
INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO DE *CONTROLLERS* NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, ENGAJAMENTO NO TRABALHO E DESEMPENHO GERENCIAL

*INFLUENCE OF CONTROLLERS' PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN BUDGET PARTICIPATION, WORK ENGAGEMENT AND MANAGEMENT
PERFORMANCE*

Larissa dos Santos Pontes

Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi - Santa Maria/RS – Brasil. CEP: 97105-900.
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: larissadspontes@gmail.com

Vinicius Costa da Silva Zonatto

Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB), Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM)
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi - Santa Maria/RS – Brasil. CEP: 97105-900.
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: viniciuszonatto@gmail.com

Recebido: 16/01/2024 Aprovado: 07/12/2024
Publicado: 20/12/2024

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS)
Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM).
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi - Santa Maria/RS – Brasil. CEP: 97105-900.
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: luizmarquezan@gmail.com

Larissa Degenhart

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB)
Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM).
Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, Santa Maria/RS. CEP: 97105-900
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: larissa.degenhart@ufsm.br

RESUMO

Esta pesquisa analisou a influência do capital psicológico de *controllers* na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial. Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, foi realizada com 166 profissionais *controllers* que atuam em organizações industriais e possuem responsabilidade orçamentária. Os resultados encontrados revelam que a participação orçamentária é uma condição necessária a promoção do capital psicológico dos *controllers*. A interação que ocorre entre a participação orçamentária e o capital psicológico exerce influência positiva no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial. Nestas relações, o capital psicológico constitui-se a principal variável preditora do engajamento no trabalho e o desempenho gerencial, exercendo maior influência nestas variáveis. Estes resultados permitem concluir que o capital psicológico exerce influência positiva na relação existente entre a participação orçamentária, engajamento no trabalho e o desempenho gerencial. A pesquisa contribui revelando evidências de que *controllers* autoconfiantes, são mais propensos a assumirem responsabilidades e colocarem esforços adicionais para alcançar êxito no trabalho realizado.

Nestas condições, são mais engajados e atuam para alcançar melhor desempenho gerencial. Estes resultados contribuem para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema e a literatura da área de contabilidade comportamental, visto que fornecem evidências de que as capacidades psicológicas positivas investigadas na pesquisa, capital psicológico e engajamento no trabalho, são importantes recursos para promover os efeitos de melhores práticas orçamentárias em atitudes gerenciais e no desempenho gerencial de profissionais *controllers*.

Palavras-chave: Participação Orçamentária. Capital Psicológico. Engajamento no Trabalho. Desempenho Gerencial.

ABSTRACT

This study analyzed the influence of controllers' psychological capital on the relationship between budget participation, work engagement and managerial performance. A descriptive survey with a quantitative approach was carried out with 166 professional controllers who work in industrial organizations and have budgetary responsibility. The results show that budget participation is a necessary condition for promoting controllers' psychological capital. The interaction between budgetary participation and psychological capital has a positive influence on work engagement and managerial performance. In these relationships, psychological capital is the main predictor of work engagement and managerial performance, exerting the greatest influence on these variables. These results lead us to conclude that psychological capital has a positive influence on the relationship between budget participation, work engagement and managerial performance. The research contributes by revealing evidence that self-confident controllers are more likely to take on responsibilities and put in extra effort to achieve success in the work they do. Under these conditions, they are more engaged and act to achieve better management performance. These results contribute to the advancement of existing knowledge on the subject and the literature in the area of behavioral accounting, since they provide evidence that the positive psychological capacities investigated in the research, psychological capital and work engagement, are important resources for promoting the effects of better budgeting practices on managerial attitudes and the managerial performance of professional controllers.

Keywords: Budget participation. Psychological Capital. Work Engagement. Managerial Performance.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas em contabilidade gerencial, sob a perspectiva comportamental, buscam explicar como determinados fatores influenciam as atitudes, comportamentos e o desempenho do indivíduo na organização (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; PONTES et al., 2025). Para isso, fazem uso de abordagens advindas de outras áreas do conhecimento, como psicologia, economia e sociologia (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; BALDVINSDOTTIR; MITCHELL; NORREKLIT, 2010). Um fator que pode afetar o comportamento dos indivíduos na organização é o orçamento empresarial (DERFUSS, 2016; ALHASNAWI et al., 2023).

O orçamento empresarial consiste em um dos instrumentos de controle gerencial que possui diferentes atribuições nas organizações, tais como, planejamento, avaliação de desempenho, comunicação de objetivos e elaboração de estratégias (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; DERFUSS, 2016). De acordo com Milani (1975), o orçamento exerce influência nos aspectos comportamentais dos funcionários, sendo um instrumento de gestão que não pode existir sem pessoas. Esta influência ocorre por meio da configuração orçamentária adotada pelas empresas (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019; ALHASNAWI et al., 2023). Uma configuração orçamentária participativa é aquela que inclui os gestores na discussão e deliberação sobre a alocação de recursos e a definição de objetivos e metas. Já a

configuração orçamentária não participativa, contempla apenas a comunicação dos gestores sobre a definição do orçamento de sua área de responsabilidade (ZONATTO et al., 2020a).

A participação orçamentária diz respeito ao envolvimento dos subordinados nos processos orçamentários (MILANI, 1975), sendo uma forma relevante de aprimorar o aprendizado entre os funcionários (ICHDANI; YULIANSYAH; MARYANI, 2023). Além disso, diversas organizações facilitam essa forma de gerar informações com base na experiência e do conhecimento interno para atingir os objetivos propostos (ICHDANI; YULIANSYAH; MARYANI, 2023). Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a participação orçamentária produz efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização nos gestores (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020b). Segundo Zonatto et al. (2020a), isto ocorre em decorrência dos papéis informativos do orçamento. O processo orçamentário permite a discussão orçamentária. Informações precisas permitem uma melhor alocação de recursos, diante da estrutura definida para execução das tarefas a serem realizadas, na busca pelo alcance de tais objetivos e metas pré-definidas (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020).

Por esta razão, é capaz de produzir efeitos cognitivos nos gestores, como a promoção do capital psicológico, que caracteriza-se com um estado psicológico positivo formado pela união das dimensões de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (LUTHANS et al., 2007). A autoeficácia caracteriza-se pelo esforço empregado em tarefas desafiadoras. O otimismo está relacionado as atitudes positivas sobre o sucesso hoje e no futuro. A esperança diz respeito a ser perseverante diante dos objetivos. Já a resiliência refere-se a superar problemas e adversidades que possam comprometer o alcance do sucesso (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

O estudo de Venkatesh e Blaskovich (2012) foi o primeiro a inserir o capital psicológico como um mediador da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, sob a abordagem da pesquisa em contabilidade comportamental. Os autores encontraram evidências que sugerem que a participação nos processos orçamentários está significativa e positivamente associada ao capital psicológico, que ao interagir com essa variável, determina um melhor desempenho dos gestores no trabalho, uma vez que os efeitos da participação orçamentária no desempenho são indiretos, mediados pelo capital psicológico dos gestores.

A literatura também tem sugerido que os efeitos motivacionais da participação orçamentária são importantes para a promoção de atitudes gerenciais proativas (ZONATTO et al., 2020a), sendo o engajamento no trabalho um importante condicionante de tais atitudes. O engajamento no trabalho está relacionado à disposição dos indivíduos para o trabalho (SAKS, 2006; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). É formado pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002). Constitui-se um estado psicológico positivo que também atua para estimular atitudes proativas dos indivíduos no trabalho, na busca pelo alcance de melhor desempenho (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; KANJANAKAN et al., 2021).

