

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – PPGCONT  
MESTRADO ACADÊMICO EM CONTABILIDADE

LUANA PORTO MOREIRA

PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL: O PAPEL DO  
*EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO E CRIATIVIDADE EM UMA PERSPECTIVA SERIAL

RIO GRANDE – RS

2024

Luana Porto Moreira

**PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL: O PAPEL DO  
*EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO E CRIATIVIDADE EM UMA PERSPECTIVA SERIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, como requisito à obtenção do título de Mestre em Contabilidade. Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial.

**Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Gomes Victor**

Rio Grande – RS

2024

## Ficha Catalográfica

M838p Moreira, Luana Porto.

Participação orçamentária e desempenho gerencial: o papel do *empowerment* psicológico e criatividade em uma perspectiva serial / Luana Porto Moreira. – 2024.

88 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2024.

Orientadora: Dra. Fernanda Gomes Victor.

1. Participação Orçamentária 2. *Empowerment* Psicológico  
3. Criatividade 4. Desempenho Gerencial I. Victor, Fernanda Gomes  
II. Título.

CDU 658.015

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

Luana Porto Moreira

**PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL: O PAPEL DO  
*EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO E CRIATIVIDADE EM UMA PERSPECTIVA SERIAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à  
obtenção do título de Mestre em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade – PPGCONT.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

Prof. Dra. Fernanda Gomes Victor  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG  
Orientadora

---

Prof. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Anderson Betti Frare  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Vanderlei dos Santos  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC  
Membro Externo

Rio Grande, 16 de abril de 2024.

Às minhas amadas filhas Mariana e Milena,  
minhas maiores incentivadoras, fonte de  
inspiração e torcedoras incansáveis.

## AGRADECIMENTOS

É justo começar este agradecimento destacando prioridades. Na minha vida, tenho duas que superam todas as coisas. Portanto, em primeiro lugar, quero expressar minha gratidão às minhas filhas. Quando era mais jovem, ouvia frequentemente que ter filhos tornava tudo mais difícil, mas é o exato oposto. Tudo se torna mais fácil com elas, graças a elas e por elas. Elas são minha motivação e minha força propulsora para alcançar meus sonhos. No final das contas, nada terá significado se elas não se orgulharem de mim. Então, agradeço às minhas filhas Mariana e Milena por serem minha base, meu impulso e minhas asas. O amor que sinto é imensurável.

Agradeço do fundo do meu coração aos meus pais, Luciano e Nubia, por terem dedicado todos os esforços possíveis e impossíveis para proporcionarem-me uma educação de qualidade. Sou imensamente grata por terem me ensinado os valores que moldaram meu caráter, inspirando-me a ser uma pessoa corajosa e gentil. Expresso também minha profunda gratidão às minhas tias, Angelita e Fulvia, por estarem sempre ao meu lado, oferecendo-me seu apoio incondicional e fortalecendo-me em minha jornada. E ao meu marido, Fabio, manifesto minha gratidão por seu respeito, por estar sempre ao meu lado, apoiando-me em todas as minhas escolhas. Sou abençoada por ter pessoas extraordinárias em minha vida.

Agradeço a todos os membros do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCont) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Quero expressar minha gratidão à minha orientadora, a professora Doutora Fernanda Gomes Victor. Ela enfrentou este desafio ao meu lado e compartilhou valiosos conhecimentos durante as disciplinas e todo o período de orientação. Sua serenidade, paciência e disponibilidade foram fundamentais para o progresso desta pesquisa. Estou muito grata por sua orientação e apoio ao longo deste processo.

Gostaria de agradecer especialmente os professores Doutores Ana Paula Capuano da Cruz e Anderson Betti Frare pela dedicação, disponibilidade e pelos ensinamentos que compartilharam comigo. As aulas ministradas pela professora Ana Paula foram um marco em meu desenvolvimento acadêmico, fornecendo uma direção para a escolha do tema da minha dissertação. Quanto ao professor Anderson, sua capacidade de estar presente, mesmo remotamente, é notável. Ele traz consigo a inovação, desperta a curiosidade e suas considerações sempre se mostram pertinentes e assertivas. Estou grata por ter tido a oportunidade de aprender com vocês.

Quero estender meus agradecimentos ao Professor Doutor Vanderlei dos Santos por concordar em participar da banca como membro externo. Tenho certeza de que sua valiosa contribuição como pesquisador e autor na área abordada será extremamente significativa e, aos colegas do mestrado: Everson Vasconcelos, Juliana Azevedo, Mayara Demeyer, Narcélio Marques e Paulo Macedo. Sua generosidade em compartilhar conhecimentos e colaboração nas disciplinas foram inestimáveis durante esta jornada de aprendizado. Um agradecimento especial à minha amiga Julia Ehlert, pela parceria constante, apoio em momentos de reflexão e disposição para ajudar. Sua presença foi fundamental para o sucesso deste trabalho, e sou profundamente grata por tudo.

Por fim, expresso minha gratidão a Deus, pois nada teria sentido sem Ele.

Quem tem um "porquê" enfrenta qualquer "como".  
**Friedrich Nietzsche**

## RESUMO

MOREIRA, L. P. **Participação orçamentária e desempenho gerencial: o papel do *empowerment* psicológico e criatividade em uma perspectiva serial.** 2024. 89 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande, 2024.

A participação no processo orçamentário tem sido reconhecida por seu potencial em envolver gestores e funcionários na definição do orçamento, alinhando objetivos e metas e fomentando uma compreensão mais aprofundada das atividades, o que pode, por sua vez, melhorar o desempenho gerencial. Apesar de amplamente estudada, a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial ainda carece de consenso nos resultados, motivando os pesquisadores a explorarem variáveis intervenientes para compreender se a participação efetivamente conduz a melhorias no desempenho. Este estudo aborda essa lacuna ao considerar as variáveis de *empowerment* psicológico e criatividade para aprimorar a compreensão dessa conexão. Adotando uma abordagem de mediação serial, o estudo visa analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio da mediação serial do *empowerment* psicológico e da criatividade. Uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi conduzida, coletando dados por meio de questionários distribuídos pela plataforma LinkedIn®. A amostra foi composta por 267 profissionais com responsabilidade orçamentária, incluindo *controllers*, analistas e diretores de empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão [B]3. Para testar as hipóteses, foi empregada a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* SmartPLS 4.0. Os resultados indicam um efeito direto positivo da participação orçamentária no desempenho gerencial. Embora a criatividade não tenha atuado como mediadora direta, tanto o *empowerment* psicológico quanto a criatividade operaram em série, mediando positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Uma análise adicional, utilizando o *Importance-performance map analysis* (IPMA), destaca que, em termos de construto, tanto a participação orçamentária quanto o *empowerment* psicológico apresentam maior importância e desempenho em relação ao desempenho gerencial. Assim, a participação no processo orçamentário emerge como uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais empoderado e criativo, o que, por sua vez, impacta indiretamente o desempenho gerencial. Este estudo contribui para a literatura sobre participação orçamentária e desempenho gerencial, fornecendo uma compreensão mais aprofundada da complexidade dessas relações. Primeiramente, ao adotar uma abordagem de mediação serial, revela-se a estreita ligação entre participação orçamentária, *empowerment* psicológico, criatividade e desempenho gerencial, ressaltando que os efeitos não são diretos, mas sim mediados por uma série de fatores. Quanto às implicações gerenciais, este estudo sugere que os gestores podem alavancar a participação orçamentária como uma ferramenta estratégica para promover o *empowerment* psicológico e a criatividade dos funcionários, visando melhorar o desempenho gerencial. Essas descobertas destacam a importância de uma abordagem mais holística e orientada para o desenvolvimento humano na gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária. *Empowerment* Psicológico. Criatividade. Desempenho Gerencial.

## ABSTRACT

MOREIRA, L. P. **Budgetary participation and managerial performance: the role of psychological empowerment and creativity in a serial perspective.** 2024. 89 p. Dissertation (master's in accounting) - Federal University of Rio Grande – FURG, Rio Grande, 2024.

Participation in the budgetary process has been recognized for its potential to engage managers and employees in budget definition, aligning objectives and goals, and fostering a deeper understanding of activities, which in turn can enhance managerial performance. Despite being widely studied, the relationship between budgetary participation and managerial performance still lacks consensus in results, motivating researchers to explore mediating variables to understand whether participation effectively leads to performance improvements. This study addresses this gap by considering the variables of psychological empowerment and creativity to enhance the understanding of this connection. Adopting a serial mediation approach, the study aims to analyze the effects of budgetary participation on managerial performance through the serial mediation of psychological empowerment and creativity. Descriptive research with a quantitative approach was conducted, collecting data through questionnaires distributed via the LinkedIn® platform. The sample consisted of 267 professionals with budgetary responsibility, including controllers, analysts, and directors of companies listed on Brazil, Bolsa, Balcão [B]3. To test the hypotheses, the technique of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed, using SmartPLS 4.0 software. The results indicate a direct positive effect of budgetary participation on managerial performance. Although creativity did not act as a direct mediator, both psychological empowerment and creativity operated in series, positively mediating the relationship between budgetary participation and managerial performance. Additional analysis using Importance-Performance Map Analysis (IPMA) highlights that, in terms of construct, both budgetary participation and psychological empowerment are of greater importance and performance in relation to managerial performance. Thus, participation in the budgetary process emerges as an effective strategy to promote a more empowered and creative work environment, which in turn indirectly impacts managerial performance. This study contributes to the literature on budgetary participation and managerial performance, providing a deeper understanding of the complexity of these relationships. Firstly, by adopting a serial mediation approach, the close connection between budgetary participation, psychological empowerment, creativity, and managerial performance is revealed, emphasizing that the effects are not direct, but mediated by a series of factors. Regarding managerial implications, this study suggests that managers can leverage budgetary participation as a strategic tool to promote employees' psychological empowerment and creativity, aiming to improve managerial performance. These findings highlight the importance of a more holistic and human development-oriented approach in organizational management.

