

# Funções orçamentárias e desempenho: o papel mediador da resiliência organizacional no setor hoteleiro

Pedro Henrique da Silva Melo Pereira<sup>1</sup> , Danrlei Anderson Peyerl<sup>2</sup> , Lais Beatriz Kruly<sup>3</sup> , Edicreia Andrade dos Santos<sup>4</sup> ,

<sup>1,2,3,4</sup> Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.



<sup>1</sup>pedro.henrique2@ufpr.br  
<sup>2</sup>danrlei.peyerl@ufpr.br  
<sup>3</sup>laiskruly@gmail.com  
<sup>4</sup>edicreiaandrade@ufpr.br

**Editado por:**  
Ana Paula Capuano da Cruz

## Resumo

**Objetivo:** Investigar como as funções orçamentárias de planejamento e diálogo influenciam o desempenho organizacional, considerando o papel mediador da resiliência organizacional, em entidades do setor hoteleiro do Brasil.

**Método:** Pesquisa de natureza descritiva, com coleta de dados realizada por meio de um questionário eletrônico. A amostra foi composta por respondentes de 127 empresas hoteleiras com, no mínimo, 100 unidades habitacionais. Os dados foram analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

**Resultados:** Os resultados indicam que as funções orçamentárias exercem influência positiva na resiliência organizacional, a qual, por sua vez, atua como mediadora positiva da relação entre as funções orçamentárias e o desempenho organizacional não financeiro. As evidências sugerem que, quanto maior a percepção de utilidade das funções orçamentárias de planejamento e diálogo, mais elevada tende a ser a resiliência organizacional e, conseqüentemente, o desempenho não financeiro das empresas. Esses achados apontam que as funções orçamentárias estão associadas a aspectos mais subjetivos dos processos organizacionais.

**Contribuições:** Os achados contribuem com a compreensão de que as funções orçamentárias de planejamento e diálogo contribuem para o fortalecimento da resiliência, impactando positivamente o desempenho não financeiro. Isso reforça o papel do uso do orçamento como ferramenta estratégica de gestão e processos, para promover a comunicação eficaz, alinhar expectativas e promover aprendizado contínuo em contextos adversos.

**Palavras-chave:** Função de Planejamento. Função de Diálogo. Desempenho Financeiro. Desempenho não Financeiro. Resiliência Organizacional.

## Como Citar:

Pereira, P. H. da S. M., Peyerl, D. A., Kruly, L. B., & Santos, E. A. dos. (2025). Funções orçamentárias e desempenho: o papel mediador da resiliência organizacional no setor hoteleiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 18(1), 191–203/204. <https://doi.org/10.14392/asaa.2025180108>

Submetido em: 17 de Janeiro de 2025  
Revisões Requeridas em: 18 de Maio de 2025  
Aceito em: 03 de Julho de 2025

## Introdução

O turismo ocupa uma posição estratégica na dinâmica econômica em qualquer país, desempenhando um papel relevante no crescimento e na diversificação das atividades produtivas, ao mesmo tempo em que mantém relações intrínsecas com a esfera social (Panagiotidis et al., 2024). Do ponto de vista socioeconômico, o turismo tem um efeito multiplicador promovendo impactos nas economias locais ao estimular cadeias de valor em diversas áreas. Destacam-se, entre essas, os segmentos de hospedagem, transporte e cultura, que se beneficiam diretamente da expansão das atividades turísticas, gerando empregos, fomentando o empreendedorismo nacional e fortalecendo o comércio regional.

Em geral, as organizações incluindo as do setor de turismo, operam em um ambiente turbulento e incerto, estando suscetíveis a eventos disruptivos que afetam negativamente o seu desempenho (Chowdhury et al., 2018). Nesse contexto, crises e desastres como, por exemplo a pandemia de Covid-19, são comumente identificados como grandes desafios para a indústria do turismo, que podem resultar em perdas econômicas e de empregos devido à redução da demanda turística (Jiang et al., 2019). À vista disso, cresce a necessidade de que os estudos voltados à compreensão de contextos adversos se articulem de maneira mais sistemática aos processos de gestão, com o objetivo de aprimorar a eficácia das estratégias adotadas (Filimonau & De Couteau, 2020).

Nesse sentido, uma das abordagens é a necessidade da alocação planejada, de recursos, subordinada às metas e objetivos organizacionais (Mucci et al., 2016). Ao se conceber as organizações como conjuntos de recursos guiados pelas decisões gerenciais, a maneira como esses eles são estrategicamente gerenciados torna-se determinante para a sustentabilidade e continuidade das mesmas (Penrose, 1959). Sob essa perspectiva, os recursos passam a ser reconhecidos como fontes essenciais de vantagem competitiva (Barney, 1991), sendo o desenvolvimento das capacidades de gestão uma via eficaz para fortalecer o posicionamento organizacional diante de ambientes cada vez mais dinâmicos e voláteis. Entre essas capacidades, destaca-se a resiliência organizacional, entendida como a habilidade de redirecionar recursos, otimizar processos e remodelar relações em contextos de crise, enquanto se busca a recuperação frente as adversidades (Chen et al., 2021; Muller, 2024).

Reconhecendo a importância estratégica do setor turístico como gerador de renda, arrecadação tributária e empregos, a Organização das Nações Unidas (ONU) instituiu o Dia Global da Resiliência no Turismo. Comemorado em

17 de fevereiro, o marco tem como objetivo promover a valorização e fomentar a conscientização, o preparo e a capacidade de resposta dos atores do setor frente a adversidades e situações emergenciais (ONU, 2023). À medida que o setor se reestrutura e avança em direção à recuperação, os impactos vivenciados durante o período adversos evidenciam a necessidade de fortalecimento da resiliência como elemento essencial à sustentabilidade organizacional. À vista disso, compreender o papel da resiliência torna-se relevante, sobretudo no contexto hoteleiro, cuja vulnerabilidade às crises exige capacidades adaptativas e estratégicas robustas para garantir sua continuidade e competitividade (Prayag et al., 2018; Prayag, 2020).

