

Relações das funções do orçamento no desempenho organizacional e o papel mediador da resiliência: perspectivas da indústria hoteleira brasileira

PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA

Doutorando da Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – PPGCONT, Curitiba – PR, Brasil

DANRLEI ANDERSON PEYERL

Doutorando da Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – PPGCONT, Curitiba – PR, Brasil

LAÍS BEATRIZ KRULY

Mestranda da Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – PPGCONT, Curitiba – PR, Brasil

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Doutora, Professora Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – PPGCONT, Curitiba – PR, Brasil

Área temática: Contabilidade Gerencial.

Palavras-chave: Hotéis. Função de planejamento. Função de diálogo. Desempenho não financeiro. Desempenho Financeiro.

Relações das funções do orçamento no desempenho organizacional e o papel mediador da resiliência: perspectivas da indústria hoteleira brasileira

Resumo

Este estudo investigou se as funções orçamentárias (planejamento e diálogo) afetam a resiliência e o desempenho organizacional em entidades do setor hoteleiro brasileiro, sob a ótica da teoria da Visão Baseada em Recursos. A amostra envolveu 127 gestores com responsabilidades no processo orçamentário. Os resultados revelam a influência positiva das funções orçamentárias na resiliência organizacional e sua mediação positiva na relação entre essas e o desempenho não financeiro. As evidências suportam que, quanto maior a utilidade das funções orçamentárias, maior tende a ser a resiliência e o desempenho não financeiro, evidenciando que as funções estão relacionadas a processos subjetivos.

Palavras-chave: Hotéis. Função de planejamento. Função de diálogo. Desempenho não financeiro. Desempenho Financeiro.

1 Introdução

O setor do turismo desempenha um papel central na atividade econômica em qualquer país, possuindo relações intrínsecas com a esfera social (Gorini et al., 2005). Em termos socioeconômicos, o turismo tem um efeito multiplicador expressivo, impactando substancialmente na comunidade local e em sua economia, uma vez que se trata de relevante atividade de comércio, gerando empregos e negócios nas mais diversas áreas, em especial, nas de alojamento, de transporte e da cultura.

Dentro da grande área de alojamento, percebe-se alta fragmentação e diversificação de oferta, assim, têm-se desde pequenas pensões até hotéis. Os hotéis possuem uma ampla gama de serviços e práticas internas que visam, em essência, a satisfação de seus clientes. Assim, se, por um aspecto, têm-se a satisfação do cliente vigendo como máxima dentro do segmento para que se tenha um desempenho satisfatório dentro da organização hoteleira, por outro, vê-se que os procedimentos para atingir esta satisfação demandam dos gestores e demais trabalhadores elevado nível de compromisso e comprometimento organizacional (Yuksel & Yuksel, 2001).

Concebendo as organizações como conjuntos de recursos subordinados às decisões de seus gestores, a alocação estratégica desses recursos pode ser decisiva para sua continuidade (Penrose, 1959). Neste sentido, os recursos representam relevantes fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991), e, portanto, uma das maneiras de melhor se conduzir uma organização rumo a competitividade é pelo desenvolvimento de suas capacidades de gestão de recursos. Dentre essas capacidades, lista-se a resiliência organizacional, que consiste, essencialmente, na habilidade de reconduzir recursos, otimizar processos e remodelar relações em momentos de crise, ao mesmo tempo em que se recupera de potenciais adversidades (Chen et al., 2021). À vista disso, percebe-se que a resiliência agrega em si duas características relevantes dentro de um mercado competitivo, quais sejam: planejamento e adaptação (McManus et al., 2008).

Recentemente, reconhecendo o relevante papel do setor turístico como fonte de renda, de receitas de impostos e de empregos, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o Dia Global da Resiliência no Turismo. Assim, a data de 17 de fevereiro, tem como mote promover o turismo, de conscientizar e preparar os envolvidos com o setor contra eventuais dificuldades e emergências, tais quais a crise sanitária da Covid-19 (ONU, 2023). Assim, conforme o tempo passa e o setor turístico se reergue, os momentos difíceis vivenciados durante a pandemia ficam para trás, restando a lembrança da necessidade de resiliência.

Exemplo máximo de crise vivenciada recentemente foi a pandemia de Covid-19. No Brasil, assim como a maioria de outros países em nível mundial, muitas empresas de diversos

setores não estavam preparadas para tamanha contingência, não foram capazes de realizar as adaptações necessárias de forma tempestiva, apresentando um baixo nível de resiliência, o que levou ao fechamento de muitas delas (IBGE, 2020). A emergência sanitária conduziu as lideranças mundiais a tomarem medidas drásticas, restringindo a circulação de pessoas e proibindo aglomerações, fatores que impuseram uma redução ou interrupção dos fluxos turísticos (Carneiro & Allis, 2021; Gössling, Scott & Hall, 2020). À vista disso, a compreensão do papel da resiliência organizacional dentro desse contexto de crise vivenciado se mostra essencial para as organizações, em específico, as do ramo hoteleiro.

Dentro desse contexto, um dos mecanismos de Sistema de Controle Gerencial (SCG) capaz de auxiliar a gestão das organizações diante de incertezas ambientais é o orçamento (Bisbe & Otley, 2004). Ele é capaz de apontar de maneira quantitativa as estratégias de ação das empresas, bem como, evidenciar as pretensões dos gestores (Libby & Lindsay, 2010). Ademais, em contextos de instabilidade, o orçamento auxilia os gestores a melhorar o desempenho organizacional, atuando de maneira a guiar caminhos para que se alcance as metas e objetivos da organização (Grabner & Speckbacher, 2016).

A capacidade da empresa de mobilizar seus recursos de maneira eficaz quando se defronta com momentos de instabilidade está diretamente relacionada à proposta das capacidades dinâmicas descritas na Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (Henri, 2006). As capacidades representam a interface entre os recursos e suas aplicações; já as capacidades dinâmicas, atuam na implementação de recursos em novas rotinas e estratégias de convenientes às demandas insurgentes (Henri, 2006). Dessarte, à luz da VBR, percebe-se a relevância da utilização dos recursos organizacionais para a satisfação de seus clientes, gerando assim vantagem competitiva e, conseqüentemente, um melhor desempenho organizacional.

