

EFEITOS DO CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO AUTÔNOMA NA RELAÇÃO ENTRE PMS HABILITANTE E DESEMPENHO GERENCIAL

ÉRICA BRESSA TREVISAN

Universidade Federal de Santa Maria

VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

Universidade Federal de Santa Maria

ANDERSON BETTI FRARE

Universidade Federal de Santa Maria

LARISSA DEGENHART

Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

As organizações buscam cada vez mais qualificar suas práticas para acompanhar e avaliar o seu desempenho de forma contínua. A otimização do desempenho já é compreendida como uma relação com o bem-estar no trabalho. Dessa forma, cabe entender os efeitos de um Sistema de Mensuração de Desempenho (PMS) habilitante, que visa melhorar o bem-estar e a satisfação no local de trabalho, com aspectos motivacionais e cognitivos para otimizar desempenho no trabalho. Diante disso, este estudo buscou avaliar os efeitos do sistema de mensuração de desempenho habilitante no capital psicológico, motivação para o trabalho e desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil. Pesquisa classificada como descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, com uso de modelagem de equações estruturais (*SmartPLS®*) foi realizada com 135 *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil. Os resultados revelaram que um PMS habilitante potencializa o capital psicológico dos *controllers*, bem como sua motivação autônoma para o trabalho. Do mesmo modo, influencia positivamente o desempenho gerencial. Porém, os efeitos do capital psicológico no desempenho não ocorrem de maneira direta, mas indiretamente, mediados pela motivação autônoma para o trabalho. Estes achados sugerem que a adoção de um PMS habilitante promove aspectos cognitivos e motivacionais, refletindo positivamente em atitudes e comportamentos gerenciais que potencializam o seu desempenho gerencial. Estas evidências contribuem para a ampliação dos conhecimentos existentes sobre os efeitos do PMS habilitante na pesquisa gerencial, enfatizando os papéis intervenientes de importantes fatores cognitivos e motivacionais.

Palavras chave: PMS habilitante. Capital psicológico. Motivação autônoma. Desempenho gerencial.

1. Introdução

As organizações precisam qualificar suas práticas de gestão para acompanhar e avaliar o seu desempenho de forma contínua (Schmidt et al., 2022), visando maximizar seus resultados. Além disso, configurações que proporcionam melhor bem-estar e motivação dos funcionários podem elevar o desempenho, qualidade e produtividade nas organizações (Oliveira, Gomide Júnior & Poli, 2020; Dimeglio, 2024). Um melhor bem-estar no trabalho faz o indivíduo se esforçar mais cognitivamente e comportamentalmente ao mostrá-lo que pode ser bem-sucedido em suas tarefas (Avey & Holley, 2024). Diante disso, considera-se a ideia de projetar um Sistema de Mensuração de Desempenho (*Performance Measurement Systems – PMS*) com características habilitantes, para melhorar o desempenho, o bem-estar e a satisfação no local de trabalho (Van der Hauwaert et al., 2022).

Um PMS é um mecanismo que auxilia no processo estratégico da organização de forma contínua, ao gerenciar o desempenho, de modo a quantificá-lo e avaliá-lo com métricas financeiras e não financeiras, internas ou externas, de curto ou longo prazo, para transmitir os principais objetivos e metas colocadas pela gestão (Henri, 2006; Ferreira & Otley, 2009). Uma lógica habilitante fornece aos funcionários apoio para que eles saibam lidar melhor com as contingências inevitáveis no ambiente e que proponham melhoria de métodos (Adler & Borys, 1996).

Assim, Adler e Borys (1996) impõe quatro características para capacitar um PMS a ser habilitante: reparo (REP), transparência interna (TRI), transparência global (TRG) e flexibilidade (FLE). Essas configurações levam o indivíduo a ter empoderamento psicológico (Souza & Beuren, 2018), maior motivação (Cabral, Hartz & Lunardi, 2024) e justiça processual (Van Veen-Dirks, Leliveld & Kaufmann, 2021). Além disso, gera um envolvimento coletivo para o atingimento das metas por parte dos funcionários, gerando um processo de mudança cultural em direção a um ambiente de troca de informação e conhecimento (Groen, Van De Belt & Wilderon, 2012).

Essa influência de informação causada pelas interações pessoais, ambientais e comportamentais vão ao encontro da Teoria Social Cognitiva (TSC) (Bandura, 1977), sendo fundamentais para abordar maneiras de compreender o comportamento e desempenho dos indivíduos. Sob essa lente da psicologia positiva e agência humana (Silva & Mucci, 2020), desenvolve-se o Capital Psicológico (PsyCap) que dimensiona as capacidades psicológicas relacionadas à autoeficácia, esperança, otimismo e crenças de resiliência (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), que leva a melhor desempenho gerencial (Machado et al., 2022). Quanto mais essas capacidades são observadas nos funcionários, maior a probabilidade de que enfrentem as adversidades encontradas no ambiente (Luthans et al., 2007).

Num ambiente apoiado por recursos psicológicos positivos e a força do PsyCap a entidade fornece aos funcionários oportunidade para alcançar sucesso, realizações e sentimentos positivos, além de gerar motivação no trabalho (Shaheen, Gupta & Zeba, 2024). Nesse caso, à luz da Teoria da Autodeterminação (SDT) elaborada por Deci e Ryan (1981), na qual analisa fatores internos e externos que baseiam a motivação do indivíduo, os fatores organizacionais em conjunto a comportamentos interpessoais que apoiam a autonomia podem atender às necessidades psicológicas aumentando, com isso, a motivação autônoma (MA) (Gagné et al., 2020). Segundo a SDT, a MA é dividida em três tipos: identificada, integrada e intrínseca, em que os comportamentos do indivíduo são resultados de uma pressão externa ou interna, sendo mais autodeterminadas (Van der Hauwaert et al., 2022).

Diante do exposto, é relevante entender formas que um PMS com características habilitantes pode atender necessidades comportamentais e cognitivas dos *controllers* para melhorar seu desempenho gerencial. A literatura traça efeitos em sistemas de controle orçamentário habilitantes no capital psicológico (Schlup, Beck & Zonatto, 2021; Degenhart, Zonatto & Lavarda, 2022; Zonatto et al., 2023) e de PMS habilitante na motivação e desempenho (Van der Hauwaert et al., 2022; Cabral, Horz & Lunardi, 2024), mas ainda necessita de melhores estudos acima do assunto. Assim, o presente trabalho busca avaliar os efeitos do sistema de mensuração de desempenho habilitante no capital psicológico, motivação para o trabalho e no desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil.

Neste contexto, o trabalho justifica-se devido à relevância do tema e à lacuna de pesquisa identificada na literatura, principalmente no que tange a análise de aspectos comportamentais dos *controllers*, que afetam sua forma de agir no ambiente de trabalho (Degenhart, Zonatto & Lavarda, 2022; Van der Hauwaert et al., 2022) e refletem, de algum modo, no seu desempenho (Van der Hauwaert et al., 2022; Cabral, Lunardi & Horz, 2024).

Entende-se a importância de entender a percepção de *controllers* no setor industrial sobre os temas, visto que por meio de profissionais qualificados que atuam no contexto da contabilidade gerencial, tem-se melhor entendimento dos processos de gestão do sistema e gera informações relevantes. Além disso, indivíduos desse público são influenciados tanto em suas ações, comportamentos e desempenho, tanto a fatores cognitivos, pessoais e comportamentais (Degenhart, Zonatto & Lavarda, 2022) e tendem a uma visão mais habilitante pelo cargo gerencial e busca por melhorar desempenho (Souza, Russo & Guerreiro, 2020). Ainda, tem como foco organizações de grande porte por ser possível a análise de um sistema mais completo, como o PMS habilitante (Cabral, Lunardi & Horz, 2024).