No contexto de enfrentamento a eventos adversos, o orçamento destaca-se como um instrumento gerencial eficiente, por permitir a quantificação das diretrizes organizacionais e a explicitação das intenções gerenciais de forma estruturada (Bisbe & Otley, 2004; Sponem & Lambert, 2016). A elaboração orçamentária, nesse sentido, cumpre um papel relevante tanto no processo decisório quanto na comunicação organizacional, ao integrar aspectos relacionados à previsão de receitas e despesas, à transparência na gestão de recursos e à flexibilidade na adaptação às mudanças do ambiente organizacional (Sponem & Lambert, 2016).

A mobilização eficaz dos recursos organizacionais em cenários de instabilidade evidencia a conexão com os fundamentos da Teoria Baseada em Recursos (TBR), a qual postula que os recursos e capacidades internas constituem elementos-chave para a formulação e sustentação da vantagem competitiva (Barney, 1991; Henri, 2006). Nesse arcabouço teórico, as capacidades representam a interface entre os recursos disponíveis e sua aplicação estratégica (Barney, 1991; Henri, 2006). Dessa forma, à luz da TBR, observa-se que o uso dos recursos organizacionais contribui para a implementação dos planos organizacionais, favorecendo a construção de uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho.

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, o objetivo do estudo consiste em investigar como as funções do orçamento, especificamente o planejamento e o diálogo, influenciam o desempenho organizacional, financeiro e não financeiro sob o papel mediador da resiliência organizacional.

Os resultados desta pesquisa possuem relevância teórica e prática. No âmbito teórico, aprofunda-se a compreen-

são das funções do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016; Silva & Lavarda, 2020; 2022), articulando-as com os conceitos de resiliência e desempenho organizacional, sob a perspectiva de gestores hoteleiros. A integração desses elementos ainda é incipiente na literatura, o que evidencia uma lacuna relevante e uma oportunidade promissora para o avanço do conhecimento científico. Sob o âmbito prático, os resultados fornecem uma base para a adoção de práticas orçamentárias mais estratégicas, que integrem previsão, comunicação e flexibilidade como elementos necessários para o desempenho organizacional em ambientes dinâmicos e voláteis.

## 2 Fundamentação teórica e hipóteses de pesquisa

Para compreender as causas de sucessos e fracassos existentes no mercado, a TBR discute as diversificações dos arranjos recursais presentes nas organizações (Barney, 1991). Nesse contexto, reconhecer e classificar os recursos com base em critérios estabelecidos favorece a eficiência de sua aplicação, facilitando a identificação de fatores mais proveitosos em cada contexto (Madhani, 2010). Portanto, um planejamento adequado e amplamente disseminado contribui para a manutenção de vantagens competitivas e para a obtenção de desempenhos favoráveis (Soares & Rosa, 2021). Os autores ainda argumentam que, para alcançar esse objetivo, o orçamento apresenta-se como instrumento organizador e alocador de recursos, fortalecendo a implementação das estratégias organizacionais.

O orçamento constitui um importante instrumento de gestão (Lavarda, 2020; Silva & Lavarda, 2022), com capacidade para organizar o fluxo de informações e os processos administrativos (Merchant, 1981; Silva & Lavarda, 2022). Dessa forma, atua na coordenação e comunicação dos objetivos e metas financeiras junto a todos os setores organizacionais (Mucci et al., 2016; Silva & Lavarda, 2022). À vista disso, o orçamento não deve ser visto apenas como um mecanismo de controle de gastos, mas como um orientador da tomada de decisão, alinhado à estratégia e à missão organizacional (Sponem & Lambert, 2016).

Nesse contexto, a implementação de um orçamento deve considerar quatro elementos: a participação de gestores em diferentes níveis hierárquicos, a definição de metas específicas para o período determinado, a formalização de padrões claros de comunicação e o grau de sofisticação adotado na implementação do instrumento (Arnold & Gillenkirch, 2015). Contudo, delimitar funções orçamentárias que atendam plenamente às múltiplas demandas organizacionais continua sendo um desafio

(Mucci et al., 2016), uma vez que as prioridades da gestão variam conforme a dinâmica das atividades (Frezatti et al., 2011). Diante dessa complexidade, este estudo optou por focar em duas funções centrais do orçamento, o planejamento e o diálogo (Ekholm & Wallin, 2011; Silva & Lavarda, 2022).

A função de planejamento representa a formalização do orçamento e está diretamente relacionada à alocação e distribuição eficiente dos recursos conforme as necessidades setoriais e operacionais da organização (Ekholm & Wallin, 2011; Silva & Lavarda, 2020; 2022). Essa função contribui para as trocas informacionais, ao comunicar expectativas e direcionamentos aos colaboradores (Silva & Lavarda, 2022). Assim, sua implementação assume um papel estratégico, orientando as atividades empresariais ao longo de um determinado período e promovendo maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e a execução das ações planejadas.

Por outro lado, a função de diálogo concentra-se nas relações interpessoais, na internalização dos valores organizacionais e na motivação dos indivíduos (Silva & Lavarda, 2020; 2022). A função de diálogo favorece a troca de experiências e o debate interno, elementos essenciais para a disseminação de conhecimento e para a viabilização de ações estratégicas (Silva, 2020). Ademais, essa função permite a identificação e a absorção de oportunidades, as quais, acaso bem mediadas e controladas conduzem ao crescimento organizacional. Cabe destacar também que, o orçamento funciona como um instrumento de diagnóstico e controle da produtividade diante de possíveis ameaças externas (Silva, 2020), reforçando seu papel estratégico na gestão.

É com base nas informações formais e informais provenientes de processos de gestão anteriores que as organizacionais se sustentam em momentos de intensa adversidade (Evenseth et al., 2022). Potenciais adversidades que fogem às previsões da gestão, são enfrentadas com capacidades mitigadoras, que permitem não apenas a sobrevivência organizacional, mas também o seu crescimento. Nesse quesito, a resiliência organizacional é compreendida como a capacidade da organização de se adaptar e se recuperar de situações desafiadoras, reconfigurando recursos, otimizando processos e remodelando relações sempre que confrontada com adversidades, ao mesmo tempo em que promove desenvolvimento e crescimento (McManus et al., 2008; Chen et al., 2021, Muller, 2024).

