

## Influência do Engajamento no Trabalho na Relação Entre Capital Psicológico e o Desempenho Gerencial de *Controllers*

### AUTORES

**Larissa dos Santos Pontes<sup>1</sup>**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil  
larissadsportes@gmail.com

**Vinicius Costa da Silva Zonatto**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil  
viniciuszonatto@gmail.com

**Anderson Betti Frare**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil  
anderson.frare@ufsm.br

**Camila da Silva Gonçalves Werner**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil  
camila\_sgoncalves@hotmail.com

1. Autor de Contato: Av. Roraima nº 1000 Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, Brasil. CEP: 97105-900.

*Influencia del compromiso laboral en la relación entre el capital psicológico y el desempeño gerencial de los controllers*  
*Influence of work engagement on the relationship between psychological capital and managerial performance of controllers*

*Este estudo avaliou a influência do engajamento no trabalho na relação entre capital psicológico e desempenho gerencial de 166 controllers que atuam no contexto orçamentário de diferentes organizações industriais no Brasil. Os resultados revelam que o capital psicológico, por meio das capacidades psicológicas de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, atua como elemento potencializador do engajamento no trabalho, refletindo positivamente no vigor, dedicação e absorção dos controllers para o trabalho. A interação entre estas variáveis é determinante para elevar o desempenho gerencial, resultados que revelam que organizações que promovem o capital psicológico dos controllers e seu engajamento no trabalho, tornam-se mais propensas a elevar o desempenho gerencial.*

*Este estudio evaluó la influencia del compromiso laboral en la relación entre el capital psicológico y el desempeño gerencial de 166 controllers que trabajan en el contexto presupuestario de diferentes organizaciones industriales de Brasil. Los resultados muestran que el capital psicológico, a través de las capacidades psicológicas de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, actúa como elemento potenciador del compromiso laboral, reflejándose positivamente en el vigor, dedicación y absorción de los controllers en su trabajo. La interacción entre estas variables es un factor determinante para aumentar el desempeño gerencial. Los resultados muestran que las organizaciones que promueven el capital psicológico de los controllers y su compromiso laboral tienen más probabilidades de aumentar el desempeño gerencial.*

*This study evaluated the influence of work engagement on the relationship between psychological capital and managerial performance of 166 controllers working in the budgetary context of different industrial organizations in Brazil. The results show that psychological capital, through the psychological capacities of self-efficacy, hope, optimism and resilience, acts as a potentiating element of work engagement, positively reflecting on the controllers' vigor, dedication and absorption in their work. The interaction between these variables is a determining factor in raising managerial performance. The results show that organizations that promote controllers' psychological capital and their work engagement are more likely to raise managerial performance.*

DOI  
10.58416/GCG.2025.V19.N2.04

RECEBIDO  
05.07.2024

ACEITADO  
21.08.2024

## 1. Introdução

As empresas evoluíram e os profissionais tornaram-se um dos ativos mais valiosos das organizações (Bakker, 2022; Wang et al., 2024). Assim, promover os recursos pessoais proporcionados por capacidades psicológicas positivas pode gerar ganhos significativos para o setor, negócios e o funcionários, pois oportunizam bem-estar e gestão do estresse relacionado ao trabalho (Ergun et al., 2023; Wang et al., 2024). Uma capacidade psicológica positiva que pode ser estimulada no ambiente das empresas é o capital psicológico (Luo et al., 2022).

O capital psicológico envolve quatro capacidades psicológicas positivas que formam um constructo de ordem superior (Avey et al., 2011). Engloba crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans et al., 2007; Venkatesh & Blaskovich, 2012). As crenças de autoeficácia representam o esforço empregado nas tarefas desafiadoras. A esperança é a capacidade dos indivíduos serem perseverantes diante dos objetivos. O otimismo são as atitudes positivas sobre o sucesso hoje e no futuro. A resiliência é superar problemas e adversidades que podem comprometer o alcance do sucesso (Luthans et al., 2007).

No contexto gerencial, profissionais que dispõem de capital psicológico elevado tornam-se mais resilientes e propensos a atuar proativamente para superar os desafios organizacionais enfrentados (Degenhart et al., 2022). Bem como no ambiente de trabalho de grandes organizações (Luo et al., 2022). As evidências encontradas sugerem que seus efeitos são positivos para o alcance dos objetivos, metas e resultados organizacionais (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021).

O engajamento no trabalho é definido como a disposição dos indivíduos para o trabalho (Saks, 2006), sendo caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Bakker, 2022; Schaufeli et al., 2006). O vigor está relacionado aos altos níveis de energia e resiliência que os indivíduos possuem. Sua propensão em empreender esforços para realizar as atividades durante o trabalho (Bakker, 2022). Já a dedicação remete a um sentimento de forte envolvimento no trabalho, e a absorção, a concentração e total absorção no trabalho (Bakker, 2022). O engajamento no trabalho tem sido apontado como um fator explicativo do grau de envolvimento dos indivíduos com as atividades de trabalho (Kahn, 1990). O sucesso e viabilidade das organizações dependem do engajamento dos seus funcionários (Naim et al., 2024). Portanto, capaz de prever o desempenho gerencial.

Essas duas capacidades são relevantes para os indivíduos e para a organização. Por meio da autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência (Avey et al., 2011) e do vigor, dedicação e absorção, os indivíduos serão capazes de superar os desafios e contingências organizacionais enfrentadas (Bakker, 2022; Schaufeli et al., 2006). Com isso, espera-se que o desenvolvimento dessas capacidades seja um propulsor do desempenho dos profissionais que atuam em funções gerenciais.