Neste contexto, a realização desta pesquisa contribui para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema, à medida que contribui para a compreensão dos efeitos observados entre as variáveis: PMS habilitante, capital psicológico, motivação para o trabalho e desempenho gerencial, aumentando o conhecimento da literatura com sistemas de mensuração de desempenho habilitantes. Da mesma forma, auxilia a compreender a interação dessas variáveis com relação a percepção de *controllers* que atuam na área industrial, a fim de melhorar o desempenho gerencial.

Como contribuições práticas, observa-se os efeitos de um PMS habilitante em uma organização em torno de variáveis comportamentais, afim de auxiliar na gestão de pessoas e potencializar o desempenho da organização. Além disso, compreender tais relacionamentos permite auxiliar numa melhoria de gestão e na possibilidade de estruturação de um PMS habilitante, com vistas a prezar pela satisfação da necessidade psicológica dos colaboradores de uma organização, a fim de identificar fatores que impactam no desempenho. Esse auxílio gera aos gestores a melhoria da qualidade de informação para tomada de decisão (Cabral, 2022).

Quanto ao âmbito social, a pesquisa busca contribuir ao gerar resultados que destacam como gestores organizacionais podem fortalecer as estruturas de controle, a fim de promover o bem-estar no trabalho, e a geração de emprego e renda. Profissionais que apresentam tal disposição tendem a permanecer no trabalho e progredir em suas carreiras (Oliveira, Gomide Júnior & Poli, 2020). Estas condições fornecem novas evidências que também são capazes de servir de auxílio à gestão de mais empresas.

2. Revisão da literatura e fundamentação teórica das hipóteses

2.1 Efeitos do PMS Habilitante

Pouco numerosa era a literatura do PMS Habilitante na parte contábil no que tange o envolvimento de usuários com trocas de conhecimento e a integração de novas informações contábeis, que pudessem ser capacitadoras (Wouters & Rojijmans, 2010). A literatura do PMS Habilitante vem sendo explorada no desempenho de tarefas (Souza & Beuren, 2018) e na motivação e desempenho do trabalho de gerentes (Van der Hauwaert et al., 2022; Cabral, Lunardi & Horz, 2024). Dessa forma, entende-se que as dimensões de uma configuração habilitante influenciam o desempenho, mas ainda precisam ser melhor investigadas.

Adler e Borys (1996) definem as quatro dimensões de uma configuração habilitante: REP indica à organização problemas com os procedimentos formais e se tornam oportunidades de melhoria; a TRI oferta aos colaboradores poder para visualizar os processos que regulam, assim podem avaliar seu desempenho, dando possibilidade de melhoria; a TRG estabelece aos colaboradores receber muitas informações contextuais para ajudá-los a interagir de forma criativa com a organização e o ambiente mais amplos; e a FLE impõe que máquinas podem aconselhar e sugerir por meio de dados qual decisão o usuário pode tomar, ficando a seu critério manter o controle ou transferir à máquina.

Ao desenvolver um PMS com características de envolvimento dos colaboradores, gera aumento do envolvimento, oportunidades de fornecer informações e de experimentar e testar um novo sistema antes dele se tornar operacional (Van Veen-Dirks, Leliveld & Kaufmann, 2020), visto que essa lógica compreende divulgação pública das informações e decisões a gerentes intermediários de uma organização, garantindo maior entendimento para potenciais julgamentos e comparação de fatores ligados aos subordinado (Bernd, 2020). Observa-se que o usuário, sob uma lógica habilitante, entenderia as novas informações e tenderia a se esforçar mais para influenciar seus resultados (Wouters & Rojijmans, 2010). Como um PMS Habilitante desenvolve o pensamento cooperativo e criação de conhecimento, os usuários são estimulados a acreditar que a meta definida a partir dos novos conhecimentos adquiridos, será passível de ser atendida (Groen, Van De Belt & Wilderon, 2012).

Empresas que consideram a utilização de um PMS que se concentre em intensificar conhecimento entre os colaboradores alavanca e impulsiona o desempenho de tarefas (Souza & Beuren, 2018), desempenho no trabalho (Van der Hauwaert et al., 2022) e o desempenho gerencial (Cabral, Lunardi & Horz, 2024). Nesse sentido, espera-se que quanto maior a percepção habilitante em um sistema de mensuração de desempenho, maior seja o desempenho gerencial de *controllers*. Assim, delimita-se como primeira hipótese dessa pesquisa a relação do PMS Habilitante com o desempenho gerencial: **H1. A percepção habilitante do sistema de mensuração de desempenho influencia positivamente o desempenho gerencial dos controllers.**

Um PMS não se configura apenas como um processo que auxilia a tomada de decisão gerencial, mas também auxilia a alavancagem de pontos fortes dos indivíduos, estimulando a competitividade (Toyosaki, 2023). Quando o envolvimento dos colaboradores é limitado quanto à formação de metas, questões como o desempenho, suporte, características facilitadoras e o capital psicológico devem ser potencializados em uma avaliação de desempenho do indivíduo (Saraton, 2016). Um PMS Habilitante se tornou uma base de interação, visto que desenvolve o conhecimento sobre o indivíduo com o qual atua (Toyosaki, 2023).

Entende-se que quando um indivíduo vivencia engajamento e segurança psicológica no âmbito do trabalho consegue ter a capacidade de se expressar melhor nas suas funções (Saraton, 2016) e assim, sobre essas características habilitantes do PMS, o colaborador pode ter a possibilidade de resolver os problemas por si mesmo, evitando assim paradas de trabalho (Toyosaki, 2023). A TSC, identifica que um indivíduo aprende na observância do ambiente, sendo moldados por ele em conjunto com as interpretações e escolhas próprias dos seus comportamentos (Bandura, 1977). Dessa forma, um sistema que busca por compartilhamento de informações ajuda a impulsionar o PsyCap, desenvolvendo capacidades psicológicas relacionadas à autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Machado et al., 2022).

A autoeficácia é a autoconfiança do indivíduo de crer que é capaz de atingir um objetivo de forma eficaz (Darvishmotevali & Ali, 2020). Um indivíduo otimista busca dar o seu melhor de forma positiva e aprender com as experiências vivenciadas, sejam boas ou ruins (Haddoud et al., 2024). A esperança se caracteriza pela expectativa de que os eventos e condições da vida de um indivíduo sejam positivos (Darvishmotevali & Ali, 2020). E por fim, a resiliência, quando percebida de maneira alta em um indivíduo, causa confiança para que ele possa enfrentar os desafios e contratempos, resultando em facilidade de adaptação e em altos níveis de desempenho, aprendizado e crescimento (Youssef-Morgan, 2024).

Como forma de fortalecer questões psicológicas no trabalho, o PsyCap positivo dentro de uma organização gera além do sucesso da empresa, liderança eficaz, níveis baixos de estresse e esgotamento, mais engajamento, criatividade, inovação, saúde, bem-estar e desempenho (Luthans et al., 2024). A literatura traz que sistema de controle com lógicas

habilitantes tem impacto no PsyCap (Zonatto et al., 2023), mas ainda cabe uma melhor investigação no que tange os sistemas de mensuração de desempenho.