Chen et al. (2021) identificaram cinco dimensões da resiliência organizacional que visam promover

uma abordagem holística da gestão resiliente. Essa perspectiva vai além da simples preparação para crises e emergências, buscando consolidar uma cultura organizacional voltada à resiliência e ao aprendizado contínuo. As dimensões propostas são: (i) resiliência de capital, que proporciona às empresas condições para operar e se recapitalizar diante de riscos; (ii) resiliência estratégica, que assegura o alinhamento com os planos de ação e facilita a identificação e correção de desvantagens; (iii) resiliência cultural, responsável por garantir o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização; (iv) resiliência relacional, que mantém as relações com clientes e investidores; e (v) resiliência de aprendizado, que viabiliza o enfrentamento de pressões e desafios por meio da melhoria contínua e do processo de aprendizagem (Chen et al., 2021).

Todas as dimensões da resiliência atuam de maneira conjunta. Para que uma organização disponha de resiliência de capital, ou seja, para que seja ela capaz de se proteger contra eventuais dificuldades financeiras e ainda assim continuar crescendo, é necessário que ela conte com um plano de ação, caracterizado pela resiliência estratégica (Chen et al., 2021). Da mesma forma, a resiliência cultural e a resiliência relacional permitem a condução adequada do capital humano. Por fim, a resiliência de aprendizado refere-se à capacidade da organização de superar adversidades e desafios, promovendo a evolução contínua (Chen et al., 2021). Neste sentido, pode-se considerar que o planejamento determina o caminho estruturado para atingir metas organizacionais, enquanto o diálogo flexibiliza essa trajetória para que a organização consiga superar imprevistos. Tal reflexão permite sustentar a seguinte hipótese:

**H1:** As funções do orçamento agregadas ao (a) planejamento e ao (b) diálogo influenciam positivamente a resiliência organizacional.

A implementação do orçamento requer uma avaliação extensiva das interações entre os diversos fatores organizacionais, além de demandar um tempo considerável para a sua consolidação (Sponem & Lambert, 2016). Desse modo, as múltiplas funções que um orçamento pode desempenhar sinalizam não apenas produtividade e eficiência, mas também oferecem mecanismos para lidar com eventuais adversidades (Silva, 2020). Ademais, o orçamento está diretamente associado à mensuração do desempenho organizacional, uma vez que estabelece metas e objetivos para as operações em períodos determinados (Sponem & Lambert, 2016).

No que se refere especificamente às funções orçamentárias

de planejamento e diálogo (Ekholm & Wallin, 2011; Silva & Lavarda, 2020; 2022), observa-se que a avaliação do desempenho organizacional está relacionada às expectativas previamente estabelecidas pelas organizações. As ações dos gestores, nesse contexto, contribuem para a adaptação e o alcance desses objetivos por meio das estratégias adotadas (Merchant, 1981). À vista disso, analisa-se se tais funções, ao incorporarem aspectos de planejamento e diálogo, também exercem influência no desempenho organizacional. Considerando que essas funções orientam a estratégia e promovem uma comunicação mais eficaz na empresa (Arnold & Gillenkirch, 2015), pressupõe-se que o desempenho organizacional tende a ser positivamente impactado. Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2:** As funções do orçamento agregadas ao (a) planejamento e ao (b) diálogo influenciam positivamente o desempenho organizacional.

Com base nas experiências organizacionais, torna-se possível moldar rotinas processuais e comportamentais capazes de enfrentar adversidades emergentes (Tsang & Zahra, 2008; Arnold & Gillenkirch, 2015). De tal modo, a implementação inicial do orçamento contribui para o aprimoramento dos planos de ação, por meio da função de planejamento, ao alinhar e controlar as expectativas organizacionais (Ekholm & Wallin, 2011; Silva & Lavarda, 2020).

Ao considerar experiências passadas, as organizações conseguem antecipar riscos futuros e se preparar para alcançar desempenhos favoráveis (Bortolluzi et al., 2017). Com isso, a definição prévia do que precisa ser feito favorece a adaptação de competências e orienta o caminho mais eficaz para restaurar a eficiência, tendo a resiliência como elemento propulsor de resultados positivos (Chen et al., 2021; Beuren et al., 2021). Diante desse contexto, formula-se a seguinte hipótese:

**H3:** A função orçamentária agregada ao planejamento relaciona-se positivamente com o desempenho organizacional, se mediada pela resiliência organizacional.

Após a fase inicial de implantação do orçamento, os controles diagnósticos podem se tornar excessivamente rígidos, limitando os ajustes necessários ao longo do tempo (Ekholm & Wallin, 2011; Silva, 2020). O predomínio de controles inflexíveis tende a comprometer a capacidade de adaptação da organização, o que é essencial para sua sobrevivência em ambientes incertos e desafiadores (McManus et al., 2008; Chen et al., 2021). Nesse contexto, a presença da função de diálogo permite

flexibilizar as diretrizes previamente estabelecidas, permitindo que o orçamento seja ajustado diante de imprevistos e mudanças nas circunstâncias (Silva & Lavarda, 2022).

Essa flexibilidade incorporada ao orçamento é o que possibilita a manutenção de desempenhos positivos e a continuidade das operações empresariais (Ekholm & Wallin, 2011; Chen et al., 2021; Muller, 2024). Além disso, a comunicação clara das prioridades da gestão, por meio do orçamento, orienta a atuação organizacional em contextos de risco, promovendo uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis (Henri, 2006; Ekholm & Wallin, 2011; Chen et al., 2021). Com base nessas premissas, apresenta-se a seguinte hipótese.

**H4:** A função orçamentária agregada no diálogo relaciona-se positivamente com o desempenho organizacional, se mediada pela resiliência organizacional.