A este respeito, evidências encontradas na literatura têm apresentado resultados conflitantes sobre os antecedentes do desempenho gerencial, o que denota à necessidade de realização de

### PALAVRAS-CHAVE

**Capital psicológico; Engajamento no Trabalho; Desempenho Gerencial; Controllers.**

### PALABRAS CLAVE

Capital psicológico; Compromiso laboral; Desempeno gerencial; Controllers.

### KEYWORDS

Psychological capital; Work engagement; Managerial performance; Controllers.

CÓDIGOS JEL  
J21; J24; M54

novos estudos sobre o tema. O desempenho gerencial é o resultado dos esforços empreendidos pelos profissionais que possuem responsabilidades de gestão em suas atribuições de trabalho (Degenhart et al., 2022; Machado et al., 2022). Portanto, um importante preditor do desempenho organizacional.

A inserção de capacidades psicológicas positivas nas pesquisas com gestores de organizações industriais que possuem responsabilidade orçamentária demonstra o potencial desses fatores para influenciar atitudes, comportamentos e o desempenho dos profissionais (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021; Zonatto et al., 2020). O capital psicológico e o engajamento no trabalho são capacidades psicológicas positivas que se tornam necessárias de serem estimuladas para que os profissionais possam comprometer-se com a execução de suas atividades laborais (Wang et al., 2024) e mobilizem esforços na busca pelo alcance de bons níveis de desempenho gerencial.

Portanto, espera-se que profissionais que atuam diretamente no processo orçamentário, caso dessa pesquisa, e que apresentem elevados níveis de capital psicológico e engajamento no trabalho, tornam-se mais propensos a apresentar desempenho gerencial elevado. Profissionais que possuem características de autoconfiança, são esperançosos, otimistas e resilientes, e, portanto, tendem a ser mais engajados (Wang et al., 2024). Assim, tornam-se mais suscetíveis de apresentar desempenho gerencial elevado (Venkatesh & Blaskovich, 2012).

A Teoria Social Cognitiva estabelece que diferentes fatores podem determinar o desempenho do indivíduo no trabalho, sendo fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e relacionados ao ambiente, elementos preditores da ação humana no ambiente de trabalho (Degenhart et al., 2022). Bandura et al. (2008) explica que fatores cognitivos e pessoais, que refletem no comportamento humano, podem ser modificados. Portanto, podem ser aprimorados para apoiar o desenvolvimento das atividades de trabalho dos gestores.

Neste contexto, acredita-se que o capital psicológico dos *controllers* possa potencializar o seu engajamento no trabalho, bem como a interação entre tais fatores, possa ser capaz de influenciar positivamente o desempenho gerencial, explicando em que condições o engajamento no trabalho atua para elevar o desempenho gerencial. Dessa forma, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a influência do engajamento no trabalho na relação entre capital psicológico e o desempenho gerencial de *controllers*?

Profissionais *controllers* contribuem para a gestão das organizações e são provedores de informações para a tomada de decisões gerenciais (Fourné et al., 2023; Schlup et al., 2021). Portanto, os *controllers* exercem um importante papel nos processos de gestão. São responsáveis pela estruturação do sistema de controle gerencial adotado pelas empresas. Assim, auxiliam a gestão das organizações, promovendo a qualidade do conteúdo informacional gerado e agilizando a disponibilidade de informações para a tomada de decisões (Fourné et al., 2023).

Assim, a pesquisa justifica-se por trazer discussões que podem ser relevantes para os profissionais que atuam na área de controladoria e para as organizações industriais, visto que seus resultados são oportunos para fornecer *insights* para auxiliar a gestão das organizações quando se trata de promover um ambiente colaborativo e de incentivo para elevar o desempenho gerencial de *controllers* e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, por meio da promoção das capacidades psicológicas positivas que influenciam na forma como os profissionais vivenciam o ambiente de trabalho, se engajam e elevam o seu desempenho gerencial.

.....

## 2. Base Teórica e Hipóteses da Pesquisa

### 2.1. Capital Psicológico e Desempenho Gerencial

O conceito do capital psicológico foi incorporado por Luthans et al. (2007). Constitui-se o estado positivo de desenvolvimento psicológico, sendo estabelecido por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans et al., 2007; Venkatesh & Blaskovich, 2012). É definido como um constructo de ordem superior com a capacidade de influenciar as atitudes e o desempenho dos funcionários (Degenhart et al., 2022).

O capital psicológico positivo do funcionário serve para apoiar a insegurança e lidar com o estresse do trabalho (Ergun et al., 2023). Os achados de Machado et al. (2022) reforçam as características positivas do capital psicológico, afirmando que o seu desenvolvimento promove o envolvimento no trabalho e o desempenho nas tarefas. O capital psicológico e a inteligência emocional promovem melhor desempenho de acadêmicos da área de gestão (Costa et al., 2021), bem como pode promover o desempenho adaptativo, que é caracterizado como a capacidade dos funcionários de criarem conexões interpessoais, obter conhecimentos e habilidades para enfrentar contingências (Luo et al., 2022).

O capital psicológico quando desenvolvido tem um impacto significativo nos comportamentos de desempenho no trabalho (Shaheen et al., 2024). Além disso, promove a motivação intrínseca e o comprometimento com as metas (Shaheen et al., 2024). Indivíduos que possuem os recursos psicológicos apresentam ações inovadoras relacionadas ao trabalho e apresentam menor estresse laboral (Ullah et al., 2024). Gestores que dispõem de altos níveis de capital psicológico, empregam mais esforços para atingir metas e objetivos, fomentando o desempenho gerencial (Schlup et al., 2021).

