuña & Chavarry, 2020; Arellano & Cubi, 2013; Barr, 2006, 2008; Barr & Crawford, 2005; Brachfeld, 2013; Ettinger & Goliet, 2000; Global Ratings, 2020; Morales & Morales, 2014; Pérez Barral et al., 2020; Pérez Barral et al., 2022) consulted, determining internal-external factors associated with the increase in credit risk in these universities, confirming the need to propose policies for the collections process and decision making.

Keywords: Credit risk, financial study, collections process, cash flows

Risco de crédito e processo de cobrança em instituições de ensino privadas

Atualmente, percebe-se um comportamento instável na economia do Equador, onde o risco-país aumentou e se reflete nas instituições público-privadas do país. Esse contexto conduz ao objetivo geral de propor políticas de crédito educacional no processo de arrecadação para tomada de decisão em instituições de ensino superior privadas. A pesquisa é descritiva-explicativa com abordagem qualitativa, apoiada em métodos de análise-síntese e análise documental. Teoricamente, aprofunda os problemas que afetam o risco de crédito nas instituições de ensino superior privadas, marcados pelo nível de endividamento-aquisitivo das famílias na decisão da continuidade dos estudos dos filhos; Da mesma forma, aprofunda-se no campo educacional ao considerar o alto percentual de evasão estudantil. O resultado foi confirmado nos critérios dos autores (Acuña & Chavarry, 2020; Arellano & Cubi, 2013; Barr, 2006, 2008; Barr & Crawford, 2005; Brachfeld, 2013; Ettinger & Goliet, 2000; Global Ratings, 2020; Morales & Morales, 2014; Pérez Barral et al., 2020; Pérez Barral et al., 2022) consultados, determinando fatores internos-externos associados ao aumento do risco de crédito nessas universidades, confirmando a necessidade de propor políticas para o processo de cobrança e tomada de decisão.

Palavras-chave: Risco de crédito, estudo financeiro, processo de cobrança, fluxo de caixa

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios de la gestión de créditos educativos se encuentran en una etapa de auge en Ecuador. Esto se debe a la necesidad que se generó desde 2020 a partir de la pandemia del covid-19, pues muchos estudiantes quisieron dejar sus estudios por problemas económicos de sus familias. En ese contexto, los directivos de las universidades privadas gestaron la posibilidad de que sus estudiantes pudieran solicitar el crédito directo facilitado por la institución. Algunos autores han hecho referencia a la importancia del tema para que los jóvenes puedan comenzar sus estudios o seguir estudiando en los niveles siguientes. Entre ellos, destacan los estudios de Brito y Vásquez (2022), Delgado (2004), y Vásquez (2008).

Debe destacarse que la posibilidad de tener acceso a un crédito educativo en una universidad privada de Ecuador impulsa la oportunidad para que los estudiantes puedan continuar con sus estudios universitarios y logren ser profesionales al término de su carrera. Sin embargo, al establecerse o institucionalizarse el otorgamiento del crédito directo a los estudiantes desde su ingreso al primer nivel, se crea la necesidad de proponer políticas de gestión crediticia, y procesos que permitan hacer seguimiento de la recuperación de cartera por estudiantes, carreras y escuelas (facultades).

Al respecto, algunos autores destacan también la necesidad de estrategias, políticas y procesos de control de créditos universitarios y auditorías. Entre ellos se encuentran Arellano y Cubi (2013), Barr (2006, 2008), y Barr y Crawford (2005). Lo expuesto por ellos corrobora que existe interés y preocupación en diferentes partes del mundo por el financiamiento de la educación superior. Por ello, este estudio se enfoca en la propuesta de políticas de crédito educativo en el proceso de cobranzas para la toma de decisiones en instituciones privadas de educación superior, sobre todo, en Ecuador como caso sudamericano.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS EDUCATIVOS

A finales del año 2019, se desató a nivel mundial la pandemia del covid-19, reportada primero en la ciudad de Wuhan en China. Esto desencadenó una profundización de la crisis económica mundial, dado que el confinamiento de las personas para detener la propagación del virus dio lugar a que no exista dinero circulante, se incremente la pérdida de empleo y exista escasez de productos para poder comercializar. Estos factores influyeron en el desequilibrio económico a nivel mundial.

En ese contexto, las instituciones financieras elevaron su riesgo crediticio mediante el incremento de la cartera por recuperar y optaron por no conceder créditos en general. Esto afectó el otorgamiento de créditos educativos, al cual aplicaban los estudiantes de instituciones privadas de educación superior con el propósito de cursar sus estudios o continuarlos en ese tipo de centros. Esta situación se ha visto seriamente afectada desde 2020 hasta la actualidad (2024). El contexto descrito se corrobora en los estudios de Pérez Barral et al. (2020), y Pérez Barral et al. (2022).

El crédito educativo constituye una vía para ayudar a los estudiantes para que no abandonen las aulas universitarias, sobre todo, a los que se forman en instituciones privadas que se encuentran en una situación de un riesgo aceptable por la situación económica que se vive en Ecuador. En ese sentido, se coincide con los criterios de Global Ratings (2020) cuando plantea que la cartera de créditos educativos es el indicador más importante que las instituciones financieras actualmente analizan. De hecho, existe una cartera en créditos educativos con morosidad del 5% que ha crecido de acuerdo con la proyección adquirida por la institución y que, anteriormente, fue manejada con el 2%.

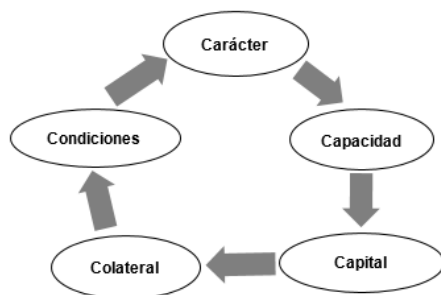
En virtud de lo expresado, es preciso determinar los factores que inciden en el riesgo crediticio y el proceso de cobranza en las universidades privadas para poder cumplir con el objetivo general siguiente: proponer políticas de crédito educativo en el proceso de cobranzas en instituciones privadas de educación superior para la toma de decisiones. Con ello, se puede dar respuesta al problema científico: ¿cuáles son los factores de riesgo crediticio y de crecimiento de la cartera que afectan a las instituciones de educación superior privada? Para ello, el estudio se presenta en varias secciones que responden a la introducción, el marco teórico, la metodología, los resultados, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Se puede definir el riesgo crediticio como una actividad financiera en la que interviene la entidad que otorga el crédito y la que lo recibe. Esta última se compromete a cancelar la deuda en un determinado tiempo de acuerdo con las condiciones mutuamente acordadas. De esta manera, se pone en riesgo la empresa que otorga al incurrir en costos o pérdidas extras en caso del incumplimiento de los valores a cobrar (Trejo et al., 2016). Por ello, cuando se empieza el proceso para la concesión de un préstamo, se debe valorar e identificar la capacidad de pago del deudor, con la finalidad de poder prever posibles amenazas por falta de pago.