Como pode-se verificar, o capital psicológico e o engajamento no trabalho são capacidades psicológicas positivas necessárias de serem mobilizadas para que os indivíduos possam comprometer-se com a execução de suas atividades de trabalho e mobilizem esforços na busca pelo alcance de melhor desempenho gerencial (KIDRON; VINARSKI-PERETZ, 2024; PONTES et al., 2025). Contudo, há que se considerar que diferentes fatores podem afetar o comportamento humano no trabalho (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020b; ALHASNAWI et al., 2023), o que reforça a importância da análise dos fatores cognitivos que interferem nesta relação, neste caso, os efeitos intervenientes do capital psicológico e engajamento no trabalho, na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Isto porque indivíduos que desenvolvem suas capacidades psicológicas positivas, tornam-se mais propensos a acreditarem que possuem condições de desempenhar suas atividades de trabalho, comprometendo-se com a busca pelos resultados organizacionais desejados. Da mesma forma, ao

promoverem seu capital psicológico, estes profissionais mostram-se mais otimistas, esperançosos, perseverantes e resilientes para enfrentar situações de adversidade no trabalho. Nestas condições, se mostram mais dispostos a empreender maior esforço para alcançar um melhor desempenho (LUTHANS et al., 2007). Uma vez que os efeitos da participação orçamentária podem não ocorrer de maneira direta, sendo mediados por outras variáveis intervenientes (DERFUSS, 2016; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), e considerando-se que tais relacionamentos não foram analisados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, torna-se oportuna a realização desta pesquisa.

Neste contexto, acredita-se que o capital psicológico de profissionais *controllers* pode influenciar a relação entre a participação orçamentária, engajamento no trabalho e o desempenho gerencial, explicando em que condições a participação orçamentária pode resultar em maiores níveis de capital psicológico, engajamento no trabalho e melhor desempenho gerencial. Dessa forma, esta pesquisa pauta-se na seguinte problemática: Qual a influência do capital psicológico de *controllers* na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial? Para tanto, este estudo objetiva analisar a influência do capital psicológico de *controllers* na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial.

A pesquisa justifica-se por ser um tema relevante para os indivíduos e para as organizações (ALHASNAWI et al., 2023), uma vez que seus resultados podem ser úteis para auxiliar a prática de gestão das empresas. Também contribui para suprir uma lacuna de pesquisa identificada na literatura, ao revelar os efeitos do capital psicológico na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial, visto ser uma temática ainda pouco explorada no país (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Espera-se que em um contexto de maior participação no processo orçamentário, os *controllers* participantes da pesquisa apresentem maiores níveis de capital psicológico, tornando-se autoconfiantes, esperançosos, otimistas e resilientes. Nestas condições, espera-se que estes profissionais manifestem maior engajamento no trabalho e, por consequência, apresentem melhor desempenho gerencial.

Portanto, na perspectiva teórica, os resultados deste estudo podem contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre os temas investigados sob a perspectiva da contabilidade comportamental, fornecendo novas evidências sobre as interações existentes entre estas variáveis. Do mesmo modo, pode revelar em que condições o engajamento no trabalho pode ser melhorado, o que se acredita ser possível, mediante a condição de elevada participação orçamentária e maior capital psicológico. Sendo assim, a pesquisa contribui com as organizações, fornecendo uma metodologia de análise das práticas de gestão orçamentária adotadas, bem como de seus efeitos para a promoção do capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial.

Na perspectiva social, a pesquisa contribui com as organizações, uma vez que, ao se identificar em que condições é possível obter melhor capital psicológico e engajamento no trabalho, torna-se possível promover a força de trabalho nas empresas, o que tende a refletir positivamente em seu desempenho, e em sua capacidade de geração de emprego e renda. Na perspectiva dos profissionais *controllers*, a identificação de tais fatores pode indicar em que condições estes profissionais conseguirão melhorar seu capital psicológico e engajamento no trabalho e apresentar melhor desempenho gerencial, o que permitirá uma melhor condição de empregabilidade destes profissionais. Tal condição é necessária para que este profissional possa se desenvolver e alcançar uma promoção ou maior remuneração no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Participação orçamentária e desempenho gerencial

A inserção de capacidades psicológicas positivas no processo orçamentário é capaz de potencializar a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial no contexto orçamentário (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

A participação orçamentária exerce influência positiva no nível de utilização do orçamento com a finalidade de desempenho, o que contribui para o desenvolvimento do conhecimento do processo orçamentário (ZONATTO et al., 2020a; ALHASNAWI et al., 2023).

A relação entre esses constructos depende de um conjunto de fatores que, ao interagirem, podem explicar tal relação (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Isto ocorre porque a configuração orçamentária é capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho (DERFUSS, 2016). Pesquisadores buscam há muito tempo entender o envolvimento dos indivíduos nos processos orçamentários e o seu reflexo no desempenho gerencial (DERFUSS, 2016).

A participação orçamentária potencializa o desempenho gerencial, reduzindo os efeitos negativos da assimetria da informação sobre o desempenho (DEGENHART; LUNARDI; ZONATTO, 2019). O envolvimento com o processo orçamentário permite fornecer orçamentos com suporte orçamentário adequado, aumentar o comprometimento organizacional, resultando em melhor desempenho no trabalho (NOURI; PARKER, 1998). Sendo assim, a participação orçamentária promove aspectos positivos para as empresas, que dão suporte ao alcance dos resultados organizacionais desejados.

Por esta razão a literatura revisitada sobre o tema tem sugerido uma relação positiva e significativa entre estas variáveis (DERFUSS, 2016; PICCININ et al., 2022; ICHDANI; YULIANSYAH; MARYANI, 2023; EFERAKEYA; EDGARS, 2024). Nesta pesquisa, assume-se que a participação orçamentária favorece atitudes positivas dos gestores em relação ao orçamento, que lhes permitem qualificar a tomada de decisões nas atividades orçamentárias (MERCHANT, 2007), e tornar-se mais comprometidos com o orçamento (ALHASNAWI et al., 2023). Com isso, aumenta a satisfação no trabalho e potencializa o desempenho dos gestores em suas atividades de responsabilidade (ZONATTO et al., 2020b).

Nesse sentido, espera-se que quanto mais envolvido no processo orçamentário das indústrias, maior tende a ser o desempenho gerencial dos *controllers*. Assim, a primeira hipótese investigada nesta pesquisa versa sobre a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial.

H₁: A participação orçamentária exerce influência positiva no desempenho gerencial.

2.2 Participação orçamentária, capital psicológico e engajamento no trabalho

Uma importante capacidade psicológica positiva que pode contribuir e explicar as interações do indivíduo com o processo orçamentário é o capital psicológico. Trata-se de um constructo de ordem superior capaz de influenciar as atitudes, comportamentos e o desempenho dos funcionários (AVEY et al., 2011; AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010; ALESSANDRI et al., 2018). O capital psicológico compreende as crenças de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

A autoeficácia é um determinante de como os indivíduos regulam o seu pensamento e o seu comportamento. Indivíduos confiantes acreditam em resultados bem-sucedidos (PAJARES; OLAZ, 2008). Estes gestores também são mais propensos a empreenderem maior esforço para alcançar os resultados desejados (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021), tornando-se mais esperançosos e convictos de que possuem capacidade (cognitiva e intelectual) para alcançá-los, bem como se tornam mais resilientes para enfrentar os desafios encontrados em suas atividades de trabalho (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012).

Gestores que participam do processo orçamentário tendem a desenvolver seu capital psicológico, tornando-se mais autoeficazes, esperançosos, resilientes e otimistas (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Diante de um ambiente de trabalho cada vez mais desafiador, a participação orçamentária é uma ferramenta para desenvolver os pontos fortes dos indivíduos, para então desempenharem com sucesso tarefas desafiadoras do trabalho realizado

(VENKATESH; BLASKOVICH, 2012). Desse modo, tornam-se mais resistentes para superar situações que apresentam imprevistos no ambiente de trabalho (LUTHANS et al., 2007).

Evidências encontradas na literatura (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023) sugerem que participar nas decisões orçamentárias influencia a autoeficácia dos indivíduos, aumentando a confiança no seu superior e na organização (NI et al., 2009). Estas interações têm consequências positivas no desempenho e satisfação individual (NI et al., 2009), uma vez que estes profissionais, ao interagirem nos processos orçamentários, possuem condições de avaliar de melhor forma o que dele é esperado, bem como os recursos que lhe são disponibilizados para alcançar os resultados dele esperados.