**Keywords:** Budgetary Participation. Psychological Empowerment. Creativity. Managerial Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho de pesquisa.....	38
Figura 2 – Representação visual dos resultados do modelo estrutural.....	58
Figura 3 – Gráfico construtos.....	60
Figura 4 – Gráfico Indicadores.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Hipóteses de Pesquisa .....	38
Quadro 2 – Mensuração das Variáveis .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do respondente .....	49
Tabela 2 - Estatísticas descritivas e cargas fatoriais dos itens do questionário.....	51
Tabela 3 - Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente dos construtos .....	53
Tabela 4 - Correlações e validade discriminante dos construtos principais, de 2ª ordem e variáveis de controle.....	54
Tabela 5- Correlações e validade discriminante 1ª ordem .....	55
Tabela 6 - Resultados do modelo estrutural PLS .....	56
Tabela 7- Resultados do IPMA .....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE - Variância média extraída

B3 - Brasil, Bolsa, Balcão

CT – Criatividade

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CEO - *Chief Executive Officer*

CEP – Comitê de Ética e Pesquisa

CMB - *Common Method Bias*

CR - *Composite Reliability*

DG – Desempenho Gerencial

DP – Desvio Padrão

EP – *Empowerment* Psicológico

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

H - Hipótese

HTMT - *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*

IPMA - *Importance-Performance Map Analysis*

NRB - *Non-Response Bias*

ONU - Organização das Nações Unidas

PLS - *Partial Least Squares*

PLS-SEM - Modelagem de Equações Estruturais por mínimos quadrados parciais

PO – Participação Orçamentária

PPGCont - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

VIF - *Variance inflation factor*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	19
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	20
<b>1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO, PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL ....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 CRIATIVIDADE, PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO GERENCIAL .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 MEDIAÇÃO SERIAL DE EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E CRIATIVIDADE.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 MODELO TEÓRICO.....</b>	<b>37</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 PERFIL DA AMOSTRA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 ANÁLISE ADICIONAL .....</b>	<b>58</b>
<b>4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento é reconhecido como o artefato mais difundido (Chong; Chong, 2002; Kenno *et al.*, 2018; Alhasnawi *et al.*, 2023) em uma diversidade de organizações, desempenhando várias funções, como planejamento, influência no comportamento, motivação dos gestores e avaliação de desempenho (Kenno *et al.*, 2018; Alhasnawi *et al.*, 2023). Essencial para as organizações, o orçamento abarca todas as suas atividades financeiras, desde receitas até despesas, para a implementação de programas dentro de seu escopo orçamentário (Almasi; Palizdar; Parsian, 2015). Nessa perspectiva, tem a função de transformar os objetivos estratégicos em objetivos e valores empresariais e tem papel norteador na gestão e na tomada de decisões (Silva *et al.*, 2022).

Além de ajustar o planejamento estratégico, a preparação do orçamento tem como propostas principais ajudar a coordenar as diversas partes da organização, designar responsabilidades aos gerentes, informar o desempenho que é esperado deles e obter o comprometimento que é a base para avaliação de desempenho (Anthony; Govindarajan, 2008). Por conseguinte, o processo de controle orçamentário fornece uma estrutura abrangente em que todas as atividades de uma organização são reunidas em um único conjunto de demonstrações financeiras contra as quais os resultados reais podem ser monitorados (Otley, 1999).

Dependendo do tipo de organização, os orçamentos podem ser formulados, em termos de definição de estrutura participativa, como *top-down* (de cima para baixo), *bottom-up* (fluindo de baixo para o topo) ou uma mistura das duas abordagens. O mais comum é a utilização de uma estrutura *top-down* por questões de praticidade e tempo envolvido (Frezatti, 2019). Entretanto, os próprios gerentes acreditam que seu envolvimento no processo orçamentário é um comportamento capaz de gerar impactos positivos, contribuindo para o aumento do desempenho gerencial (Hariyanti; Purnamasari; O, 2015).

Nesse interim, o orçamento participativo é uma abordagem que usa um processo de tomada de decisão conjunta em que todas as partes concordam em estabelecer metas orçadas (Atkinson *et al.*, 2015), ou seja uma abordagem participativa se manifesta quando os funcionários de níveis inferiores estão envolvidos, possibilitando uma perspectiva de "base para o topo" (Noor; Othman, 2012). Entende-se que a participação orçamentária gera uma atitude melhor em relação ao trabalho (Milani, 1975) e bem explorada passa a ser considerada a base para a gestão de metas, objetivos e recursos organizacionais (Zonatto; Weber; Nascimento, 2019).

A participação dos gerentes na preparação do orçamento é uma prática adotada visando aprimorar o desempenho gerencial (Hariyanti; Purnamasari; O, 2015), que pode ser definido como alcance do desempenho bem-sucedido da função (Ferris, 1977). Quando as organizações permitem maior envolvimento dos gestores na definição de seus orçamentos e facilitam a troca de informações relacionadas ao processo orçamentário, elas experimentam benefícios significativos no desempenho, como aspectos psicológicos e aspectos comportamentais (Bernd *et al.*, 2022).

Assim, os comportamentos participativos podem impactar o desempenho por meio de mecanismos psicológicos distintos dos processos motivacionais e dos processos baseados em trocas (Huang *et al.*, 2010). Por essa razão, várias organizações têm adotado programas de empoderamento com base na premissa de que ao permitir que os funcionários participem das decisões e compartilhem a responsabilidade no trabalho, haverá melhorias nos resultados, incluindo desempenho e impacto dos funcionários (Maynard; Gilson; Mathieu, 2012).

O empoderamento refere-se à medida em que os indivíduos acreditam que têm a capacidade de exercer uma escolha (Velthouse, 1990). Dentre as diversas formas pelas quais os funcionários podem ser empoderados em seu trabalho, uma delas é por meio da participação na tomada de decisões (Chua; Iyengar, 2006). Nessa perspectiva, o empoderamento possibilita a participação dos funcionários na tomada de decisões, incentivando-os a sair de mentalidades estagnadas e a assumir riscos ao tentar algo novo (Spreitzer; Doneson, 2005).

Cada dimensão do empoderamento psicológico está relacionada a comportamentos que melhoram o desempenho gerencial (Hall, 2008). Além disso, a percepção compartilhada de políticas e práticas de empoderamento leva a mudanças nos estados psicológicos dos subordinados, que por sua vez influenciam sua criatividade (Sun *et al.*, 2012). Moulang (2015) acrescenta que o empoderamento é um elemento cognitivo individual que pode ajudar a explicar a relação entre o uso dos sistemas de medição de desempenho e a criatividade.

Por sua vez, a criatividade é reconhecida como uma função estratégica que perpassa todas as operações dentro das empresas (Bollinger, 2019) e tem despertado o interesse de pesquisadores devido à sua contribuição para o sucesso e sobrevivência das organizações (Lopes, 2018). Shalley, Zhou e Oldhan (2004) sugerem o processo criativo como um novo rumo da pesquisa sobre criatividade de forma a vincular ideias de várias fontes para encontrar abordagens melhores ou exclusivas para um problema, ou para buscar novas maneiras de realizar uma tarefa.

A presença de ideias criativas aumenta as chances de os colegas incorporarem e aprimorarem essas ideias em seu próprio trabalho, compartilhando-as posteriormente com

outros membros da empresa para sua própria aplicação e desenvolvimento. Essa prática de aplicação e aprimoramento de ideias criativas, possibilitando que a empresa se adapte às mudanças do mercado (Shalley; Zhou; Oldhan, 2004), é essencial no contexto empresarial contemporâneo, caracterizado por sua dinamicidade, ritmo acelerado e constante mudança, demandando uma abordagem que promova e potencialize a criatividade dos funcionários (Shao; Nijstad; Täuber, 2019).

Dessa forma, participando de processos que têm o potencial de gerar resultados criativos, os funcionários podem se tornar mais engajados (Zhang; Bartol, 2010). A participação orçamentária oferece a oportunidade de compartilhar informações relevantes (Chong; Johnson, 2007) as quais têm um impacto significativo no desempenho (Magner; Welker; Campbell, 1996), que nem sempre é influenciado por fatores objetivos (Santos; Lavarda; Marcello, 2014). Assim, o desempenho gerencial não é influenciado por um único fator, mas pela interação entre fatores cognitivos e pessoais, comportamentais e ambientais (Zonatto, 2014).

Nesse contexto, ao permitir que os funcionários participem do processo de orçamento, os gerentes promovem um sentimento de pertencimento dentro da organização (Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023), pois conceder aos funcionários a liberdade de escolher como abordam suas tarefas é, provavelmente, uma das maneiras mais simples e impactantes de emponderá-los em seu trabalho (Chua; Iyengar, 2006). A participação no orçamento também estimula a criatividade individual ao oferecer novas perspectivas e sugestões para a organização (Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023) e o *empowerment* psicológico tem um efeito direto na criatividade (Sun *et al.*, 2012), facilitando a geração de aprendizado e intercâmbio de informações que impulsionam o aprimoramento da criatividade, visando potencializar o desempenho gerencial (Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023).