Com base nas evidências encontradas, espera-se que o desenvolvimento do capital psicológico seja um propulsor do desempenho gerencial. Assim, a primeira hipótese de pesquisa estabelece que:

*H1: O capital psicológico exerce influência positiva no desempenho gerencial.*

### 2.2. Capital Psicológico e Engajamento no Trabalho

O capital psicológico é uma diferença individual significativa que pode ser desenvolvida (Luo et al., 2022). Funcionários que apresentam altos níveis de capital psicológico possuem menos insegurança com o trabalho, enfrentam o estresse gerado pelo trabalho e possuem menor intenção de deixar a empresa (Ergun et al., 2023). Indivíduos com um estado positivo de desenvolvimento psicológico aumentam o envolvimento com o trabalho realizado, influenciando atitudes positivas que melhoram o desempenho gerencial (Machado et al., 2022).

O conceito do engajamento no trabalho advém do estudo de Kahn (1990) e parte do pressuposto de que os indivíduos empregam graus variados de si mesmo, física, cognitiva ou emocionalmente no desempenho das atividades de trabalho. O engajamento no trabalho está relacionado ao grau em que um indivíduo está atento e absorto nas atividades do trabalho (Bakker, 2022). Portanto, necessário ao aprimoramento do desempenho da empresa.

O capital psicológico é um preditor importante do engajamento no trabalho, visto que fornece os recursos necessários para que os indivíduos se comprometam com as atividades do trabalho (Wang et al., 2024). Quando associado com a inteligência emocional o capital psicológico pode elevar as habilidades emocionais dos indivíduos, promovendo o engajamento com as atividades no trabalho (Narayanasami et al., 2024).

Desse modo, com a finalidade de avançar na literatura que trata da relação entre as variáveis capital psicológico e engajamento no trabalho no contexto orçamentário, a segunda hipótese do estudo estabelece que:

*H2: O capital psicológico exerce influência positiva no engajamento no trabalho.*

### 2.3. Engajamento no Trabalho e Desempenho Gerencial

O engajamento no trabalho é um estado mental no qual os indivíduos estão imersos nas atividades do trabalho, possuem sensação de energia e entusiasmo pelo trabalho realizado (Bakker, 2022). Os profissionais ficam mais engajados quando têm clareza sobre a sua função profissional, sua importância e seu impacto nos objetivos da organização, com isso apresentam desempenho além das expectativas para obter melhores resultados (Majid et al., 2023). Os funcionários permanecem engajados quando possuem percepção do seu papel de trabalho, sua função na organização e quando há clareza no ambiente de trabalho (Lee et al., 2024).

O engajamento no trabalho está associado ao comprometimento organizacional e o comportamento de cidadania organizacional, e atua mitigando a intenção de sair da empresa (Saks, 2006). No entanto, a insegurança no trabalho e a ambiguidade de papéis pode influenciar nas atitudes dos profissionais, pois os distancia de um perfil consistente e forte de si mesmos no ambiente de trabalho, tornando-os menos propensos a manter o foco no trabalho para contribuir com a organização (Lee et al., 2024).

Fatores como o compartilhamento de conhecimento leva a maior engajamento dos funcionários (Naim et al., 2024). Assim como o capital psicológico influencia os níveis de engajamento (Wang et al., 2024). O engajamento no trabalho encontra-se relacionado as atitudes e comportamentos dos funcionários (Narayanasami et al., 2024; Saks, 2006). Portanto, uma capacidade necessária de ser desenvolvida (Naim et al., 2024; Narayanasami et al., 2024).

Diante disso, espera-se que no contexto orçamentário, o engajamento no trabalho tenha a função de alavancar melhores níveis de desempenho gerencial. Assim, a terceira hipótese estabelece que:

*H3: O engajamento no trabalho exerce influência positiva no desempenho gerencial.*

### 2.4. Efeito Mediador do Engajamento no Trabalho

A Teoria Social Cognitiva explica que os indivíduos diferem em suas capacidades psicológicas, e que apresentam atitudes distintas ao interagir no ambiente de trabalho (Bandura, 1977). Nessa perspectiva, uma forma das organizações manterem-se competitivas é por meio de profissionais engajados, visto que estes profissionais conseguem investir esforços em seu trabalho (Bakker, 2022). Diante disso, espera-se que o engajamento no processo orçamentário gere resultados positivos. Tendo em vista, que maiores responsabilidades tendem a gerar maior envolvimento dos profissionais com as atividades orçamentárias (Zonatto et al., 2020).

O desenvolvimento dos processos orçamentários, porém, nem sempre envolve a participação ativa dos gestores (Schlup et al., 2021). A participação no processo orçamentário permite fornecer orçamentos com suporte orçamentário adequado e permite melhor desempenho no trabalho (Zonatto et al., 2020). Isto porque gestores com responsabilidade orçamentária demandam a alocação de recursos adequada para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Quando isto não ocorre, estes gestores podem não apresentar um comportamento comprometido, engajado e um desempenho elevado.