Nesse sentido, espera-se que em condições de maior participação orçamentária os *controllers* apresentem maiores níveis de capital psicológico, uma vez que irão dispor de um conjunto maior de informações que lhe permitam avaliar as condições de seu trabalho, para a realização das tarefas que lhe são designadas. Assim, a segunda hipótese da pesquisa versa sobre a influência da participação orçamentária no capital psicológico.

H₂: A participação orçamentária exerce influência positiva no capital psicológico.

Outro estado mental positivo que pode contribuir e explicar as interações do indivíduo com o processo orçamentário é o engajamento no trabalho. O engajamento no trabalho apresenta-se relacionado às atitudes, intenções e comportamentos dos funcionários (SAKS, 2006; KANJANAKAN et al., 2021). Caracteriza-se por ser um estado mental positivo, afetivo e cognitivo de disposição para o trabalho, formado pelas dimensões de vigor, absorção e dedicação (SCHAUFELI et al., 2002).

Evidências encontradas na literatura sugerem que a participação orçamentária promove o engajamento no trabalho dos gestores (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; ALHASNAWI et al., 2023). Isto porque, a participação orçamentária permite a compreensão dos papéis e atribuições de trabalho (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018), ao mesmo tempo que promove a comunicação organizacional e o compartilhamento de informações (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), o que é determinante para que se possa alcançar um desempenho gerencial elevado.

Por estas razões, estabelecer um bom relacionamento com os superiores tende a promover o engajamento no trabalho dos funcionários (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Funcionários engajados tendem a ter um relacionamento de alta qualidade com seu superior, levando-os a ter atitudes e comportamentos mais positivos (SAKS, 2006; ALHASNAWI et al., 2023). Esta condição permite uma qualificação dos processos de gestão orçamentária, que ocorre a partir da qualidade do conteúdo informacional gerado nos processos de discussão orçamentária, o qual permite o alinhamento de objetivos, metas e a alocação adequada de recursos necessários a realização das atividades de trabalho que estão sob a responsabilidade do gestor (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020).

Dessa forma, espera-se que em condições de maior participação orçamentária os *controllers* apresentem maiores níveis de engajamento no trabalho. Assim, a terceira hipótese da pesquisa versa sobre a influência positiva da participação orçamentária no engajamento no trabalho.

H₃: A participação orçamentária exerce influência positiva no engajamento no trabalho.

2.3 Capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial

Indivíduos engajados promovem e expressam de forma física, cognitiva e emocional suas capacidades psicológicas no desempenho das atividades de trabalho (KAHN, 1990). Indivíduos que desenvolvem seu capital psicológico também tendem a apresentar emoções positivas em relação ao trabalho, e serem mais engajados no trabalho realizado. Isto ocorre porque este funcionário se torna mais comprometido, envolvido e engajado com o trabalho realizado e os resultados organizacionais a serem alcançados (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010). Por esta razão, a literatura de psicologia positiva estabelece uma relação positiva entre estas variáveis. Além disso, quando o capital psicológico se encontra associado com a inteligência emocional, tende a elevar as habilidades emocionais dos indivíduos, o que conseqüentemente, irá promover um maior engajamento com as atividades de trabalho (NARAYANASAMI; JOSEPH; PARAYITAM, 2024).

Identificou-se nesta literatura que indivíduos com alto grau de capital psicológico são mais engajados no trabalho, o que, por sua vez, ocasiona melhor desempenho (ALESSANDRI et al., 2018; MACHADO et al., 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; KUROKI; SHIRINASHIHAMA, 2025; PONTES et al., 2025). Além disso, Kuroki e Shirinashihama (2025) revelaram que ao definir níveis de dificuldade da meta compatíveis com o capital psicológico dos funcionários, as empresas podem aumentar o engajamento destes no trabalho e incentivá-los a obter um melhor desempenho. Desta forma, sugere-se que as crenças de autoeficácia e o engajamento no trabalho são preditores do desempenho no trabalho (CARTER et al., 2018; PONTES et al., 2025). Indivíduos que confiam em suas capacidades de trabalho mostram-se esperançosos, resilientes e otimistas quanto as tarefas a serem realizadas, tornando-se mais perseverantes e propensos a alcançar melhor desempenho.

Nesse sentido, espera-se que maiores níveis de capital psicológico dos *controllers* determine maior engajamento no trabalho, conforme os achados de Pontes et al. (2025) para uma amostra de *controllers* que atuam no contexto orçamentário de diferentes organizações industriais no Brasil. Wang et al. (2024) também constataram um efeito positivo do capital psicológico no engajamento dos indivíduos no trabalho. Assim, a quarta hipótese da pesquisa versa sobre a influência positiva do capital psicológico no engajamento no trabalho.

H₄: O capital psicológico exerce influência positiva no engajamento no trabalho.

Na condição em que os gestores possuem maior autonomia no trabalho, o capital psicológico é uma importante capacidade psicológica capaz de melhorar o desempenho no trabalho. Isto ocorre porque o indivíduo busca de diferentes formas encontrar uma melhor solução aos problemas experimentados (SHAHZAD, 2021; PONTES et al., 2025). O contexto orçamentário é favorável a busca de soluções para problemas enfrentados no ambiente de trabalho, constituindo-se um ambiente capaz de promover o alinhamento de objetivos, metas e a alocação de recursos (ZONATTO; LAVARDA, 2013), o que é favorável ao desempenho no trabalho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária e são avaliados pelo cumprimento do orçamento (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020).

Neste contexto, sugere-se que um nível mais elevado de capital psicológico permite aos gestores lidar melhor com o planejamento, a tomada de decisões e a carga de trabalho (SHAHZAD, 2021). As crenças de autoeficácia desempenham um papel importante para influenciar o desempenho da gestão e a satisfação no trabalho (NI et al., 2009). Na literatura contábil, identificaram-se evidências que sugerem que o capital psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; SHAHEEN; GUPTA; ZEBA, 2024; KIDRON; VINARSKI-PERETZ, 2024; PONTES et al., 2025).

Assim, espera-se que maiores níveis de capital psicológico dos *controllers* proporcionem maiores níveis de desempenho gerencial. Desta forma, a quinta hipótese da pesquisa versa sobre a influência positiva do capital psicológico no desempenho gerencial.

H5: O capital psicológico exerce influência positiva no desempenho gerencial.

Embora se espere tal relação, é importante considerar que os recursos psicológicos positivos do capital psicológico também podem produzir efeitos no desempenho no trabalho de maneira indireta, sendo mediados pelo engajamento no trabalho (ALESSANDRI et al., 2018). O engajamento no trabalho representa um estado motivacional afetivo capaz de explicar a mentalidade orientada para o sucesso de indivíduos com alto capital psicológico em desempenho no trabalho e na saúde mental (TISU et al., 2020). Os achados de Machado et al. (2022) revelaram que indivíduos com responsabilidades orçamentárias e com um estado positivo de desenvolvimento psicológico, tendem a potencializar o seu envolvimento no trabalho, o que refletirá positivamente em atitudes que promovem consequentemente o desempenho nas tarefas da sua área de responsabilidade.