## **1.1 Lacuna e Problema de Pesquisa**

Em discussões sobre o desempenho gerencial, a participação orçamentária é um tópico frequentemente abordado. No entanto, embora a relação entre o orçamento participativo e o desempenho seja amplamente debatida, ainda não está completamente esclarecida na pesquisa em contabilidade gerencial (Derfuss, 2016; Dani; Zonatto; Diehl, 2017; Grodt *et al.*, 2023). Vários estudos têm apresentado resultados favoráveis na correlação entre participação no orçamento e desempenho gerencial, incluindo pesquisas de Milani (1975), Brownell (1982), Brownell e McInnes (1986), Chenhall e Brownell (1988), Frucot e Shearon (1991), Nouri e Parker (1998), Chong, Eggleton e Leong (2005), Chong, Eggleton e Leong (2006), Parker e

Kyj (2006), Frucot e White (2006), Leach-López, Stammerjohan, Lee (2009), Noor e Othman (2012), Zonatto e Lavarda (2013), Zonatto (2014), Basuki (2015), Hariyanti, Purnamasari e O (2015), Derfuss (2016), Karakoc e Özer (2016), Indra e Iwayan (2018), Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019), Guidini, Zonatto e Degenhart (2020), Guidini *et al.* (2020), Zonatto *et al.* (2020a), Zonatto *et al.* (2020b), Tokilov, Suputra e Rasmini (2019), Zonatto *et al.* (2022) e Grodt *et al.* (2023).

Contudo, também existem estudos com resultados não significativos (Dunk, 1993; Chong; Chong, 2002; Wentzel, 2002; Agbejule; Saarikoski, 2006; Jermias; Yigit, 2013; Almasi; Palizdar; Parsian, 2015; Macinati; Bozzi; Rizzo, 2016; Lunardi; Zonatto; Nascimento, 2020; Schlup; Beck; Zonatto, 2021; Degenhart; Zonatto; Lavarda, 2022; Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023). Dani, Zonatto e Diehl (2017) explicam os resultados conflitantes encontrados sobre o tema e sugerem que a participação orçamentária pode influenciar o desempenho gerencial de forma indireta.

Os resultados de Piccinin *et al.* (2022) demonstraram que a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial não ocorre de forma causal simples, mas sim por meio de fatores mediadores cognitivos e afetivos. Da mesma forma, os impactos da participação no orçamento podem não se manifestar diretamente no desempenho gerencial, mas de forma indireta, por meio da consideração de variáveis intervenientes (Degenhart; Zonatto; Lavarda, 2022). As evidências estimulam a realização de novas pesquisas, pois fornecem indicações sobre as variáveis que afetam os comportamentos e ações dos gestores no contexto orçamentário. Nesse sentido, a exploração de variáveis comportamentais que medeiam a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em seu trabalho configura-se como uma lacuna a ser estudada.

A pesquisa de Friedrich *et al.* (2023) abarca o entendimento dos efeitos psicológicos e comportamentais no desempenho gerencial em contextos com baixa participação orçamentária e incentiva investigações adicionais, destacando indícios sobre o que influencia as ações de um grupo específico de gestores, especialmente os fatores contextuais (Friedrich *et al.*, 2023).

Pesquisadores propõem a investigação de outros fatores que afetam a conexão entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial (Alhasnawi *et al.*, 2023). Especificamente, sugerem a análise de elementos como aspectos cognitivos, motivacionais e a importância que os indivíduos atribuem à realização no trabalho, bem como a utilização de diversas habilidades psicológicas em conjunto com variáveis comportamentais (Jacomossi; Schlup; Zonatto, 2018; Grodt *et al.*, 2023). Nesse contexto, o *empowerment* psicológico proporciona aos funcionários a sensação de terem mais oportunidades para participar de

atividades relacionadas ao trabalho, incentivando-os a expressar suas opiniões e oferecer sugestões construtivas (Chamberlin; Newton; Lepine, 2018).

Da mesma forma, a criatividade desempenha um papel importante na busca de novas tecnologias, processos, técnicas ou ideias, que podem contribuir para o aprimoramento e desempenho (Ibrahim; Isa; Shahbudin, 2016; Malik; Sarwar; Orr, 2021). Embora esta temática esteja cada vez mais explorada, ressalta-se a importância de pesquisas que investiguem as ramificações das práticas de contabilidade gerencial no comportamento dos funcionários, incluindo a criatividade (Appuhami, 2019).

Diante do exposto, é possível deduzir que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial são conflitantes. Portanto, sua compreensão pode ser aprimorada ao considerar os efeitos de variáveis intervenientes. Além disso, com exceção de Wentzel (2002), a maioria dos estudos apresentados acima sobre a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial tem focado em mediações simples, envolvendo três variáveis e mediações paralelas. No entanto, percebe-se uma oportunidade significativa para uma análise mais holística e dinâmica por meio da mediação serial, que considera relações entre mais de três variáveis.

Nesse contexto, a abordagem deste estudo incluiu o *empowerment* psicológico e a criatividade como elementos relevantes a serem investigados e apresenta-se a questão de pesquisa desta investigação: Quais os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio do *empowerment* psicológico e da criatividade?

## 1.2 Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos que nortearão o desenvolvimento desta pesquisa e se dividem em objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Seguindo o problema de pesquisa proposto, tem-se o seguinte objetivo geral: analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio da mediação serial do *empowerment* psicológico e da criatividade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

De forma a atender o objetivo geral da pesquisa, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar o efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial;
- 2) Analisar o efeito da participação orçamentária, com a mediação do *empowerment* psicológico no desempenho gerencial;
- 3) Analisar o efeito da participação orçamentária, com a mediação da criatividade no desempenho gerencial;
- 4) Analisar o efeito da participação orçamentária, mediada serialmente pelo *empowerment* psicológico e pela criatividade, no desempenho gerencial.

### 1.3 Contribuições do Estudo

No âmbito teórico, além da originalidade na compilação dos construtos, que, embora existentes na literatura, não foram observados em conjunto, o estudo dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio da mediação serial do *empowerment* psicológico e da criatividade explorou a estreita ligação entre esses. A aplicação da análise de mediação serial nesse estudo proporciona uma visão abrangente e minuciosa dos processos subjacentes aos impactos da participação no orçamento no desempenho gerencial. Essa estratégia não apenas identifica os efeitos diretos, mas também os efeitos indiretos e sequenciais da participação orçamentária, contribuindo para o entendimento das relações de causa no ambiente organizacional.

Este estudo é relevante para pesquisadores interessados em temas relacionados ao processo orçamentário e ao comportamento dos gestores no contexto orçamentário. Além disso, a pesquisa oferece novas evidências para a literatura comportamental da contabilidade, ao examinar novas variáveis intermediárias na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, ampliando o potencial de compreensão dessas interações (*Machado et al., 2022*).

De forma prática, este estudo também apresenta contribuições para os gestores por revelar o valor da criatividade no desempenho gerencial (Kaveski; Beuren, 2020) do empoderamento e da participação orçamentária. A pesquisa traz indícios de que o desenvolvimento de ambientes nos quais os funcionários se sintam empoderados e tenham liberdade para criatividade relaciona-se positivamente com o desempenho gerencial, o que

também será positivo para a organização. A participação no orçamento é o processo pelo qual o colaborador desenvolve sentimentos mentais e emocionais que lhe conferem o controle de suas decisões. Esse sentimento os motiva e os estimula a serem criativos (Winata; Mia, 2005).

Da mesma forma, as empresas devem dedicar uma análise minuciosa às técnicas que utilizam para promover maior senso de empoderamento entre os funcionários (Drake; Wong; Salter, 2007), visto que o desenvolvimento do *empowerment* psicológico oferece um mecanismo importante para explicar o impacto das contribuições da equipe nos resultados criativos (Malik; Sarwar; Orr, 2021), e a inclusão dos funcionários no processo de tomada de decisões estimula a geração de novas ideias, soluções inovadoras e a busca por melhorias contínuas.

Portanto, o estudo das relações entre os elementos explorados oferece *insights* para aprimorar práticas de gestão e promover resultados positivos nas organizações, contribuindo para os profissionais que determinam a estrutura da organização, destacando que a participação orçamentária provê ambientes propícios ao *empowerment* psicológico e liberdade para que os indivíduos sejam criativos e sintam-se envolvidos de forma a melhorar seu desempenho.

Por fim, o presente estudo também apresenta contribuições para a sociedade ao promover os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, destacando a importância de questões relacionadas às condições de trabalho condizentes com o Objetivo 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). Além disso, colabora para fortalecer a pesquisa científica, contribuição alinhada com o Objetivo 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) da Organização das Nações Unidas, que menciona promover até 2030 o avanço da pesquisa científica e tecnológica em todos os países, especialmente os em desenvolvimento, incentivando a inovação, aumentando o número de profissionais em pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os investimentos públicos e privados nesse setor (ONU, 2024).

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A dissertação compreende cinco capítulos distintos. No primeiro capítulo, abordam-se a contextualização, identificação da lacuna e do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a contribuição da pesquisa. O segundo capítulo foca no referencial teórico, explorando as temáticas relacionadas ao estudo, tais como participação orçamentária, desempenho gerencial, *empowerment* psicológico e criatividade, além de apresentar o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia da pesquisa, detalhando o método e os procedimentos a serem seguidos. Este capítulo engloba a

classificação da pesquisa, a definição da população e amostra, os construtos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados. O quarto capítulo dedica-se à análise dos resultados. Conclui-se o estudo com as considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras, seguido das referências e apêndices com os materiais utilizados no trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo, aborda-se a base teórica da pesquisa, onde realizou-se uma revisão da literatura relacionada aos temas explorados nesta investigação. Os temas abordados incluem a participação orçamentária, o desempenho gerencial, o *empowerment* psicológico e a criatividade. Com base nas definições desses conceitos, apresentou-se as hipóteses de pesquisa propostas e fundamentadas na sequência de cada seção.