En relación con lo expuesto, Hernández et.al., (2017) comenta las cinco C del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones. La persona encargada del análisis para el otorgamiento o negación del crédito debe evaluar los factores que determinen

la capacidad de endeudamiento que, en el caso de este estudio, caracteriza a cada estudiante. Desde esta óptica, en el caso de la educación superior, una mala colocación de un crédito para el estudiante o el padre de familia implica un riesgo eminente que afecta la liquidez de las instituciones, sobre todo, de las que son privadas. Esto acarrea consigo no poder invertir en el mejoramiento de la educación con fines investigativos y científicos, que son su fundamento.

Figura 1. Las cinco C del crédito



Con respecto a la figura 1, es necesario recalcar que las cinco C de crédito deben ser gestionadas y controladas por las instituciones financieras y la institución educativa que otorgue el crédito para que pueda ser utilizado eficientemente por los estudiantes para continuar sus estudios en la educación superior. Esto puede ser realizado por medio de la generación de políticas de cumplimientos. En tal sentido, también se coincide con lo expuesto por Jiménez (2018) sobre las políticas de créditos. El autor indica que, son instrumentos que tienen las instituciones financieras para el otorgamiento de créditos. A partir de ello, se delimitan condiciones de pago, el tipo de crédito y normas que garanticen la recuperación del dinero de forma idónea para que no afecte al flujo de liquidez de los centros privados de educación superior.

Por su parte, Suárez (2019) aborda el tema de la gestión de las cuentas por cobrar desde la perspectiva de evaluar la gestión de las cuentas por cobrar mediante la aplicación de indicadores financieros y el análisis de procedimientos crediticios, contribuyendo al mejoramiento de la rentabilidad. No obstante, en las instituciones de educación superior el tema de cobranzas y créditos implica alcanzar y tener habilidades efectivas para la recuperación de la cartera vencida en el menor tiempo posible. Con ello, se evita caer en provisiones para cuentas incobrables. Por ello, es importante que, en las instituciones privadas de educación superior en las que los planes de pago y los créditos educativos son inexistentes, se diseñen políticas para la concesión y tratamiento de los créditos. Esto tiene el propósito de que puedan determinar a tiempo la morosidad y garantizar la educación de los estudiantes que sí cumplen con

sus pagos oportunamente. Entonces, al implementar la opción de pagos en cuotas mediante la concesión de créditos educativos, las instituciones que son objeto de estudio incrementan sus ventas, pues pueden abarcar un mercado al que antes no podían llegar y que, por lo tanto, les era esquivo. Este mercado que ahora se convierte en potencial está constituido por los estudiantes que no cuentan con recursos económicos suficientes para pagar al contado. Así, las instituciones privadas de educación superior se vuelven más competitivas frente a otros centros de similares características que sí contaban con ese servicio.

También se concuerda con lo expuesto por Quinaluisa et al. (2017), pues corroboran que carecer de control y de políticas de crédito en las que se identifique el tiempo de retraso a lo largo del tiempo siempre se convierte en un problema financiero. Si bien inicialmente esa situación incrementa satisfactoriamente las ventas, puede conllevar a que se desemboque en un riesgo crediticio. Por su parte, Acuña y Chavarry (2020) abordan el tema desde la cobranza, que tiene por finalidad esencial efectuar la recuperación de la cartera de clientes de forma eficaz e inmediata para garantizar el capital de trabajo, y dar liquidez y capacidad a corto plazo de forma efectiva. En consecuencia, es relevante convertir las cuentas por cobrar en efectivo y equivalentes; con dichos valores se pueden cubrir a corto plazo las obligaciones en las organizaciones. Así, pueden invertir, sobre todo, en tecnología y mejoramiento continuo en la educación superior en Ecuador.

Frente a lo descrito, Brachfeld (2013) señala que las políticas de cobranza son utilizadas para fortalecer criterios en el momento en que haya reclamos, para evadir arbitrariedades, para facilitar diligencias de cobro, y para establecer normas y prioridades de actuación que deben adjudicarse los delegados en la gestión de las cuentas comprometidas con el pago. Con relación a ello, según Ettinger y Goliet (2000), las políticas de cobranza son procedimientos que aplican todas las empresas para la recaudación de las cuentas por cobrar en la fecha de sus vencimientos. Al respecto, el gerente de crédito debe hacer todos los esfuerzos posibles no solo para cobrar las deudas con su institución, sino también para gestionar y realizar el cobro con rapidez.

Frente a lo expuesto, Morales y Morales (2014) destacan que las fases de la cobranza (prevención, cobranza, recuperación y extinción) deben ser cumplidas. Dichas fases son acciones que deben poseer base jurídica para ejecutarse. Además, se encuentran orientadas a salvaguardar la economía de la institución al reducir de manera significativa el incumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes. A corto plazo, tal situación no genera mayor impacto; sin embargo, a largo plazo, puede causar inconvenientes para la liquidez y el poder adquisitivo de las instituciones privadas de educación superior. De esta manera, se pueden generar cuentas incobrables.

Para el desarrollo del estudio y la propuesta de políticas de cobro en una institución privada de educación superior, es necesario basarse o sustentarse en el análisis de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), así como en su reglamento. La ley “tiene como objeto definir los principios que garanticen el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, interculturalidad, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna” (art. 2). Con respecto a la política de cuotas, dictamina que “las instituciones de educación superior instrumentarán de manera obligatoria políticas de cuotas a favor del ingreso al sistema de educación superior de grupos históricamente excluidos o discriminados” (art. 74). Por último, estipula que las instituciones estudiadas deben mantener “una unidad administrativa de Bienestar Estudiantil destinada a promover la orientación vocacional y profesional, facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecer los servicios asistenciales que se determinen en las normativas de cada institución” (art. 86).

Por otro lado, se encuentra el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior (RLOES, 2022), cuyo objetivo consiste en “el desarrollo y aplicación de las normas de educación superior, que permitan hacer efectivos los fines y objetivos del Sistema de Educación Superior, en el marco de la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Superior” (art. 1). Además, señala que “las instituciones de educación superior establecerán las unidades de bienestar en sus estatutos y estructura institucional, y asignarán un presupuesto para su implementación, funcionamiento y fortalecimiento” (art. 24).