Diante do exposto, espera-se que quanto maior a percepção habilitante em um PMS, maior seja o capital psicológico de *controllers*. Assim, delimita-se como segunda hipótese dessa pesquisa a relação do PMS Habilitante com o PsyCap: **H2. A percepção habilitante do sistema de mensuração de desempenho influencia positivamente o capital psicológico dos controllers.**

Sabe-se que o indivíduo é mais satisfeito no trabalho, devido a executá-lo com motivação (Vogt, Marcos & Cunha, 2021). Além disso, para realizar um PMS eficaz, características como projeto, execução e motivação dos funcionários são necessárias (Almulaiki, 2023). Em conformidade com a SDT, imposta por Deci e Ryan (1985), os indivíduos buscam constantemente seu crescimento e para isso, precisam estar motivadas. Um PMS fortemente habilitante proporciona um nível de motivação autônoma maior do que o nível de motivação autônoma na condição de não se estar trabalhando com um PMS ou que esse PMS não seja habilitante (Van Der Hauwaert & Bruggeman, 2015), contraindo positiva associação a satisfação das necessidades psicológicas dos gerentes, e com isso, aumenta a motivação autônoma no trabalho (Van Der Hauwaert et al., 2022).

A motivação autônoma colocada pela SDT é a capacidade de um indivíduo de realizar uma atividade por algum significado ou algum interesse (Gagné et al., 2020). Para isso, ela pode ser uma motivação identificada e integrada, ambas autônomas, porém com algumas características extrínsecas, sendo a primeira explicada pelo reconhecimento pelo indivíduo do valor de sua atividade e a segunda, pelo reconhecimento de que o trabalho se adapte e integre às suas necessidades (Deci & Ryan, 2000). Além disso, ela pode ser uma motivação intrínseca, totalmente autodeterminada, em que o indivíduo é naturalmente ativo e desenvolve-se para funcionar de forma eficaz (Deci & Ryan, 2000).

Na utilização de um PMS habilitante ocorre a disseminação de informações, e com isso, a ocorrência de *feedbacks*, fazendo com que problemas sejam solucionados pelos próprios colaboradores visto que têm maior percepção em relação ao seu controle e autonomia no trabalho (Cabral, Lunardi & Horz, 2024). Além disso, se relaciona com a possibilidade de aumentar o sentimento de empoderamento de um indivíduo (Beuren, Santos & Bernd, 2020). Diante disso, espera-se que quanto maior a percepção habilitante em um PMS, maior seja a motivação autônoma do trabalho de *controllers*. Dessa forma, coloca-se como terceira hipótese do trabalho a relação do PMS Habilitante com a MA do trabalho: **H3. A percepção habilitante do sistema de mensuração de desempenho influencia positivamente a motivação autônoma dos controllers.**

2.2 Efeitos do Capital Psicológico

A literatura traz que quanto maior o PsyCap de gestores, menores serão os efeitos negativos do ambiente de trabalho que o afetam, assim como as doenças causadas por ele, como o *Burnout*, e com isso, melhora-se o desempenho gerencial (Schlup, Beck & Zonatto, 2021). O PsyCap desenvolve capacidades como autoeficácia, esperança, otimismo e crenças de resiliência, que geram um melhor desempenho gerencial (Machado et al., 2022).

O PsyCap é um importante recurso psicológico subjacente através do qual o desempenho é vinculado, e assim, esforços devem ser feitos para fortalecer seus recursos em funcionários (Patnaik, Mishra & Mishra, 2023). As quatro capacidades psicológicas positivas auxiliam para o PsyCap positivo, dessa forma gerando melhor desempenho no local de trabalho (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Quando um indivíduo tem capital psicológico, seu desempenho no trabalho é mais elevado e adequado, em contrapartida, com um PsyCap mais baixo, o desempenho se torna fraco e gera pouco envolvimento (Yao et al., 2022).

A literatura do que tange o desempenho no trabalho, o PsyCap envolve a relação tanto com a motivação e o comprometimento, explicando a influência com o desempenho (Shaheen, Gupta & Zeba, 2024). Além disso, há efeitos positivos do PsyCap no desempenho gerencial (Degenhart, Zonatto & Lavarda, 2022; Pontes et al., 2024; Pontes et al. 2025) mostrando que elevados níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência melhoram o desempenho.

Diante do exposto, acredita-se que quanto maior a capital psicológico, maior seja o desempenho gerencial dos *controllers*. Sendo assim, a quarta hipótese do trabalho presume a relação do PsyCap e o desempenho gerencial: **H4. O capital psicológico dos controllers influencia positivamente o desempenho gerencial.**

O PsyCap se define como um estado psicológico positivo no qual desenvolvem-se a dimensões de esperança, eficácia, resiliência e otimismo, assim, tem-se que o indivíduo permanece com essas características perante alguma adversidade encontrada (Plessis & Altintas, 2024). O PsyCap apresenta relação com esforço, visto que quando um colaborador trabalha duro para conseguir sucesso, gera motivação e esforço contínuos (Patnaik, Mishra & Mishra, 2023).

A literatura abrange pesquisas em que o PsyCap promove a motivação intrínseca (Pham et al., 2023; Shaheen, Gupta & Zeba, 2024). Satisfazer as necessidades psicológicas básicas, permite que um colaborador desenvolva PsyCap, levando a uma motivação mais autodeterminada, oferecendo acesso a um melhor bem-estar naquela pessoa, refletindo em autoestima e pensamentos positivos (Plessis & Altintas, 2024). Dessa forma, quando líderes estimulam a inovação, sabe-se que um preditor importante é o PsyCap, que quando positivo, motiva os indivíduos a implementar novas ideias na organização (Lei, Leaungkhamma & Le, 2020). Segundo Trierweiler et al. (2020), a motivação quando é intrínseca (parte autônoma), e quando os indivíduos são inseridos em um ambiente adequado e agradável, tende a melhorar o aspecto inovador do indivíduo.

Diante disso, acredita-se que quanto maior o PsyCap, maior seja a motivação autônoma no trabalho dos *controllers*, por conta dos achados sobre a motivação intrínseca. Assim, se estabelece como quinta hipótese do trabalho a relação do capital psicológico e a motivação autônoma no trabalho: **H5. O capital psicológico dos controllers influencia positivamente sua motivação autônoma para o seu trabalho.**

2.2 Efeitos da Motivação autônoma

A motivação autônoma para o trabalho é tida como fortalecedor para melhorar o desempenho no trabalho, em um PMS Habilitante (Van Der Hauwaert et al., 2022). A literatura também traz o efeito da motivação autônoma positivo com o desempenho de uma tarefa (Silva & Rosa, 2023) e quando a relação é mediada pela atitude gerencial, há influência na motivação autônoma e desempenho gerencial (Cabral, Lunardi & Horz, 2024).

Entende-se que um funcionário vivencia experiências emocionais positivas, quando observada motivação autônoma nele, influenciando a satisfação e melhorando seu desempenho diário no trabalho (Reizer, Brender-Ilan & Sheaffer, 2019). Um colaborador pode ser motivado de forma autônoma mesmo quando o seu trabalho não seja interessante, pois pode criar valor e importância naquela função (Jian et al., 2016).

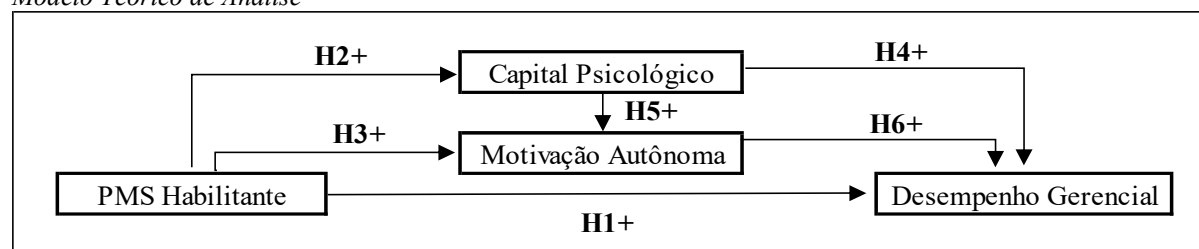
Empoderar psicologicamente um funcionário aumentando o seu conhecimento, compartilhando informações e incentivando-o afeta sua motivação no local de trabalho, visto que assim, se sentem confiantes ao responder aos desafios vivenciados (Beuren, Santos & Bernd, 2020). Assim, para alcançar o desempenho necessário para manter a competitividade e eficiência de uma organização, se deve encontrar maneiras de satisfazer as necessidades dos colaboradores, utilizando, por exemplo, a motivação (Silva et al., 2022).