### 2.1 Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial

Participação é um conceito empregado para descrever o nível de autonomia concedido a um subordinado para fazer suas próprias escolhas (Milani, 1975). Diferentemente dos modelos de decisão autoritária, nos quais os gerentes decidem unilateralmente, e de decisão delegada, na qual a decisão é completamente confiada ao funcionário, a participação implica na tomada colaborativa de decisões (Locke; Schweiger; Latham, 1986).

O envolvimento no orçamento oferece uma oportunidade para os funcionários demonstrarem seus resultados, logo, a participação orçamentária é considerada uma extensão do envolvimento dos gerentes no processo orçamentário e é vista como uma responsabilidade primária dos gerentes (Hariyanti; Purnamasari; O, 2015). Os funcionários possuem um conhecimento mais aprofundado em diversos aspectos de seu trabalho em comparação a qualquer outra pessoa, e a participação oferece uma oportunidade para transmitir esse conhecimento aos tomadores de decisão dentro da organização (Magner; Welker; Campbell, 1996).

A participação no orçamento promove uma comunicação aprimorada e uma colaboração efetiva para o alcance de objetivos (Hasanuddin; Haliah; Said, 2022). A troca vertical de informações abrange tanto a comunicação ascendente, em que o subordinado compartilha informações com o superior, quanto a comunicação descendente, na qual o superior transmite informações para o subordinado (Parker; Kyj, 2006). Embora a alta administração inicie o processo orçamentário e estabeleça diretrizes gerais, são os funcionários de níveis mais baixos que elaboram o orçamento para suas próprias unidades, pois possuem *insights* valiosos sobre as atividades de seus respectivos segmentos. A alocação final de recursos é baseada nas contribuições desses funcionários, tornando sua participação essencial em todas as etapas do processo de definição do orçamento (Noor; Othman, 2012).

Um dos principais objetivos do aumento da participação dos funcionários na tomada de decisões é mitigar as dificuldades ao reduzir a dependência deles em relação aos gestores da organização (Argyris, 1955), já que isso os faz sentir que estão sendo considerados como parceiros valiosos pelos seus superiores no processo decisório (Jermias; Yigit, 2013). O papel cognitivo da participação no orçamento consiste em oferecer aos subordinados uma oportunidade para trocar e compartilhar informações (Chong; Chong, 2002), além de que pode desencadear um efeito motivacional e influenciar no compromisso com as metas (Bernd *et al.*, 2022).

A participação orçamentária tem sido numerosamente estudada e admite-se que tenha consequências tanto nas atitudes quanto no comportamento dos funcionários (Maiga, 2005). Argyris (1955) pressupõe que existem quatro fatores que facilitam o funcionamento da gestão participativa: os sentimentos e atitudes dos executivos em relação à gestão participativa; os pequenos grupos informais da organização; as políticas de pessoal da organização e o tipo de estrutura organizacional dentro da qual esses fatores operam.

Milani (1975) abordou o tema da participação na tomada de decisões voltado para a participação na definição do orçamento, mais especificamente, determinando a extensão do envolvimento que cada encarregado tinha na criação de seu orçamento. No construto elaborado por Milani (1975) a participação orçamentária reflete as percepções do gerente sobre a parte do orçamento que está envolvido, o tipo de raciocínio fornecido por um superior quando o orçamento é revisto, a frequência das discussões sobre o orçamento que são realizadas com o seu superior, a influência que o gerente tem no orçamento final e, a importância de sua contribuição para o orçamento.

A nível nacional, as pesquisas têm se concentrado principalmente na utilização das medidas de Milani (1975) ao examinar a participação orçamentária. Os métodos de pesquisa empregados na área contábil para avaliar a participação orçamentária abrangem abordagens de autoavaliação, o que fundamenta o emprego do instrumento desenvolvido para coletar dados relacionados à participação orçamentária, pois se trata de um instrumento baseado na autopercepção (Degenhart, 2019).

Uma razão importante para a existência da participação é a transferência de informações entre subordinados e superiores, com potenciais benefícios para ambas as partes, como melhoria na qualidade das informações, alocação eficiente de recursos, planos de incentivo, desempenho e remuneração (Maiga, 2005). Uma justificativa fundamental para analisar esse fator reside na convicção de que uma postura positiva em relação à organização resultará em um desempenho mais eficiente (Milani, 1975).

O desempenho dos indivíduos dentro de uma organização em suas atividades gerenciais é denominado desempenho gerencial, abrangendo o planejamento, a preparação e a execução de tarefas e responsabilidades associadas à elaboração de orçamentos (Hariyanti; Purnamasari; O, 2015). O desempenho gerencial, em nível individual, está intimamente ligado às ações e tarefas executadas pelos profissionais no ambiente de trabalho (Zonatto, 2014).

O êxito obtido pelos indivíduos pode influenciar o êxito da organização em cumprir seus objetivos. Em outras palavras, o desempenho gerencial refere-se ao grau de sucesso alcançado por um indivíduo ou grupo no exercício de suas funções (Amir *et al.*, 2021). Isto é também descrito como a eficaz execução das principais tarefas e atividades de gestão (Mahoney; Jerdee; Carroll, 1963; 1965), representando as ações visíveis que os gestores de fato realizam (Chen; Huang, 2021).

Segundo Dafna (2008), o desempenho gerencial é definido como *know-how* gerencial, o qual se acredita refletir aptidões e saberes específicos na área, independentemente do ramo de atuação. Portanto, o desempenho está ligado tanto aos aspectos comportamentais quanto aos resultados obtidos, o que implica que os funcionários precisam ter uma compreensão abrangente de suas funções, responsabilidades e dos padrões de desempenho esperados a serem alcançados (Silva *et al.*, 2023; Alhasnawi *et al.*, 2023). As funções gerenciais abrangem diversas atividades que devem ser definidas de forma a serem mutuamente exclusivas, abrangendo dimensões funcionais como: planejamento, investigação, coordenação, avaliação, liderança, gestão de recursos humanos, negociação e representação, que englobam todas as atividades de gestão (Mahoney; Jerdee; Carroll, 1963; 1965).

A participação no orçamento atua como uma ferramenta que proporciona uma melhor compreensão das responsabilidades e metas, permitindo que os funcionários contribuam para aprimorar seu próprio desempenho (Hasanuddin; Haliah; Said, 2022). Isso proporciona ao gerente os meios necessários para explicar a base de sua avaliação subsequente, permitindo que o processo participativo não se restrinja à fase de planejamento, mas se estenda à consideração das abordagens a serem adotadas na avaliação do desempenho (Chenhall; Brouwnell, 1988).

Ao enfatizar o tema participação orçamentária e desempenho gerencial, alguns estudos relacionados apresentam semelhanças em suas conclusões, identificando resultados não significativos (Dunk, 1993; Chong; Chong, 2002; Wentzel, 2002; Agbejule; Saarikoski, 2006; Jermias; Yigit, 2013; Almasi; Palizdar; Parsian, 2015; Macinati; Bozzi; Rizzo, 2016; Lunardi; Zonatto; Nascimento, 2020; Schlup; Beck; Zonatto, 2021; Degenhart; Zonatto; Lavarda, 2022; Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023).

De acordo com Milani (1975), a participação na definição do orçamento estava correlacionada positivamente com as atitudes, mas não apresentava uma relação consistente com o desempenho. Em seu estudo empírico, Mia (1988) investigou o efeito da participação orçamentária no desempenho dos gestores, utilizando uma abordagem baseada na teoria da contingência. Os resultados indicaram que a participação no processo de elaboração do orçamento por parte dos gestores com atitudes ou motivações mais favoráveis estava associada a um melhor desempenho. Por outro lado, a participação dos gestores com atitudes ou motivações menos favoráveis estava relacionada a um desempenho prejudicado.

Wentzel (2002) verificou que o nível de participação orçamentária não teve um efeito direto sobre o desempenho gerencial. Os achados de Macinati, Bozzi e Rizzo (2016) apontaram que a relação direta entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial não apresenta significância, sugerindo a presença de possíveis efeitos mediadores. Os autores relataram que o desempenho gerencial é otimizado quando o envolvimento no orçamento fornece aos gestores as informações essenciais para respaldar suas crenças e percepções sobre o papel gerencial.

Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020) não revelam uma relação direta significativa entre a participação no processo orçamentário e o desempenho. No entanto, foi observado que a participação no processo orçamentário exerce uma influência positiva no compartilhamento de informações verticais que demonstra ter uma influência positiva sobre o desempenho gerencial. Schlup, Beck e Zonatto (2021) descobriram que a participação no processo orçamentário não demonstrou ter um impacto direto confirmado no desempenho gerencial dos indivíduos. Em vez disso, seus resultados sugeriram que os efeitos indiretos foram confirmados, notadamente por meio do capital psicológico.

A pesquisa realizada por Ichdan, Yuliansyah e Maryani (2023) no setor público da Indonésia apontou que a participação no processo de orçamento pode ampliar o desenvolvimento cognitivo dos funcionários, resultando em maior criatividade individual e, conseqüentemente, um melhor desempenho. Contudo, não foi observada uma ligação direta entre a participação no orçamento e o desempenho no trabalho.

Uma variedade de estudos demonstrou resultados positivos na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Nouri e Parker (1998) analisaram as ligações entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial sugerindo que a participação orçamentária pode ter importantes e positivas conseqüências para as organizações, resultando em orçamentos que proporcionem um apoio adequado e facilitando o desempenho dos trabalhadores. Wong-On-Wing, Guo e Lui (2010) propuseram um modelo de participação orçamentária baseado na motivação, do ponto de vista dos participantes individuais. Os resultados do estudo evidenciam

uma associação positiva entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca autônoma com o comprometimento organizacional e o desempenho dos indivíduos, além de uma relação positiva e significativa entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Os resultados obtidos por Noor e Othman (2012) evidenciaram que a participação no processo orçamentário possui um impacto significativo no desempenho gerencial, promovendo um maior comprometimento organizacional. Esses achados contribuem para uma melhor compreensão dos efeitos da participação orçamentária no setor público, possibilitando que os governos aprimorem o comprometimento organizacional entre os funcionários e aperfeiçoem os processos orçamentários, visando uma maior participação. Guidini, Zonatto e Degenhart (2020) revelaram que a participação orçamentária melhora o desempenho gerencial de forma direta, como consequência do envolvimento e influência dos gestores no processo orçamentário e indireta, quando o compromisso dos gestores com a organização aumenta devido à sua participação e envolvimento nas definições orçamentárias.