Como se puede percibir, la institucionalización propuesta por la LOES puede servir no solo a las instituciones públicas, sino también a las privadas. Esto puede garantizar la continuidad y la terminación de los estudios de los alumnos que desean estudiar o seguir estudios en las universidades privadas, pues no siempre las públicas garantizan los cupos suficientes. Para ello, los estudiantes tienen la posibilidad de contar con facilidades de pago con tarjetas de crédito que incluyan planes de financiamiento con o sin intereses. A su vez, las instituciones privadas de educación superior tienen la obligación de incorporar en su sistema políticas de cuotas según la normativa citada. Tales políticas deben ser gestionadas en la unidad administrativa de Bienestar Estudiantil para garantizar la igualdad de oportunidades en el proceso de formación profesional para los estudiantes cuya situación socioeconómica no les permite pagar el total del valor al contado.

Cabe destacar que el estudio de Arias et. al. (2021), que toma el contexto de once países, corrobora lo expresado hasta el momento, sobre todo, en la época de

la pandemia del COVID-19. La investigación describe la perspectiva internacional sobre la afectación del proceso de matrícula en la educación superior privada en América Latina y el Caribe. Para ello, los autores consideran una encuesta aplicada en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Perú, República Dominicana y Uruguay.

De la misma manera, destacan los estudios de Cajas y Cárdenas (2023), Delgado et al. (2023), y Morocho et al. (2023), quienes se enfocaron en el riesgo crediticio en situaciones emergentes, como el contexto posterior a la pandemia del covid-19. De acuerdo con los estudios, el crédito educativo en la educación superior en Ecuador debe ser otorgado a partir de un análisis exhaustivo de su factibilidad económico-financiera. Además, debe consumarse a partir de una educación financiera de los estudiantes universitarios para su uso responsable, con el propósito de que estos sean más puntuales al momento de pagar sus créditos y no perjudiquen a las instituciones que se los ofrecen. Tal información surge como respuesta a las necesidades de las universidades implicadas.

Por otro lado, el estudio de Arias et al. (2021) corrobora el decrecimiento significativo de la matrícula universitaria, especialmente, en países como Colombia. Para ello, se basa en las variables tratadas anteriormente como, por ejemplo, pérdida de empleos, afectación en la economía y barreras de acceso a fuentes de financiamientos. Tales circunstancias exigieron que las universidades privadas contemplen medidas como subsidios, becas por diversos conceptos y otorgamientos de créditos con facilidades de pagos, entre otros. Un ejemplo de ello es el de Perú, país en el que han aparecido nuevos programas para becas, y 90% de instituciones privadas de educación superior han creado descuentos y convenios con universidades extranjeras para mermar la deserción estudiantil. En general, en casi todos los países analizados, los entes gubernamentales no dieron apoyo a las instituciones privadas de educación superior. Por el contrario, estas tuvieron que implementar estrategias con recursos propios para poder sostener la continuidad del funcionamiento de la institución. Por ejemplo, enfrentaron costos para la adquisición de plataformas virtuales avanzadas.

A partir de lo comentado, es necesario destacar que aún queda mucho por investigar sobre la temática abordada. En ese sentido, estudios futuros pueden enfocarse en la implementación de modelos y procedimientos de gestión de cobro en instituciones de educación privada, en modelos de riesgo financiero con cartera vencida en la gestión de cobro por los servicios universitarios y en el impacto financiero en las inversiones universitarias por deficiente política de cobros, entre otros temas de interés.

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo con un enfoque cualitativo. Para ello, se utilizan métodos teóricos y metodológicos que aportan rigor científico, entre los que destacan el análisis-síntesis, el análisis documental, y el método inductivo-deductivo. Además, las entrevistas realizadas fueron formales y abiertas con la finalidad de obtener más información de los implicados en el estudio.

Los resultados se asocian con la propuesta de políticas crediticias que permitan tomar decisiones proactivas en las instituciones privadas de educación superior. Para ello, se realizó un diagnóstico para conocer cuál es la situación de una universidad privada de Ecuador que fue tomada como objeto de estudio. La información obtenida facilita el análisis para la propuesta de políticas de crédito educativo y procesos de cobranzas.

Así mismo, se empleó el método de discriminación para dar prioridad a la selección de respuestas adecuadas y sujetas al problema planteado. Esto facilitó la agrupación de respuestas similares de los participantes. Posteriormente, se trabajó con las respuestas asociadas y de mayor peso específico, sobre todo, con aquellas que superaron el 80% frente al total.

En función de lo descrito, se aplicó una entrevista formal al personal contable y del área de Bienestar Estudiantil (en total, 7 personas del área contable y administrativo) con la finalidad de obtener información acerca del riesgo crediticio y del proceso de cobranzas que se lleva actualmente en la universidad privada de Ecuador que es objeto de estudio en este trabajo de investigación. Asimismo, se amplió la muestra a 133 docentes que pertenecen a las 3 escuelas con mayor cantidad de estudiantes de la universidad estudiada: Administración, Jurisprudencia y Medicina.

A partir de la colaboración de todos los participantes, se determinaron los problemas esenciales que afectan la gestión de cobro. Esto tuvo la finalidad de proponer políticas de crédito educativo que beneficien tanto a la gestión de la institución universitaria privada como a los estudiantes que acceden a esos servicios. Para ello, se empleó la técnica de comparación de triángulo de Fuller, que permitió dar orden de importancia a las causas que debían atenderse. Así, se determinó el peso específico de cada una.