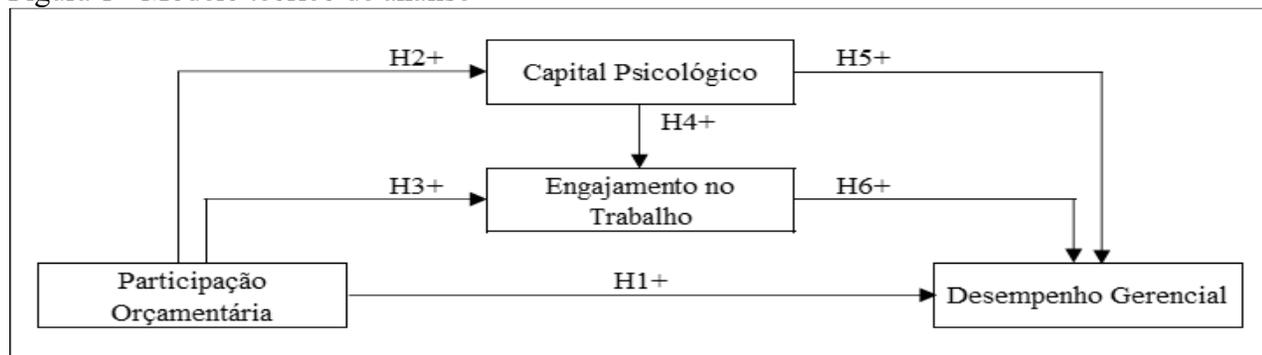
Indivíduos engajados experimentam emoções positivas e estão sujeitos a novas experiências, sentem-se mais enérgicos, mais dedicados e tendem a promover melhor desempenho no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; PONTES et al., 2025). Evidências encontradas na literatura sugerem que o engajamento no trabalho está positivamente relacionado com o desempenho individual e organizacional (BAKKER; XANTHOPOULOU, 2009; BAKKER; BAL, 2010; BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; KIM; KOLB; KIM, 2012; MACHADO et al., 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; PONTES et al., 2025). Embora a literatura apresente tal relação, também reconhece que essa relação pode não ser simples e direta, sendo mediada por outras variáveis intervenientes (ISMAIL; IQBAL; NASR, 2019).

No caso desta pesquisa, considerando-se o desempenho dos gestores que possuem responsabilidade orçamentária e participam ativamente dos processos orçamentários das organizações em que atuam, espera-se que maiores níveis de engajamento no trabalho promovam um melhor desempenho gerencial. Deste modo, a sexta e última hipótese da pesquisa versa sobre a influência do engajamento no trabalho no desempenho gerencial dos *controllers*.

H6: O engajamento no trabalho exerce influência positiva no desempenho gerencial.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise proposto para a pesquisa e a síntese das hipóteses de estudo.

Figura 1 - Modelo teórico de análise



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados. Caracteriza-se como descritiva pois objetiva-se analisar a influência do capital psicológico de *controllers* na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial. A população do estudo consiste de *controllers* com responsabilidade orçamentária que atuam em organizações industriais brasileiras e que possuem perfil ativo na rede social de negócios LinkedIn®.

A escolha da população por *controllers* com responsabilidade orçamentária em organizações industriais, justifica-se pelo fato destas organizações possuírem sistemas de gestão mais complexos e serem mais propensas a fazerem uso do orçamento como um instrumento de gestão. Profissionais *controllers* têm sido utilizados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema (PALOMINO; FREZATTI, 2016; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). A amostra foi composta pelos respondentes do instrumento de pesquisa que aceitaram participar voluntariamente do estudo e é composta por 166 profissionais *controllers*.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado contemplando as variáveis analisadas nesta pesquisa. Na Tabela 1, são apresentadas as variáveis, definições operacionais, escala e instrumento de coleta.

Tabela 1 – Constructo da pesquisa

Variáveis	Definições Operacionais	Escala	Autor
Participação orçamentária (PO)	Refere-se ao envolvimento dos <i>controllers</i> nos processos orçamentários.	Escala <i>Likert</i> 7 pontos	Milani (1975)
Capital psicológico (CP)	Estado mental positivo formado pela união das dimensões de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência.	Escala <i>Likert</i> 6 pontos	Luthans, Youssef e Avolio (2007)
Engajamento no trabalho (ET)	Refere-se a um estado mental positivo de disposição dos indivíduos para o trabalho, formado pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção.	Escala <i>Likert</i> 7 pontos	Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)
Desempenho gerencial (DG)	Refere-se ao desempenho individual dos <i>controllers</i> nas atividades relacionadas ao orçamento.	Escala <i>Likert</i> 7 pontos	Mahoney, Jerdee e Carroll (1963; 1965) na versão adaptada por Zonatto (2014)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para identificar o nível de participação orçamentária dos *controllers* participantes da pesquisa utilizou-se o instrumento de pesquisa elaborado por Milani (1975). Esse instrumento de pesquisa tem sido amplamente utilizado em estudos anteriores na área da contabilidade gerencial (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020a). O capital psicológico foi mensurado pelo instrumento de pesquisa elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007), idêntica a original, tendo em vista que estes autores não autorizam a adaptação ou modificação do questionário e da escala autorizada. Esta variável é caracterizada como um constructo de segunda ordem, avaliado a partir das dimensões de análise de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Outros estudos também utilizaram esse instrumento de pesquisa (TISU et al., 2020; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022).

Para medir o engajamento no trabalho, utilizou-se o instrumento de pesquisa elaborado por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Também se constitui como um constructo de segunda ordem, avaliado pelas dimensões de vigor, absorção e dedicação. Esse instrumento foi utilizado em outros estudos (ALESSANDRI et al., 2018; ISMAIL; IQBAL; NASR, 2019; ANDRADE, 2020; TISU et al.,

2020), sendo amplamente conhecido como *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Por fim, para verificar o nível de desempenho dos *controllers* em atividades orçamentárias, utilizou-se o instrumento de pesquisa desenvolvido por Mahoney, Jerdee e Carroll (1963;1965), na versão adaptada ao contexto orçamentário por Zonatto (2014). Estudos como Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019) e Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) utilizaram o mesmo instrumento.

Os instrumentos utilizados para a construção do questionário foram baseados em estudos publicados na língua inglesa. Para tanto, inicialmente realizou-se a tradução das afirmativas para o Português, com a ajuda de um profissional da área. Após a elaboração do questionário, realizou-se um pré-teste com dois professores Doutores em Ciências Contábeis, especialistas no tema, com a finalidade de avaliar o grau de compreensão das assertivas. Na sequência, buscou-se identificar profissionais *controllers* que atuam em organizações industriais brasileiras e possuem perfil cadastrado no LinkedIn®. Em seguida, concluído o processo de busca, enviou-se um convite para 736 profissionais *controllers* identificados e selecionados para participar do estudo.

Após a finalização do período de coleta de dados, obteve-se o retorno de 166 questionários válidos. A fim de assegurar um maior número de respondentes do estudo, adotaram-se procedimentos éticos, assegurou-se aos *controllers* participantes da pesquisa anonimato na sua identificação, como também da empresa em que atuam. Esta pesquisa é parte integrante dos projetos de pesquisa “Efeitos Cognitivos Habilitantes da Configuração Orçamentária” e “Efeitos do Capital Psicológico de *Controllers* em Atitudes, Comportamentos e no Desempenho Gerencial no Contexto Orçamentário”. Ambos os projetos de pesquisa foram tramitados e aprovados no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, utilizando-se o *software SmartPLS*®, com abordagem pelo método de Mínimos Quadrados Parciais. Os indicadores de avaliação utilizados são os recomendados por Ringle, Silva e Bido (2014), e compreendem a análise de confiabilidade, validade discriminante, teste de normalidade, relevância preditiva (Q^2), tamanho do efeito (f^2) e coeficientes padronizados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra e validação dos constructos

A amostra da pesquisa compreende 166 profissionais *controllers* com responsabilidade orçamentária de organizações industriais brasileiras. A partir dos resultados, observa-se que 84,94% dos respondentes são do sexo masculino. A faixa etária predominante dos participantes do estudo é de 31 a 40 anos (44,58%). Quanto a formação acadêmica informada, a maioria dos respondentes possui ensino superior completo, sendo que, destes, 71,08% responderam que possuem ainda curso de especialização.

Dos respondentes da pesquisa, 66,27% informaram trabalhar na empresa em que atuam até 5 (cinco) anos. Em relação ao tempo de trabalho na função, 76,51% informaram que também estão até 5 (cinco) anos no exercício da sua atual função. Sobre o tempo que estes profissionais possuem responsabilidade orçamentária na empresa, 70,48% da amostra analisada responderam que exercem essa atividade até 5 anos. Na Tabela 2 estão evidenciados os resultados dos indicadores de confiabilidade e de validade discriminante do modelo estrutural testado na pesquisa.