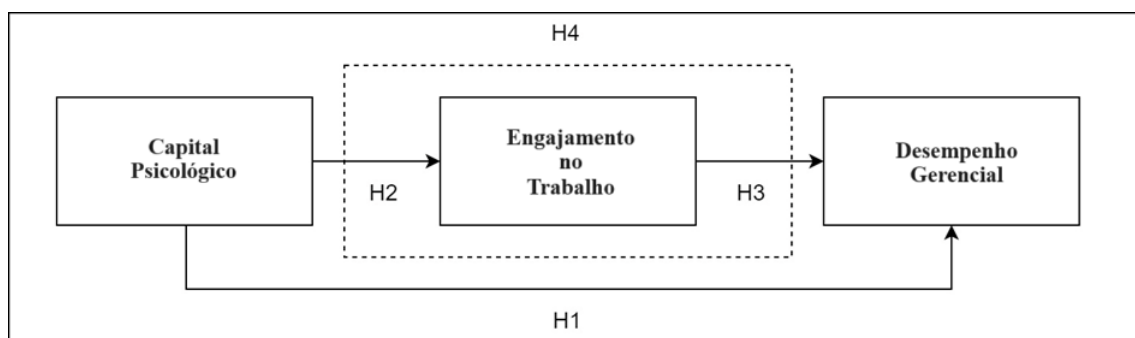
Portanto, estudar fatores psicológicos, com foco na análise do indivíduo, parte da ideia de que tais variáveis influenciam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Bakker, 2022; Degenhart et al., 2022; Wang et al., 2024) e, por consequência, o desempenho organizacional. Denota-se que indivíduos com altos níveis de capital psicológico possuem um comportamento inovador, são proativos e sugerem novas ideias para aprimorar o ambiente de trabalho (Ullah et al., 2024). Lee et al. (2024) identificou que o apoio social da equipe promove o engajamento no trabalho dos indivíduos e, consequentemente, o desempenho no trabalho.

Portanto, a partir destas evidências, infere-se que o capital psicológico primeiro fomenta o engajamento no trabalho, para consequentemente aprimorar o desempenho gerencial. Deste modo, o engajamento no trabalho potencialmente atua como mediador na relação entre capital psicológico e desempenho gerencial. Assim, a quarta hipótese a ser testada estabelece que:

*H4: O engajamento no trabalho possui efeito mediador na relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial.*

Propõe-se um modelo teórico de análise com a finalidade de investigar as relações diretas entre as variáveis estudadas e o efeito mediador do engajamento no trabalho na relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial, como evidenciado na **Figura 1**.

**Figura 1 - Modelo Teórico de Análise**



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

### 3. Método e Procedimentos da Pesquisa

Uma pesquisa descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa foi realizada com 166 *controllers* com responsabilidade orçamentária de indústrias do Brasil. O nível de análise é o indivíduo. Utilizou-se como critério de seleção para participantes da pesquisa, o uso do orçamento nas atividades da organização e a atuação com as atividades orçamentárias, visto que tal recorte tende a influenciar diretamente o nível de esforço a ser empreendido pelos gestores na busca pelo alcance dos resultados individuais e organizacionais.

Para a coleta de dados, inicialmente solicitou-se a autorização do uso do instrumento de coleta de dados da variável capital psicológico, na Mind Garden® <[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)>, detentora dos direitos autorais do constructo. Na sequência, elaborou-se o instrumento de pesquisa englobando as variáveis capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial, utilizando constructos baseados na literatura e já aplicados em estudos anteriores. Como os instrumentos utilizados estão originalmente na língua inglesa, procedeu-se a tradução para o português.

Para mensurar o capital psicológico utilizou-se a escala elaborada por Luthans et al. (2007), amplamente utilizada (ex.: Zonatto et al., 2023). Esta escala é composta por 24 itens, englobando as dimensões de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, usada nas pesquisas que abordam o capital psicológico. A percepção do engajamento no trabalho foi coletada com o uso do instrumento desenvolvido por Schaufeli et al. (2006), que é comumente empregada em estudos afins recentes (ex.: Lu et al., 2023). O desempenho gerencial foi avaliado pelo instrumento desenvolvido por Mahoney et al. (1965) e usado também por estudos recentes (ex.: Degenhart et al., 2022; Zonatto, 2014). Após a elaboração do questionário de pesquisa, realizou-se o procedimento de pré-teste, com a finalidade de verificar a compreensão das assertivas. Foram selecionados dois professores doutores em Ciências Contábeis e especialistas no tema para verificar a compreensão das assertivas que compreendem o constructo da pesquisa.

Na **Tabela 1** apresenta-se a síntese do constructo utilizado nesta pesquisa.

**Tabela 1 - Constructo da pesquisa**

<i>Variáveis</i>	<i>Definição</i>	<i>Indicadores/Escala</i>	<i>Autores</i>
Capital Psicológico	Capacidade psicológica positiva formado por autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência	24 indicadores <i>Likert</i> 6 pontos	Luthans et al. (2007); Zonatto et al. (2023)
Engajamento no Trabalho	É o esforço empregado pelos indivíduos nas atividades de trabalho	9 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Schaufeli et al. (2006); Lu et al. (2023)
Desempenho Gerencial	Desempenho de profissionais que exercem atividades de gestão	9 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Mahoney et al (1965); Zonatto (2014); Degenhart et al. (2022)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa pesquisa faz parte do projeto de pesquisa “Efeitos do Capital Psicológico em Atitudes, Comportamentos e no Desempenho Gerencial no Contexto Orçamentário”. Nesse sentido, após a elaboração do questionário deu-se início ao processo de registro no Comitê de Ética da instituição, registrado e aprovado conforme o parecer número 4.335.415. Para a coleta de dados, foi enviado um questionário através do *LinkedIn*®. Para selecionar os possíveis respondentes, delimitou-se a busca pelo termo “*controller*”. O primeiro contato era realizado mediante o envio de um convite informando sobre os objetivos da pesquisa, após o aceite, o link da pesquisa elaborado no *Google Forms* era enviado ao respondente. Esse procedimento é comumente empregado e validado em estudos afins (ex.: Degenhart et al., 2022). Dos 736 convites enviados, conseguiu-se o retorno de 166 respostas válidas de profissionais de diferentes organizações industriais. O período de coleta compreende os meses de novembro de 2020 a fevereiro de 2021. Assegurou-se aos participantes da pesquisa o anonimato da sua identificação e da empresa, como também foi informado a adoção de procedimentos éticos relacionados ao consentimento informado e confidencialidade do participante e da empresa em que atua.