También se aplicó el método de expertos para validar la encuesta aplicada y se procesó la información mediante el software Decisoft 2000. Para tener una comprensión más clara de la metodología aplicada, a continuación, se explica a lo planteado

a partir del método empleado y propuesto por Vega (2007) (como se cita en Pérez Barral, 2008):

3.1. Método de selección de expertos

Para la selección de expertos, se utilizó el llamado coeficiente de competencia (K), que se calcula de la forma siguiente:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

- K_c : coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema
- K_a : coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios para cada experto

Ambos coeficientes se calculan sobre la valoración del propio experto, aunque también podría calcularse a partir de los criterios de los miembros del grupo de potenciales expertos o del directivo inmediato superior de ellos. El coeficiente de competencia (K) del experto se determina al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario. La puntuación debe estar en un rango de $0,7 \leq K \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales que se evalúan como expertos. Además, la cantidad de expertos a seleccionar debe ser $\leq \alpha \cdot n$ de acuerdo con Sánchez (1984) (como se cita en Pérez Barral, 2008), donde:

- α : número entre 0,7 y 1, prefijado por el investigador
- n : elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio

Para determinar el valor α , se sigue a Vega (2004), dada la variable de grado de conocimientos de los potenciales expertos sobre los elementos del objeto de estudio dentro de la encuesta aplicada (como se cita en Pérez Barral, 2008). A partir de ello, se propone la clasificación siguiente:

Tabla 1. Criterios de conocimientos sobre los elementos del objeto de estudio

Nivel de conocimientos sobre los elementos del objeto de estudio	Bajo	Medio	Alto
Valor propuesto de α	0.1- 0.3	0.4 - 0.7	0.8 - 1.0

Nota. Tomado de Vega Falcón (2004), citado en *Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas* [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas], por O. Pérez Barral, 2008, Repositorio Institucional de la Universidad de Matanzas, p. 40-44.

Para determinar K, se aplica el cuestionario de competencia del experto. Este es un instrumento esencial, sobre todo, cuando se necesita recopilar información sobre la experiencia y el conocimiento de un grupo de personas relacionadas con la temática que se investiga (en este caso, el riesgo crediticio y el proceso de cobranza). La estructura del cuestionario permitió la recopilación de información para determinar K a través de dos fases. En la primera (Kc), se propuso evaluar las características que identifican al experto; además, la puntuación asignada se obtuvo por medio del método de proceso analítico jerárquico. En la segunda fase (Ka), se efectuó la valoración sobre las fuentes que tributaron el conocimiento del experto, con lo que se avaló su condición de especialista en la temática.

En relación con lo anterior y a la implementación de un plan de pago por parte de la universidad, el impacto fue negativo según la opinión del personal contable y de Bienestar Estudiantil. Por otro lado, el impacto fue considerado como muy negativo de acuerdo a los criterios de los docentes porque gran cantidad de estudiantes que se acogió al servicio no canceló su cuota en los tiempos previstos. Así, se perjudicó la recaudación económica y la estabilidad financiera de la institución. De alguna manera, esa situación conllevó a que se detengan las inversiones en la estructura física y tecnológica que se necesita para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes de pregrado y posgrado.

Sin embargo, para los estudiantes de pregrado, posgrado y el programa de enseñanza de idiomas el impacto fue positivo porque pudieron acceder a la continuación de sus estudios. La situación, que fue desfavorable para el centro de educación superior que es objeto de estudio y propicia para los estudiantes, se fundamentó en que no existían políticas, normativas ni seguimiento de todo el proceso crediticio, es decir, desde el otorgamiento hasta la gestión de cobro. Así, se dificultó la rentabilidad del servicio ofertado.

En tal sentido, todas las personas que participaron en el estudio coinciden en que no existe una política ni normativa crediticia que regule el pago de los estudiantes y menos aún un procedimiento para dar seguimiento a los estudiantes que acceden al servicio de crédito directo. Asimismo, existe inconformidad con todo el proceso de asignación de plan de pagos, que es manual y dificulta la proactividad de las actividades que se realizan para los diferentes momentos de gestión y control de pago. Ya que toda la información requerida debe ser tecleada, hay mayores posibilidades de que se presenten errores en el proceso.

De la misma manera, no existe un control de la responsabilidad y corresponsabilidad del estudiante o de la familia para establecer los pagos a tiempo. Incluso, la insti-

tución privada puede llegar a perder recursos económicos si el estudiante no cancela el pago a tiempo y se retira de la carrera, circunstancia incluso más compleja por la variedad de casos en que se entrega el crédito según la situación de cada estudiante.

Existe otra deficiencia: no hay un único responsable que dé seguimiento a los estudiantes que solicitaron el crédito y que en el transcurso del semestre no cancelan el pago. La tarea recae a veces en el Departamento de Bienestar Estudiantil Universitario o en el Departamento Financiero, lo cual dificulta responsabilizar la gestión y el control de pago por parte de los estudiantes. De esta manera, persisten las deudas de un período contable a otro y de un semestre académico a otro, e incluso se convierten en ocasiones en cuentas incobrables.

Finalmente, no se percibe una comunicación efectiva entre el Departamento Financiero, y los estudiantes o familias para la gestión del cobro del crédito concedido. Esto dificulta el seguimiento oportuno y proactivo para no entrar en pérdidas económicas por el servicio ofrecido. Por ello, es necesario plantear como resultado de este estudio una política de gestión crediticia para las universidades privadas.

4. RESULTADOS

A partir del estudio teórico y los resultados del diagnóstico realizado en una universidad privada de Ecuador, se propone una política de crédito educativo que facilita la planificación, el seguimiento, el control y la gestión del crédito educativo que se otorga a los estudiantes con situaciones financieras complejas para que no dejen de estudiar o puedan acceder como estudiantes con ingresos a los estudios universitarios. Este tipo de política crediticia no es común en las universidades ecuatorianas, lo cual dificulta la recuperación de cartera y afecta los indicadores de gestión económico-financieros. En este nuevo contexto, se pretende una mejoría del proceso de toma de decisiones en las cobranzas de los estudiantes dentro de las instituciones privadas de educación superior. Además, la propuesta puede ser extendida a otras universidades con características similares, pues el carácter generalizador de la investigación lo permite.

4.1. Política de crédito educativo en el proceso de cobranzas para las instituciones de educación superior privada en Ecuador

- **Objetivo:** normar la concesión de créditos educativos directos otorgados por las instituciones de educación superior, de forma tal que permita el control y seguimiento de la cartera para la minimización del riesgo crediticio