Santos, Beuren e Marques (2021) revelaram que a participação no processo orçamentário emerge como um dos mecanismos utilizados pelas organizações para garantir a conformidade com as normas de um desenho e uso justos do processo orçamentário. Os autores relataram relações positivas e significativas da participação orçamentária com o desempenho gerencial. Guidini *et al.* (2020) constataram que a participação dos gestores na definição de metas e objetivos orçamentários e o envolvimento destes no estabelecimento do orçamento das suas unidades possibilitou minimizar a ambiguidade de papéis dos gestores pesquisados, e conseqüentemente melhorou o desempenho gerencial destes no que tange a um maior êxito na realização das atividades orçamentárias. Quanto ao impacto direto da participação no orçamento no desempenho gerencial, os resultados mostraram uma associação positiva.

No estudo conduzido por Zonatto *et al.* (2020a), foi constatado que a ligação entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial é positiva e estatisticamente significativa. As organizações têm a capacidade de melhorar as atitudes e comportamentos dos funcionários no local de trabalho, proporcionando-lhes oportunidades para participar dos processos orçamentários, visando ao alcance de objetivos individuais. Atribuir maiores responsabilidades aos gestores pode aumentar seu envolvimento nas atividades laborais, o que, por sua vez, pode resultar em uma melhoria no desempenho (Zonatto *et al.*, 2020a).

Diante do exposto, constata-se que no geral, a relação entre participação orçamentária e desempenho tem sido ambígua. Nesse sentido, fundamenta-se a primeira hipótese desta pesquisa na expectativa de que a participação no processo orçamentário exerce um efeito positivo sobre o desempenho gerencial, refletindo a premissa de que o envolvimento dos

gestores no estabelecimento do orçamento pode melhorar o desempenho gerencial (Guidini *et al.*, 2020). Dessa forma, espera-se que:

**H<sub>1</sub>:** A participação orçamentária influencia positivamente no desempenho gerencial.

## **2.2 Empowerment Psicológico, Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial**

O *empowerment*, que quando traduzido para o português equivale-se a "empoderamento", é um processo que busca liberar o potencial de poder existente nas pessoas, aproveitando seu conhecimento, experiência e motivação, e direcionando esse poder para gerar resultados positivos para a organização. Em essência, trata-se de criar um ambiente organizacional que desbloqueie o conhecimento, a motivação e a experiência intrínseca das pessoas (Blanchard, 2019). Empoderar implica conceder poder, embora o termo "poder" possa ser interpretado como autoridade, o *empowerment* abrange tanto a atribuição de autorização quanto a capacidade de energizar, capturando melhor o aspecto motivacional do conceito (Thomas; Velthouse, 1990).

Na área de administração contemporânea, os estudiosos e profissionais têm adotado três perspectivas distintas para estudar e compreender o empoderamento: a perspectiva sócio estrutural, a perspectiva psicológica e a perspectiva crítica (Spreitzer; Doneson, 2005). A perspectiva sócio estrutural concentra-se na análise da organização como um todo, considerando fatores como estrutura de poder, autoridade e compartilhamento de decisões. A perspectiva psicológica, se aprofunda no indivíduo e em sua experiência pessoal de empoderamento, explorando aspectos como autoeficácia, autonomia e motivação intrínseca. Já a perspectiva crítica concentra-se na natureza política, examinando as relações de poder, os mecanismos de dominação e as possibilidades de transformação social (Spreitzer; Doneson, 2005). Embora essas perspectivas tenham enfoques distintos, são complementares e contribuem para uma compreensão abrangente do fenômeno do empoderamento (Spreitzer; Doneson, 2005).

Conger e Kanungo (1988) foram os pioneiros na definição do empoderamento sob uma perspectiva psicológica (Spreitzer; Doneson, 2005). Os autores integraram abordagens de empoderamento encontradas na literatura organizacional e na área da psicologia, reportando que o empoderamento pode ser verificado como uma construção relacional e como uma construção motivacional. De forma relacional o empoderamento se torna o processo pelo qual o gerente compartilha seu poder com seus subordinados, ou seja, dar a posse da autoridade ou

controle formal sobre os recursos da organização. Quanto a construção motivacional, o empoderamento é visto de modo a permitir ao invés de simplesmente delegar (Conger; Kanungo, 1988).

Thomas e Velthouse (1990) apresentaram um modelo cognitivo de empoderamento com o propósito de desenvolver ainda mais o estudo de Conger e Kanungo (1988). Para os autores, o empoderamento é conceituado como alterações nas variáveis cognitivas, chamadas de avaliações de tarefas, que determinam a motivação dos trabalhadores e o definem como o aumento da motivação intrínseca da tarefa. Os autores identificaram quatro dimensões como base para o empoderamento do trabalhador: significado, competência, autodeterminação e escolha.

Posteriormente Spreitzer (1995), conduziu uma revisão abrangente da literatura sobre empoderamento, abrangendo diversas disciplinas, como psicologia, sociologia, serviço social e educação, encontrando respaldo para a mesma conceituação dimensional de *empowerment* psicológico utilizando como base teórica o trabalho de Thomas e Velthouse (1990) (Spreitzer; Doneson, 2005). Spreitzer (1995), com o objetivo de contribuir para o crescimento da literatura sobre empoderamento, desenvolveu e validou uma medida de *empowerment* psicológico no contexto organizacional.

Spreitzer (1995), definiu o *empowerment* psicológico, de forma mais precisa, como um construto manifestado em quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto, o que corresponde a definição de autonomia (Sun *et al.*, 2012). Significado diz respeito ao valor do objetivo ou propósito da tarefa, julgado em relação aos próprios ideais ou posturas do indivíduo, ou seja, envolve o cuidado intrínseco do indivíduo com uma determinada tarefa (Thomas; Velthouse, 1990). Em outras palavras, diz respeito ao valor e importância atribuídos a uma atividade de trabalho (Ochoa Pacheco; Coello-Montecel, 2023).

A dimensão competência refere-se nível ao qual uma pessoa pode realizar atividades de tarefas de forma hábil (Thomas; Velthouse, 1990). Portanto, envolve a crença na própria capacidade de realizar as tarefas no ambiente de trabalho (Ochoa Pacheco; Coello-Montecel, 2023). Essa dimensão é rotulada de competência por Spreitzer (1995), porque o autor se concentrou na eficácia específica de um papel de trabalho ao invés de eficácia global. A dimensão da autodeterminação diz respeito à percepção de autonomia e independência na execução das tarefas no ambiente de trabalho (Ochoa Pacheco; Coello-Montecel, 2023). O conceito de autodeterminação está intimamente relacionado ao empoderamento (percepção de autodeterminação dos indivíduos), ou seja, até que ponto os funcionários sentem que podem exercer escolhas e realizar suas tarefas de forma autônoma (Speklé; Van Elten; Widener, 2017).

Por fim, a dimensão do impacto refere-se ao grau em que o comportamento produz efeitos pretendidos no ambiente de uma tarefa (Thomas; Velthouse, 1990), ou seja, reflete a convicção de que o trabalho de alguém é significativo e tem influência sobre os demais indivíduos dentro da organização (Ochoa Pacheco; Coello-Montecel, 2023). As quatro cognições refletem juntas uma orientação ativa para um papel de trabalho, ou seja, uma orientação na qual um indivíduo deseja e se sente capaz de moldar seu papel e contexto de trabalho e ao se combinarem criam uma construção geral de *empowerment* psicológico (Spreitzer, 1995).

Nessa perspectiva, a conceituação mais atual e amplamente adotada de empoderamento psicológico é atribuída a Spreitzer (Meyerson; Kline; 2008). O *empowerment* psicológico engloba um conjunto de condições psicológicas que são essenciais para que os indivíduos se sintam capacitados a assumirem o controle de suas vidas e determinarem seu próprio destino (Spreitzer; Doneson, 2005). Trata-se de uma variável contínua em que as pessoas podem ser percebidas como mais ou menos empoderadas, ao invés de serem categorizadas apenas como empoderadas ou não empoderadas (Spreitzer, 1995).

O *empowerment* psicológico refere-se a como as pessoas competentes sentem-se em um ambiente de trabalho empoderado (Meyerson; Kline; 2008). Indivíduos que se sentem mais competentes em relação à sua capacidade de desempenhar o trabalho com sucesso tendem a apresentar as seguintes características: maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo com a organização, menor intenção de deixar a organização e melhor desempenho. Essas características são observadas em níveis mais elevados de empoderamento psicológico (Meyerson; Kline; 2008).

Nos últimos anos, o empoderamento no ambiente de trabalho tem se tornado cada vez mais uma parte essencial do vocabulário de pesquisa e prática organizacionais (Spreitzer; Doneson, 2005) devido ao seu impacto nos resultados organizacionais, na comunidade e na sociedade (Ochoa Pacheco; Coello-Montecel, 2023). Zimmerman e Rappaport (1988) constataram que os indivíduos que relataram maior participação apresentaram pontuações mais altas nos índices de empoderamento. No modelo de Thomas e Velthouse (1990) as técnicas participativas visam principalmente proporcionar escolha aos subordinados.