Tabela 2 - Indicadores de confiabilidade e validade discriminante do modelo estrutural

Indicadores de Confiabilidade	PO	AE	ES	RE	OT	VI	AB	DE	DG
Alfa de Cronbach (AC)	0.880	0.834	0.858	0.817	0.865	0.807	0.882	0.808	0.894
Confiabilidade Composta (CC)	0.908	0.879	0.895	0.873	0.903	0.886	0.927	0.887	0.914
Variância Média Extraída (AVE)	0.623	0.550	0.589	0.582	0.652	0.723	0.809	0.724	0.544
Validade Discriminante	PO	AE	ES	RE	OT	VI	AB	DE	DG
PO. Participação Orçamentária	0.790								
AE. Autoeficácia	0.216	0.742							
ES. Esperança	0.318	0.557	0.768						
RE. Resiliência	0.207	0.374	0.354	0.763					
OT. Otimismo	0.194	0.337	0.384	0.355	0.807				
VI. Vigor	0.251	0.341	0.369	0.195	0.226	0.850			
AB. Absorção	0.289	0.246	0.368	0.153	0.202	0.798	0.900		
DE. Dedicção	0.229	0.324	0.366	0.060	0.115	0.808	0.829	0.851	
DG. Desempenho Gerencial	0.388	0.426	0.566	0.354	0.391	0.415	0.420	0.346	0.738

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados encontrados para análise do modelo estrutural testado revelam sua validade discriminante e qualidade preditiva. Os valores do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC) apresentam valores superiores a 0,8 em todos os constructos analisados. Os valores da Variância Média Extraída (AVE) também atingiram valores superiores a 0,50. Apenas 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 foram mantidos no modelo de mensuração utilizado, alcançando valor de carga fatorial superior a 0,6. Confirmada a validade discriminante do modelo estrutural, considerando-se o disposto pelo critério de avaliação estabelecido por Fornell e Larcker (1981), torna-se possível a avaliação das relações teóricas investigadas no modelo.

No que se refere as análises das correlações existentes, verifica-se que os constructos propostos para a pesquisa apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas entre si. As menores forças entre as relações analisadas ocorrem entre participação orçamentária e engajamento no trabalho, resultados que sugerem que os efeitos do capital psicológico são determinantes para o engajamento dos controllers no trabalho realizado sob o contexto orçamentário. A maior correlação evidenciada entre esses constructos se encontra entre o capital psicológico e o desempenho gerencial, o que sugere que a relevância do capital psicológico para a promoção de atitudes gerenciais proativas e melhor desempenho.

Considerando-se que os dados foram obtidos a partir da mesma fonte, é prudente a avaliação de possível ocorrência de viés de método comum (*commom method bias*), que poderia levar a uma subestimação dos coeficientes estruturais (BIDO; MANTOVANI; COHEN, 2018). O resultado da análise do teste de viés de método indicou que o conjunto de indicadores avaliados na pesquisa agrupa-se em 10 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 26,06% da variância total explicada, o que sugere a não existência de problemas de viés de método. A Tabela 3 apresenta a síntese dos coeficientes de caminhos das relações investigadas na pesquisa.

Tabela 3 - Coeficientes de caminhos do modelo estrutural

Relações Estruturais	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor <i>t</i>	Valor <i>p</i>	R ²	VIF	f ²	Q ²	Hip.	Resultado
PO → DG	0.182	0.078	2.334	0.020	0.435	1.153	0.427	0.225	H1+	Suportada
PO → CP	0.325	0.070	4.645	0.000	0.106	1.000	0.255	0.033	H2+	Suportada
PO → ENG	0.170	0.073	2.317	0.021	0.171	1.118	0.572	0.110	H3+	Suportada
CP → ENG	0.325	0.073	4.475	0.000	0.171	1.118	0.572	0.110	H4+	Suportada
CP → DG	0.469	0.062	7.540	0.000	0.435	1.246	0.427	0.225	H5+	Suportada
ENG → DG	0.194	0.080	2.434	0.015	0.435	1.206	0.427	0.225	H6+	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se nos resultados apresentados na Tabela 3 que o modelo estrutural não apresenta problemas de normalidade (VIF). A avaliação do tamanho do efeito (f^2) apresentou resultados superiores a 0,255 em todas as relações, sendo que a relevância preditiva (Q^2) observada resultou em valores superiores a 0,033. Portanto, pode-se inferir que todas as relações teóricas investigadas foram confirmadas, sendo que o capital psicológico dos *controllers* constitui-se a principal variável antecedente ao engajamento no trabalho (0.325) e ao desempenho gerencial (0.469) no contexto orçamentário estudado.

4.2 Discussão dos resultados

A primeira hipótese testada na pesquisa analisa a influência da participação orçamentária no desempenho gerencial. As evidências encontradas para essa relação revelam que a participação orçamentária exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho gerencial (0,182). Este resultado permite suportar a hipótese H_1 : *A participação orçamentária exerce influência positiva no desempenho gerencial.*

Esse resultado é convergente com os achados de estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema (NOURI; PARKER, 1998; DEGENHART; LUNARDI; ZONATTO, 2019; ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019; ZONATTO et al., 2020a; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; PICCININ et al., 2022; ICHDAN1; YULIANSYAH; MARYANI, 2023; EFERAKEYA; EDGARS, 2024). Sugerem que elevados níveis de participação orçamentária podem estar direta e positivamente relacionados com o desempenho gerencial. Porém, o mesmo pode não ocorrer quando a participação nos processos orçamentários não for elevada (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). Este resultado apresenta implicações políticas para o *design* do controle organizacional e do sistema orçamentário, bem como, estratégias que devem ser desenvolvidas nas organizações para envolver os gestores com responsabilidades orçamentárias, visto os efeitos positivos no desempenho gerencial (EFERAKEYA; EDGARS, 2024). Além disso, indicam que a participação orçamentária pode melhorar a construção de modelos mentais, o que, por sua vez, aumentará o aprendizado, a criatividade e a troca de informações que levam ao aprimoramento do desempenho dos indivíduos no trabalho (ICHDAN1; YULIANSYAH; MARYANI, 2023).

Estas evidências também sugerem uma explicação aos achados conflitantes encontrados na literatura (DERFUSS, 2016), sobre os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial. Estes resultados também são divergentes dos achados encontrados por Venkatesh e Blaskovich (2012) e Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), que identificaram que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial só ocorrem por meio do capital psicológico. Na amostra analisada, pode-se inferir que participar do processo orçamentário é uma maneira dos indivíduos perceberem sua importância nos processos de gestão e, a partir disto, mobilizar recursos para alcançar melhor desempenho no trabalho realizado. Indivíduos que participam do processo orçamentário se sentem parte da empresa. Logo, se

tornam mais propensos a empregar maiores esforços para a realização de suas atividades de trabalho, o que resulta em melhor desempenho gerencial.

A participação orçamentária é capaz de potencializar o desempenho gerencial, como também produzir efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização (CHONG; EGGLETON; LEONG, 2006; ZONATTO et al., 2020b). Os papéis informativos do orçamento promovem o capital psicológico dos gestores, potencializando suas capacidades psicológicas de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (VENKATESH; BLASKOVICH, 2012), o que foi confirmado nesta pesquisa.

A análise da segunda hipótese de pesquisa testada revela que a participação orçamentária exerce influência positiva e estatisticamente significativa no capital psicológico (0,325). Este resultado permite suportar a hipótese H_2 : *A participação orçamentária exerce influência positiva no capital psicológico*. Estas evidências são convergentes aos resultados encontrados na literatura sobre o tema, como por Venkatesh e Blaskovich (2012), Nascimento (2017), Schlup, Beck e Zonatto (2021), Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Piccinin et al. (2022) e Grodt et al. (2023).