Nesse contexto, buscou-se discutir a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência das funções orçamentárias de planejamento e diálogo, mediadas pela resiliência organizacional, no desempenho organizacional? Deste modo, objetiva-se verificar as relações diretas entre as funções orçamentárias no desempenho organizacional e analisar o efeito mediador da resiliência organizacional nesta relação. Para tal, aplicou-se uma *survey* a 127 gestores de grandes hotéis brasileiros e constatou-se que as funções orçamentárias influenciam positivamente a resiliência organizacional e que esta medeia positivamente a relação entre as funções orçamentárias e o desempenho organizacional não financeiro.

Os resultados deste estudo possuem relevância teórica e prática. No âmbito teórico, aprofunda-se a análise da temática das funções do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016), na resiliência e no desempenho organizacional sob a ótica vivenciada pelos gestores hoteleiros, pela ótica da VBR. Estudos que relacionam os elementos apresentados ainda são escassos, dessa forma, vislumbra-se uma perspectiva pouco explorada e com possibilidades de aprofundamento e evolução. Sob o âmbito prático, as contribuições se dão ao divulgar as nuances que afetam o setor hoteleiro, em particular, em momentos de incerteza, como a pandemia de Covid-19, e destacando as possibilidades de melhoria adequada diante da pesquisa empírica desenvolvida.

2 Fundamentação teórica e hipóteses de pesquisa

O orçamento consiste em um importante artefato de gestão (Silva, 2020), sendo capaz de organizar o fluxo de informações e os processos administrativos que compõem os SCG de uma empresa (Merchant, 1981; Chapman & Kihn, 2009). O orçamento desempenha diversos papéis importantes dentro de uma organização, atuando de maneira a coordenar e comunicar seus objetivos e metas financeiras aos diversos setores da organização, bem como desempenhar o relevante papel de controle cibernético (Malmi & Brown, 2008; Mucci et al., 2016). Dessarte, o orçamento não deve ser visto como mero mecanismo de controle e restrição de gastos, mas

sim como um instrumento capaz de direcionar o olhar do gestor para auxiliar na tomada de decisões, conduzindo a estratégia da empresa a alcançar suas metas e, por fim, sua missão.

Neste ponto, importante frisar que diversos são os elementos que influenciam o planejamento e a aplicação de um orçamento. Destaca-se, aqui, o porte da empresa que, quanto maior for, há mais problemas de controle, de comunicação e de coordenação. Assim, diferentemente do que se observa em pequenas e médias empresas, as de grande porte demandam controles gerenciais mais formalizados e padronizados (Merchant, 1981). Haja vista a recorrente descentralização da cadeia de comando observada em empresas de grande porte, faz-se necessária a observação de quatro fatores inclusos na instauração orçamentária, são eles: a inclusão de gestores de níveis baixos e médio, a foco no alcance de metas orçamentárias, a formalização dos padrões utilizados para a comunicação e a sofisticação do sistema orçamentário implementado (Merchant, 1981).

Acresce-se a isso a dificuldade em se delimitar as fronteiras para as funções orçamentárias, uma vez que essas se sobrepõem no decorrer da gestão (Mucci et al., 2016). Todavia, em que pese haja essa dificuldade de delimitação, é possível identificar qual função orçamentária é priorizada dentro das empresas (Frezatti et al., 2011). Haja vista as diversas possibilidades de abordagem do orçamento, bem como, com o intento de se delimitar seu uso nesta pesquisa, estabelece-se, aqui, duas funções para sua aplicação, a de planejamento e a do diálogo (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016).

O orçamento na perspectiva da função de planejamento, condiz com a formalização do instrumento, envolvendo a alocação e a distribuição dos recursos de acordo com as necessidades setoriais e operacionais (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016) e também atua nas trocas informacionais, de maneira a comunicar expectativas aos funcionários (Joshi et al., 2003). Nessa lógica, sua atuação se dá dentro de uma perspectiva de guia das atividades da empresa por determinado período.

No tocante a função de diálogo do orçamento, há um foco nas relações interpessoais, na absorção dos valores da organização e na motivação dos indivíduos (Silva & Lavarda, 2020). O diálogo orçamentário possibilita, desta maneira, a troca de experiências e o debate organizacional, fatores essenciais para a disseminação de conhecimento e para a viabilização de ações estratégicas (Silva, 2020). Ademais, o diálogo também atua de maneira a permitir a absorção de oportunidades (Simons, 1990; 1995), as quais, acaso bem mediadas e controladas, conduzem ao crescimento da organização (Oyadomari et al., 2011).

As funções do orçamento, portanto, permitem que a organização se assegure quanto a eventuais incertezas e desafios, bem como possibilitam o estabelecimento de prioridades e a identificação de oportunidades (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016). Para além disso, o orçamento também oportuniza a comunicação dentro da organização, coordenando sinergias das diversas áreas de maneira una e organizada. Outra capacidade que sido de suma relevância no mundo dos negócios é a denominada resiliência organizacional (McManus et al., 2008), a qual atua em harmonia com as funções orçamentárias, permitindo às organizações melhor planejamento e adequação em momentos de incertezas.

A origem do conceito de resiliência organizacional não é unânime, para Petak (2002), advém ele da física, estando relacionado à capacidade de um sistema em se adaptar às mudanças impostas. Há, também, aqueles que afirmam sua origem na psicologia, decorrente do otimismo humano (Rutter, 1993). Partindo-se das premissas das ciências naturais, estabelece-se que a origem do conceito de resiliência decorre da concepção dos ditos sistemas ecológicos, os quais, quando dotados de resiliência, são capazes de retornar a um estado de equilíbrio mesmo após serem perturbados (Holling, 1973). Para além disso, têm-se, no momento atual, concepções de resiliência dentro da gestão empresarial (Ma et al., 2018), engenharia e segurança (Patriarca et al., 2018), e sociologia (Cumming et al., 2005).