No estudo realizado por Seibert, Silver e Randolph (2004), foi observado empiricamente que o clima de empoderamento difere do *empowerment* psicológico e está positivamente relacionado às avaliações do desempenho dos gerentes. Além disso, os resultados indicaram que o *empowerment* psicológico atua como mediador dos efeitos do clima de empoderamento na satisfação no trabalho, estabelecendo uma relação indireta entre o clima de empoderamento

e o desempenho. Hechanova, Alampay e Franco (2006) exploraram a relação entre o empoderamento e a satisfação no trabalho, bem como o desempenho, e analisaram os fatores que podem influenciar essas relações. Os autores verificaram que o *empowerment* psicológico estava positivamente correlacionado com a satisfação e o desempenho.

Em Drake, Wong e Salter (2007) os resultados evidenciaram que o *feedback* e as recompensas têm impactos distintos nas diversas dimensões do empoderamento. Em particular, observou-se que o *feedback* financeiro exerceu um efeito positivo e significativo no impacto percebido, enquanto as recompensas baseadas no desempenho apresentaram efeitos negativos e significativos na autodeterminação e competência percebida. No estudo de Hall (2008), foi apresentado que o uso do sistema de medição de desempenho está indiretamente ligado ao desempenho gerencial, por meio das variáveis intermediárias de clareza de papéis e *empowerment* psicológico.

Huang *et al.* (2010) conduziram um estudo para investigar se o comportamento de liderança participativa está relacionado a um melhor desempenho no trabalho, por meio de um processo motivacional ou um processo baseado em troca. De acordo com os autores, a liderança participativa tende a gerar sentimentos de empoderamento e confiança no supervisor, tanto para os subordinados gerenciais quanto para os não gerenciais. Os resultados do estudo revelaram que, para os subordinados gerenciais, o empoderamento psicológico estava mais fortemente ligado ao desempenho das tarefas. Além disso, verificou-se que o efeito do comportamento de liderança participativa dos gerentes seniores sobre o desempenho das tarefas e os comportamentos de cidadania em relação às organizações dos gerentes intermediários foi mediado pelo *empowerment* psicológico.

Já no estudo conduzido por Klann e Beuren (2014), foi realizada uma análise da relação entre o *empowerment* psicológico, o sistema de mensuração de desempenho da organização e o desempenho gerencial dos funcionários. Os autores concluíram que não existe uma associação significativa entre o *empowerment* psicológico dos funcionários e o sistema de mensuração de desempenho, assim como também não há uma relação significativa com o desempenho gerencial dos empregados.

Para Chamberlin, Newton e Lepine (2018) o empoderamento oferece a explicação para entender por que as percepções dos funcionários em relação às práticas gerenciais de alto desempenho estão positivamente relacionadas ao desempenho dos funcionários. Os autores sugerem que as práticas gerenciais de alto desempenho estão relacionadas ao empoderamento, uma vez que os funcionários percebem maior oportunidade de participar de decisões e objetivos relacionados ao trabalho. Para que o compartilhamento de poder seja eficaz em nível individual,

os funcionários devem percebê-lo como algo que aumenta seu senso de autoeficácia, algo que pode ser promovido por meio de práticas mais informais (Conger; Kanungo, 1988).

O *empowerment* psicológico concentra-se no estado ou conjunto de condições que permitem que os funcionários ou equipes acreditem que têm controle sobre o seu trabalho (Maynard; Gilson; Mathieu, 2012) e incentivar a participação dos funcionários na tomada de decisões pode ajudá-los a sair de mentalidades estagnadas e a assumir riscos ao tentar algo novo (Spreitzer; Doneson, 2005). Logo, quando as organizações implementam programas de participação, elas estabelecem sistemas formais que fortalecem os membros da organização por meio do compartilhamento de poder e autoridade formal (Conger; Kanungo, 1988).

O sucesso e a legitimidade do empoderamento dependem de um sistema que facilite e encoraje a participação da maioria dos funcionários (Prasad; Eylon, 2001). Portanto, a participação no processo de tomada de decisão é amplamente buscada pela administração para motivar, reter e promover o empoderamento psicológico (Jena; Bhattacharyya; Pradhan, 2019). A ênfase está na participação dos funcionários por meio de uma maior delegação de responsabilidades em todos os níveis da cadeia de comando organizacional (Spreitzer; Doneson, 2005).

Conclui-se que o *empowerment* psicológico desempenha um papel fundamental, como um mecanismo mediador, conectando as condições antecedentes aos resultados relacionados ao trabalho (Maynard; Gilson; Mathieu, 2012). Nesse contexto, espera-se que a participação orçamentária promova ambientes que estimulem o *empowerment* psicológico dos indivíduos, impactando positivamente o desempenho gerencial. Com isso, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H<sub>2</sub>:** O *empowerment* psicológico medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

### **2.3 Criatividade, Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial**

A teoria da criatividade, inicialmente conhecida como "o modelo componencial da criatividade", foi desenvolvida por Teresa M. Amabile em 1983. Essa teoria foi concebida para abordar a pesquisa sobre criatividade nos campos psicológico e organizacional, descrevendo o processo criativo e as diversas influências que afetam tanto o processo quanto seus resultados (Amabile, 2012). De acordo com a versão original da teoria da criatividade, quatro componentes são necessários para que haja resposta criativa: habilidades relevantes ao domínio, processos

relevantes para a criatividade, motivação intrínseca para a tarefa (internas do indivíduo) e o ambiente social no qual o indivíduo está inserido durante o trabalho.

As habilidades relevantes ao domínio constituem o conjunto de habilidades empregadas durante a operação, influenciando os caminhos a serem explorados e os critérios adotados para avaliar as diversas respostas geradas. Quanto às habilidades relevantes à criatividade, atuam como um controlador executivo de forma a influenciar a forma como a busca por respostas será conduzida. A motivação intrínseca para a tarefa é responsável por iniciar e manter o processo criativo, decidindo se a busca por uma solução será iniciada e se deve ser mantida, além de influenciar alguns aspectos da geração de respostas (Amabile, 1983). Por fim, o ambiente social representa o componente externo, englobando todos os motivadores extrínsecos que têm o potencial de prejudicar a motivação intrínseca. Além disso, abrange uma variedade de fatores ambientais que podem servir como obstáculos ou estímulos para a motivação intrínseca e a criatividade (Amabile, 2012).

Amabile publicou em 1988 um complemento da teoria abordando tanto a criatividade quanto a inovação nas organizações, o que traz implicações para os ambientes de trabalho criados pelos gestores (Amabile, 2012). Nessa revisão, Amabile acrescentou que os mesmos quatro componentes que influenciam a criatividade dos indivíduos também impactam a criatividade das equipes que trabalham em conjunto. Além disso, propôs novos componentes para explicar a inovação, destacando a dependência de recursos no domínio da tarefa, habilidades em gestão da inovação e motivação para inovar (Amabile, 2012).

Posteriormente, em 1996, Amabile publicou o livro "*Creativity in Context*", que incorporava melhorias sugeridas por doutorandos e pesquisadores associados, apresentando uma revisão do modelo original de criatividade individual (Amabile, 2012). Pesquisas conduzidas após a publicação da teoria indicaram que a motivação intrínseca e a criatividade podem ser prejudicadas se as recompensas ou outros incentivos forem apresentados de maneira que as pessoas se sintam subornadas. No entanto, se as recompensas reconhecerem a competência das pessoas ou permitirem que se envolvam mais profundamente em seu trabalho, a motivação e a criatividade podem ser aprimoradas (Amabile, 2012). Com base em novas evidências empíricas de que o estado afetivo pode impactar significativamente a criatividade individual, Amabile e Mueller (2008) realizaram uma nova revisão da teoria, adicionando que o afeto, que pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho, influencia os processos relevantes para a criatividade (Amabile, 2012).

Por definição de criatividade, a literatura abarca que se trata da criação de uma nova e oportuna resposta, produto ou solução para uma tarefa a ser executada (Amabile, 2012),

portanto refere-se ao desenvolvimento de novas e benéficas ideias. A criatividade dos gestores diz respeito à sua habilidade de conceber ideias inovadoras e proveitosas relacionadas a produtos, serviços, procedimentos, práticas e processos dentro da organização (Amabile, 1996; Madjar; Oldham; Pratt, 2002; Shalley; Gilson; Blum, 2009; Appuhami, 2019). As ideias são consideradas novas se forem únicas em relação a outras disponíveis na organização e são consideradas úteis se tiverem potencial de valor direto ou indireto para a organização, a curto ou longo prazo (Shalley; Zhou; Oldhan, 2004).

A criatividade é influenciada pelas características individuais dos funcionários, pelo contexto em que trabalham e pelas interações entre essas características, visto que existem contextos específicos que correspondem às características pessoais dos indivíduos, resultando em níveis elevados de criatividade entre os funcionários (Shalley; Zhou; Oldhan, 2004). É um processo que ocorre instantaneamente, exigindo tempo para que os funcionários desenvolvam novas ideias que sejam tanto viáveis quanto capazes de agregar valor à organização (Zhang; Zhou, 2014).

Amabile (2012) descreve fatores que podem estimular a criatividade, tais como a presença de desafios positivos, equipes colaborativas e diversificadas que se concentram em ideias, autonomia na execução do trabalho, supervisores que encorajam o desenvolvimento de novas ideias, uma cultura organizacional que valoriza a inovação e promove a criatividade, reconhecimento adequado do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias e normas que incentivam o compartilhamento ativo de ideias em toda a organização (Amabile, 2012).