A participação orçamentária tem efeito positivo e significativo na autoeficácia gerencial, uma das dimensões do capital psicológico (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). A participação orçamentária influencia diretamente o capital psicológico, uma vez que promove estados mentais positivos dos indivíduos, que os tornam mais confiantes, otimistas, esperançosos e resilientes para a execução de suas atividades de trabalho (SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Quando isto ocorre, atitudes, comportamentos e o desempenho gerencial são estimulados.

As evidências encontradas também permitem suportar a terceira hipótese testada na pesquisa. Revelam que a participação orçamentária exerce influência positiva e estatisticamente significativa no engajamento no trabalho (0,170). Dessa forma, permite suportar a hipótese H_3 : *A participação orçamentária exerce influência positiva no engajamento no trabalho*.

Este resultado está alinhado com os achados encontrados por Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), de que a participação orçamentária está positivamente relacionada ao engajamento no trabalho. A participação orçamentária promove sentimentos de realização e gratificação no trabalho. Por isto reflete positivamente no engajamento no trabalho (ALHASNAWI et al., 2023).

Profissionais que exercem cargos de gerência precisam desenvolver estados psicológicos positivos que lhes permitem envolver-se e engajar-se no trabalho, para que possam alcançar maior satisfação e gratificação no trabalho realizado (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016). Estes profissionais tendem a se mostrar mais envolvidos, dedicados e absorvidos pelo trabalho realizado (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Assim, empenham-se mais para alcançar um melhor desempenho gerencial (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; ALHASNAWI et al., 2023).

A participação orçamentária influencia as atitudes gerenciais, como também eleva a satisfação no trabalho dos *controllers*, gerando satisfação e realização pessoal, o que reflete na melhoria do desempenho gerencial desses profissionais, tornando-os mais capacitados para definir metas, bem como orientar e liderar subordinados nas atividades de trabalho (ZONATTO et al., 2020a). Funcionários que percebem maior suporte organizacional estão mais propensos a apresentar maiores níveis de engajamento no trabalho (SAKS, 2006). Assim, pode-se inferir que em um contexto de maior participação nos processos orçamentários, maior tende a serem os níveis de engajamento no trabalho dos *controllers*.

O engajamento no trabalho refere-se a um estado mental de disposição do indivíduo com o seu trabalho. Profissionais engajados são possuidores de altos níveis de energia e entusiasmo pelo trabalho, o que lhes permitem estar profundamente concentrados na execução de suas atividades de trabalho (SCHAUFELI et al., 2002). Assim, pode-se concluir que indivíduos que participam dos processos orçamentários, são mais propensos a apresentarem altos níveis de engajamento, sendo profissionais que investem esforços adicionais na realização do seu trabalho, são perseverantes diante de dificuldades, e se sentem parte da empresa.

A quarta hipótese testada na pesquisa analisou a influência do capital psicológico no engajamento no trabalho. As evidências encontradas para esta relação revelam que o capital psicológico exerce influência positiva e estatisticamente significativa no engajamento no trabalho (0,325). Dessa forma, permite suportar a *H₄*: *O capital psicológico exerce influência positiva no engajamento no trabalho*. Este resultado é correlato aos encontrados por Alessandri et al. (2018), Tisu et al. (2020), Machado et al. (2022), Piccinin et al. (2022), Grodt et al. (2023), Wang et al. (2024), Kuroki e Shirinashihama (2025) e Pontes et al. (2025). Profissionais que manifestam níveis superiores de capital psicológico apresentam-se mais engajados, como também obtêm melhor desempenho no trabalho (ALESSANDRI et al., 2018). Deste modo, o capital psicológico é considerado um preditor do engajamento no trabalho, pois fornece os recursos necessários para que os indivíduos realizem com comprometimento as suas atividades de trabalho (WANG et al., 2024).

Trabalhadores engajados são mais proativos e energizados no ambiente de trabalho, demonstram aptidão e vontade para realizar suas atribuições laborais. Assim, são mais propensos a fortalecer o seu capital psicológico (ALESSANDRI et al., 2018), que refletirá positivamente em suas atitudes e disposição para o trabalho. Por esta razão, estes profissionais acreditam no seu potencial, são esperançosos diante das dificuldades encontradas, resilientes e otimistas para alcançar melhores resultados, bem como, são aqueles mais dispostos para o trabalho.

A quinta hipótese testada na pesquisa analisa a influência do capital psicológico no desempenho gerencial. Os resultados encontrados para esta relação revelam que o capital psicológico exerce influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho gerencial (0,469). Dessa forma, permite suportar a *H₅*: *O capital psicológico exerce influência positiva no desempenho gerencial*. Este resultado está alinhado com os achados de Luthans et al. (2007), Avey et al. (2011), Venkatesh e Blaskovich (2012), Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Piccinin et al. (2022), Grodt et al. (2023), Shaheen, Gupta e Zeba (2024), Kidron e Vinarski-Peretz (2024) e Pontes et al. (2025). Shaheen, Gupta e Zeba et al. (2024) abordam que indivíduos com o capital psicológico desenvolvido apresentam comportamentos relevantes em relação ao desempenho das atividades de trabalho, o que justifica o resultado encontrado para a H₅.

O capital psicológico é considerado um dos determinantes do desempenho gerencial, visto que os indivíduos estão mais confiantes, otimistas, esperançosos e resilientes para realizarem suas atividades de trabalho (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). De acordo com Luthans et al. (2007), funcionários mais esperançosos, otimistas, eficazes e resilientes são mais propensos a resistir as adversidades que confrontam o ambiente de trabalho da maioria das organizações.

Evidências encontradas na literatura revelam que, em ambientes com elevada participação orçamentária, os profissionais que conseguem desenvolver o seu capital psicológico, se tornando mais autoeficazes, otimistas, esperançosos e resilientes, são aqueles que alcançam melhor desempenho no trabalho (VENKATESH; BLASKOVICH., 2012; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021; DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022). Melhor desempenho gerencial tende a refletir positivamente no desempenho organizacional (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Isso fornece evidências de que o desenvolvimento do capital psicológico dos indivíduos é benéfico para as organizações, em razão de contribuir para o melhor desempenho. Deste modo, gerenciar o capital psicológico dos funcionários é considerado um fator fundamental para o sucesso organizacional (KIDRON; VINARSKI-PERETZ, 2024).

A sexta hipótese testada na pesquisa analisa a influência do engajamento no trabalho no desempenho gerencial. Os resultados encontrados para esta relação revelam que o engajamento no trabalho exerce influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho gerencial (0,194). Dessa forma, permite suportar a *H₆*: *O engajamento no trabalho exerce influência positiva no desempenho gerencial*. Este resultado corrobora os achados de estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema (BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; KIM; KOLB; KIM, 2012; MACINATI;

BOZZI; RIZZO, 2016; ISMAIL; IQBAL; NASR, 2019; TISU et al., 2020; MACHADO et al., 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; PONTES et al., 2025).

O engajamento no trabalho de profissionais que exercem atividade de gerência está relacionado positivamente ao desempenho orçamentário e gerencial (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; PICCININ et al., 2022). O engajamento no trabalho é considerado um fator que, uma vez desenvolvido pelos indivíduos, proporciona resultados positivos no trabalho (TISU et al., 2020).

Indivíduos engajados são envolvidos pelo trabalho realizado, procurando dispor do seu melhor para a realização de suas tarefas (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER, 2017). Assim, o desempenho gerencial é potencializado quando o envolvimento no processo orçamentário fornece aos indivíduos informações necessárias para suportar as crenças e as percepções de seu papel, como também pelos efeitos positivos das crenças de competência para a realização de suas tarefas (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), aspectos que, nesta pesquisa, refletem tanto no engajamento dos *controllers* com o trabalho realizado, como em seu desempenho.