Em suma, as hipóteses propostas indicam que as funções orçamentárias de planejamento e diálogo exercem influência na resiliência organizacional e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Considera-se que essas funções podem afetar o desempenho tanto de forma direta quanto indireta, mediadas pela resiliência reforçando a ideia de que, práticas orçamentárias contribuem para a adaptação, a superação de adversidades e a obtenção de melhores resultados organizacionais. O modelo teórico do estudo é apresentado na Figura 1, com ênfase nas hipóteses estabelecidas.

### 3 Procedimentos metodológicos

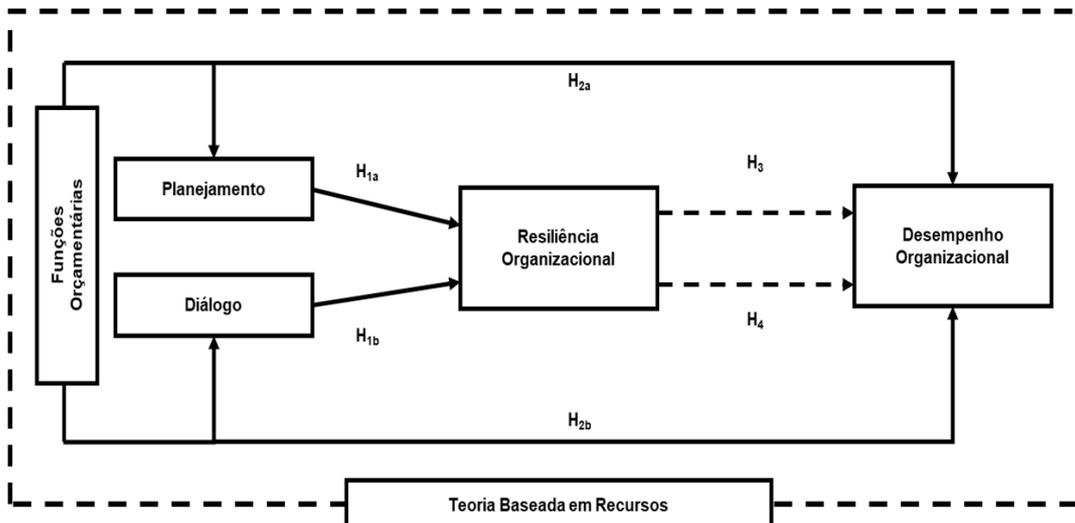
#### 3.1 População, amostra e coleta de dados

A população do estudo foi composta por 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, conforme critérios adotados em estudos anteriores (Monteiro et al., 2022). A aplicação da pesquisa ocorreu por acessibilidade, com foco em gestores com perfis profissionais ativos na rede social LinkedIn®, os quais receberam um link de acesso ao questionário eletrônico, elaborado por meio da plataforma Microsoft Forms®.

A busca e envio das solicitações de conexão e questionários ocorreu entre 8 de outubro a 7 de dezembro de 2022. Considerando que o período de coleta de dados coincide com o período de preparação dos orçamentos anuais (novembro/dezembro), adotaram-se estratégias complementares de divulgação do instrumento de pesquisa, como a distribuição de QRCode em eventos corporativos realizados nas cidades de São Paulo e Belo Horizonte. Além disso, foi realizado o contato telefônico direto com as empresas, a fim de ampliar o alcance da amostra.

Para a seleção dos respondentes, foram considerados profissionais atuantes em cargos estratégicos nas organizações hoteleiras, utilizando-se como critérios os termos “administrador”, “Controller”, “gerente financeiro” e “gerente geral”, conforme sugerido por estudos anteriores (Peyerl et al., 2020), uma vez que essas

Figura 1  
Modelo teórico do estudo



posições geralmente estão diretamente envolvidas com responsabilidades orçamentárias e participam ativamente do processo orçamentário, condição necessária para atender ao objetivo deste estudo. Como resultado dessa seleção, a amostra final foi composta por 127 gestores de diferentes organizações hoteleiras. Quanto aos meios de coleta de dados, 45 respondentes (35,43%) participaram por meio do LinkedIn®, 57 (44,88%) foram abordados em eventos corporativos com acesso ao questionário via QRCode e, 25 (19,69%) responderam após contato telefônico com os estabelecimentos.

A análise do perfil dos 127 respondentes revela uma distribuição equilibrada entre os sexos (50,39% homens e 49,61% mulheres) e predominância de jovens adultos com idade entre 26 e 40 anos (66,93%), indicando uma força de trabalho relativamente jovem, mas já inserida em posições de liderança. A maioria desses profissionais exerce funções gerenciais há no mínimo 1 a 5 anos (n: 92), sugerindo uma experiência consolidada, embora ainda recente, em cargos de responsabilidade. No que se refere à formação acadêmica, observa-se um predomínio de graduados em Administração (49,61%) e Ciências Contábeis (24,41%), o que aponta para uma base educacional alinhada às demandas de gestão orçamentária, reforçando o potencial técnico dos participantes do estudo.

Oportunamente, os respondentes foram questionados sobre as principais finalidades às quais suas organizações vinculam a utilização do orçamento. Do ponto de vista funcional, o orçamento tem sido utilizado para controle de despesas (66,14%), seguido da projeção de receitas (16,54%) e da gestão do fluxo financeiro (14,17%), com

menor ênfase em investimentos (0,79%) e apuração de lucros (2,36%). Essas evidências sugerem que o orçamento, nas organizações analisadas é utilizado como instrumento de controle gerencial orientando o equilíbrio entre receitas e despesas, o que pode indicar sua atribuição para fins de avaliação de desempenho (Zonatto et al., 2020). Complementarmente, os resultados evidenciam a presença significativa de políticas de remuneração variável vinculadas ao cumprimento de metas orçamentárias anuais (88,19%) e a incentivos de longo prazo (superiores ao período orçamentário) (85,83%), o que demonstra a utilização do orçamento como instrumento de alinhamento entre o desempenho financeiro e a recompensa gerencial. Essa prática, de acordo com a literatura, influencia diretamente o comportamento dos gestores, estimulando a assunção de riscos, a inovação e a busca por oportunidades estratégicas no âmbito das organizações (Peyerl et al., 2020).