Para verificar a adequação do tamanho da amostra, procedeu-se o teste do poder da amostra, realizado no software *G\*Power* 3.1. Utilizou-se os seguintes parâmetros: tamanho do efeito (0,15), probabilidade de erro do tipo (0,05), poder mínimo de (0,80) e número máximo de preditores em uma variável dependente (2,00). Diante disso, o modelo exige o mínimo de amostra de 68 respondentes. Portanto, a amostra de 166 respondentes é adequada para a avaliação realizada (Faul et al., 2009; Hair Jr. et al., 2022). O perfil da amostra do estudo é apresentado na **Tabela 2**.

**Tabela 2 - Perfil da amostra (n=166)**

<i>Formação</i>	<i>n (%)</i>	<i>Idade</i>	<i>n (%)</i>
Ensino Superior	21 (12,65%)	Até 30 anos	19 (11,44%)
Especialização	118 (71,09%)	De 31 a 40 anos	74 (44,58%)
Mestrado	25 (15,06%)	De 41 a 50 anos	50 (30,12%)
Doutorado	2 (1,20%)	A partir de 51 anos	23 (13,8%)
<i>Tempo de Empresa</i>	<i>n (%)</i>	<i>Tempo na Função Atual</i>	<i>n (%)</i>
Até 5 anos	100 (66,27%)	Até 5 anos	127 (76,50%)
De 6 a 10 anos	26 (15,66%)	De 6 a 10 anos	23 (13,86%)
De 11 a 20 anos	20 (12,05%)	De 11 a 20 anos	15 (9,04%)
A partir de 21 anos	10 (6,02%)	A partir de 21 anos	1 (0,60%)
<i>Tempo Responsabilidade Orç.</i>	<i>n (%)</i>	<i>Sexo</i>	<i>n (%)</i>
Até 5 anos	117 (70,48%)	Masculino	141 (84,94%)
De 6 a 10 anos	36 (21,69%)	Feminino	25 (15,06%)
De 11 a 20 anos	11 (6,63%)		
A partir de 21 anos	2 (1,20%)		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para testar as relações analisadas foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais. Para isso, usou-se os critérios de análise propostos por Hair Jr. et al. (2022). O método PLS-SEM permite estimar modelos complexos, variáveis indicadoras e caminhos estruturais sem a imposição de pressupostos de distribuição normal dos dados (Hair Jr. et al., 2019).

## 4. Resultados da Pesquisa

### 4.1. Análise dos Dados

A **Tabela 3** apresenta os resultados dos indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural analisado.

**Tabela 3 - Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural**

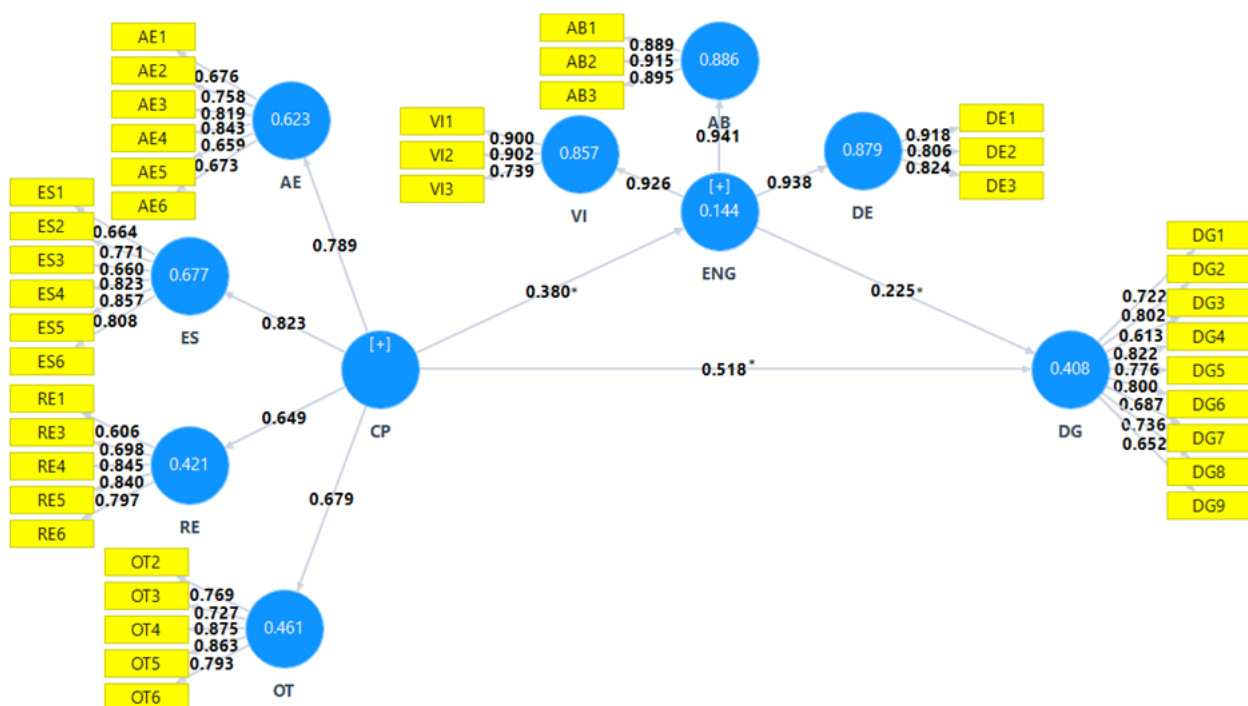
<i>Indicadores de Confiabilidade</i>	<i>AE</i>	<i>ES</i>	<i>RE</i>	<i>OT</i>	<i>VI</i>	<i>AB</i>	<i>DE</i>	<i>DG</i>
Alfa de <i>Cronbach</i> (AC)	0.834	0.858	0.817	0.865	0.807	0.882	0.808	0.894
Confiabilidade Composta (CC)	0.879	0.895	0.873	0.903	0.886	0.927	0.887	0.914
Variância Média Extraída (AVE)	0.550	0.589	0.582	0.652	0.723	0.809	0.724	0.544
<i>Validade Discriminante</i>	<i>AE</i>	<i>ES</i>	<i>RE</i>	<i>OT</i>	<i>VI</i>	<i>AB</i>	<i>DE</i>	<i>DG</i>
AE. Autoeficácia	<b>0.742</b>							
ES. Esperança	0.558	<b>0.768</b>						
RE. Resiliência	0.374	0.354	<b>0.763</b>					
OT. Otimismo	0.337	0.384	0.355	<b>0.807</b>				
VI. Vigor	0.341	0.369	0.195	0.226	<b>0.850</b>			
AB. Absorção	0.246	0.368	0.153	0.202	0.797	<b>0.900</b>		
DE. Dedicção	0.324	0.366	0.060	0.115	0.808	0.829	<b>0.851</b>	
DG. Desempenho Gerencial	0.428	0.568	0.356	0.394	0.414	0.419	0.346	<b>0.738</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados para a análise do modelo mostram que todos os indicadores de confiabilidade alcançaram valores superiores aos valores mínimos recomendados por Hair Jr. et al. (2022). Os valores do Alfa de *Cronbach* (AC) e Confiabilidade Composta (CC) atingiram valores superiores a 0,8, assim como os valores da Variância Média Extraída (AVE) que apresentaram valores superiores a 0,50, indicando a validade convergente dos constructos de mensuração. Os resultados evidenciados na **Tabela 3** indicam a alta confiabilidade das escalas de mensuração utilizadas no modelo estrutural. O modelo estrutural analisado também apresenta validade discriminante, de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), visto que a raiz quadrada da AVE é maior que as correlações entre as demais variáveis latentes.