Em síntese, diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, pode-se verificar que *controllers* que participam ativamente dos processos orçamentários, são profissionais que apresentam maiores níveis de capital psicológico e engajamento no trabalho. Estes profissionais, indivíduos com alto nível de engajamento no trabalho, são *controllers* mais enérgicos e mais dedicados ao executar suas atividades de trabalho, razão pela qual estão mais propensos a apresentar um desempenho adequado nas tarefas realizadas (BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; PICCININ et al., 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da pesquisa corroboram com os resultados identificados na literatura de contabilidade gerencial que abordam, ainda que de maneira fragmentada, as relações teóricas objeto de análise deste estudo. Além disso, também confirmam os pressupostos estabelecidos de que o capital psicológico está positivamente associado a maiores níveis de participação orçamentária, e atua para promover maior engajamento no trabalho e melhor desempenho gerencial. Portanto, diante destes achados, pode-se inferir que o capital psicológico, importante capacidade psicológica positiva do indivíduo, assim como a participação nos processos orçamentários, são capazes de potencializar o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial dos *controllers* que possuem responsabilidade orçamentária e atuam em organizações industriais do Brasil. As evidências encontradas corroboram os achados identificados na literatura, dos efeitos habilitantes da participação orçamentária no capital psicológico dos *controllers* (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022), e os efeitos consequentes destas variáveis no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; PONTES et al., 2025).

Contudo, apesar de tais constatações, também se identificou a partir da análise descritiva, que os níveis de participação orçamentária, capital psicológico, engajamento no trabalho e desempenho gerencial apresentam discrepâncias entre os *controllers* participantes da pesquisa. Verificou-se que nem todos os profissionais percebem sua influência no processo orçamentário da organização em que atuam. Também se constatou que na amostra analisada nem todos os profissionais se sentem altamente engajados nas atividades de trabalho desenvolvidas na organização, assim como também reportam apresentar desempenho abaixo do desempenho médio de outros profissionais da organização.

Estas evidências chamam a atenção para a necessidade de análise dos fatores que determinam o engajamento no trabalho e o desempenho gerencial de profissionais que possuem responsabilidade orçamentária, como proposto nesta pesquisa. Verificou-se que quando os processos orçamentários envolvem os *controllers* nas discussões orçamentárias, estes profissionais se tornam mais autoconfiantes, esperançosos, otimistas e resilientes, apresentando maiores níveis de capital psicológico (VENKATESH;

BLASKOVICH, 2012). Esta condição reflete em atitudes proativas para o trabalho (ZONATTO et al., 2020a).

Estes resultados demonstram a importância de se incentivar a participação orçamentária, promover o capital psicológico e o engajamento no trabalho desses profissionais, por exemplo, a partir da realização de treinamentos oferecidos pela empresa e incentivo a participação no processo orçamentário, para então fomentar o desempenho gerencial no contexto orçamentário. Organizações que promovem as capacidades psicológicas dos indivíduos se tornam mais produtivas e propensas a alcançar melhores resultados (LUTHANS et al., 2007). Assim como o capital psicológico, o engajamento no trabalho também é capaz de potencializar os resultados organizacionais (KIM; KOLB; KIM, 2012; PONTES et al., 2025).

Os resultados encontrados na análise descritiva estão alinhados com os achados de estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema na área da contabilidade comportamental, que também identificaram que a participação orçamentária dos gestores pode não ser compreendida por todos os indivíduos participantes da organização (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). Alguns gestores apresentam um desempenho abaixo do desempenho médio de outros gestores do mesmo nível hierárquico (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018).

Isto ocorre quando os indivíduos não percebem sua influência nos processos orçamentários da organização (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), há problemas de assimetria informacional (LAVARDA; ALMEIDA, 2013) ou de suporte organizacional percebido (PIRES JUNIOR et al., 2021). A falta de clareza de papéis de trabalho e a ambiguidade de papéis também podem refletir em baixo desempenho gerencial (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018). Nesta condição, nem mesmo a participação orçamentária pode ser suficiente para reduzir os problemas informacionais existentes (LAVARDA; ALMEIDA, 2013) e potencializar o desempenho gerencial. Uma vez que o desempenho organizacional resulta da convergência de esforços que materializam desempenhos individuais (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), torna-se relevante a promoção de ações que melhorem o capital psicológico dos gestores e sejam capazes de produzir efeitos positivos no seu desempenho no trabalho (LUTHANS et al., 2007).

Estas evidências reforçam a importância da estruturação de uma configuração orçamentária adequada as necessidades da organização, de modo que o capital psicológico (DEGENHART; ZONATTO; LAVARDA, 2022; PONTES et al., 2025) e o engajamento no trabalho (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; PONTES et al., 2025) possam ser promovidos, refletindo assim em atitudes gerenciais proativas e em melhor desempenho gerencial (ZONATTO et al., 2020; PONTES et al., 2025). Profissionais mais satisfeitos se sentem envolvidos pelo trabalho, percebendo este como gratificante e se tornam profissionalmente realizados com o que fazem (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; BAKKER et al., 2008). Assim, se dedicam mais para que a organização alcance êxito (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016), sendo o sucesso da organização percebido também como o seu sucesso (BAKKER, 2017; ALESSANDRI et al., 2018; TISU et al., 2020).

Os resultados da análise realizada por meio de modelagem de equações estruturais corroboram para tais reflexões. Verificou-se que a influência positiva da participação orçamentária no desempenho gerencial está alinhada com os resultados de estudos anteriores (ZONATTO et al., 2020a; SCHLUP; BECK; ZONATTO, 2021). Confirmando que a participação orçamentária é um diferencial para as organizações, uma vez que permite aumentar a satisfação dos gestores com responsabilidades orçamentárias e assim promover o desempenho destes indivíduos (ZONATTO et al., 2020b).

A influência da participação orçamentária no capital psicológico também corrobora os achados de Venkatesh e Blaskovich (2012), Schlup, Beck e Zonatto (2021), Piccinin et al. (2022) e Grodt et al. (2023). Isso sugere que a participação orçamentária é um importante fator ambiental que contribui para o desenvolvimento de maiores níveis de capital psicológico dos *controllers*, os quais refletem

positivamente no engajamento no trabalho e no desempenho gerencial. As evidências encontradas para a influência da participação orçamentária no engajamento no trabalho corroboram com os resultados de Macinati, Bozzi e Rizzo (2016), e contribui para a literatura da área contábil brasileira, visto ser uma relação ainda não explorada no contexto orçamentário.

Em relação a influência do capital psicológico no engajamento no trabalho, o resultado desta pesquisa foi convergente ao encontrado por Alessandri et al. (2018), Tisu et al. (2020), Machado et al. (2022), Piccinin et al. (2022), Grodt et al. (2023), Wang et al. (2024), Kuroki e Shirinashihama (2025) e Pontes et al. (2025). Entende-se assim que o capital psicológico e o engajamento no trabalho são importantes estados mentais positivos que devem ser desenvolvidos pelos indivíduos, para alcançar êxito no trabalho realizado. As evidências encontradas também sugerem que ambas as variáveis se encontram direta e positivamente associadas, o que sugere que a promoção de uma, em alguma medida, refletirá na outra. A partir dos achados dessa pesquisa identificou-se ainda que mediante a participação orçamentária, tais capacidades são influenciadas de maneira positiva. Isso permite inferir que a interação entre estas variáveis pode se constituir importantes antecedentes do desempenho gerencial e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

O resultado da influência do capital psicológico no desempenho gerencial foi convergente com os encontrados por Luthans et al. (2007), Venkatesh e Blaskovich (2012), Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022), Piccinin et al. (2022), Grodt et al. (2023), Shaheen, Gupta e Zeba (2024), Kidron e Vinarski-Peretz (2024) e Pontes et al. (2025). Assim sendo, julga-se importante potencializar as capacidades psicológicas do capital psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), para assim viabilizar melhores níveis de desempenho gerencial.

Por fim, a influência do engajamento no trabalho no desempenho gerencial também foi confirmada nessa pesquisa e corrobora com estudos anteriores (MACINATI; BOZZI; RIZZO, 2016; BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012; TISU et al., 2020; MACHADO et al., 2022; PICCININ et al., 2022; GRODT et al., 2023; PONTES et al., 2025). O engajamento no trabalho pode ser considerado uma abordagem proativa e essencial para o desempenho e a sustentabilidade organizacional (KIM; KOLB; KIM, 2012). Dessa forma, mobilizar esforços para promover o engajamento do trabalho dos *controllers* é um meio de atingir melhores níveis de desempenho gerencial e organizacional.