- **Alcance:** aplicable para todos los programas académicos de escolaridad ordinaria (pregrado, idiomas, tecnologías y posgrado)
- **Responsables:** Dirección de Estudiantes, Bienestar Estudiantil y Becas; Dirección General Financiera
- **Aspectos generales**
 - El financiamiento se otorga por cada semestre, con lo cual se realiza una evaluación del comportamiento de pago en cada período educativo.
 - La institución educativa otorga el financiamiento únicamente por el valor de los aranceles. La matrícula y los pagos a terceros deben ser cancelados por el estudiante como parte del pago inicial.
 - El financiamiento es otorgado para 4 cuotas, además del pago inicial (matrícula más otros rubros).
 - Los valores financiados contemplan una tasa de interés del 4,5%. Esta puede variar sobre la base de la tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador (2024) para el segmento educativo de 8,90%. En ninguna circunstancia la tasa puede ser superior a la indicada.
 - Si se diese el incumplimiento de pago en el presente período académico, el estudiante queda imposibilitado de matricularse en el próximo semestre mediante el acceso a un nuevo financiamiento. Puede realizar su próxima solicitud de crédito después de haber cancelado su deuda y debe esperar al próximo período.
 - Si el pago fue efectuado en una fecha cercana a la normativa vigente, el estudiante no es objeto de requerimiento de documentación: simplemente renueva la firma del pagaré.
 - Los pagos se efectúan hasta el día 10 de cada mes.
 - La mora en el pago repercute para la concesión del financiamiento en el semestre continuo como penalidad por el incumplimiento.
 - Una vez recibida la documentación por parte de la Dirección de Estudiantes, Bienestar Estudiantil y Becas, la institución tendrá máximo 5 días para revisar la documentación, y dar o no la primera aprobación. La aprobación definitiva será informada por el Departamento Financiero.
- **Dirección de Estudiantes, Bienestar Estudiantil y Becas**
 - Para el otorgamiento del crédito, el estudiante y/o garante debe cumplir con la siguiente documentación cuando sea requerida: copia a color de cédula; 3 últimos roles de pagos firmados y sellados por la entidad en la

que trabaje en relación de dependencia; certificado del RUC actualizado y 3 últimas declaraciones del IVA; declaración de impuesto a la renta del último año terminado; fotocopias de facturas emitidas del año anterior para los contribuyentes bajo el régimen RIMPE negocio popular; y documentación que justifique cualquier tipo de otros ingresos, como remesas del exterior, arrendamientos y pensiones SUPA, entre otros.

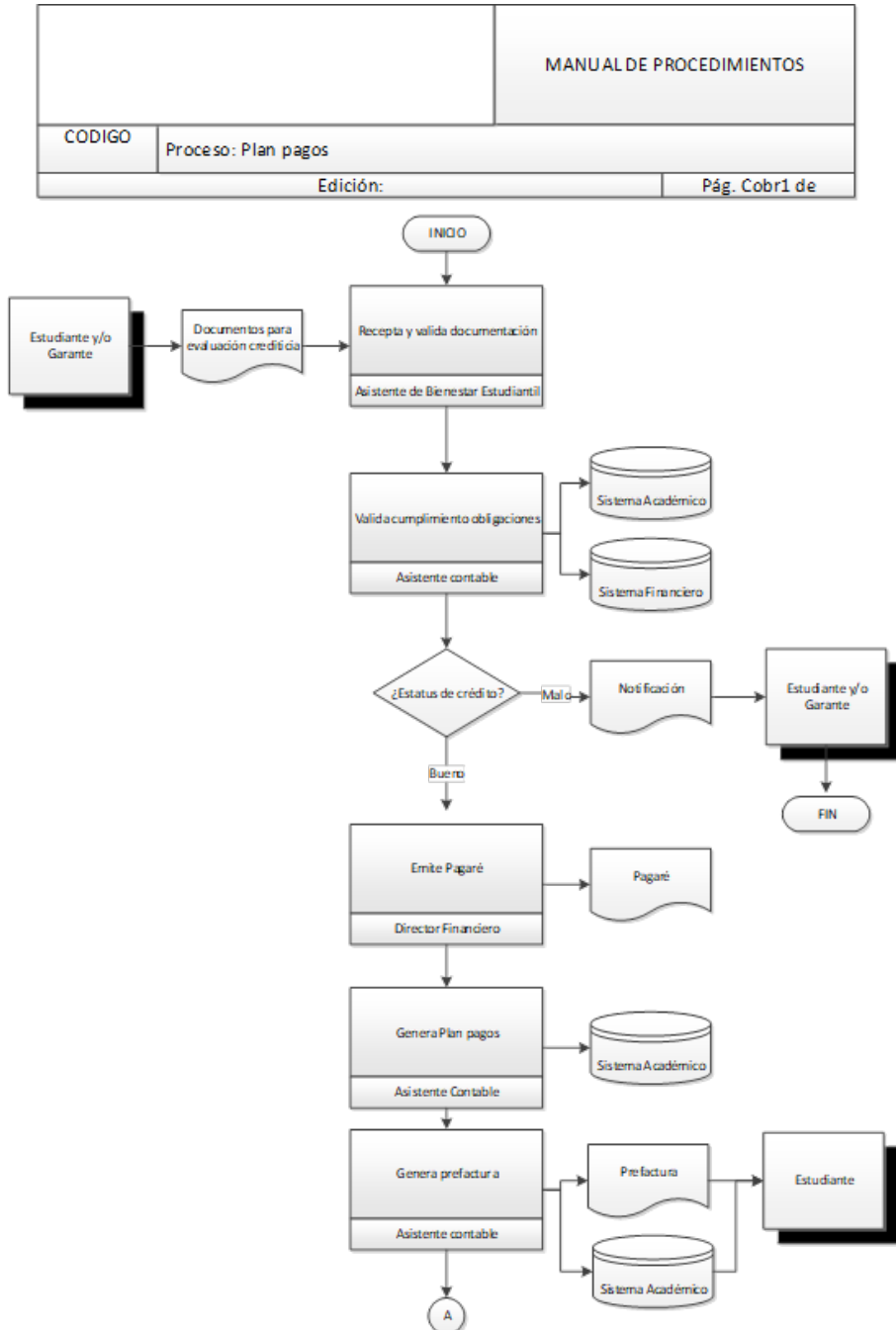
- Con la aprobación para el financiamiento, el estudiante debe depositar el pago inicial. Posteriormente, se procede a adjudicar las 4 cuotas de crédito.
- El estudiante se somete a una evaluación de capacidad de crédito, por lo que tiene que firmar una autorización para que la entidad educativa obtenga datos del buró de crédito. Esto tiene la finalidad de verificar si refleja una calificación aceptable que demuestre que tiene al día sus obligaciones financieras y no tiene deudas pendientes de ninguna índole.
- El área debe difundir adecuadamente a los estudiantes las consecuencias a las que pueden incurrir por el pago a tiempo de su crédito asignado como, por ejemplo, el bloqueo a las plataformas académico-financieras que impidan realizar algún trámite administrativo.