A **Figura 2** apresenta os resultados das estimativas de caminhos. Neste modelo, os indicadores RE2 e OT1 do constructo capital psicológico foram excluídos do modelo de mensuração, por apresentarem coeficientes fatoriais inferiores a 0,50. Os demais indicadores utilizados foram mantidos no modelo, alcançando valores não inferiores a 0,606.

**Figura 2 - Estimativas de caminhos do modelo estrutural**



Os resultados observados na **Figura 2** fornecem suporte para aceitar as quatro hipóteses da pesquisa (*H1*, *H2*, *H3* e *H4*). O coeficiente de caminho existente entre o capital psicológico e desempenho gerencial foi estatisticamente significativo e positivo ( $\beta=0,518$ ;  $p < 0,000$ ), assim como o resultado encontrado entre o capital psicológico e o engajamento no trabalho ( $\beta=0,380$ ;  $p < 0,000$ ). O coeficiente de caminho direto entre o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial também foi estatisticamente significativo e positivo ( $\beta=0,225$ ;  $p < 0,003$ ). Por fim, o teste do efeito mediador do engajamento no trabalho ( $\beta=0,085$ ;  $p < 0,009$ ) também foi confirmado. No modelo analisado, o poder de explicação ( $R^2$ ) do desempenho gerencial foi de 40,80%, considerado elevado.

A **Tabela 4** apresenta a síntese dos coeficientes de caminhos das relações investigadas.

**Tabela 4 - Coeficientes de caminhos do modelo estrutural**

Relações estruturais	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor t	Valor p	R <sup>2</sup>	VIF	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
CP → DG	0.518	0.055	9.350	0.000*	0.408	1.168	0.426	0.210
CP → ENG	0.380	0.076	4.980	0.000*	0.144	1.000	0.571	0.094
ENG → DG	0.225	0.076	2.951	0.003*	0.408	1.168	0.426	0.210
CP → ENG → DG	0.085	0.033	2.611	0.009*	0.408	1.168	0.426	0.210

Legenda: \*p<0,01  
Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação do tamanho do efeito ( $f^2$ ) apresentou resultados superiores a 0,426 em todas as relações. A acurácia preditiva ( $Q^2$ ) resultou em valores superiores a 0,094, também adequados para a análise. Dessa forma, pode-se afirmar que as relações teóricas investigadas foram confirmadas. Assim, pode-se inferir que o capital psicológico exerce influência estatisticamente significativa e positiva no desempenho gerencial e no engajamento no trabalho. Além disso, o engajamento no trabalho é capaz de influenciar estatística e significativamente o desempenho gerencial. Também se comprovou o efeito mediador parcial do engajamento no trabalho na relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial (Hair Jr. et al., 2022).

## 4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados da pesquisa confirmam que ao observar variáveis comportamentais no contexto orçamentário, as interações entre essas variáveis, promovem o desempenho dos profissionais que atuam na função gerencial. Indivíduos com percepção do capital psicológico, quando cientes de que são detentores de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência são profissionais com melhor desempenho gerencial (Degenhart et al., 2022; Schlup et al., 2021; Venkatesh & Blaskovich, 2012). O capital psicológico é um propulsor do desempenho, pois faz com que os profissionais se sintam capazes de desempenhar as tarefas e alcançar os objetivos estabelecidos e também os resultados esperados (Luthans et al., 2007; Shaheen et al., 2024).