A resiliência organizacional é entendida como uma capacidade da organização de se adaptar e se recuperar de situações desafiadoras - de maneira a reconfigurar recursos, otimizar processos e remodelar relações sempre que se defrontar com adversidades -, ao mesmo passo que apresenta crescimento (Chen et al., 2021). Partindo-se deste pressuposto, aduz-se que a resiliência abarca em si a capacidade de planejamento e adaptação (McManus et al., 2008).

Chen et al. (2021), apontaram 5 dimensões da resiliência organizacional, as quais buscam promover uma abordagem holística na gestão resiliente, superando o mero preparo para crises e emergências, de maneira a promover uma cultura de resiliência e aprendizado contínuo. As cinco dimensões da resiliência organizacional são: (i) resiliência de capital – que oportuniza às empresas a operação e recapitalização contra riscos; (ii) resiliência estratégica – a qual estabelece o alinhamento com os planos de ação, permitindo que se identifique e elimine eventuais desvantagens; (iii) resiliência cultural – que garante um alinhamento dos funcionários com os interesses da empresa; (iv) resiliência relacional – a qual é responsável pela manutenção das relações com clientes e investidores; e (v) resiliência de aprendizado – que permite que se balize pressões e desafios no processo de aprendizagem (Chen et al., 2021).

Todas as dimensões da resiliência atuam de maneira conjunta, assim, para que uma organização disponha de resiliência de capital, ou seja, para que seja ela capaz de se proteger contra eventuais dificuldades financeiras, bem como, continuar crescendo, deverá dispor de um plano de ação - resiliência estratégica (Chen et al., 2021). Igualmente relevante, a resiliência cultural e a resiliência relacional permitem a condução adequada do capital humano e, por fim, a resiliência de aprendizado, que envolve a capacidade de superar adversidades e desafios (Chen et al., 2021). Neste sentido, pode-se aduzir que o orçamento e as dimensões de resiliência possuem relações positivas, as quais sustentam a seguinte hipótese:

H₁: As funções orçamentárias de (a) planejamento e (b) diálogo influenciam positivamente a resiliência organizacional.

O orçamento emprega com propriedade o conhecimento das estratégias organizacionais, fato que garante a melhor configuração do instrumento (Hopwood, 1972). O processo de instauração do orçamento requer uma avaliação extensiva das interações dos fatores organizacionais além de um dispêndio temporal considerável (Sponem & Lambert, 2016). Desse modo, as diversas funções que um orçamento pode assumir, sinalizam produtividade e eficiência, além de fornecer um modo de resolver potenciais adversidades (Silva, 2020). Ademais, o orçamento é vinculado a formas de mensuração do desempenho organizacional, visto sua capacidade de pré-determinar objetivos para as operações de períodos determinados (Grabner & Speckbacher, 2016). Assim, o desempenho é identificado como processo sistêmico propulsor de ações da gestão, permitindo comparações entre esperado e ocorrido (Lebas & Euske, 2002).

Especificamente em relação as funções do orçamento de planejamento e diálogo (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al, 2016), percebe-se que a avaliação do desempenho organizacional é atrelada as expectativas pré-estabelecidas pelas entidades, e as atitudes dos gestores auxiliam na adaptação e alcance desses objetivos por meio das estratégias aplicadas (Merchant, 1981). Avalia-se, ainda, se as funções orçamentárias, quando agregadas ao planejamento e ao diálogo, influenciam também o desempenho organizacional. Assim, uma vez que as funções orçamentárias conduzem a estratégia e viabilizam a melhor comunicação na empresa (Merchant, 1981), entende-se que o desempenho organizacional será afetado de maneira positiva. Diante disso propõe-se a seguinte hipótese:

H₂: As funções do orçamentárias de (a) planejamento e (b) diálogo influenciam positivamente o desempenho organizacional.

O orçamento, especialmente quando analisado na função de planejamento, é conduzido de maneira a atender as expectativas dos gestores estratégicos (Joshi et al., 2003). Dentro dessa perspectiva, têm-se que, a partir das capacidades organizacionais decorrentes das respostas

frente as adversidades vividas (Bhamra et al., 2011), a organização passa a ter um acervo de experiências que é transformado em conteúdo informacional, sendo capaz, então, de modificar rotinas processuais e comportamentais (Tsang & Zahra, 2008). Já em um ciclo de diálogo, tais experiências afetam as decisões da gestão (Orth & Schuldis, 2021). A resiliência, compreendida como um processo (Bhamra et al., 2011; Witmer & Mellinger, 2016), permite que a organização conduza todas suas capacidades para a dificuldade vivenciada nos momentos de crise (Duchek, 2020). Dessa maneira, têm-se a terceira hipótese:

H₃: A função orçamentária de planejamento influencia positivamente o desempenho organizacional, quando mediada pela resiliência organizacional.

Busca-se também compreender se o orçamento na função de diálogo, afeta positivamente o desempenho organizacional, quando há mediação da resiliência organizacional. Isso porque entende-se que tanto a função diálogo quanto a de planejamento do orçamento ocorrem concomitantemente, influenciando também as capacidades organizacionais e, por consequência, seu desempenho (Silva, 2020). À vista disso, a função diálogo do orçamento ganha destaque ao proporcionar a divulgação das prioridades organizacionais, incrementando, ao mesmo passo, trocas interpessoais que se mostram relevantes para a resiliência organizacional, o que faz com que a empresa aprimore suas capacidades dinâmicas (Ekholm & Wallin, 2011). Assim, é apresentada a quarta hipótese:

H₄: A função orçamentária do diálogo influencia positivamente o desempenho organizacional, quando mediada pela resiliência organizacional.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 População e amostra da pesquisa

A população do estudo limitou-se aos hotéis brasileiros listados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), do Ministério do Turismo com número de unidades habitacionais igual ou superior a 100, totalizando 1.146 empresas, entre matrizes e filiais. Para a aplicação da pesquisa por acessibilidade, buscou-se diversos gestores com perfis profissionais ativos na rede social *LinkedIn*[®]. Inicialmente, esses profissionais receberam um *link* de acesso ao questionário eletrônico elaborado na ferramenta *Microsoft Forms*[®]. A busca e envio das solicitações de conexão e questionários ocorreu entre 8 de outubro e 7 de dezembro de 2022. Considerando que o período de coleta de dados coincide com o período de preparação dos orçamentos anuais (novembro/dezembro), foram escolhidas outras formas de contato com a amostra, assim o instrumento foi divulgado via *QR Code* em eventos corporativos nas cidades de São Paulo e Belo Horizonte. Por fim, as empresas foram contatadas por telefone.