Diante do exposto, espera-se que quanto maior a motivação autônoma para o trabalho, maior seja o desempenho gerencial de *controllers*. Dessa forma, define-se como sexta e última hipótese: **H6**. *A motivação autônoma para o trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial dos controllers*.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise proposto para o estudo das hipóteses testadas:

Figura 1

Modelo Teórico de Análise



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como verifica-se na Figura 1, inicialmente analisam-se os efeitos diretos do Sistema de Mensuração de Desempenho Habilitante no Desempenho Gerencial (H1+). Por conseguinte, avaliam-se os efeitos diretos do Sistema de Mensuração de Desempenho Habilitante no Capital Psicológico (H2+) e na Motivação Autônoma (H3+). Posteriormente a análise destas relações, são explorados os efeitos diretos do Capital Psicológico no Desempenho Gerencial (H4+) e na Motivação Autônoma (H5+). Por último, analisa-se os efeitos diretos da Motivação Autônoma no Desempenho Gerencial (H6+).

3. Método e Procedimentos da Pesquisa

Essa pesquisa se estabelece quando ao objetivo descritiva, com abordagem quantitativa de dados, abordados com o procedimento de levantamento. Caracteriza-se como descritiva, pela descrição das características por meio dos efeitos das variáveis analisadas, afim de alcançar o objetivo proposto. Sobre o recolhimento de dados, ocorreu por levantamento feito com a amostra de *Controllers*. Para análise dos dados de maneira quantitativa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio do *Software SmartPLS®*.

A etapa preditora da coleta dos dados se sustentou na construção do instrumento a partir de constructos validados pela literatura das variáveis propostas. A Tabela 1 apresenta os constructos selecionados, sua definição operacional, dimensões de análise a autor.

Tabela 1.

Constructos da pesquisa

Constructos e Dimensões		Definição Operacional	Escala	Autores
PMS Habilitante	Reparo	Gera procedimentos que facilitam as respostas às contingências reais de trabalho. Avarias e reparos sinalizam para a organização problemas com os procedimentos formais e se tornam oportunidades de aprimoramento (Adler e Borys, 1996, p. 71).	Likert tipo 7 pts. (3 questões)	Van der Hauwaert et al. (2022)
	Transparência Interna	Oferecem aos usuários: visibilidade dos processos que eles regulam, explicando seus principais componentes e codificando as rotinas de práticas recomendadas; compreensão da teoria subjacente desse processo, esclarecendo a lógica das regras; e <i>feedback</i> sobre seu desempenho, fornecendo métricas que os ajudam a	Likert tipo 7 pts. (4 questões)	

		avaliar seu desempenho em relação aos padrões históricos (Adler e Borys, 1996).		
	Transparência Global	Os funcionários recebem uma ampla gama de informações contextuais criadas para ajudá-los a interagir de forma criativa com a organização e o ambiente mais amplos. Os procedimentos são, portanto, projetados para proporcionar a eles uma compreensão de como suas próprias tarefas se encaixam no todo (Adler e Borys, 1996, p. 73).	Likert tipo 7 pts. (2 questões)	
	Flexibilidade	As máquinas que são projetadas para minimizar a dependência da habilidade e da discricção dos usuários. Os operadores executam as funções que não podem ser automatizadas. A máquina toma as decisões de controle após o operador ter inserido os dados necessários (Adler e Borys, 1996, p. 74).	Likert tipo 7 pts. (3 questões)	
Capital Psicológico	Autoeficácia	Confiança nas habilidades de alguém para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação que são necessários para executar uma determinada tarefa dentro de um determinado contexto.	Likert tipo 6 pts. (6 questões)	Luthans, Youssef e Avolio (2007)
	Esperança	Expectativas de resultados positivos relacionados a eventos e condições na vida de um indivíduo.	Likert tipo 6 pts. (6 questões)	
	Otimismo	Um indivíduo otimista busca dar o seu melhor de forma positiva e aprender com as experiências vivenciadas, sejam boas ou ruins.	Likert tipo 6 pts. (6 questões)	
	Resiliência	Capacidade de se recuperar e superar dificuldades e se recuperar rapidamente delas.	Likert tipo 6 pts. (6 questões)	
Motivação	Motivação Autônoma para o Trabalho	Interesse de alguém em uma atividade e/ou porque alguém pessoalmente aceita a importância da atividade para sua organização ou porque o valor da atividade está em harmonia com seus valores pessoais.	Likert tipo 7 pts. (6 questões)	Van der Hauwaert et al. (2022)
Desempenho	Desempenho Gerencial	Trata-se do quão eficaz o indivíduo, no caso o gerente, executa seu trabalho no ambiente organizacional dentre as atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão seleção, negociação e representação.	Likert tipo 7 pts. (9 questões)	Mahoney, Jerdee & Carroll (1963; 1965) adaptado por Zonatto (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os instrumentos já foram testados anteriormente como informado na Tabela 1 e utilizado *posteriori* em outros estudos da área (Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2020; Cabral, Lunardi & Horz, 2024; Zonatto, et al., 2023). Além das questões que compõe as variáveis analisadas, incluiu-se um bloco de questões complementares, para realizar a caracterização da amostra da pesquisa. Para a validação do instrumento foi realizado um pré-teste com dois professores Doutores em Ciências Contábeis, especialistas no tema, e três gestores da área de controladoria de organizações industriais. Não houveram manifestações de necessidade de mudanças nas afirmativas apresentadas, sendo de compreensão clara e objetiva. Após esta validação, procedeu-se ao registro do projeto de pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, com aprovação conforme Parecer nº 6.941.003.

A população dessa pesquisa foram *controllers* que exercem profissão em organizações industriais sediadas no Brasil. Foram encaminhados 500 convites via *LinkedIn®*, entre os meses de março a abril de 2025. Como procedimentos éticos adotados, teve-se o cuidado de garantir o anonimato da identificação dos respondentes da pesquisa e da organização em que atuam, para que se pudesse gerar segurança e alcançar um maior número de respostas. Obteve-se um total de 135 respostas, caracterizando a amostra analisada.

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica do *Microsoft Excel®* e, posteriormente, exportados ao software *SmartPLS®* para tratamento estatístico. Prosseguiu-se com a análise estatística descritiva dos dados coletados, trazendo-se os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão dos indicadores de cada constructo de mensuração. Tendo sido observada a análise descritiva dos dados, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), assim como a análise dos indicadores de confiabilidade, validade discriminante e o teste de viés de método comum. Assim, após a validação dos constructos de mensuração, procedeu-se a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa, por intermédio da MEE.

Sobre a caracterização dos participantes da pesquisa, observa-se que 59,26% são do sexo masculino, predominando da faixa etária de 36 a 45 anos, sendo que 70,37% possuem idade igual ou superior a 36 anos. Quanto a formação acadêmica dos participantes, a maior concentração se dá a quem tem como maior titulação a especialização (65,93%), sendo que apenas 16,30% dos profissionais possuem mestrado e nenhum doutorado. Sobre o tempo de atuação destes profissionais na função exercida, a maioria encontra-se a mais de 5 anos nesta função (88,89%). Na amostra analisada, 60,74% dos profissionais *controllers* atuam em empresas nacionais. Sobre o seu capital, 62,96% são Sociedades Anônimas e apenas 37,04% são Sociedades Ltda. A forma de controle predominante é a familiar (51,85%). No que tange ao faturamento das empresas, a maioria das organizações apresentam faturamento superior a R\$ 90 milhões (63,71%).