Isso pode ser explicado pelo fato de que estes indivíduos estão propensos a serem mais resilientes e persistentes no alcance dos objetivos de trabalho (Ullah et al., 2024). Nesse sentido, os achados da pesquisa estão em concordância com a literatura, demonstrando que quando os profissionais possuem as características do capital psicológico, estes buscam empregar mais esforços para alcançar maiores níveis de desempenho gerencial ( $H1$ ). Este achado é semelhante ao observado por Rabenu et al. (2017), Degenhart et al. (2022), Machado et al. (2022) e Shaheen et al. (2024).

Devido a sua capacidade positiva, o capital psicológico demonstrou ser um antecedente do engajamento no trabalho observado nas práticas orçamentárias das indústrias brasileiras. O engajamento no trabalho compreende um estado psicológico positivo de disposição para as atividades de trabalho (Bakker, 2022). Os profissionais engajados possuem um sentimento de realização com as atividades desenvolvidas (Schaufeli et al., 2006). Além disso, percebem o trabalho como sendo gratificante e satisfatório (Bakker, 2022).

Desta maneira, pode-se afirmar que, de acordo com a amostra avaliada, quando os *controllers* reconhecem a autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, esses profissionais são altamente engajados, e possuem satisfação ao executar as atividades relacionadas ao orçamento da sua unidade (H2). Luo et al. (2022) e Wang et al. (2024) também encontraram uma associação positiva entre o capital psicológico e o engajamento no trabalho, corroborando estas afirmações.

Os resultados obtidos mediante a modelagem de equações estruturais revelaram que o engajamento no trabalho, capacidade positiva relacionado ao trabalho, é um fator que explica o desempenho gerencial dos *controllers*. De acordo com a literatura, atitudes proativas e positivas influenciam o desempenho (Shaheen et al., 2024). No entanto, elevadas exigências no trabalho reduzem o engajamento e, conseqüentemente, o desempenho no trabalho (Lee et al., 2024). Nesta pesquisa, comprovou-se que quando os *controllers* se consideram altamente engajados nas atividades orçamentárias, apresentam altos níveis de desempenho gerencial, confirmando a hipótese H3.

Ao analisar o engajamento no trabalho como mediador da relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial dos *controllers* (H4), o resultado encontrado é uma mediação parcial e complementar (Hair Jr. et al., 2022). Estes achados revelam que indivíduos com o capital psicológico desenvolvido possuem confiança em si e empregam esforços em atividades desafiadoras, são otimistas, perseverantes no alcance de metas e resilientes para enfrentar contingências (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007). Os recursos psicológicos e a força dos indivíduos, na forma de capital psicológico, fornece oportunidades para que estes possam alcançar o sucesso, possibilitando momentos de realizações e sentimentos positivos no trabalho (Shaheen et al., 2024).

Portanto, pode-se concluir que os *controllers* que possuem características de autoeficácia, são otimistas, esperançosos e resilientes, quando atuam nos processos orçamentários, e apresentam elevadas características de vigor, dedicação e absorção no trabalho, promovendo altos níveis de desempenho gerencial. Estes são profissionais que se empenham mais para alcançar os resultados esperados na função gerencial desempenhada.

Os resultados encontrados revelam a importância das capacidades psicológicas positivas do capital psicológico para promoção do engajamento no trabalho. Profissionais que reconhecem as características positivas, bem como conseguem empregar essas características para lidar com as adversidades enfrentadas no ambiente organizacional, são aqueles que se destacam e conseguem elevar o seu desempenho gerencial na função de *controllers*. Por estas razões, tais características devem ser desenvolvidas.

O capital psicológico pode ser desenvolvido nas organizações, assim como o engajamento no trabalho (Luo et al., 2022; Machado et al., 2022). A promoção pode ocorrer mediante a elaboração de ações que favoreçam a capacitação dos funcionários para o exercício de suas atribuições de trabalho (Bakker, 2022). Treinamentos organizacionais, intervenções, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, recompensas e incentivos promovem resultados positivos no trabalho (Shaheen et al., 2024). Ao desenvolverem os recursos pessoais e apoiar os funcionários no enfrentamento dos problemas da organização, potencializa-se sua atuação e o seu desempenho (Ergun et al., 2023). Por isso, o capital psicológico e o engajamento no trabalho são capacidades importantes de serem estimuladas nas organizações, para alavancar não só o desempenho individual, como também o desempenho organizacional.

## 5. Conclusão

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar a influência do engajamento no trabalho na relação entre capital psicológico e o desempenho gerencial, a partir de uma pesquisa descritiva, de levantamento, e abordagem quantitativa dos dados, com uso da MEE, com amostra não probabilística de 166 profissionais *controllers* que atuam em indústrias no Brasil e possuem responsabilidade orçamentária. Os resultados encontrados evidenciam a influência positiva do engajamento no trabalho na relação existente entre o capital psicológico e o desempenho gerencial.

Esta mediação é parcial, o que denota que tanto o capital psicológico como o engajamento no trabalho atuam para potencializar o desempenho gerencial dos *controllers*. Esta interação é importante e reflete nos aspectos cognitivos e comportamentais, preconizados pela Teoria Social Cognitiva, para explicar a ação humana. Indivíduos são seres racionais, que possuem um sistema autorreferente que lhes permite julgar as condições de trabalho. Portanto, definir se os recursos alocados são adequados diante de suas necessidades de trabalho.