Para localizar os respondentes, buscou-se os profissionais considerando seu cargo atual na empresa em que atuam, utilizando os termos: “administrador”, “*Controller*”, “gerente financeiro” e “gerente geral”, conforme estudos anteriores (Peyerl, Beck, & Mucci, 2020). Os cargos elencados comumente possuem responsabilidades orçamentárias e participam do processo orçamentário, condição fundamental e necessária para atender ao objetivo do estudo. Ao final, a amostra desta pesquisa foi composta de 127 empresas.

Esta pesquisa contou com 127 gestores de diferentes organizações hoteleiras. Quanto ao meio de coleta de dados, 45 (35,43%) questionários retornaram respondidos por meio do *LinkedIn*[®], 57 (44,88%) deles foram coletados em eventos corporativos e, 25 (19,69%) obtidos por meio solicitações via ligações telefônicas. Dos 127 respondentes, 50,39% são do sexo masculino e 49,61% do sexo feminino. Os respondentes têm entre 20 e 60 anos de idade, sendo que a maioria, 85 (66,93%) deles possuem idade entre 26 e 40 anos. Ressalta-se que, em relação ao tempo em que esses respondentes exercem o cargo, o tempo mínimo foi de 1 a 5 anos (*n*: 92) e máximo de 21 a 25 anos (*n*: 1). Esses resultados evidenciam que a maioria dos gestores pertencem a uma força de trabalho recente nos cargos de gestão.

No tocante a área de formação, 63 (49,61%) respondentes possuem formação na área de Administração, 31 (24,41%) em Ciências Contábeis e 33 (25,98%) em outras áreas de conhecimento. Essas evidências sugerem que jovens adultos graduados em Administração e Ciências Contábeis são a maioria na composição dos respondentes, evidenciando um perfil profissional com maturidade.

Oportunamente, os respondentes foram questionados a quais responsabilidades orçamentárias as organizações atribuem o orçamento (Lunardi et al., 2019). A grande maioria, 66,14% atribuem os orçamentos às despesas, em seguida 16,54% direcionam a receita esperada, 14,17% ao setor financeiro e movimentação das contas, enquanto investimentos e lucro ocupam respectivamente 0,79% e 2,36% das atribuições de responsabilidades. Essas evidências sugerem que o instrumento orçamentário está vinculado ao controle dos hotéis, ponderando entradas e saídas durante o período de atividade organizacional, podendo indicar sua atribuição para fins de avaliação de desempenho (Lunardi et al., 2019; Zonatto et al., 2020).

Com relação à remuneração vinculada ao orçamento, 112 (88,19%) afirmaram que os hotéis possuem componentes de remuneração variável vinculados às metas orçamentárias anuais e 109 (85,83%) possuem na composição de sua política salarial, plano de incentivos de longo prazo que recompensa os gestores pelo alcance dos seus objetivos estratégicos (superiores ao período orçamentário anual). Esses resultados revelam que, no setor hoteleiro, as empresas estudadas utilizam a prática de variar a remuneração com base em seus orçamentos. Baseado na literatura, as decisões e atitudes gerenciais sofrem influências pelas condições estabelecidas no orçamento, que podem induzir o nível em que os gestores assumem riscos, inovam e buscam oportunidades durante o processo de gestão (Peyerl, Beck, & Mucci, 2020; Lunardi et al., 2019).

3.2 Instrumento da pesquisa, coleta e análise dos dados

O instrumento de pesquisa adotado para coleta de dados foi composto de 4 blocos, sendo os constructos de orçamento, resiliência organizacional, desempenho organizacional e os questionamentos de perfil demográfico dos respondentes e das respectivas empresas a que pertenciam.

O constructo orçamento foi avaliado sob as 2 funções: (i) Planejamento condizente à forma como as organizações alocam seus recursos para atingir metas pré-estabelecidas (Ekholm & Wallin 2011; Silva, 2020) com 4 indicadores; e (ii) Diálogo entendido como a troca de experiências e valores entre os indivíduos a fim de melhorar as práticas organizacionais e motivar os colaboradores (Ekholm & Wallin 2011; Silva, 2020), com 7 indicadores. Para ambas as dimensões foi usado a escala de 7 pontos indicando 1 para nada útil a 7 para totalmente útil.

O constructo de resiliência organizacional foi composto de 5 dimensões, a citar: (i) Capital, que refere-se a capacidade de reestruturar o capital após eventos adversos, com 7 indicadores, adaptados de Marsick et al. (2002); Valikangas (2010); (ii) Estratégica, referente a persistência e adaptabilidade aos riscos ao planejamento de ações organizacionais, com 6 indicadores adaptados de Davenport e Cronin (2000); (iii) Cultural, relacionada a capacidade de manutenção dos ânimos entre os funcionários frente às dificuldades emergentes, com 6 indicadores adaptados de Meen e Keough (1992); Denison e Mishra (1995); (iv) Relacional, entendida pela credibilidade entre organização e usuários externos, com 6 indicadores adaptados de Shore et al. (1990); Vogus e Sutcliffe (2007); e (v) Aprendizado, compreendida pelo Produto resultante dos choques e intemperismos que afetam a organização, com 3 indicadores adaptados de Constanza et al. (2016); Ramón & Koller (2016). Todas as dimensões foram percebidas por meio de escala 7 pontos sendo 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente.

O constructo desempenho organizacional compreende as dimensões: (i) Financeiro definido como a representação numérica que proporciona visualização e compreensão dos resultados, com 3 indicadores e; (ii) Não Financeiro que evidencia a usabilidade de elementos

inerentes às organizações, de difícil ou inviável mensuração, e sua importância para os objetivos com 4 indicadores. Ambas as dimensões foram adaptadas de Bortoluzzi (2017) e Silva (2020) e foram apresentadas por meio da escala de 7 pontos sendo 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente.