Quanto ao nível hierárquico da função (NHF) e o nível de uso do PMS para avaliação de desempenho (NUAD), os resultados mostram médias elevadas em uma escala de 7,00 pontos (de 5,76 e 5,50, respectivamente). Observa-se que os *controllers* apresentam-se com um nível hierárquico alto nas empresas em que atuam, assim como identificam o alto nível de utilização do PMS para avaliação de desempenho. No que tange ao nível de conhecimento sobre o PMS (NCPMS), observa-se que os *controllers* também reportam um conhecimento elevado, o que indica que estes profissionais conhecem o instrumento de mensuração de desempenho como algo presente em sua organização.

O resultado do teste de viés de método comum, os resultados revelam que o conjunto de indicadores utilizados na pesquisa agrupam-se em 10 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 35,27% da variância extraída. Assim, não se indicou a existência de problemas de viés de método comum. Os indicadores de confiabilidade utilizados para a avaliação do modelo estrutural testado foram: Alfa de Cronbach (AC) ($>0,7$), Confiabilidade Composta (CC) ($>0,7$) e Variância Média Extraída (AVE) ($>0,5$). Para os critérios de qualidade utilizados foram VIF, R^2 , Relevância Preditiva (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2). Por fim, o teste de hipóteses foi realizado pelo valor do resultado do Teste T e da significância estatística das relações avaliadas. Estes procedimentos vão ao encontro das recomendações apresentadas por Hair Jr. et al. (2019).

4. Resultados e Discussão

4.1 Validação dos constructos de mensuração

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados da análise estatística descritiva, dos indicadores de confiabilidade e de validade discriminante do modelo estrutural.

Tabela 2.

Indicadores de confiabilidade e validade discriminante dos constructos de mensuração

Indicadores de confiabilidade e validade discriminante dos construtos de mensuração										
Variáveis	Intervalo Real	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	rho_A	CC	AVE		
PMSH	1,00-7,00	5,88	1,43	[0.574; 0.811]	0.914	0.916	0.927	0.517		
AE	1,00-6,00	5,46	0,90	[0.734; 0.913]	0.909	0.922	0.930	0.690		
ES	1,00-6,00	5,04	1,09	[0.621; 0.865]	0.864	0.872	0.900	0.602		
OT	1,00-6,00	5,16	0,93	[0.649; 0.850]	0.877	0.888	0.907	0.621		
RE	1,00-6,00	4,34	1,34	[0.597; 0.822]	0.855	0.864	0.893	0.584		
MA	1,00-7,00	5,86	1,17	[0.778; 0.914]	0.928	0.933	0.944	0.738		
DG	1,00-7,00	5,80	1,23	[0.759; 0.872]	0.943	0.948	0.952	0.688		
Validade Discriminante (Fornell; Larcker, 1981)										
Variáveis	PMSH	AE	ES	OT	RE	MA	DG	NHF	NCPMS	NUAD
PMSH	0.719									
AE	0.592	0.831								
ES	0.397	0.616	0.776							
OT	0.383	0.596	0.741	0.788						
RE	0.293	0.420	0.654	0.626	0.764					
MA	0.323	0.265	0.313	0.294	0.231	0.859				
DG	0.509	0.361	0.402	0.308	0.221	0.551	0.830			
NHF	0.174	0.248	0.305	0.108	0.212	0.167	0.233	1.000		
NCPMS	0.391	0.424	0.367	0.372	0.271	0.263	0.229	0.167	1.000	

Legenda: CC. Confiabilidade Composta. AVE. Variância Média Extraída. PMSH. Sistema de Mensuração de Desempenho Habilitante. AE. Autoeficácia. ES. Esperança. OT. Otimismo. RE. Resiliência. MA. Motivação Autônoma. DG. Desempenho Gerencial. NHF. Nível Hierárquico da Função. NCPMS. Nível de Conhecimento s/o PMS. NUAD. Nível de Uso do PMS para Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As cargas fatoriais dos itens trabalhados nos constructos de mensuração se configuraram em valores a partir de 0,574, chegando até 0,913. Hair Jr. et al. (2009) destacam que cargas fatoriais superiores a 0,50 são tidas como praticamente significantes, já cargas que excedem 0,70 indicam uma estrutura bem definida. Os autores também explicam que o tamanho da amostra influencia no quanto é necessário se ter de carga fatorial, para que se encontre significância estatística na pesquisa, sendo que, para uma amostra de 120 participantes, é necessário se ter valores de 0,55 ou mais de carga fatorial para gerar certa significância. Esta pesquisa conta com uma amostra de 135 profissionais *controllers*. Portanto, têm cargas fatoriais positivas adequadas para auxiliar na significância estatística da pesquisa.

Os indicadores de confiabilidade utilizados para validação dos constructos de mensuração corroboram com tais afirmativas. Os coeficientes Alfa de Cronbach ($AC > 0,70$); rho_A ($\rho_A > 0,70$) e Confiabilidade Composta ($CC > 0,70$) alcançaram valores superiores aos valores mínimos estabelecidos por Hair Jr. et al. (2014). O coeficiente alfa de Cronbach (AC) fornece medida de confiabilidade em um único teste, medindo a consistência interna de uma escada de múltiplos indicadores de um constructo (Bland & Altman, 1997).

A Confiabilidade Composta também é uma estimativa de consistência interna, e adequada no uso da MEE, pois prioriza as variáveis conforme suas confiabilidades (Souza, Alexandre & Guirardello, 2017). Diante da importância de analisá-los para a validade da pesquisa, e os resultados encontrados neste estudo, pode-se inferir que os níveis de AC e CC se apresentaram adequados, em valores superiores a 0,8 em todos os constructos analisados. Em relação a AVE, essa também obteve valores superiores aos valores mínimos recomendados pela literatura ($AVE > 0,50$) (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009), indicando o potencial de explicação de um constructo (Hair Jr. et al., 2014). Portanto, indica a adequação dos constructos aos propósitos da pesquisa.

No que se refere ao teste de Validade Discriminante, o mesmo foi validado, de acordo com a metodologia de análise proposta por Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante determina as diferenças existentes entre diferentes constructos, ao mostrar que não estão relacionadas indevidamente, ou seja, possuem baixa correlação. Diante disso, observa-se que todos os testes de validação dos constructos mensurados foram aceitos e é possível realizar o teste de hipóteses, por meio de MEE.

4.2 Discussão dos Resultados

A Tabela 3 apresenta a síntese dos resultados dos coeficientes padronizados e as significâncias das relações testadas no modelo estrutural, bem como os resultados dos testes de hipóteses.

Tabela 3.