Na maioria das organizações, um sistema adequado é fundamental para permitir que os colaboradores expressem sua criatividade, reconhecida como um fator-chave para a inovação, o crescimento e a competitividade (Ibrahim; Isa; Shahbudin, 2016). Para facilitar a criatividade, as organizações devem estabelecer um processo de troca de informações que incentive e apoie a inovação (Dal Magro *et al.*, 2022). Nesse sentido, os pesquisadores têm se empenhado em identificar fatores pessoais, contextuais e ambientais que promovam a criatividade no ambiente de trabalho (Ibrahim; Isa; Shahbudin, 2016).

Segundo Peng, Yang e Huan (2022), o suporte criativo dos gestores ou colegas é um estímulo para a criatividade. Portanto, as organizações devem igualmente fomentar uma cultura inovadora que estimule a partilha de informações e conhecimentos (El-Kassar *et al.*, 2022). A participação orçamentária é um processo que engloba tanto os gerentes quanto os subordinados, permitindo a colaboração na elaboração do orçamento e facilitando a definição dos objetivos

orçamentários de forma alinhada com as metas a serem alcançadas (Hasanuddin; Haliah; Said, 2022).

A participação potencializa o desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas e aumenta o comprometimento em alcançar as metas orçamentárias (Piccinin *et al.*, 2022). Ao incentivar a participação dos subordinados no processo orçamentário, o gerente reduz a assimetria de informações entre ele próprio e seus subordinados, pois estes tendem a divulgar mais informações durante a elaboração do orçamento (Degenhart; Lunardi; Zonatto, 2019). Esse compartilhamento de conhecimento pode impulsionar o desempenho, estimular a criatividade dos funcionários e incentivar comportamentos criativos (Luu, 2021).

Por conseguinte, as organizações que incentivam a criatividade e fornecem recursos e suporte adequados aos funcionários em suas atividades de trabalho resultarão em pensamento e ação criativos. Isso levará a um fluxo contínuo de criatividade dos funcionários, resultando em maior desempenho (Ibrahim; Isa; Shahbudin, 2016). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H<sub>3</sub>:** A criatividade medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

## 2.4 Mediação serial de *Empowerment* Psicológico e Criatividade

Estudos psicológicos estabelecem uma conexão entre as cognições do empoderamento psicológico e a criatividade (Moulang, 2015). As cognições de empoderamento estão relacionadas à criatividade, influência ascendente e inspiração, que são características de liderança associadas a uma orientação para a mudança (Spreitzer; Janasz; Quinn, 1999). O *empowerment* psicológico impacta a criatividade ao influenciar a probabilidade de explorar alternativas de respostas mais criativas durante o engajamento na tarefa (Amabile, 1988).

Empoderamento é sobre os gerentes perceberem que tem liberdade, independência e autodeterminação ao realizar tarefas diárias (Speklé; Van Elten; Widener, 2017). A identidade do papel de empoderamento é a medida em que um indivíduo se percebe como alguém que deseja ser empoderado em um determinado trabalho (Zhang; Bartol, 2010) e pode revelar-se de forma indispensável para os gestores que tentam induzir e gerenciar mudanças organizacionais (Conger; Kanungo, 1988), portanto possui efeito direto sobre a criatividade (Sun *et al.*, 2012).

No estudo de Spreitzer, Janasz e Quinn (1999) os supervisores que relataram níveis mais elevados de *empowerment* foram percebidos por seus subordinados como mais criativos,

influentes e inspiradores. Zhang e Bartol (2010) investigaram em que medida a liderança empoderadora influencia a criatividade dos funcionários por meio do *empowerment* psicológico. Os autores descobriram que a liderança empoderadora tem um impacto positivo no *empowerment* psicológico, que por sua vez, influencia na criatividade dos indivíduos.

Com fundamentação nas teorias de aprendizagem social e autodeterminação, Sun *et al.* (2012) testaram um processo de mediação em cadeia que ligava o empoderamento à criatividade dos funcionários. O estudo integrou diferentes perspectivas de empoderamento e forneceu *insights* importantes sobre os mecanismos vinculando o empoderamento com a criatividade. Quando um colaborador percebe a relevância e importância dos requisitos do seu trabalho, isso pode impulsionar o aumento das suas atividades criativas (Sun *et al.*, 2012). Segundo Speklé, Van Elten e Widener (2017) existe uma correlação positiva significativa entre o empoderamento e a criatividade.

Akgunduz, Alkan e Gök (2018) constataram que a criatividade dos funcionários aumenta quando o nível de significado do trabalho aumenta, visto que os funcionários se esforçam para aumentar sua criatividade para contribuir significativamente com seu trabalho. Os autores sugerem que os gestores devem implementar práticas que aumentem a importância e o significado que os funcionários atribuem aos seus objetivos e funções e, a gestão participativa pode ajudar os funcionários a usarem os canais de comunicação dentro da organização de forma eficaz, fazendo com que se sintam parte da equipe.

Malik, Sarwar e Orr (2021) determinaram que o *empowerment* psicológico medeia a relação entre as práticas ágeis de autonomia da equipe, a comunicação ágil e o comportamento criativo. Shin e Perdue (2022) constaram que o empoderamento do cliente, mediado por motivações intrínsecas, aumentou as intenções de engajamento de inovação aberta e teve um efeito positivo na criatividade das ideias de inovação propostas.

Ao considerar a importância da autonomia e competência no trabalho como estímulos à criatividade, os gestores têm a oportunidade de conceder poderes de tomada de decisão específicos, fortalecer o treinamento de habilidades de serviço e proativamente compartilhar soluções para uma variedade de problemas de serviço (Peng; Yang; Huan, 2022). Essas ações têm como objetivo aumentar a capacidade de trabalho dos funcionários e incentivá-los a apresentar múltiplas soluções ao enfrentar novos desafios no serviço (Peng; Yang; Huan, 2022).

Khan *et al.* (2022) descobriram que o *empowerment* psicológico está associado a criatividade dos funcionários. A liderança servidora, por meio de seu empoderamento, facilitação e foco na comunidade, promove processos cognitivos e sociopolíticos que facilitam a adoção de comportamentos de trabalho criativos pelos funcionários (Khan *et al.*, 2022). Um

alto empoderamento leva a maiores intenções de engajamento em inovação aberta e maior criatividade de ideias (Shin; Perdue, 2022).

O *empowerment* psicológico é influenciado tanto pela personalidade individual quanto pelo ambiente em que a pessoa está inserida (Moulang, 2015). Quando os funcionários percebem que a organização adotou políticas que os empoderam, envolvem-nos na resolução de problemas e apoiam sua progressão, é mais provável que eles se sintam protegidos e percebam que a organização apoia sua criatividade (El-Kassar *et al.*, 2022). Considerando o fato de os indivíduos se sentirem no controle de seu trabalho (Schlup; Beck; Zonatto, 2021), é sugerido que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial ocorram de maneira indireta, por meio dessas variáveis.

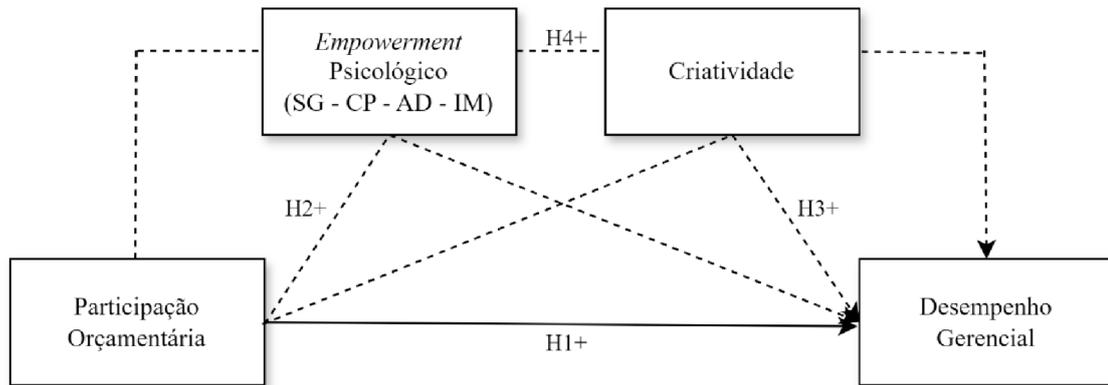
Diante do exposto, tem-se que a participação orçamentária desencadeia uma sequência de efeitos benéficos que fortalecem a dinâmica organizacional. Primeiramente, ao envolver os funcionários no processo orçamentário, a participação pode potencializar o sentimento de empoderamento psicológico, permitindo que os funcionários se sintam mais autônomos e influentes em suas atividades. Este empoderamento, por sua vez, alimenta a criatividade dos indivíduos, incentivando-os a buscar soluções inovadoras e a explorar alternativas criativas no desempenho de suas funções. Por fim, a criatividade potencializada culmina em um melhor desempenho gerencial, onde gestores e equipes são capazes de adaptar-se rapidamente às mudanças, tomar decisões mais acertadas e alcançar resultados superiores. Nesse contexto, a seguinte hipótese de pesquisa é destacada:

**H4:** O *empowerment* psicológico e a criatividade medeiam serialmente e positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

## 2.5 Modelo Teórico

Definida a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e após destacar o referencial teórico base para a construção das hipóteses de pesquisa, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico de análise com as relações que se pretende investigar.

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Legenda: SG = Significado; CP = Competência; AD = Autodeterminação; IM = Impacto.  
 Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O modelo delineado na Figura 1 ilustra os caminhos a serem analisados neste estudo, abrangendo a hipótese de relação direta representada pela linha contínua (H1) e as relações indiretas indicadas por linhas tracejadas (H2, H3 e H4). O Quadro 1 apresenta uma síntese das hipóteses elaboradas para este projeto de pesquisa e as respectivas relações esperadas.