Após a coleta, para o tratamento dos dados, estes foram tabulados em planilha do Microsoft Excel® e analisados no *software* estatístico JASP® 0.17.1. Inicialmente, realizou-se análise por meio da estatística descritiva e em seguida, com a Modelagem de Equações Estruturais com uso do *software Smart-PLS*® 3.2.9. A técnica de análise de Equações Estruturais é multivariada, que proporciona aos pesquisadores uma análise sistemática por meio da simultaneidade das relações estabelecidas entre múltiplos constructos (Bido & Silva, 2019; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os critérios adotados para inferir a validação do modelo de mensuração e estrutural são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Critérios utilizados para avaliar o modelo de mensuração e as relações investigadas

Critério	Descrição	Referência
Painel A: Critérios de avaliação do modelo de mensuração		
Validade convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo constructo.	Cargas Fatoriais > Cargas Cruzadas
		Cargas Fatoriais > 0.60 AVE > 0.50
Validade discriminante	Representa a distinção de um constructo para os demais.	Cargas Cruzadas < Cargas Fatoriais Raiz quadrada da AVE dos constructos deve ser maior que a correlação com os demais, com base no critério de Fornell e Larcker (1981)
Consistência interna	Avalia a consistência interna do modelo de mensuração.	Confiabilidade Composta > 0.70
Painel B: Critérios de avaliação do modelo estrutural		
Multicolinearidade	Avalia a colinearidade dos constructos, verificando vieses na pesquisa.	< 0.20 VIF > 5.00 indicam um potencial problema de colinearidade
Caminhos estruturais	Avalia as relações causais entre os constructos do modelo testado.	Interpretação realizada com base nos pressupostos da VBR (Barney, 1991)
Coeficiente de Determinação (R ²)	É uma medida do poder preditivo do modelo de mensuração.	0.02 = variância pequena
		0.15 = variância média
		0.35 = variância grande
Tamanho do efeito (f ²)	Contribuição dos constructos para o R ² .	0.02 = efeito pequeno
		0.15 = efeito médio
		0.35 = efeito grande

Fonte: Baseado em Hair Jr. et al. (2017) e Bido e Silva (2019).

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Estatística descritiva e avaliação do modelo estrutural

Na Tabela 2 apresenta-se o resultado da análise estatística descritiva dos constructos.

Tabela 2

Estatística descritiva dos constructos teóricos

VAR	DM	INDICADOR	Estatística Descritiva			
			Média	DP	Mínimo	Máximo
ORC	PL	ORCPL1	6.370	0.853	3.000	7.000
		ORCPL2	6.291	0.927	1.000	7.000
		ORCPL3	6.291	0.892	3.000	7.000
		ORCPL4	6.213	0.931	3.000	7.000
	DL	ORCDL1	6.220	0.916	2.000	7.000
		ORCDL2	6.157	0.921	3.000	7.000
		ORCDL3	6.409	0.728	4.000	7.000
		ORCDL4	6.362	0.851	4.000	7.000

		ORCDL5	6.433	0.741	4.000	7.000
		ORCDL6	5.843	1.477	1.000	7.000
		ORCDL7	5.976	1.330	1.000	7.000
		RC1	6.016	1.228	1.000	7.000
		RC2	5.921	1.131	1.000	7.000
		RC3	5.976	1.360	1.000	7.000
	C	RC4	5.685	1.816	1.000	7.000
		RC5	4.228	2.331	1.000	7.000
		RC6	6.165	0.998	4.000	7.000
		RC7	6.236	0.988	3.000	7.000
		RE1	6.339	0.893	4.000	7.000
		RE2	6.268	0.938	4.000	7.000
	E	RE3	5.772	1.508	1.000	7.000
		RE4	6.276	1.013	2.000	7.000
		RE5	5.984	1.069	2.000	7.000
		RE6	6.126	1.054	3.000	7.000
		RCULT1	6.157	1.130	1.000	7.000
		RCULT2	6.197	1.084	1.000	7.000
		RCULT3	6.063	1.153	1.000	7.000
	CULT	RCULT4	6.315	1.006	1.000	7.000
		RCULT5	6.024	1.250	1.000	7.000
		RCULT6	6.134	1.094	2.000	7.000
		RRLC1	5.685	1.612	1.000	7.000
		RRLC2	6.354	0.922	4.000	7.000
		RRLC3	6.102	1.022	1.000	7.000
	RLC	RRLC4	6.283	1.023	2.000	7.000
		RRLC5	6.228	1.033	2.000	7.000
		RRLC6	6.134	1.079	2.000	7.000
		RAR1	6.173	1.092	2.000	7.000
	AR	RAR2	6.197	0.943	2.000	7.000
		RAR3	6.126	1.141	2.000	7.000
		DOF1	4.307	1.832	1.000	7.000
	F	DOF2	4.252	2.051	1.000	7.000
		DOF3	4.717	1.799	1.000	7.000
		DONF1	5.961	1.312	2.000	7.000
		DONF2	6.024	1.330	2.000	7.000
	NF	DONF3	6.189	1.167	2.000	7.000
		DONF4	6.157	1.130	2.000	7.000

Legendas: VAR=Variável; DM=Dimensão; IND=Indicador; DP=Desvio Padrão; ORC=Orçamento; PL=Planejamento; DL=Diálogo; R=Resiliência Organizacional; C=Capital; E=Estratégica; CULT=Cultural; RLC=Relacional; AR=Aprendizado; DO=Desempenho Organizacional; F=Financeiro; NF=Não Financeiro.