Coefficientes padronizados e significâncias das relações testadas no modelo estrutural

Resultados dos Efeitos Diretos									
Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padr.	T-values	P-values	Resultado	VIF	R ²	Q ²	f ²
H1. PMS _h → DG	0.317	0.145	2.184	0.029*	Suportada	1.573	0.432	0.280	0.605
H2. PMS _h → CP	0.396	0.108	3.670	0.000*	Suportada	1.181	0.319	0.127	0.385
H3. PMS _h → MA	0.218	0.104	2.090	0.037*	Suportada	1.517	0.143	0.102	0.629
H4. CP → DG	0.089	0.126	0.703	0.482 ^{ns}	Não suportada	1.405	0.432	0.280	0.605
H5. CP → MA	0.224	0.105	2.138	0.033*	Suportada	1.346	0.143	0.102	0.629
H6. MA → DG	0.416	0.149	2.804	0.005*	Suportada	1.167	0.432	0.280	0.605
Resultados dos Efeitos Indiretos									
Caminhos Estruturais	Coef. Padr.	Erro Padrão	T-values	P-values	Resultado				
PMS _h → CP → DG	0.035	0.051	0.690	0.490 ^{ns}	Não suportada				
PMS _h → CP → MA	0.089	0.044	2.004	0.046*	Suportada				
PMS _h → CP → MA → DG	0.037	0.024	1.563	0.119 ^{ns}	Não suportada				
PMS _h → MA → DG	0.091	0.0947	1.940	0.053**	Suportada				
CP → MA → DG	0.093	0.053	1.772	0.077**	Suportada				

Legenda: CP. Capital Psicológico. MA. Motivação Autônoma. DG. Desempenho Gerencial. ^{ns} Relação não significativa; * $p < 0,5$; ** $p > 0,10$.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do informado na Tabela 3, cinco das seis hipóteses foram suportadas. Além disso, mostra que dentre os cinco testes de mediações, três deles foram suportados. Sendo assim, o uso de um PMS habilitante melhora o desempenho gerencial (H1), o PsyCap (H2) e a motivação Autônoma (H3) dos *controllers* que atuam em organizações industriais brasileiras.

Da mesma forma, quanto mais se observa características de PsyCap, maior a motivação mais autodeterminada dos indivíduos (H5). E quanto maior a motivação autônoma percebida por eles, maior seu desempenho gerencial (H6). O efeito do PsyCap no desempenho gerencial não foi observado diretamente (H4), porém quando mediada pela MA observa-se relação significativa.

Os resultados obtidos (H1) revelam que a adoção de uma configuração do PMS habilitante, que estabelece regras e sistemas que oferecem apoio aos processos de trabalho dos gestores, tendem a potencializar sua eficácia gerencial em suas atribuições de trabalho (Van Der Hauwaert et al., 2022). Um PMS_h tem a característica do uso de *feedback* como diferencial, e isso faz com que os problemas organizacionais existentes sejam facilmente solucionados pelas habilidades dos profissionais (Cabral, Horz & Lunardi, 2024). Os achados vão ao encontro da pesquisa de Chapman e Kihn (2009).

Com isto os gestores conseguem entrelaçar suas tarefas com os objetivos da organização, melhorando seu entendimento dos processos organizacionais, e as realizações ainda necessárias para o alcance de melhor desempenho. Isto ocorre quando, ao se sentir habilitado, passa a acreditar em suas capacidades psicológicas e comportamentais para a execução bem-sucedida de suas tarefas (Zonatto et al., 2023). Um mecanismo que transmite os principais objetivos e metas obtidas pela gestão e forneça um *feedback* adequado, de forma que se configure importando-se com as percepções individuais de quem o utiliza e que possa habilitá-los em seu trabalho, promove o desempenho gerencial.

Os achados desta pesquisa também permitem suportar a segunda hipótese investigada no estudo (H2). Dessa forma, quanto mais observadas as características que habilitam um gestor dentro de um PMS, mais fortes serão suas características de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, capacidades psicológicas positivas preditoras de atitudes gerenciais proativas e do desempenho gerencial (Zonatto et al., 2024). A estruturação de um PMS habilitante promove o envolvimento profundo dos gestores no desenvolvimento conceitual e prático das medidas de mensuração de desempenho (Wouters & Wilderom, 2008), melhorando sua confiança no sistema (Van Der Hauwaert et al., 2022) e propensão de uso (Mucci, Frezatti & Bido, 2021), além de aumentar as crenças de eficácia dos *controllers*, importantes preditores do seu PsyCap (Schlup, Beck & Zonatto, 2021; Degenhart, Zonatto & Lavarda, 2022).

Os conhecimentos prévios e a adoção do PMS habilitante também favorecem a promoção do capital psicológico dos *controllers*, aspecto essencial para atenuar problemas de tensão, estresse e o adoecimento dos indivíduos no trabalho (Schlup, Beck & Zonatto, 2021, 2021). O ambiente, então, tem efeito sobre o indivíduo, gerando interpretações e escolhas próprias para seus comportamentos, conforme o que preconiza a TSC (Bandura, 1977).

As evidências encontradas nesta pesquisa também permitem confirmar as hipóteses H3 e H5, indicando que tanto o PMS habilitante (H3) como o PsyCap (H5), influenciam direta e positivamente a motivação autônoma. Em relação aos efeitos do PMS habilitante na motivação autônoma, isso se deve ao fato de que um PMS_h proporciona a inclusão de ideias e informações que podem melhorar o entendimento dos gestores sobre o que dele é esperado (Van Der Hauwaert et al., 2022). Portanto, aumentam a percepção de que este é um sistema de gestão eficaz (Yadav, Sushil & Bititci, 2018).

Assim, a percepção sobre os retornos que podem ser alcançados, a partir de seu uso, atua para que se possa aumentar a autonomia, que se caracteriza como uma necessidade psicológica básica dos *controllers*. Dessa forma, percebe-se que a natureza do PMS impacta diretamente no comportamento individual do profissional, por meio de seus mecanismos psicológicos de motivação autônoma (Van Der Hauwaert et al., 2022), que aumentam sua intenção de esforçar-se para alcançar melhores resultados, conforme o que preconiza a SDT.

No que tange aos efeitos diretos do capital psicológico na motivação autônoma (H5), Plessis e Altintas (2024) explicam que ao satisfazer as necessidades psicológicas básicas, um colaborador consegue desenvolver PsyCap, levando a uma motivação mais autodeterminada. Isto porque o senso de pertencimento e autoeficácia oferece acesso a um melhor bem-estar naquela pessoa, refletindo em autoestima e pensamentos positivos (Lei, Leaungkhamma & Le, 2020; Shaheen, Gupta & Zeba, 2024).

Indivíduos que percebem estarem inseridos em um ambiente de trabalho agradável (Trierweiler et al., 2020) e que fornece apoio adequado (Schlup, Beck & Zonatto, 2021) são mais propensos a identificarem-se com a organização e desenvolver motivação intrínseca (Trierweiler et al., 2020), além de resiliência individual para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho (Schlup, Beck & Zonatto, 2021), importante preditores de atitudes gerenciais proativas e do desempenho individual (Zonatto et al., 2024). Por estas razões, o PsyCap dos *controllers* promove motivação e os esforços contínuos no trabalho, na busca pelo alcance dos resultados desejados (Patnaik, Mishra & Mishra, 2023). Apesar de tais efeitos, a influência direta do capital psicológico no desempenho gerencial não pode ser suportada, uma vez que a relação analisada, apesar de positiva, não é estatisticamente significativa, o que não permite suportar H4. Esta influência ocorre pela motivação autônoma, que impacta direta e positivamente no desempenho gerencial, suportando a hipótese H6.

A compreensão destes resultados pode ser ponderada por alguns fatores. A literatura que trata sobre o tema capital psicológico e desempenho no trabalho revela que fatores pessoais e contextuais podem influenciar tanto o PsyCap dos gestores, como suas atitudes no trabalho (Luthans et al., 2007). Desta forma, organizações que não estabelecem uma cultura clara de apoio aos processos de gestão, podem indicar que não necessariamente estão preocupadas em oferecer um suporte adequado ao desenvolvimento das atividades dos gestores, o que afeta o seu desempenho (Avey & Holley, 2024).