### 3.2 Instrumento de pesquisa e análise de dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi estruturado em quatro blocos, contemplando os construtos de orçamento, resiliência organizacional e desempenho organizacional, além de um bloco adicional destinado à caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes e das respectivas organizações às quais estavam vinculados. À vista disso, considerando que as variáveis são exploradas por meio de um conjunto de indicadores mensuráveis, os construtos e as definições operacionais das dimensões de interesse são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Construtos e definições operacionais

Construto	Dimensões	Definição operacional	Escala	Autores
Orçamento	Planejamento	Mensura a forma como a organização realiza a alocação de seus recursos visando o alcance de metas previamente definidas.	4 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	Ekholm e Wallin (2011); Silva (2020)
	Diálogo	Mensura o processo de troca de experiências, informações e valores entre os membros da organização, com o propósito de aprimorar práticas organizacionais e promover o engajamento e a motivação dos colaboradores.	7 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	
Resiliência Organizacional	Capital	Mensura a capacidade da organização de reestruturar seu capital após a ocorrência de eventos adversos.	7 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	Chen et al. (2021)
	Estratégica	Mensura a persistência e adaptabilidade da organização frente a riscos, especialmente no que se refere à continuidade e ajuste dos seus planos estratégicos.	6 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	
	Cultural	Mensura a capacidade da organização de manter o moral, a coesão e o engajamento dos colaboradores diante de situações adversas.	6 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	
Desempenho Organizacional	Relacional	Mensura o grau de confiança, credibilidade e qualidade das relações entre a organização e seus stakeholders.	6 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	Bortoluzzi (2017); Silva (2020)
	Aprendizado	Mensura a capacidade da organização de gerar conhecimento e evolução a partir dos impactos e lições provocados por crises e adversidades.	3 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	
	Financeiro	Mensura o desempenho associado a indicadores quantitativos, que permitem a visualização do desempenho financeiro da organização.	3 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	
	Não Financeiro	Mensura o desempenho associado a elementos intangíveis ou de difícil mensuração direta.	4 indicadores Tipo Likert de 7 pontos	

Após a coleta, os dados foram tabulados em planilha do Microsoft Excel® e analisados por meio do software estatístico Smart-PLS® 3.2.9. Para a análise, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). A PLS-SEM é apropriada para este estudo, em vista que a técnica permite que os investigadores incorporem variáveis medidas indiretamente nos modelos teóricos, o que proporciona uma análise sistemática por meio da simultaneidade entre os múltiplos construtos (Bido & Silva, 2019; Hair Jr. et al., 2017).

Nos procedimentos de modelagem, os construtos de orçamento e de desempenho organizacional foram operacionalizados como variáveis latentes de primeira ordem, sendo representados por seus respectivos indicadores observáveis. Por sua vez, o construto de resiliência organizacional foi tratado como uma variável latente de segunda ordem, estruturada a partir de dimensões latentes de primeira ordem que representam aspectos distintos, porém

inter-relacionados, da capacidade adaptativa e da robustez organizacional, uma vez que é comum que a resiliência seja entendida como um construto de ordem superior (Hillmann & Guenther, 2021).

Ressalta-se que para a avaliação da qualidade e adequação dos modelos estruturais estimados, foram adotados os critérios recomendados por Bido e Silva (2019) e Hair Jr. et al. (2017).

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Resultados

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise estatística descritiva dos construtos e dimensões investigadas, a saber: Orçamento (ORC); com destaque para as funções de Planejamento (PL) e Diálogo (DL); Resiliência Organizacional (RO), composta pelas dimensões Capital (C), Estratégica (E), Cultural (CULT), Relacional (RLC) e Aprendizado (AR); e Desempenho Organizacional (DO), desdobrado em Desempenho Financeiro (DOF) e

Tabela 2 - Estatística descritiva dos construtos e dimensões investigadas

Construto	Dimensão	Estatística Descritiva			
		Média	Média do Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ORC	PL	6.291	0.901	1.000	7.000
	DL	6.200	0.995	1.000	7.000
RO	C	5.747	1.407	1.000	7.000
	E	6.128	1.079	1.000	7.000
	CULT	6.148	1.120	1.000	7.000
	RLC	6.131	1.115	1.000	7.000
DO	AR	6.165	1.059	2.000	7.000
	F	4.425	1.894	1.000	7.000
	NF	6.083	1.235	2.000	7.000

#### Desempenho Não Financeiro (DONF).

Verifica-se que nenhum dos indicadores apresentou média inferior a 4, o que sugere ausência de neutralidade dos respondentes em relação às afirmações. De modo geral, os resultados evidenciam concordância quanto à utilidade do orçamento para fins do planejamento e diálogo, além de indicar que os hotéis participantes do estudo demonstram elevada capacidade de resiliência organizacional. Observa-se também um desempenho financeiro satisfatório nos últimos três anos, especialmente no que se refere à qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A dimensão referente ao desempenho financeiro apresentou as menores médias em comparação aos demais construtos, sinalizando uma percepção dos gestores de que o crescimento da receita e a lucratividade das organizações ficaram aquém dos objetivos esperados. Este achado, no entanto, mostra-se coerente com o

período considerado para a avaliação das respostas, que envolveram os anos de 2019, 2020 e 2021, dois dos quais foram marcados por severos impactos da pandemia de Covid-19 sobre o setor hoteleiro (Pathak & Joshi, 2021).

Na sequência, precedeu-se à avaliação do modelo de mensuração, composto por variáveis latentes de natureza reflexiva (Bido & Silva, 2019; Hair Jr. et al., 2017). Essa avaliação contemplou a análise da consistência interna, da validade convergente e da validade discriminante. A validade convergente foi verificada por meio das cargas fatoriais dos indicadores em relação às suas variáveis latentes, bem como pelos valores da AVE (> 0.5). A consistência interna foi aferida por meio da CC (> 0.7). Finalmente, a validade discriminante foi analisada com base no critério de Fornell e Larcker (1981), que propõe a comparação entre a raiz quadrada da AVE e as correlações entre os construtos. Esses resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados da avaliação do 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 na diagonal da matriz são a raiz quadrada da AVE (Fornell & Larcker, 1981).