Observa-se que nenhum dos indicadores teve média inferior a 4, sugerindo que não houve neutralidade dos respondentes em relação às questões. Em geral, os resultados indicam que os respondentes concordam que o orçamento é útil aos fins do planejamento e diálogo e que os hotéis participantes do estudo possuem elevada capacidade de absorção de resiliência organizacional, assim como tiveram satisfatório desempenho não financeiro nos últimos três anos, especialmente no que diz respeito a qualidade do serviço em relação aos clientes. Ressalta-se apenas que, ao observar a dimensão de desempenho organizacional financeiro, foi a que apresentou as menores médias em relação aos demais constructos, indicando que os gestores percebem que o crescimento da receita e lucratividade global das organizações não atingiram os objetivos esperados. Entretanto, esse resultado é consistente com o período de ponderação das respostas, que envolveram os anos de 2019, 2020 e 2021, dois dos quais foram afetados pela pandemia de Covid-19 (Pathak & Joshi, 2021).

Na sequência, para aplicação iniciou-se com avaliação do modelo de mensuração que abrange variáveis latentes reflexivas (Hair Jr. et al., 2017). A avaliação envolve a consistência interna, a validade convergente e discriminante. Para a análise convergente, foram analisadas as cargas fatoriais dos indicadores e suas respectivas variáveis latentes, bem como a análise da AVE (> 0.5). No que concerne à consistência interna, analisou-se a CC (> 0.7). Por fim, na

análise discriminante, verifica-se a partir da raiz quadrada da AVE, ou seja, por meio do proposto por Fornell e Larcker (1981). Esses resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Resultados – modelo de mensuração

Variável	DOF	DONF	ORCDL	ORCPL	RO
Desempenho Organizacional Financeiro (DOF)	0.885				
Desempenho Organizacional Não Financeiro (DONF)	0.305	0.879			
Função de Diálogo (ORCDL)	0.127	0.544	0.713		
Função de Planejamento (ORCPL)	0.111	0.544	0.621	0.764	
Resiliência Organizacional (RO)	0.211	0.648	0.686	0.762	0.702
Alfa de Cronbach	0.895	0.902	0.677	0.765	0.942
Confiabilidade Composta	0.915	0.931	0.804	0.849	0.924
AVE	0.784	0.773	0.509	0.584	0.711

Nota 1. Os valores em negrito na diagonal da matriz são a raiz quadrada da AVE (Fornell & Larcker, 1981).

Com base nos parâmetros apresentados na Tabela 1, pode-se observar pelos resultados apresentados que, após o ajuste do modelo, sua validade convergente, discriminante e a consistência interna foram confirmadas. Assim, procedeu-se a validação do modelo estrutural envolveu as seguintes etapas: análise da presença de multicolinearidade a partir do VIF (*Variance Inflation Factor*); análise dos caminhos estruturais e de sua respectiva significância estatística, por meio do procedimento de *bootstrapping* (5.000 subamostras, nível de confiança corrigido de viés e teste bicaudal); análise do coeficiente de determinação, por meio do R² e, por último, a análise do tamanho do efeito (f²), cujos resultados são evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4

Resultados - modelo estrutural

Caminho estrutural	HP	Beta	Erro Padrão	t-value	p-value	R ² ajust.	f ²	Situação	
ORCPL → RO	H ₁	0.546	0.059	9.193	0.000	0.649	0.531	Aceita	
ORCDL → RO		0.347	0.065	5.302	0.000		0.214	Aceita	
ORCPL → DOF	H ₂	-0.115	0.159	0.727	0.468	0.027	0.006	Rejeitada	
ORCDL → DOF		-0.013	0.154	0.087	0.931		0.000	Rejeitada	
ORCPL → DONF		0.078	0.160	0.487	0.626		0.428	0.004	Rejeitada
ORCDL → DONF		0.173	0.112	1.543	0.123			0.027	Rejeitada
ORCPL → RO → DOF	H ₃	0.169	0.097	1.737	0.082	-	-	Rejeitada	
ORCPL → RO → DONF		0.257	0.088	2.909	0.004	-	-	Aceita	
ORCDL → RO → DOF	H ₄	0.107	0.066	1.633	0.102	-	-	Rejeitada	
ORCDL → RO → DONF		0.163	0.058	2.833	0.005	-	-	Aceita	

Legendas: HP=Hipótese; ORCPL=Planejamento; ORCDL=Diálogo; RO=Resiliência Organizacional; DOF=Desempenho Organizacional Financeiro; DONF=Desempenho Organizacional Não Financeiro; f²=Tamanho do efeito.

4.2 Discussão

As dimensões de planejamento e diálogo do orçamento possuem influência significativa na resiliência organizacional (H₁), comprovando que as dimensões estudadas têm efeitos diretos e positivos na absorção da capacidade da resiliência organizacional se relacionando com as atividades organizacionais ao seguirem, respectivamente, uma perspectiva de orientação e ajuste. Ao se atentar para a sustentação da VBR, a teoria entende as entidades como um aglomerado de recursos que, em variadas configurações, explicam o desempenho das organizações, com base na gestão dos recursos e estratégias organizacionais (Barney, 1991). Nesse sentido, no que diz respeito ao orçamento, as empresas devem buscar estabelecer

processos orçamentários para desenvolver capacidades intrínsecas (Silva, 2020), como a resiliência organizacional.

A partir do debate de funções orçamentárias abordadas, leva-se em conta que os artefatos organizacionais formalizados alinham a estratégia à absorção de informações essenciais para o desenvolvimento das capacidades organizacionais (Ekholm & Wallin, 2011). O estabelecimento de metas organizacionais pode orientar as métricas para distribuição dos recursos controlados por uma entidade e, dessa forma, definir o que é relevante em termos de relações e valores humanos para a organização (Mucci et al., 2016). Por isso, para discutir as evidências encontradas, faz-se necessário analisar e compreender separadamente cada uma das dimensões da resiliência organizacional.

A resiliência de capital é traduzida na capacidade das organizações em operar e recapitalizar-se contra riscos inerentes (Chen et al., 2021). Nesta dimensão, a função de planejamento age como permissora para que o ambiente organizacional considere a resiliência como ininterrupta, de modo que a implementação do instrumento possa moldar comportamentos a fim de alcançar os objetivos pretendidos (Melián-Alzola et al., 2020). Quanto à função de diálogo, destaca-se que seu perfil não estático promove a sustentabilidade financeira organizacional que é facilitada quando do seu uso (Mucci et al., 2016). Consequentemente, esta função permite a preparação de recursos de capital que propiciam modelos de gestão e estabelecimento de planos de ação, garantindo que os hotéis absorvam as incertezas do mercado com base em um controle de caixa sem afetar o aspecto financeiro da organização (Prayag et al., 2018).