Expectativas irrealistas dos gerentes com expectativas altas em seu trabalho também podem refletir na sua dificuldade em desenvolver e alcançar com êxito seus resultados no trabalho. Portanto, as expectativas de resultados também podem ser influenciadas pelas percepções individuais estabelecidas (Avey & Holley, 2024). Estes resultados denotam que *controllers*, além de disporem de alto nível de confiança em seu próprio conjunto de habilidades para a realização de suas atribuições de trabalho, também demandam condições de suporte organizacional adequadas, para que possam efetivamente alcançar melhor desempenho (Schlup, Beck & Zonatto, 2021).

Estas evidências são corroboradas pelos efeitos diretos do capital psicológico na motivação autônoma dos *controllers* (H5), como identificado nesta pesquisa, e os efeitos diretos desta motivação no desempenho (H6). Esse resultado mostra que ao ter *controllers* motivados, é possível estimular sentimentos de envolvimento com o trabalho e identificação

com a organização (Van Der Hauwaert et al., 2022). Isto faz com que estes profissionais se sintam mais engajados, proativos e inovadores, fazendo com que isso afete positivamente o seu desempenho no trabalho (Van Der Hauwaert et al., 2022; Zonatto et al., 2024).

A Teoria da Autodeterminação explica os resultados encontrados nesta pesquisa, reforçando as evidências encontradas dos efeitos mediadores da motivação autônoma. *Controllers* são influenciados por fatores organizacionais (Lei, 2024), como o PMS habilitante adotado, em conjunto com aspectos cognitivos e que predizem seu comportamento no trabalho (Luthans et al., 2024), como o capital psicológico. Isto porque, segundo Lei (2024), comportamentos interpessoais que apoiam a autonomia podem atender às necessidades psicológicas aumentando, com isso, a motivação autônoma. Assim, torna-se importante oferecer apoio organizacional adequado, como a estruturação de um PMS habilitante, e oferecer autonomia no trabalho, de modo que os *controllers*, ao se identificarem com a organização, possam atuar para alcançar melhores resultados.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os efeitos do sistema de mensuração de desempenho habilitante no capital psicológico, motivação para o trabalho e no desempenho gerencial de *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil. Para respondê-lo, foi realizada uma pesquisa descritiva, de levantamento, com aplicação de um questionário para 135 profissionais *controllers* que atuam em organizações industriais diferentes no Brasil, e abordagem quantitativa dos dados, com uso de MEE.

Estes achados revelam que a adoção de tais práticas de gestão é benéfica aos *controllers*, uma vez que orientam suas atividades na busca pelo alcance dos resultados desejados, o que eleva o seu desempenho. A orientação, o *feedback* e a clareza no direcionamento de esforços promovem o direcionamento da atuação do *controller* para alcançar os resultados esperados. Assim, ao obter êxito em suas funções gerenciais, alcança melhor desempenho. A inclusão dos *controllers* nos processos de gestão e as características habilitantes do PMS oportunizam melhor entendimento das tarefas, suporte organizacional, além da possibilidade de adequações, correções de erros e a implementação de novas práticas de gestão, o que confere segurança e confiança aos *controllers*. Ao acreditar em suas capacidades para desenvolver com êxito suas tarefas, ter otimismo, esperança e resiliência psicológica para o trabalho, torna-se mais motivado e propenso a enfrentar situações desafiadoras no trabalho, o que contribui para a promoção de atitudes gerenciais proativas que elevam seu desempenho.

Os resultados encontrados revelam que apenas a motivação autônoma para o trabalho medeia a relação entre o PMS habilitante e o desempenho gerencial dos *controllers*. Estes achados denotam que a MA dos *controllers*, além de ser estimulada e potencializada pela adoção de um PMS habilitante, e pelo PsyCao dos *controllers*, é determinante para o alcance de melhor desempenho gerencial. Tanto o PMS habilitante como o capital psicológico dos *controllers* apresentam efeitos indiretos no desempenho gerencial, mediados por esta variável.

Estas evidências apresentam novas contribuições para o avanço dos conhecimentos sobre o tema e à literatura da área de contabilidade gerencial, em uma perspectiva comportamental, agregando ao conhecimento de teorias como a TSC e SDT. Revela como

ocorrem os efeitos do PMS habilitante nas variáveis investigadas, e os papéis preditores do capital psicológico e da motivação autônoma do desempenho gerencial. Ao investigar tais relações em um contexto prático, oportuniza também o avanço dos conhecimentos sobre a atuação dos *controllers* e os preditores do seu desempenho. Também oportuniza compreender como organizações industriais adotam tais estruturas de controle, e apoiam a atuação do *controller* em suas funções gerenciais.

No contexto prático, estas evidências contribuem também para a prática do exercício da controladoria nas organizações industriais brasileiras, visto a importância de fornecer mais conhecimentos sobre os efeitos do uso de um sistema de mensuração de desempenho habilitante neste ambiente. Ao apoiar a atuação destes profissionais, a organização atua para melhorar as práticas de gestão adotadas, o que reflete na eficácia de sua execução. Ao apoiar a atuação dos gestores, tem-se a possibilidade de prezar pela satisfação de suas necessidades psicológicas para o trabalho, o que reflete positivamente no seu capital psicológico e motivação para o trabalho, importantes preditores do desempenho organizacional (Luthans et al., 2024).

Além disso, a pesquisa tem como contribuição prática entender melhor os dados referentes a questões que possam melhorar condições de trabalho, gerando artifício para pautas de sindicatos da categoria e órgãos de classe discutirem. Portanto, estes resultados servem também a outros profissionais da área de controladoria e organizações, que podem compreender como a adoção e uso de tais práticas de gestão impactam no comportamento dos *controllers* no trabalho e no seu desempenho, pois utilizar um PMS habilitante melhora o desempenho gerencial.

Por fim, na perspectiva social, a pesquisa contribui revelando a importância de se prezar pelas necessidades cognitivas e motivacionais dos indivíduos no ambiente de trabalho, uma vez que tais aspectos oportunizam um melhor bem-estar no trabalho, além de resultados positivos para o colaborador e a organização, o que gera mais valor à organização pela qual trabalha, e sua intenção de permanência no emprego.

Esta pesquisa está sujeita a algumas limitações. A amostra se estabelece como não probabilística, por conveniência. Dessa forma, pode haver algum comprometimento na generalização dos dados. A pesquisa estabelecida utiliza predominantemente uma abordagem quantitativa, o que pode limitar o aprofundamento da análise de vivências que são comumente propiciadas por uma pesquisa de abordagem qualitativa. Também se chama a atenção que ao responder o questionário, o respondente pode ser influenciado por fatores emocionais vivenciados naquele momento e, com isso, influenciar o resultado. Outras variáveis também foram preteridas para avaliar as capacidades psicológicas dos gestores e seus estilos motivacionais, as quais também podem contribuir para o entendimento do tema.

Como sugestões para pesquisas futuras, inicialmente propõe-se novas investigações para que se possa avaliar os efeitos de um PMS habilitante em outros cenários além da área industrial. Analisar outras variáveis cognitivas e motivacionais, e sua influência na relação entre a adoção de um PMS habilitante e o desempenho gerencial também se constitui uma importante oportunidade de pesquisa sobre o tema. Aspectos como conhecimentos, crenças, capacidades de aprendizagem e absorção de novos conhecimentos também podem contribuir para este entendimento. Por fim, pesquisas futuras também podem ser realizadas com outras abordagens metodológicas, como experimentos, estudos de casos e múltiplos casos.