Nota 2. A correlação entre RO e ORCPL (0.762) foi superior à de RO com seus próprios indicadores reflexivos (0.702), indicando que a função de planejamento orçamentário está fortemente associada à construção da resiliência organizacional. Esse resultado, embora atípico, não compromete a validade do modelo analisado, pois todas as variáveis apresentam índices adequados de confiabilidade e validade convergente, assegurando a robustez das análises.

Durante a avaliação do modelo de mensuração foram excluídos indicadores cujas cargas fatoriais ficaram abaixo do limite mínimo de 0.40 (Hair Jr. et al., 2017). No construto de orçamento, a função de planejamento manteve todos os indicadores inicialmente propostos, enquanto a função de diálogo teve três dos sete indicadores excluídos. Em relação ao construto de resiliência, a dimensão de capital teve quatro dos sete indicadores removidos, a dimensão de estratégia perdeu dois dos seis indicadores, a dimensão cultural manteve todos os seis, a dimensão relacional teve dois dos seis indicadores excluídos, e a dimensão de aprendizado preservou seus três indicadores. Por fim, o construto de desempenho organizacional, composto pelas dimensões de desempenho financeiro e não financeiro, manteve integralmente seus três e quatro indicadores, respectivamente. Ao todo, foram removidos 13 indicadores do modelo, assegurando-

se assim, a validade convergente dos construtos.

Após os ajustes realizados, os resultados indicam que o modelo apresentou evidências satisfatórias de validade convergente, validade discriminante e consistência interna. Diante disso, deu-se sequência à validação do modelo estrutural, que compreendeu as seguintes etapas: verificação da ausência de multicolinearidade entre os construtos a partir do VIF; análise dos caminhos estruturais e de sua significância estatística, utilizando-se o procedimento de bootstrapping (5.000 subamostras, nível de confiança corrigido de viés e teste bicaudal); avaliação do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), que indica a variância explicada das variáveis dependentes; e a análise do tamanho do efeito (f<sup>2</sup>), a fim de mensurar a relevância individual dos construtos no modelo. Os resultados dessas análises são evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados do modelo estrutural e das hipóteses de pesquisa

Caminho estrutural	Hipótese	$\beta$	p-valor	R <sup>2</sup> ajust.	f <sup>2</sup>	Situação
ORCPL → RO	H <sub>1</sub>	0.546	0.000***	0.649	0.531	Aceita
ORCDL → RO		0.347	0.000***		0.214	Aceita
ORCPL → DOF	H <sub>2</sub>	-0.115	0.468	0.027	0.006	Rejeitada
ORCDL → DOF		-0.013	0.931		0.000	Rejeitada
ORCPL → DONF		0.078	0.626		0.004	Rejeitada
ORCDL → DONF		0.173	0.123		0.027	Rejeitada
ORCPL → RO → DOF	H <sub>3</sub>	0.169	0.082*	-	-	Aceita
ORCPL → RO → DONF		0.257	0.004***	-	-	Aceita
ORCDL → RO → DOF	H <sub>4</sub>	0.107	0.102	-	-	Rejeitada
ORCDL → RO → DONF		0.163	0.005***	-	-	Aceita

Legenda: \*\*\* sig. de 1%; \*\* sig. de 5%; \* sig. de 10%.

Os resultados revelaram que a H1 foi confirmada sustentando a relação entre as funções do orçamento e planejamento e diálogo e a resiliência organizacional abarcando suas cinco dimensões. Em contrapartida, a H2 foi rejeitada indicando que não houve evidência empírica suficiente para confirmar a influência direta das funções do orçamento sobre o desempenho organizacional. A H3 foi confirmada, revelando que a resiliência organizacional medeia positivamente e mais forte a relação entre a função de planejamento do orçamento e o desempenho não financeiro comparativamente ao desempenho financeiro. A H4 foi parcialmente aceita, confirmando que a resiliência organizacional medeia positivamente a relação entre a função de diálogo do orçamento e o desempenho não financeiro. Estes achados indicam que, embora as funções orçamentárias exerçam influência sobre o desempenho organizacional, sua influência também ocorre por meio da mediação da resiliência organizacional, a qual atua como mecanismo de adaptação e superação de adversidades.

#### 4.2 Discussão dos resultados

As funções orçamentárias de planejamento e diálogo demonstram influência direta na resiliência organizacional, confirmando a H1. Em consonância com a TBR, que concebe as organizações como combinações únicas de recursos capazes de gerar vantagem competitiva (Barney, 1991), os achados indicam que o desempenho organizacional pode ser explicado pela forma como esses recursos são geridos e alinhados as estratégias organizacionais. Nesse sentido, destaca-se a importância de processos orçamentários que promovam o fortalecimento das capacidades internas, especialmente a resiliência, considerada responsável por enfrentar adversidades e sustentar o crescimento ao longo do tempo (Silva, 2020).

A partir desse resultado, faz-se pertinente analisar separadamente cada uma das dimensões da resiliência organizacional, a fim de compreender suas contribuições específicas para o modelo investigado. A dimensão de resiliência de capital refere-se à 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). Por sua vez, a função de diálogo, com seu caráter mais dinâmico, contribui para a sustentabilidade organizacional financeira ao fomentar a troca de informações e o alinhamento entre os envolvidos no processo decisório (Mucci et al., 2016). Tal função possibilita a alocação

eficaz de recursos de capital, viabilizando modelos de gestão e planos de ação capazes de mitigar incertezas do mercado por meio de um controle de caixa, sem afetar o aspecto financeiro da organização (Prayag et al., 2018).