A resiliência estratégica visa garantir a consistência dos planos de ação organizacionais, auxiliando na identificação e eliminação de desvantagens (Chen et al., 2021). Nesse sentido, adotar o orçamento com uma perspectiva de controle gerencial torna-o um elemento estratégico, capaz de coordenar e comunicar os objetivos organizacionais (Mucci et al., 2016). Especificamente, no que diz respeito à função de diálogo desempenhará um papel direto na comunicação (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016) essencial à sobrevivência de crises, envolvendo questões de precificação e alterações nas características de produtos e serviços (Chen et al., 2021).

A resiliência cultural permite que as rotinas organizacionais sejam moldadas e estabelecidas com base em um modelo de excelência, vinculando o comportamento coletivo e a intenção de bem-estar na organização (Chen et al., 2021). Os resultados mostram que os hotéis pesquisados entendem que a valorização de seus colaboradores garante à organização um retorno na forma de comportamentos e atitudes mais comprometidas, garantindo a manutenção dos objetivos frente a crises e a performance organizacional (Bonacci et al., 2020). Os achados estão de acordo com os estudos de Prayag et al. (2018) e Unguren e Kacmaz (2022), ao identificarem que quando os colaboradores se comprometem a assumir diferentes papéis na organização, a cultura presente está imersa em altos níveis de resiliência adaptativa, fato que aumenta beneficentemente o comportamento dos colaboradores.

A resiliência relacional diz respeito a credibilidade entre organização e usuários externos, enfatizando o papel do colaborador como agente interveniente nas relações (Chen et al., 2021). As evidências obtidas sugerem que é a partir dos colaboradores que a organização mostra aos clientes uma imagem valorosa, transmitindo resultados para o mercado, afetando consequentemente o desempenho organizacional (Chen et al., 2021; Melián-Alzola et al., 2020). Além disso, infere-se que os vínculos afetivos, reforçados pela cultura da organização, influenciam a postura da mão de obra, conforme abordado por Chen et al. (2021), proporcionando a absorção e redução de crises e incertezas. Nesse sentido, o perfil adaptativo dos hotéis demonstra aos colaboradores as limitações e decisões que podem ser utilizadas para fidelizar os clientes, para manter um fluxo financeiro estável (Prayag et al., 2018) e,

consequentemente, repassar aos investidores uma segurança adequada para que eles continuem acreditando na viabilidade de seus investimentos (Chen et al., 2021).

A resiliência de aprendizado é consistente com a capacidade em lidar com desafios no processo de aprendizagem, resultante de choques e intempéries que afetam a organização (Chen et al., 2021). Os achados implicam em um comportamento organizacional que valoriza a retenção de informações a fim de criar um produto ou serviço duradouro e não apenas sobreviver a crises (Marsick & Watkins, 2002; Valikangas, 2010; Chen et al., 2021). Os resultados mostram que a função diálogo orçamentário exerce influência positiva na resiliência organizacional, mas em níveis inferiores comparativamente à função planejamento. Isso sugere que os ajustes e adaptações realizadas são complementares em termos de estabelecimento prévio de planos, limites e expectativas, seja financeiro, comportamental ou objetivo (Silva, 2020). Portanto, a função de diálogo pode ser interpretada como suporte às predeterminações do período, auxiliando nas adaptações, sejam elas processuais ou de melhoria da força de trabalho, alinhando os comportamentos para o alcance das metas e objetivos organizacionais (Mucci et al., 2016; Silva, 2020).

De maneira geral, as evidências encontradas podem lançar luz sobre as considerações dos respondentes quanto à diferença entre os valores das funções do orçamento. Revelando que um orçamento vinculado às capacidades organizacionais pode ser útil diante de incertezas ambientais, ao contrário do que foi discutido por Hope e Fraser (2003) de que o orçamento empresarial está relacionado a filosofias de negócios ultrapassadas, além de não proporcionar motivação intrínseca aos colaboradores. Numa análise conjunta, os achados mostram que ambas as funções orçamentárias influenciam de forma positiva a resiliência organizacional, semelhante aos resultados encontrados por Henri (2006). Comparando os achados com os pressupostos da VBR, infere-se que as funções orçamentárias analisadas são percebidas na atividade das empresas pesquisadas quando estas precisam distribuir, alocar e adequar os recursos organizacionais de forma eficiente, para enfrentar as adversidades e proporcionar o desenvolvimento da resiliência organizacional.

Com relação às hipóteses diretas que testaram se as dimensões orçamentárias influenciam o desempenho organizacional – financeiro e não financeiro –, todas foram estatisticamente insignificantes (H_2). Numa primeira análise, tal ocorrência pode estar ligada ao período de resposta direcionado aos três últimos anos (2019, 2020 e 2021), dois dos quais foram fortemente afetados pela pandemia de Covid-19 (Pathak & Joshi, 2021), justificando o efeito no curto prazo. Outra possibilidade diz respeito a que ambas as funções estudadas sejam mais visíveis nos processos organizacionais e na forma como são conduzidas para acontecer, do que em desempenhos formalmente mensurados e avaliados.

Os resultados da H_3 e H_4 que buscou verificar o efeito mediador da resiliência organizacional na relação entre as dimensões do orçamento e o desempenho organizacional, as hipóteses foram parcialmente aceitas. Consta-se que não houve efeito mediador da resiliência entre as dimensões orçamentárias de planejamento e diálogo no desempenho organizacional financeiro devido às insignificâncias estatísticas. No entanto, observa-se que a mediação da resiliência na relação entre as dimensões orçamentárias e o desempenho organizacional não financeiro foram estatisticamente significativas e, portanto, suportadas.