Referências

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Avey, J. B., & Holley, E. (2024). Architecting human resource management systems with positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101082. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2024.101082>.
- Bandura, A. (1977). *Teoria da aprendizagem social*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bernd, D. C. (2020). *Efeitos da transparência interna do sistema de controle gerencial, da dependência de criatividade e do flow sobre a avaliação de desempenho*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review*, 17(2), 211–232. <https://doi.org/10.15728/BBR.2020.17.2.5>.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). *Statistics notes: Cronbach's alpha*. *BMJ*, 314(7080), 572. <https://doi.org/10.1136/BMJ.314.7080.572>.
- Cabral, J. R. (2022). *Efeitos dos estilos de liderança nos sistemas de medição de desempenho habilitante e seus reflexos na satisfação no trabalho e desempenho organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Cabral, J. R., Horz, V., & Lunardi, M. A. (2024). Sistema de medição de desempenho habilitante: efeito na motivação, nas atitudes gerenciais e no desempenho gerencial. *Estudios Gerenciales*, 40 (172), 258–270. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2024.172.6436>.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102462>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Degenhart, L., da Silva Zonatto, V. C., & Lávarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202113790>.
- Dimeglio, P. C. 5 *Proven Strategies That Truly Motivate Employees*. Retrieved October 25, 2025, <https://www.forbes.com/sites/paolacecchi-dimeglio/2024/09/12/5-proven-strategies-that-truly-motivate-employees/>.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2009.07.003>.
- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Wang, Z. N., Chemolli, E., & Briand, M. (2020). Uncovering Relations Between Leadership Perceptions and Motivation Under Different Organizational Contexts: a Multilevel Cross-lagged Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 713–732. <https://doi.org/10.1007/S10869-019-09649-4/TABLES/2>.
- Groen, B. A. c., van de Belt, M., & Wilderom, C. P. m. (2012). Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International Journal of Productivity*

- and *Performance Management*, 61(8), 839–862.
<https://doi.org/10.1108/17410401211277110>.
- Haddoud, M. Y., Nowiński, W., Laouiti, R., & Onjewu, A. K. E. (2024). Entrepreneurial implementation intention: The role of psychological capital and entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 22(2), 100982. <https://doi.org/10.1016/J.IJME.2024.100982>.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Tatham, Ronald. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey., 682. https://books.google.com/books/about/An%C3%AAlise_multivariada_de_dados_6ed.htm?id=oFQs_zJI2GwC.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2005.07.001>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>.
- Lei, Y. (2024). Unlocking the secrets of STEM success: Exploring the interplay of motivation to learn science, self-regulation, and emotional intelligence from a perspective of self-determination theory. *Learning and Motivation*, 87, 102012. <https://doi.org/10.1016/J.LMOT.2024.102012>.
- Lunardi, M. A., da Silva Zonatto, V. C., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057X201908610>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2007.00083.X>.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2003.11.007>.
- Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B., & Peterson, S. (2024). Psychological, physical, and social capitals: A balanced approach for more effective human capital in today's organizations and life. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101080. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2024.101080>.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (New York, 2006; online edn, Oxford Academic, 1 Sept. 2007).
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(3), e210085. <https://doi.org/10.1590/1807-7692BAR2022210085>.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: a research approach*. Cincinnati: South-Western Publ. Co.

- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The Job(s) of Management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1965.TB00922.X>.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0058>.
- Oliveira, Á. F., Gomide, S., & poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200105. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMD200105>.
- Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (2023). Perceived Organizational Support and Performance: Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Organizational Justice – Evidence from India. *Management and Organization Review*, 19(4), 743–770. <https://doi.org/10.1017/MOR.2022.27>.
- Pham, T. X., Ha, Q. N., Tran, H. v., & Tran, P. T. (2023). The mediating role of intrinsic motivation in the relationship among perceived autonomy support, psychological capital, and individual innovation: A Case Study of Universities in Vietnam. *International Journal of Instructional Cases*, 7(2), 39–58. <https://ijicases.com/menuscrypt/index.php/ijicases/article/view/82/57>.
- Plessis, C., & Altintas, E. (2024). We can be heroes at work: the relationship between psychological capital, motivation and well-being during the great resignation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 581–602. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0240>.
- Pontes, L. dos S., Zonatto, V. C. da S., Frare, A. B., & Werner, C. da S. G. (2025). Influence of work engagement on the relationship between psychological capital and managerial performance of controllers. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 19(2), 75–90. <https://doi.org/10.58416/gcg.2025.v19.n2.04>.
- Pontes, L. dos S., Zonatto, V. C. da S., Marquezan, L. H. F., & Degenhart, L. (2024). Influência do capital psicológico de controllers na relação entre participação orçamentária, engajamento no trabalho e desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ*, 29(3), 210–231. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/81366>.
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>.
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2015-0064>.
- Schlup, D., Beck, F., Costa Da, V., & Zonatto, 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), 297–314/315–331. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>.
- Schmidt, J. L., Silva, A. A. da, Soutes, D. O., & Martins, V. A. (2022). Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1489–1511. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1430>.
- Shaheen, 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>.

- Silva, C. A. da, & Rosa, F. S. da. (2023). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(3), 267–281. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2021-0093>.
- Silva, C. T. da, & Mucci, D. M. (2020). Influência do uso do sistema de mensuração de desempenho sobre a efetividade das equipes: estudo em uma cooperativa de crédito. *Anais*. <https://repositorio.usp.br/item/003007894>.
- Silva, T. B. de J., Magro, C. B. D., Souza, L. G., & Monteiro, J. J. (2020). Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 14(4), 520–538. <https://doi.org/10.17524/REPEC.V14I4.2687>.
- Souza, G., & Beuren, I. M. (2018). Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194–212. <https://doi.org/10.1590/1808-057X201805850>.
- Toyosaki, H. (2024). The effect of enabling performance measurement systems on team learning behaviour and team effectiveness. *Corporate Governance*, 24(4), 919–938. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0390>.
- Trierweiler, A. C., Vefago, Y. B., Lima, F. S., & Ferreira, F. J. (2020). Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 7(3), 688–709. <https://doi.org/10.48075/COMSUS.V7I3.24666>.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), e322225. <https://doi.org/10.1590/0102-3772E322225>.
- Van der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership and Control*, 12(3) 341–356. <https://doi.org/10.22495/COCV12I3C3P6>.
- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2021.100780>.
- Van Veen-Dirks, P. M. G., Leliveld, M. C., & Kaufmann, W. (2021). The effect of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. *Journal of Management Control*, 32(2), 269–294. <https://doi.org/10.1007/S00187-021-00316-5/TABLES/4>.
- Vogt, M., Marcos, C., & Cunha, P. R. da. (2021). Influência do capital psicológico na intenção de rotatividade de auditores independentes. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(2), 122–151. <https://doi.org/10.22561/CVR.V32I2.5990>.
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using Prototypes to Induce Experimentation and Knowledge Integration in the Development of Enabling Accounting Information*. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708–736. <https://doi.org/10.1111/J.1911-3846.2010.01055.X>.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 488–516. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2007.05.002>.
- Yadav, N., Sushil, & Bititci, U. S. (2018). Development of performance management system incorporating dual perspectives of enterprise and customers'. *Measuring Business Excellence*, 22(3), 201–219. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0069>.
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor.

- Frontiers in Psychology*, 13, 729131.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.729131/BIBTEX>.
- Youssef-Morgan, C. M. (2024). Psychological capital and mental health: Twenty-five years of progress. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101081.
<https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2024.101081>.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393–2412. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0007>
- Zonatto, V. C. da S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. (Tese de Doutorado) Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Zonatto, V. C. da S., Machado, F. S., Aguiar, A. B., & Markezan, L. H. F. (2023). Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), e1753. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20221753.EN>.
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Degenhart, L., & Lunardi, M. A. (2024). Effects of controllers' psychological capital on managerial attitudes toward budgeting, job satisfaction and managerial performance. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 21(4). <https://doi.org/10.4013/BASE.2024.214.05>.

Agradecimentos:

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).