A resiliência estratégica diz respeito à capacidade das organizações de manter a consistência e a adaptabilidade de seus planos de ação, permitindo a identificação e correção de fragilidades que possam comprometer seus objetivos (Chen et al., 2021). Nesse escopo, a função de planejamento atua como um instrumento constante, promovendo uma abordagem contínua da resiliência, ao moldar comportamentos voltados ao alcance de metas (Melián-Alzola et al., 2020). Complementarmente, a função de diálogo desempenhará um papel relevante ao fomentar a comunicação organizacional (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016), elemento necessário para a sobrevivência de crises. Essa função contribui para o ajuste ágil de estratégias, viabilizando decisões relacionadas à precificação, reposicionamento e reformulação de produtos e serviços diante de mudanças abruptas (Chen et al., 2021).

A resiliência cultural refere-se à capacidade da organização de moldar e sustentar rotinas baseadas em um modelo de excelência, promovendo o alinhamento entre o comportamento coletivo e o bem-estar organizacional (Chen et al., 2021). No contexto da função de planejamento, os resultados indicam que os hotéis pesquisados reconhecem que a valorização dos colaboradores resulta em comportamentos mais engajados e atitudes proativas, garantindo a manutenção dos objetivos mesmo em tempos de crise, contribuindo assim para a performance organizacional (Bonacci et al., 2020). Quanto à função de diálogo, observou-se que sua atuação ao comunicar melhorias e alinhar expectativas reforça o comprometimento dos colaboradores. Tal achado está em consonância com os estudos de Prayag et al. (2018) e Unguren e Kacmaz (2022), que evidenciam que ambientes em que os colaboradores assumem múltiplos papéis e responsabilidades são marcados por uma cultura organizacional com altos níveis de resiliência adaptativa. Essa dinâmica gera um ciclo virtuoso no qual o engajamento dos indivíduos fortalece continuamente sua atitude frente às funções desempenhadas.

A resiliência relacional refere-se à construção de credibilidade entre a organização e seus usuários externos, enfatizando o papel dos colaboradores como agentes que mediam e fortalecem essas relações (Chen et al., 2021). As evidências apontam que os colaboradores são a principal via pela qual os hotéis comunicam ao mercado uma imagem de valor, impactando positivamente o desempenho organizacional (Chen et

al., 2021; Melián-Alzola et al., 2020). Além disso, os vínculos emocionais entre colaboradores e organização, cultivados por meio da cultura organizacional, influenciam o comportamento da força de trabalho e promovem sua capacidade de enfrentar incertezas e crises (Chen et al., 2021). A partir desse contexto, a adaptabilidade dos hotéis torna-se um fator estratégico, pois ao conscientizar os colaboradores sobre as limitações e decisões gerenciais, fortalece-se a fidelização dos clientes, o equilíbrio do fluxo financeiro (Prayag et al., 2018) e, conseqüentemente, a confiança dos investidores, os quais percebem maior segurança e sustentabilidade nos investimentos realizados (Chen et al., 2021). A resiliência de aprendizado está associada à capacidade da organização de enfrentar e superar desafios no processo de aprendizagem, especialmente em resposta a choques e adversidades externas (Chen et al., 2021). Os achados indicam que os hotéis pesquisados demonstram um comportamento que valoriza a retenção e o uso estratégico de informações, não apenas com o intuito de resistir a crises, mas também de gerar soluções duradouras, promovendo inovação e sustentabilidade em seus produtos e serviços (Chen et al., 2021). Nesse contexto, observou-se que a função orçamentária de diálogo exerce influência positiva sobre a resiliência organizacional, ainda que em menor grau do que a função de planejamento. Esse resultado sugere que a função de diálogo atua como um elemento complementar, sustentando as diretrizes e metas estabelecidas pela função de planejamento. (Silva, 2020). Portanto, o orçamento, por meio do diálogo, pode contribuir para a realização de ajustes processuais e para o aperfeiçoamento da força de trabalho, orientando os comportamentos individuais e coletivos em direção ao alcance dos objetivos organizacionais mais amplos (Mucci et al., 2016; Silva, 2020; Silva & Lavarda, 2020, 2022).

De modo geral, as evidências encontradas podem lançar luz sobre a percepção dos respondentes em relação às distintas contribuições das funções do orçamento. Os resultados indicam que um orçamento alinhado às capacidades organizacionais pode desempenhar um papel estratégico frente a ambientes incertos, contrapondo-se às críticas de Hope e Fraser (2003), Sponem & Lambert (2016) e Silva e Lavarda (2022), que argumentam que os orçamentos tradicionais estão atrelados a práticas empresariais obsoletas e não incentivam a motivação intrínseca dos colaboradores. Ao contrário, os dados sugerem que a vinculação do orçamento à construção de capacidades internas, como a resiliência, pode torná-lo um instrumento dinâmico e adaptável, com efeitos positivos no desempenho organizacional em contextos de mudança, corroborando as reflexões de Prayag et al. (2020) e Muller (2024).

Em uma análise integrada, os achados revelam que

as funções orçamentárias de planejamento e diálogo influenciam positivamente a resiliência organizacional (Chen et al., 2021; Silva & Lavarda, 2022). Quando analisadas à luz da TBR, as funções do orçamento demonstram ser percebidas como mecanismos estratégicos pelas empresas estudadas, especialmente no que tange à alocação, distribuição e adequação eficiente de seus recursos, semelhante aos resultados encontrados por Silva e Lavarda (2022). Essas funções fortalecem a capacidade organizacional de enfrentar adversidades e promover o desenvolvimento contínuo da resiliência, confirmando o papel do orçamento como instrumento de apoio à gestão estratégica em ambientes complexos e voláteis.

Quanto às hipóteses diretas que avaliaram a influência das funções do orçamento sobre o desempenho (financeiro e não financeiro), os resultados indicaram ausência de significância estatística para todas as relações testadas (H2). Em uma primeira análise, essa ausência de efeito pode estar associada ao período de análise adotado, que abrangeu os anos de 2019 a 2021, dos quais dois foram fortemente impactados pelos efeitos da pandemia de Covid-19 (Pathak & Joshi, 2021). Outra explicação possível é que as funções do orçamento tenham impacto mais perceptível nos processos internos e na dinâmica organizacional do que no desempenho formalmente mensurados. À vista disso, seus efeitos podem se manifestar de maneira mais indireta, por exemplo, por meio do fortalecimento de capacidades internas, como a resiliência, do que por meio de resultados financeiros imediatos.