As evidências permitem refletir que as funções orçamentárias (planejamento e diálogo) estão mais alinhadas com a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados no longo prazo do que a resultados financeiros de curto prazo, permitindo o aprimoramento das capacidades psicológicas de proprietários, gestores e colaboradores, o que permite a adaptabilidade e adequação do negócio face às adversidades (Pathak & Joshi, 2021). Ademais, pode-se considerar que a gestão hoteleira, ao aplicar as funções de planejamento e diálogo, consegue registrar efetivamente o comportamento da resiliência organizacional, ao permitir trocas interpessoais relevantes, o que faz com que a empresa melhore suas capacidades (Ekholm

& Wallin, 2011) e, conseqüentemente, desenvolva um relacionamento com o desempenho organizacional (Silva, 2020), servindo como amortecedor para as incertezas ambientais (Merchant, 1984; Ekholm & Wallin, 2011).

5 Conclusões

Este estudo verificou as relações das funções orçamentárias (planejamento e diálogo) no processo de gestão hoteleira, além dos efeitos entre o instrumento e o desempenho organizacional quando mediados pela resiliência organizacional. Os resultados, conforme a literatura (Henri, 2006; Mucci et al., 2016; Prayag et al., 2018; Unguren & Kacmaz, 2022), indicam que as funções orçamentárias influenciam positivamente a resiliência organizacional e que esta medeia positivamente a relação entre as funções orçamentárias e o desempenho organizacional. Esses achados indicam que quanto maior a utilidade das funções orçamentárias, maior tende a ser a resiliência e maior o desempenho organizacional não financeiro das organizações. Nesse sentido, infere-se que o desenvolvimento da resiliência pode ser uma alternativa útil para alinhar as estratégias organizacionais e proporcionar maior autonomia em suas atividades.

Destaca-se que as relações diretas entre as funções orçamentárias e o desempenho organizacional não apresentaram significância estatística, o que pode ser consequência de um potencial efeito pandêmico (Pathak & Joshi, 2021) ou, revela que essas funções orçamentárias de planejamento e diálogo são mais perceptíveis no processo de gestão organizacional, dado as relações encontradas com a resiliência organizacional. Em termos gerais, esses resultados convergem com os pressupostos da VBR ao revelar a importância da preparação e ajustes para alcançar os resultados esperados (Barney, 1991).

Para realização desta pesquisa evidenciou-se algumas limitações que se centram na não aleatoriedade da amostra e no período de coleta das respostas. Em relação às questões amostrais, destaca-se que elas não permitem generalizações e que o período de ponderação para as respostas em relação ao desempenho organizacional financeiro e não financeiro pode ter contribuído para a divergência dos resultados encontrados. Por fim, recomenda-se que estudos futuros busquem: explorar qualitativamente os fatores que permitem a introdução da resiliência nas organizações; ampliar a aplicação das funções orçamentárias utilizadas nesta pesquisa em outros setores e contextos econômicos; expandir suas amostras para grupos maiores de organizações, gestores e níveis hierárquicos; e considerar outras bases teóricas e instrumentos de pesquisa, incluindo mais fatores de contexto e objetivos dos gestores (nível individual), uma vez que tais variáveis podem ter efeitos nas relações investigadas nesta pesquisa.

Referências

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bido, D. S. & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bonacci, I., Mazzitelli, A., & Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability*, 12(8).
- Bortoluzzi, D. A. (2017). *Relação das características observáveis dos executivos do alto escalão no sistema de controle gerencial e no desempenho em hotéis do Brasil*. Universidade Federal de Santa Catarina. In Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177886>.

- Carneiro, J., & Allis, T. (2021). Como se move o turismo durante a pandemia da COVID-19?. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151-169.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 48899-48913.
- Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., ... & Van Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8(8), 975-987.
- Davenport, E., & Cronin, B. (2000). Knowledge Management: Semantic Drift or Conceptual Shift? *Journal of Education for Library and Information Science*, 41(4), 294-306.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18, 445-466.
- Gorini, A. P. F., & Mendes, E. D. F. (2005). *Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 22, 111-150.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1-23.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *O IBGE apoiando o combate à COVID-19*, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/>.
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, v, 18(9), 737-750.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1).
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 540-562.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9 (3), 246-263.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., & Wilson, J. A. (2002). Informal and incidental learning in the new millennium: The challenge of being rapid and/or being accurate. *Individual Differences and Development in Organisations*, 249-266.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Meen, D. E., & Keough, M. (1992). Creating the learning organization. *The McKinsey Quarterly*, (1), 58-79.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4) 813-829.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 291-307.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.
- Organização das Nações Unidas (ONU). *Nações Unidas marcam Dia Global da Resiliência do Turismo*, 2023. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2023/02/1810007>.
- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during Covid-19. *The Learning Organization*, 28(6), 509-522.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17, 298-329.
- Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during Covid-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415.
- Patriarca, R., Bergström, J., Di Gravio, G., & Costantino, F. (2018). Resilience engineering: Current status of the research and future challenges. *Safety Science*, 102, 79-100.
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Petak, Z. (2002). Political economy of the Croatian devolution. In *Institutional Analysis and Development Mini-Conference*.
- Peyerl, D. A., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Participação e constituição de reservas orçamentárias: o papel moderador da incerteza do ambiente externo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 23-43.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196.
- Ramón, M.; Koller, T (2016). Exploring adaptability in organizations: Where adaptive advantage comes from and what it is based upon. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 837-854.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631.
- Shore, L. M.; Newton, L. A.; Thornton III, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal Organizational Behavior*, 11, 57-67.
- Silva T. B. J. (2020). Interface entre utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, *Universidade Federal de Santa Catarina*. In *Tese de Doutorado*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216145>.

- Silva, T. B. D. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(1), 81-91
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127-143.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2).
- Unguren, E., & Kacmaz, Y. Y. (2022). Innovations in Management of Hotel Employees: The Relationship Between Organizational Resilience and Work Engagement. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 141-150.
- Valikangas, L. (2010). *The resilient organization: how adaptive cultures thrive even when strategy fails*.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418-3422).
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265.
- Yuksel, A., & Yuksel, F. (2001). Measurement and management issues in customer satisfaction research: review, critique and research agenda: part two. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 10(4), 81-111.
- Zonatto, V. C. D. 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, 532-549.