- **Dirección general financiera**

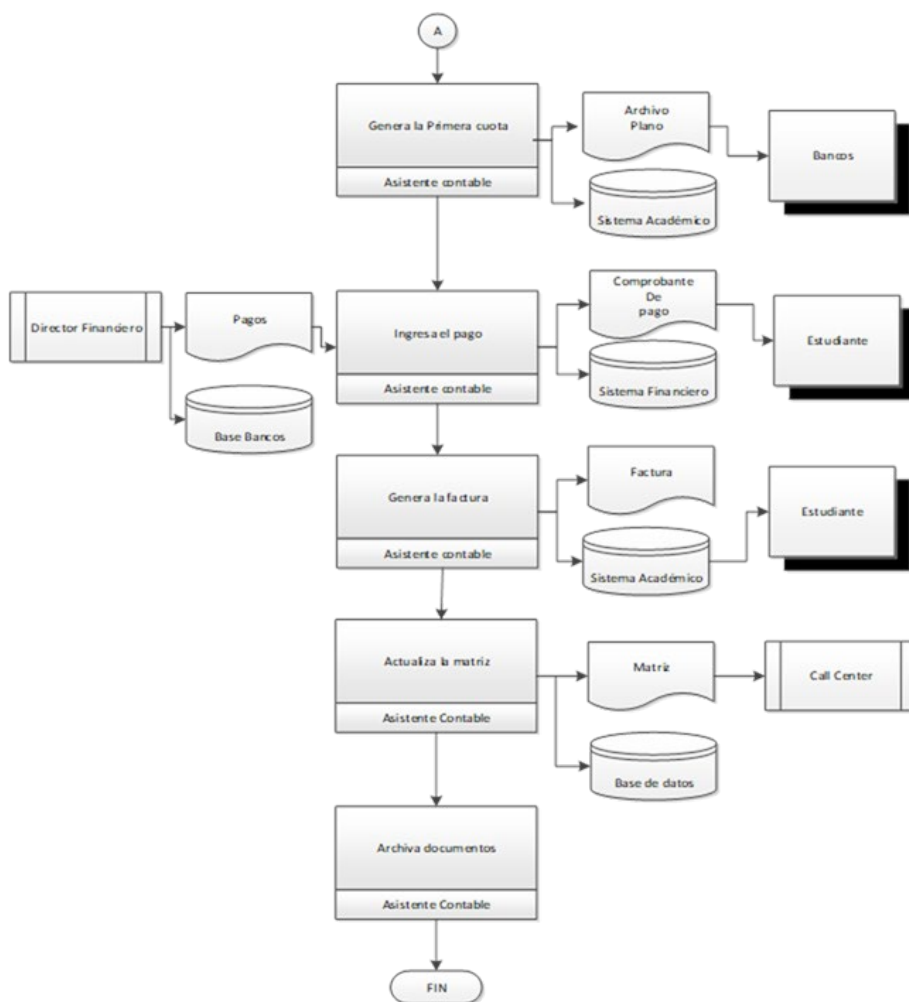
- Las personas que opten por el financiamiento deben firmar el pagaré. Este se extiende a un garante si la capacidad de pago del estudiante compromete más del 35% de sus ingresos líquidos luego de deducir sus gastos o deudas.
- El director financiero da el visto bueno para el otorgamiento del crédito tras haber revisado el comportamiento de los pagos en el presente semestre.
- En caso de incumplimiento de una cuota, el Departamento Financiero notifica por escrito al correo del estudiante y al del garante. Si el estudiante o el garante incumple en más de una cuota, se bloquea el sistema financiero-académico para no efectuar trámites administrativos. Entonces, el estudiante no podrá acceder a un nuevo crédito hasta el segundo período siguiente.

Dadas las políticas planteadas para las universidades privadas, se considera que es necesario e importante tener una mejor gestión del crédito directo que se otorga a los estudiantes para que puedan continuar sus estudios. Al respecto, la figura 2 describe el proceso que se debe seguir, con la finalidad de que se establezca un seguimiento al mismo.

Figura 2. Proceso de Plan de pago por otorgamiento de crédito directo en instituciones de educación superior privada



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO	Proceso: Plan pagos	
Edición:		Pág. Página-1 de



- **Recomendaciones de implementación del proceso de plan de pago por otorgamiento de crédito directo en instituciones privadas de educación superior**
 - Se deben entregar los documentos solicitados para la solicitud de acceso al crédito, pues no se procederá al análisis del expediente si no está completo.
 - Antes de comenzar el semestre ordinario, el estudiante debe cancelar su pago para seleccionar la materia que va a cursar.
 - La evaluación de solicitudes debe ser realizada de forma exhaustiva y personalizada, pues cada caso difiere según las posibilidades económicas de los estudiantes.
 - Se deben ofrecer la mayor cantidad de facilidades de pago, de tal forma que las operaciones se puedan realizar en el tiempo correspondiente y con el menor riesgo posible.
 - Se debe dar seguimiento cada semestre a la evolución de pago de cada estudiante, con la finalidad de que no exista una acumulación en la recuperación de la cartera de crédito.

5. CONCLUSIONES

A partir del análisis procedente de la investigación de varios autores (Arellano & Cubi, 2013; Barr, 2006; Cajas & Cárdenas, 2023), se destaca como esencial la incorporación de un análisis de factibilidad de créditos educativos que determinen a quién asignar o no el mismo. Esto es vital por el comportamiento socioeconómico actual de la economía, que se reactiva a paso lento y, por lo tanto, afecta el poder adquisitivo en el sector educativo superior. Los criterios de los autores mencionados confirman la necesidad de dar seguimiento a los estudiantes que acceden a los créditos educativos para continuar sus estudios universitarios. Además, el diseño inherente para la aplicación de normas y políticas que lleven consigo el aseguramiento de la recuperación a corto plazo de los créditos es necesario. Esto contribuye con que la liquidez de la universidad no se vea afectada y se evite desembocar en un riesgo crediticio a largo plazo.

Como resultado del diagnóstico que se efectuó en la metodología, se determina que existe carencia de políticas de crédito educativo para los planes de pagos, pues estos fueron implementados como resultado de la emergencia sanitaria mundial por la pandemia del covid-19. En ese sentido, se coincide con lo señalado por Cajas y Cárdenas (2023), y Delgado et al. (2023), cuyos estudios señalan que las universidades carecían de políticas de créditos para buscar soluciones a los problemas de morosidad que se estaban presentando en las instituciones privadas de educación superior antes

y durante la pandemia. Además, según los autores, eso frenaba los resultados económicos financieros de estas instituciones.