A H3 foi confirmada, revelando que a resiliência organizacional medeia positivamente a relação entre a função de planejamento do orçamento e o desempenho financeiro e não financeiro. Quanto a H4 que investigou o efeito mediador da resiliência na relação entre as funções do orçamento e o desempenho organizacional financeiro e não financeiro, foi parcialmente confirmada. Especificamente, constatou-se que a resiliência exerce um papel mediador estatisticamente significativo na relação entre ambas as funções do orçamento e o desempenho organizacional não financeiro, reforçando a importância das capacidades organizacionais como elo entre práticas gerenciais e resultados estratégicos.

As evidências indicam, em síntese, que as funções orçamentárias de planejamento e diálogo estão mais associadas à satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos no longo prazo do que aos resultados de curto prazo. Essa orientação favorece o desenvolvimento das capacidades psicológicas de proprietários, gestores e colaboradores, promovendo a adaptabilidade e a resiliência do negócio diante

de contextos adversos (Pathak & Joshi, 2021). Ademais, observa-se que a aplicação dessas funções orçamentárias na gestão hoteleira contribui para o fortalecimento da resiliência organizacional, ao estimular trocas interpessoais relevantes e promover a aprendizagem organizacional contínua. Esse processo potencializa suas capacidades internas (Ekholm & Wallin, 2011), desenvolve um relacionamento com o desempenho organizacional (Silva, 2020; Silva & Lavarda, 2020, 2022) e atua como mecanismo de amortecimento frente às incertezas do ambiente externo (Ekholm & Wallin, 2011; Prayag et al., 2020).

## 5 Considerações finais

Este estudo investigou a influência das funções orçamentárias de planejamento e diálogo, mediadas pela resiliência organizacional, no desempenho organizacional, com base em um questionário eletrônico aplicado a 127 gestores de grandes hotéis brasileiros. Os resultados revelaram que ambas as funções orçamentárias exercem influência positiva na resiliência organizacional e que esta, por sua vez, medeia positivamente a relação entre essas funções e o desempenho não financeiro. Esses achados sugerem que, quanto maior a efetividade das funções orçamentárias na prática organizacional, maior tende a ser o nível de resiliência desenvolvido e, conseqüentemente, melhor o desempenho não financeiro percebido pelas organizações. Nesse sentido, a resiliência se apresenta como um mecanismo estratégico relevante para o alinhamento de ações, favorecendo a adaptabilidade, a autonomia organizacional e a sustentabilidade das atividades em contextos adversos.

Por outro lado, as análises indicaram ausência de significância estatística nas relações diretas entre as funções orçamentárias e o desempenho organizacional, possivelmente em razão dos efeitos provocados pela pandemia de Covid-19 durante o período de análise (Pathak & Joshi, 2021), ou ainda pelo fato de que os impactos dessas funções são mais visíveis na gestão interna do que em indicadores de desempenho diretamente mensurados. Em termos gerais, esses achados convergem com os pressupostos da TBR, ao evidenciar que a preparação e o desenvolvimento de capacidades internas, como a resiliência, são determinantes para os resultados organizacionais (Barney, 1991).

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, como a não aleatoriedade da amostra e a delimitação temporal das respostas, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Ademais, o período de referência adotado para avaliação do desempenho pode ter influenciado a variabilidade dos achados. Diante

disso, recomenda-se que futuras pesquisas: (i) explorem qualitativamente os fatores que favorecem a introdução e o fortalecimento da resiliência nas organizações; (ii) ampliem a investigação das funções orçamentárias para outros setores e realidades econômicas; (iii) contemplem amostras mais amplas e diversificadas quanto ao perfil dos gestores e níveis hierárquicos; e (iv) incorporem diferentes abordagens teóricas e instrumentos de coleta, considerando também fatores contextuais e objetivos individuais dos gestores, uma vez que tais variáveis podem ter efeitos nas relações investigadas nesta pesquisa.

## Referências

- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting Organizations and Society*, 43, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2021-0158>
- Bido, D. S. & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bisbe, J., & Otle, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bonacci, I., Mazzitelli, A., & Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability*, 12(8), 3340. <https://doi.org/10.3390/su12083340>
- 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>.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 48899-48913. <https://doi.org/10.3390/su130548899>

org/10.3390/su13052517

Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2018). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226. <https://doi.org/10.1177/00472875187943>

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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>

Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational resilience through Organizational Learning: A Systematic review. *Frontiers in Communication*, 7. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

Filimonau, V., & De Coteau, D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222. <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>

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 Ground Theory. *Organizações & Sociedade*, 18, 445-466. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>

Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>

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>

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>

Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance

trap. Harvard Business Press.

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: Dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>

Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1578704](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704)

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))

Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4) 813-829.

Monteiro, J., Malagueño, R., Lunkes, R. J., & Santos, E. A. (2022). The effectiveness of value-and calculation-based management controls in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156>

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>

Muller, M. (2024). Economic Resilience vs. Enterprise Robustness: Conceptual Differences and Their Importance in the Face of Crises. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024(212), 403-428. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.212.24>

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>

Panagiotidis, T., Mussoni, M., & Voucharas, G. (2024). How important is tourism for growth? *International*

- Journal of Finance & Economics, 29(4), 4704–4720. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2897> contextus.2020.43566
- 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. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643>
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- 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. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130102>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Prayag, G. (2020). Time for reset? Covid-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 24(2-3), 179-184. <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
- 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. 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. <https://doi.org/10.19094/>
- Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional mediada pelas capacidades dinâmicas. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 111-125. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150305>
- Soares, C., & Rosa, F. S. (2021). Recursos Estratégicos e Vantagens Competitivas na Gestão Pública Municipal: Um Estudo a partir da Percepção de Agentes Públicos com base na Resource Based-View. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 71-102. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34592.71-102>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human relations*, 61(10), 1435-1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095>
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>