Em síntese, as evidências encontradas revelam a importância de se observar tais aspectos investigados nesta pesquisa, no ambiente das organizações industriais. Estas empresas requerem a melhoria de seus processos de gestão, para alcançar melhor eficiência produtiva. Como instrumento de planejamento e controle (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004), o processo orçamentário cumpre seu papel quando qualifica as discussões orçamentárias estabelecidas, promovendo o compartilhamento de informações relevantes para o trabalho (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020), que permitem um melhor alinhamento de objetivos, metas, bem como uma alocação adequada de recursos necessários a viabilização das atividades organizacionais (ZONATTO et al., 2020a).

Esta qualificação dos processos orçamentários também promove a convergência de esforços na busca por soluções a problemas comuns identificados no ambiente organizacional (LUNARDI; ZONATTO; NASCIMENTO, 2020). Gestores que dialogam e colaboram para a melhoria dos processos de gestão, se tornam mais eficazes na resolução de problemas (ZONATTO; WEBER; NASCIMENTO, 2019). Assim, tornam-se mais efetivos na busca por melhor desempenho gerencial e organizacional.

Como recomendações a estudos futuros, sugere-se novas investigações em outros ambientes que não apenas organizações industriais ou junto a outros profissionais da área de gestão. Estas evidências podem contribuir para o entendimento dos efeitos da participação orçamentária nestes ambientes, bem como os papéis intervenientes destas variáveis na relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho. A realização de levantamentos internos, em um caso específico, também pode contribuir para o entendimento dos efeitos da configuração orçamentária adotada, em cognições, atitudes e no

comportamento dos gestores. Analisar outras variáveis no contexto orçamentário, como autonomia no trabalho e criatividade dos gestores, também pode revelar outros condicionantes das atitudes gerenciais e seus efeitos consequentes em outras variáveis observadas.

REFERÊNCIAS

ALHASNAWI, M. Y.; SAID, R. M.; ZAIDI; DAUD, Z. M.; MUHAMMAD, H. Enhancing managerial performance through budget participation: insights from a two-stage a PLS-SEM and Artificial Neural Network Approach (ANN). **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 9, n. 4, p. 1-37, 2023.

ALESSANDRI, G. et al. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 33-47, 2018.

ANDRADE, D. C. T. Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 49-76, 2020.

AVEY, J. B. et al. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127-152, 2011.

AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 36, n. 2, p. 430-452, 2010.

BAKKER, A. B. et al. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BAKKER, A. B.; BAL, P. M. Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 1, p. 189-206, 2010.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; BRUMMELHUIS, L. L. T. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 555-564, 2012.

BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 6, p. 1562-1571, 2009.

BALDVINSDOTTIR, G., MITCHELL, F., NORREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 79-82, 2010.

APAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. A. J (Org.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 94-114.

BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 1, cap. 4, p. 113-135, 2007.

CARTER, W. R. et al. The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 17, p. 2483-2502, 2018.

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. The multiple roles of participative budgeting on job performance. **Advances in Accounting**, v. 22, p. 67-95, 2006.

DEGENHART, L.; LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S. Antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e desempenho gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 22-51, 2019.

DEGENHART, L.; ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 89, p. 216-231, 2022.

DERFUSS, K. Reconsidering the participative budgeting-performance relation: a meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 1, p. 17-37, 2016.

EFERAKEYA, I.; EDGARS, P. Participative Budgeting, Organizational Commitment and Managerial Performance: Evidence from Nigeria. **Interdisciplinary Journal of Management Studies**, v. 17, n. 4, p. 1015-1030, 2024.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981.

GRODT, J. A.; ZONATTO, V. C. da S.; DEGENHART, L.; PICCININ, Y. G.; BIANCHI, M. Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative budgeting and managerial performance. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 5, p. 1-28, 2023.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 419-439, 2004.

ICHDAN, D. A.; YULIANSYAH, C.; MARYANI, A. Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting? **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2023.

ISMAIL, H. N.; IQBAL, A.; NASR, L. Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 3, p. 506-523, 2019.

JACOMOSSI, F.; SCHLUP, D.; ZONATTO, V. C. S. Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 3, p. 391-409, 2018.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KANJANAKAN, P. et al. Taking stock: a meta-analysis of work engagement in the hospitality and tourism context. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, p. 1-26, 2021.

KENIS, I. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. **The Accounting Review**, v. 54, n. 4, p. 707-721, 1979.

KIDRON, A.; VINARSKI-PERETZ, H. Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. **European Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 245-254, 2024.

KIM, W.; KOLB, J. A.; KIM, T. The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 3, p. 248-276, 2012.

KUROKI, M.; SHIRINASHIHAMA, Y. Target Difficulty, Psychological Capital, and Work Engagement. **European Accounting Review**, p. 1-23, 2025.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de *controllers* no contexto orçamentário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 540-562, 2019.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 14-32, 2020.

LUTHANS, F. et al. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel psychology**, v. 60, n. 3, p. 541-572, 2007.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

MACINATI, M. S.; BOZZI, S.; RIZZO, M. G. Budgetary participation and performance: the mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. **Health Policy**, v. 120, n. 9, p. 1017-1028, 2016.

MACHADO, F. S.; ZONATTO, V. C. da S.; DEGENHART, L.; KIELING, D. L.; BIANCHI, M. Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. **Brazilian Administration Review**, v. 19, n. 3, p. 1-22, 2022.

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. The job(s) of management. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 4, n. 2, p. 97-110, 1965.

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. **Development of managerial performance: a research approach**. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company, 1963.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 2007.

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 50, n. 2, p. 274-284, 1975.

NARAYANASAMI, S.; JOSEPH, M. S.; PARAYITAM, S. 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**, v. 18, n. 1, p. 136-157, 2024.

NI et al. Budgetary participation's effect on managerial outcomes: mediating roles of self-efficacy and attitudes toward budgetary decision makers. **NTU Management**, v. 19, n. 2, p. 321-347, 2009.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5/6, p. 467-483, 1998.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

PALOMINO, M. N.; FREZATTI, F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: perceptions of the brazilian controllers. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 165-181, 2016.

PICCININ, Y. G.; ZONATTO, V. C. da S.; DEGENHART, L.; GRODT, J. A. dos S.; BIANCHI, M. Efeitos das Crenças de Autoeficácia e Atitudes Gerenciais na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 16, n. 2, p. 55-75, 2022.

PONTES, L. dos S.; ZONATTO, V. C. da S.; FRARE, A. B.; WERNER, C. D. S. G. Influência do engajamento no trabalho na relação entre capital psicológico eo desempenho gerencial de controllers. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 19, n. 2, p. 75-90, 2025.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. S. Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de *burnout* na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 14, n. 1, p. 297-314, 2021.

SHAHZAD, M. B. Role of psychological capital in the curvilinear association between job autonomy and job performance. **Performance Improvement Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 603-625, 2021.

SHAHEEN, M.; GUPTA, R.; ZEBA, F. Psychological capital and multifaceted nature of job performance: mediation by intrinsic motivation and goal-commitment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 73, n. 6, p. 1970-1995, 2024.

TISU, L. et al. Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. **Personality and Individual Differences**, v. 153, p. 109644, 2020.

VENKATESH, R.; BLASKOVICH, J. The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. **Journal of Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 159-175, 2012.

WANG, F.; LI, W.; FENG, Y.; REN, Y.; CHEN, Y.; XIAO, H. Political skill amplifies the beneficial effects of leader humor on actors' work engagement via psychological capital. **Journal of Business Research**, v. 182, p. 1-13, 2024.

ZONATTO, V. C. S. et al. Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 133-150, 2020b.

ZONATTO, V. C. S. et al. Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020a.

ZONATTO, V. C. S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores em empresas exportadoras do Brasil**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 6, n. 1, p. 92-111, 2013.

ZONATTO, V. C. S.; WEBER, A.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 67-71, 2019.