Es conveniente mencionar que aún siguen en práctica en estos años posteriores a la pandemia los planes de pagos, pero sin una política de crédito que respalde la recuperación de cartera. Por ello, ha sido necesario diseñar una política de riesgo crediticio y proceso de cobranzas en instituciones privadas de educación superior para que puedan regular dichos procedimientos y se dé seguimiento al manejo de cartera de los estudiantes universitarios. Por ello, se concuerda con que las políticas crediticias deben ser debidamente informadas por los diversos canales a los estudiantes y la sociedad en sentido general (Morocho et al., 2023). Esto contribuye con que la información llegue con proactividad a los interesados, tanto para sean personas internas como externas a la institución.

De la misma manera, las personas encargadas de hacer cumplir las políticas crediticias deben dar seguimiento a cada caso específico para que puedan tomar decisiones acertadas y proactivas conjuntamente con otras áreas que contribuyan con este control. Entre las áreas encargadas, pueden considerarse las de Bienestar Universitario, la dirección de escuela y la Dirección Estudiantil.

Como parte de los resultados obtenidos en el estudio de los autores consultados, se plantea una propuesta de política de riesgo crediticio para universidades privadas, con el propósito de que sea considerada una herramienta esencial para el proceso de cobranzas y toma de decisiones proactivas, tanto en situaciones emergentes como en las que no lo son. Así, se coincide con autores como Guevara (2018), Pérez et al. (2020), Romero y Torres (2021), y Trochez et al. (2020), pues sus criterios contribuyeron a que se determine la necesidad urgente de contar con acciones que protejan a las instituciones frente a la morosidad en el pago de los estudiantes.

Contribución de autores:

Villacrés, C. E.: Conceptualización, Software, Investigación, Curación de datos, Escritura – borrador original, Visualización. **Pérez, O.:** Metodología, Validación, Análisis formal, Escritura, revisión y edición, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto.

Clara Elizabeth Villacrés Armas (Villacrés, C. E.)

Osmany Pérez Barral (Pérez, O.)

Declaración de conflicto de Intereses

El (los) autor(es) declara(n) que, durante el proceso de investigación, no ha existido ningún tipo de interés personal, profesional o económico que haya podido influenciar el juicio y/o accionar de los investigadores al momento de elaborar y publicar el presente artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, V y Chavarry, P. (2020). *Estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia de la Institución Educativa Privada Algarrobos de Chiclayo 2019*. Universidad Señor de Sipán. [Online], Available: https://repositorio.uass.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7445/Acuña_Vallejos_Victoriano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arellano, L. S., & Cubi, L. E. (2013). *Auditoría de gestión al área de créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE R 3) provincia de Chimborazo, enero-diciembre 2011* [Tesis de grado, Escuela Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje e Investigación. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5095>
- Arias Ortiz, E., Elacqua, G., López, Á., Téllez Fuentes, J., Peralta Castro, R., Ojeda, M., Blanco Morales, Y., Pedró, F., Vieira do Nascimento, D., & Roser Chinchilla, J.F. (2021). *Educación superior y covid-19 en América Latina y el Caribe: Financiamiento para los estudiantes*. Banco Interamericano del Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003380>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Tasas de interés activas efectivas referenciales*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre el desarrollo mundial 2022. Finanzas al servicio de la recuperación equitativa*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>
- Barr, N. (2006, 16-17 de febrero). *Financing higher education: Lessons from developed economies, options for developing economies* [Conferencia]. World Bank: Regional Bank Conference on Development Economics, Beijing, China.
- Barr, N., (2008). *Financing higher education: Lessons from economic theory and operational experience* (Eaber Working Paper Series Paper 38). East Asian Bureau of Economic Research.
- Barr, N., & Crawford, L. (2005). *Financiamiento de la educación superior*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203321515>

- Brachfeld Montaña, P. J. (2013). *Análisis del moroso profesional: Tratado práctico de morosología*. Editor Profit Editorial.
- Brito, D. A., & Vásconez, I. G., (2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 1 (Edición Especial), 404-429. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/1808>
- Cajas, R., & Cárdenas, L., (2023). El riesgo crediticio post pandemia del covid-19: Una aproximación teórica. *Polo del Conocimiento: Revista Científico Profesional*, 8(2), 120-131.
- Delgado, C., Jaramillo, D., Andrade, S., & Basurto, D., (2023). El impacto de las políticas crediticias en el Ecuador. *Journal Scientific*, 7(2), 1865-1881.
- Delgado, M. C., (2004). *El crédito educativo en la educación superior en el Ecuador: Análisis de resultados* [Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Flacso - Sede Ecuador]. Repositorio Digital, Flacso Ecuador <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/458/14/TFLACSO-03-2004MCDA.pdf>
- Ettinger y Goliet (2000). *La cobranza y sus estrategias*. Ediciones Gestión 1998.
- Global Ratings. (2020). *Calificación emisión de obligaciones convertibles en acciones*. <http://www.globalratings.com.ec/site1/Adjuntos/INFORME%20FINAL%20OCAS%20BANCO%20GUAYAQUIL%20OCTUBRE%202020.pdf>
- González, Y. (2020). Políticas de inclusión en educación superior. El programa nacional Beca 18. *Revista de Sociología*, 31, 39-54.
- Guevara, H. (2018). *Propuesta de estrategias de gestión de cobranza para la Institución Educativa Deportivo ADEU, Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad de Lambayeque]. UDL Institucional. <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/190>
- Jiménez, J. (2018). Política crediticia del sector financiero en el Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología* (4), 133-138. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/18/20>
- Ley Orgánica de Educación Superior, LOES (2010). Proyecto de Ley Orgánica de Educación Superior. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Madrigal Moreno, F.J., Chávez Contrera, L., Díaz Vázquez, A. (2017). *Evaluación de las cinco C'S de crédito en condiciones de incertidumbre*. Morelia, Michoacán, México. https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%205%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf

- Morales, A. y Morales J. (2014). Crédito y Cobranza. En Grupo Editorial Patria (ed.), *Crédito y Cobranza* (pp. 1-29). Grupo Editorial Patria.
- Morocho, A. V., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Carvache, S. M. (2023). La educación financiera en estudiantes universitarios y su relación con el uso del crédito educativo. *Conrado*, 19(91), 179-186.
- Pérez Barral, O. (2008). *Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas* [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas]. Repositorio Institucional de la Universidad de Matanzas.
- Pérez, O., Alarcón, M. Del R., & Núñez, J. V. (2020). Impacto de la economía en tiempos emergentes. En Y. Chirinos, D. Álvarez, J. Batista, & D. Rojas (Eds.), *Impacto del covid-19 desde la perspectiva socioeconómica en el contexto global* (pp. 27-30). Fondo Editorial Servando Garcés, www.doi.org/10.47212/miradaretrospectiva-covid192021
- Pérez, O., Núñez, J. V., Alarcón, M. Del R., Mora, J. B., & Peñaloza, V. L. (2022). Estudio teórico de la responsabilidad social en tiempos de postpandemia y guerras. En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, & D. Rojas (2022) (Eds.), *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica* (Vol. 18, pp. 274-295). Fondo Editorial Servando Garcés. www.doi.org/10.47212/tendencias2022vol.xviii
- Quinaluisa-Morán, N.V., Ortega-Haro, X.F., Guzman-Macías, M. Del C., & Toro-Alava, W. J. (2017). Estrategias de Crédito en las Empresas Privadas. *Revista International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(4), 62-66.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior - Página 11. FINDER LOYAL - www.lexis.com.ec <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/Normativas-Publicas/Reglamento%20General%20a%20la%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educa%C3%B3n%20Superior.pdf>
- Romero, R., & Torres, W. (2021). *Propuesta de gestión de cobranza sistematizada para el control de la morosidad en instituciones de educación básica* [Tesis de título profesional, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPeU. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/080458e3-77cf-4a26-98da-7bd155233d65/content>
- Suárez Borbor, M. J. (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y rentabilidad en la empresa La Casa del Computador, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018. La Libertad*. UPSE, Matriz. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Trejo-García, J.C., Ríos-Bolívara, H., & Martínez-García, M.A. (2016). *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(1).

- Trochez, J., Buritica, L., & Socorro, Y. (2020). Modelo para la evaluación del riesgo de deserción en la educación superior. *Revista Espacios*, 41(11), 1-17.
- Vásquez, N. M. (2008). *Modelo de gestión del crédito educativo enfocado al cliente. Caso de aplicación IECE* [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional] Repositorio Digital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8659?locale=de>
- Vega Falcón, V. (2007). *Procedimiento para la selección de expertos utilizando Matemática Borrosa*. Editorial Turismo, Entrevistador.

Fecha de recepción: 30/07/2024

Fecha de revisión: 31/07/2024

Fecha de aceptación: 06/12/2024

Contacto: cvillacres@pucesa.edu.ec

NUESTROS COLABORADORES

Carlos Armando Bazán Tejada

CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Doctor en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. Licenciado en Ciencias Marítimas Navales, Marina de Guerra del Perú. Docente a tiempo completo en el Departamento Académico de Posgrado en Negocios, CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP.

<https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

Roxana María Tutaya Zevallos

CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Candidata a doctora en Administración Estratégica de Empresas, CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. Magíster en Dirección de Marketing, Universidad del Pacífico - UP. Bachiller en Administración, Universidad San Ignacio de Loyola - USIL. Docente a tiempo completo en el Departamento Académico de Posgrado en Negocios, CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP.

<https://orcid.org/0000-0003-3615-3175>

Daniel Ortíz Chamochumbi

Universidad de Lima - ULIMA

Doctorando en Administración Estratégica de Empresas, Universidad de Lima - ULIMA. Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. Licenciado en Ciencias Marítimas Navales, Marina de Guerra del Perú. Docente en el Departamento Académico de Posgrado en Negocios, CENTRUM Católica

Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú; y en la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Lima, ULIMA.

<https://orcid.org/0009-0001-1900-2685>

Fabiane Alves Marques

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Bacharela em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, FURG.

<https://orcid.org/0009-0008-9158-692X>

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP.

Mestre em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná - UFPR. Bacharel em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Professora do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC - FURG - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCONT, Universidade Federal do Rio Grande, FURG.

<https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

Débora Gomes de Gomes

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Mestre em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Bacharel em Ciências Contábeis, Universidade Católica de Pelotas - UCPEL. Professora do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC - FURG - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCONT, Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

<https://orcid.org/0000-0002-7955-0958>

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP.

Mestre em Administração, Universidade Estadual de Londrina - UEL. Bacharel em Administração, Universidade Estadual de Maringá - UEM. Professora da Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

<https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

Deoclécio Junior Cardoso da Silva

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Bacharel em Administração, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo Ângelo, URI. Professor do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC – FURG - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCONT, Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

<https://orcid.org/0000-0002-2395-2878>

Marta Guterres

Institute of Business - IOB, Timor-Leste

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Mestre em Contabilidade, Universitas Gadjah Mada - UGM. Graduação em Gestão, Universidade Nacional Timor Lorosa'e - UNTL. Professora do Departamento de Contabilidade na Graduação, East Timor Institute of Business - IOB.

<https://orcid.org/0009-0001-0329-0248>

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência - UV. Mestre em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Professor do Departamento de Ciências Contábeis na Graduação e Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

<https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

Paulo Alexandre da Silva Pires

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Mestre em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Londrina - UEL.

<https://orcid.org/0000-0002-6202-0037>

Moacir Manoel Rodrigues Junior

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Doutorado em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau - FURB. Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis,

Atuariais e Financeiras - FIPECAFI. Professor do Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

<https://orcid.org/0000-0003-0309-3604>

Alex Mussoi Ribeiro

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP. Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP. Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor do Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

<https://orcid.org/0000-0003-3389-9713>

Clara Elizabeth Villacrés Armas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA

Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A., Universidad Técnica de Ambato - UTA.

<https://orcid.org/0009-0001-6504-8254>

Osmany Pérez Barral

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA

Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Matanzas - UMCC. Master en Administración de Negocios y licenciado en Economía, Universidad de Matanzas, UMCC. Docente en la Escuela de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - PUCESA.

<https://orcid.org/0000-0002-4735-483X>

CONTENIDO

Editorial

La gestión del desempeño laboral: El efecto mediador del mindfulness entre el capital psicológico y el autoliderazgo

Carlos Armando Bazán Tejada, Roxana María Tutaya Zevallos y Daniel Ortiz Chamochumbi

Uso do sistema de mensuração de desempenho (PMS) como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento

Fabiane Alves Marques, Ana Paula Capuano da Cruz, Débora Gomes de Gomes, Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo y Deoclécio Junior Cardoso da Silva

Participação orçamentária e desempenho mediado pela satisfação e envolvimento no trabalho em empresas do Timor-Leste

Marta Guterres y Carlos Eduardo Facin Lavarda

Influência das formas de financiamento de curto prazo no risco sistemático das empresas latino-americanas

Paulo Alexandre da Silva Pires, Moacir Manoel Rodrigues Junior y Alex Mussoi Ribeiro

Riesgo crediticio y proceso de cobranzas en instituciones privadas de educación

Clara Elizabeth Villacrés Armas y Osmany Pérez Barral

NUESTROS COLABORADORES