Ao identificarem o atendimento de tais condições, se tornam mais propensos a empreender maior esforço para alcançar os objetivos, metas e resultados organizacionais desejados. Portanto, nestas condições, são profissionais mais autoconfiantes e resilientes, bem como mais dispostos e com vigor para realizar suas atividades de trabalho. Estas atitudes individuais são necessárias para a aceitação e a mobilização de maiores esforços para o enfrentamento das situações adversas experimentadas. Do mesmo modo, para o alcance de desempenho gerencial elevado.

Este estudo está sujeito a limitações. Primeiramente, avaliou-se apenas a percepção de *controllers* que atuam com responsabilidade orçamentária. A realização de novos estudos com profissionais que atuam em diferentes setores das organizações pode apresentar resultados divergentes. A forma de coleta dos dados limita as inferências a profissionais com perfil ativo no *LinkedIn*®, o que pode restringir um alcance mais amplo de profissionais que exercem esta função. Fatores específicos de cada organização também podem explicar tais resultados, e podem ser considerados quando da realização de novos estudos.

A análise proposta contempla a investigação de tais fatores no período pandêmico. Desta forma, aspectos contextuais relacionados a crises (como a pandêmica, climática, entre outras) e aspectos organizacionais (relacionados a tensões, ambiguidade de papéis e restrições de recursos), também podem afetar as cognições e aspectos motivacionais dos indivíduos no trabalho, o que se apresenta como uma oportunidade para a realização de novos estudos. Há que se considerar que tanto o capital psicológico como o engajamento no trabalho são estados psicológicos positivos que podem ser influenciados negativamente por tais aspectos (Schlup et al., 2021). Dado esse contexto, os achados do estudo devem ser interpretados com parcimônia. Contudo, isso não representa um problema, dado que estudos afins também apresentam recortes temporais em cenários com circunstâncias e épocas idênticas (ex.: Ergun et al., 2023; Lu et al., 2023; Zonatto et al., 2023).

A investigação de outras capacidades positivas e variáveis negativas como fator mediador da relação entre o capital psicológico e o desempenho gerencial também pode ser considerada, bem como avaliar outros fatores ambientais (organizacionais) que podem ser desenvolvidos e estimulados no ambiente

de trabalho. A realização de pesquisas com outras abordagens metodológicas, tais como experimentos, estudos de caso ou múltiplos estudos de caso, e a adoção de método qualitativo ou misto, também pode possibilitar captar as opiniões dos profissionais de forma mais ampla.

### Referências

- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A.B. (2022). *The social psychology of work engagement: state of the field*. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0213>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A., Azzi, R. G., & Polydoro, S. (2008). *Teoria Social Cognitiva: Conceitos Básicos*. Artmed.
- Costa, M.G., Pinto, L.H., Martins, H., & Vieira, D.A. (2021). *Developing psychological capital and emotional intelligence in higher education: A field experiment with economics and management students*. *The International Journal of Management Education*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100516>
- Degenhart, L., Zonatto, V.C.S., & Lavarda, C. E. F. (2022). *Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(9), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Ergun, G.S., Bozkurt, H.O., Arslan, E., Kendir, H., & Yayla, O. (2023). *Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine war*. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103475>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). *Statistical power analyses using G\*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses*. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/brm.41.4.1149>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fourné, S.P.L., Guessow, D., Margolin, M., & Schäffer, U. (2023). *Controllers and strategic decision-making: the role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration*. *Management Accounting Research*, 60, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100840>
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Lee, M.C.C., Sim, B.Y.H., & Tuckey, M.R. (2023). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M.M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

Luo, C.-Y., Tsai, C.-H. (Ken), Su, C.-H. (Joan), Kim, H.J., Gao, J.-L., & Chen, M.-H. (2022). How does hotel employees' psychological capital promote adaptive performance? The role of change readiness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.006>

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.

Machado, F.S., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Kieling, D.L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *Brazilian Administration Review*, 19(3), 1–27. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar202210085>

Mahoney, T.A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1965.tb00922.x>

Majid, F., Raziq, M.M., Memon, M.A., Tariq, A., & Rice, J.L. (2023). Transformational leadership, job engagement, and championing behavior: assessing the mediating role of role clarity. *European Business Review*, 35(6), 941–963. <https://doi.org/10.1108/eb-01-2023-0028>

Naim, M.F., Shehzad, N., Al Nahyan, M. T., Jabeen, F., & Usai, A. (2024). The impact of knowledge sharing on employee engagement through the mediating role of competency development and moderating role of social climate. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1889–1916. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2023-0276>

Narayanasami, S., Joseph, M.S., & Parayitam, S. (2024). Emotional intelligence and psychological capital as moderators in the relationship between employee commitment and work engagement: evidence from employees in banking from India. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 136–157. <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2023-0107>

Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36(4), 875–887. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9477-4>

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schlup, D., Beck, F., & Zonatto, V.C.S. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(1), 297–314. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>

Shabeen, M., Gupta, R., & Zeba, F. (2024). Psychological capital and multifaceted nature of job performance: mediation by intrinsic motivation and goal-commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(6), 1970–1995. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2022-0274>

Ullah, I., Hameed, R.M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967–1985. <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2022-0022>

Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation–job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159–175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>

---

Wang, F., Li, W., Feng, Y., Ren, Y., Chen, Y., & Xiao, H. (2024). Political skill amplifies the beneficial effects of leader humor on actors' work engagement via psychological capital. *Journal of Business Research*, 182, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114775>

Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Bauer, L., & Nascimento, J.C. (2020). Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 133–150. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>

Zonatto, V.C.D.S., Machado, F. S., Aguiar, A. B. D., & Marquezan, L. H. F. (2023). Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), 1–16. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221753.pt>

---