Quadro 1 - Hipóteses de Pesquisa

Hipóteses de Pesquisa	Relação Esperada
H1: A participação orçamentária influencia positivamente no desempenho gerencial.	Positiva
H2: O <i>empowerment</i> psicológico medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Positiva
H3: A criatividade medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Positiva
H4: O <i>empowerment</i> psicológico e a criatividade medeiam serialmente e positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.	Positiva

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nesse sentido, o conjunto das relações teóricas representadas na Figura 1 e sintetizadas no quadro 1 permitirá a conclusão do objeto de estudo. No tópico a seguir, apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos na ciência referem-se a procedimentos sistemáticos que buscam descrever e explicar fenômenos naturais e humanos. O método científico envolve a formulação precisa de um problema, a realização de observações, a interpretação dessas observações com base em relações verificadas e em conformidade com teorias estabelecidas (Marconi; Lakatos, 2022). Os pesquisadores devem se engajar de forma completa e cuidadosa em suas pesquisas, selecionando os métodos mais adequados para o fenômeno escolhido, a questão de pesquisa, a amostra e o contexto (Köhler; Smith; Bhakoo, 2022).

Este capítulo engloba o conjunto de técnicas que serão adotadas para a operacionalização da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas a classificação da pesquisa, seguida da definição da população e da amostra. Em seguida, são descritos os construtos utilizados para a investigação e o instrumento de coleta de dados. Por fim, é apresentada a técnica de análise dos dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Com relação a abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa porque é adequada para os casos em que se deseja organizar e interpretar dados numéricos coletados (Martins; Theófilo, 2018). A pesquisa quantitativa tem como foco a objetividade e é adequada quando é possível coletar medidas quantificáveis das variáveis e inferir a partir de amostras da população, com a adoção de procedimentos estruturados e instrumentos formais para a coleta de dados (Queirós; Faria; Almeida, 2017).

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados, classifica-se como *survey*, porque é adequada quando o pesquisador busca responder a questões sobre a distribuição de uma variável ou as relações entre características de pessoas ou grupos, tal como ocorrem em situações naturais (Martins; Theófilo, 2018). É uma das técnicas quantitativas mais utilizadas, pois oferece a possibilidade de obter informações sobre um fenômeno específico por meio da formulação de perguntas que refletem as opiniões, percepções e comportamentos de um grupo de indivíduos (Queirós; Faria; Almeida, 2017).

### 3.2 População e Amostra

A população compõe-se pelos profissionais com responsabilidade orçamentária, que atuam nas empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão [B]3. A B3 é a bolsa de valores oficial do Brasil, onde se realizam as negociações de ações e outros ativos financeiros. Após a implementação de mudanças institucionais que aprimoraram os mecanismos de governança e gestão de riscos, juntamente com a fusão das bolsas de valores, mercadorias, futuros e títulos negociados no mercado de balcão, a B3 alcançou o status de uma das maiores bolsas do mundo em termos de capitalização de mercado (Tonin; Scherer, 2022).

O mercado de ações brasileiro é conhecido por sua diversidade, portanto um vasto leque de empresas é listado na B3, abrangendo setores e indústrias, tais como *commodities*, instituições financeiras, energia, varejo, tecnologia, construção e imobiliário, bem como alimentos e bebidas, incluindo grandes corporações multinacionais, empresas nacionais de médio porte e até mesmo *startups* (B3, 2024). Assim como em outras bolsas de valores globais, as empresas que integram a B3 buscam capitalização por meio da emissão de ações. Contudo, o ambiente regulatório, a cultura empresarial e os desafios específicos do mercado brasileiro podem apresentar particularidades em relação a outras economias. Um exemplo marcante é a prevalência de empresas estatais, mais comum no Brasil do que em nações mais desenvolvidas (B3, 2024).

Ademais, o Brasil é classificado como uma economia emergente, encontrando-se em um estágio de crescimento e desenvolvimento. Esse *status* molda o perfil das empresas listadas na B3, refletindo a transição do país para um estágio mais avançado de desenvolvimento econômico. Essa condição de economia emergente pode resultar em maior volatilidade nos mercados financeiros, oferecer oportunidades significativas de crescimento e apresentar riscos específicos associados a economias em desenvolvimento (B3, 2024). Portanto, a seleção das empresas listadas na B3 foi feita com o objetivo de investigar de forma abrangente o comportamento dos indivíduos envolvidos nos processos orçamentários (Guidini *et al.*, 2020), considerando que essas empresas são minimamente maduras, possuindo estrutura orçamentária e gestão bem definida.

A amostra da pesquisa foi constituída pelos gestores e demais profissionais com responsabilidade orçamentária, incluindo *controllers*, analistas e diretores das 436 empresas ativas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão [B]3. Justifica-se a escolha da amostra considerando gestores de alto ou médio escalão, especificamente CEOs, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores, pois estão em concordância com estudos anteriores (Monteiro *et al.*, 2021). Com

relação aos cargos de níveis inferiores na amostra, estão em consonância com a temática central participação orçamentária, que se refere à colaboração na tomada de decisões, seja entre um gestor e um funcionário individual ou entre um gestor e um grupo de funcionários (Locke; Schweiger; Latham, 1986). Essa diversidade de cargos reflete a participação de profissionais em diferentes níveis de responsabilidade e áreas de atuação, o que proporciona uma compreensão mais abrangente do panorama organizacional abordado no estudo.

### **3.3 Mensuração das Variáveis**

Com o propósito de responder aos objetivos geral e específicos, que incluem analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio da mediação serial do *empowerment* psicológico e da criatividade, foram adotados, com base na literatura citada, os seguintes construtos, os quais se dividem em quatro blocos detalhados no Quadro 2. Os construtos selecionados mantêm fidelidade ao instrumento original. Todos os itens foram avaliados em uma escala *Likert* de 7 pontos. As Escalas *Likert* são valorizadas por sua simplicidade e clareza, sendo ideais para expressar percepções, o que é relevante para estudos em Contabilidade e fenômenos sociais ligados a ela (Feijó; Vicente; Petri, 2020).

Quadro 2 – Mensuração das Variáveis

Variável Latente	Rótulo	Indicadores	Fonte
Participação Orçamentária (PO)	PO_01	Envolvimento na elaboração do orçamento.	Milani (1975)
	PO_02	Informações fornecidas pelo superior na revisão do orçamento.	
	PO_03	Autonomia na elaboração do orçamento para emitir opiniões ou apresentar sugestões ao superior, mesmo sem ser perguntado.	
	PO_04	Influência no orçamento final.	
	PO_05	Contribuição para o processo orçamentário.	
	PO_06	Frequência em que é abordado pelo superior para compartilhar informações, expressar opinião e oferecer sugestões sobre as projeções feitas.	
Empowerment Psicológico (EP)	Dimensão: Significado		Spreitzer (1995)
	EP_01	Importância do trabalho.	
	EP_02	Significância das atividades de trabalho.	
	EP_03	Significância do trabalho.	
	Dimensão: Competência		
	EP_04	Confiança na capacidade de fazer o trabalho.	
	EP_05	Autoconfiança sobre capacidades para realizar atividades de trabalho.	
	EP_06	Domínio das habilidades necessárias para desenvolver o trabalho.	
	Dimensão: Autodeterminação		
	EP_07	Autonomia para determinar como fazer o trabalho.	
	EP_08	Decisão de como fazer o trabalho.	
	EP_09	Oportunidades de independência e liberdade na forma como fazer o trabalho.	
Dimensão: Impacto			
EP_10	Impacto no que acontece no departamento.		
EP_11	Controle sobre o que acontece no departamento.		
EP_12	Influência sobre o que acontece no departamento		
Criatividade (CT)	CT_01	Ter ideias criativas.	Moulang (2015)
	CT_02	Experimentar novos conceitos e ideias.	
	CT_03	Realizar tarefas de forma engenhosa.	
	CT_04	Envolver-se na resolução de problemas de maneira inteligente e criativa.	
	CT_05	Procurar inovações e melhorias significativas.	
	CT_06	Gerar e avaliar múltiplas alternativas para novos problemas.	
	CT_07	Gerar novas perspectivas sobre velhos problemas com frequência.	
	CT_08	Improvisar métodos para resolver problemas quando a resposta não é óbvia.	
Desempenho Gerencial (DG)	DG_01	Determinar metas, políticas e linhas de ação.	Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), adaptada por Zonatto (2014)
	DG_02	Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatórios e contas.	
	DG_03	Trocar informações com pessoas da organização para relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos.	
	DG_04	Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro.	
	DG_05	Orientar e liderar o desenvolvimento de subordinados.	
	DG_06	Manter a força de trabalho da área de responsabilidade.	
	DG_07	Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços.	
	DG_08	Alavancar os interesses gerais da organização por meio de participação em palestras, consultas com outras empresas ou contato com outras pessoas fora da organização.	
	DG_09	Desempenho global.	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura citada (2024).

O primeiro bloco contempla a variável independente Participação Orçamentária (PO) elaborado a partir de Milani (1975). Estudos confirmaram a ampla adoção da medida proposta

por Milani (1975) em pesquisas sobre participação orçamentária devido à sua aceitável validade e confiabilidade (Chenhall; Brouwnell, 1988). A avaliação dos itens foi conduzida utilizando uma escala *Likert* de sete pontos, abrangendo desde “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (7).

O segundo bloco corresponde a variável mediadora *empowerment* psicológico (EP) que foi medido usando o instrumento de Spreitzer (1995). O instrumento de doze itens tem sido usado em pesquisas contábeis (Moulang, 2015) e mede quatro cognições de *empowerment* psicológico: significado, competência, autodeterminação e impacto. A avaliação dos itens foi realizada por meio de escala *Likert* de sete pontos, que variam entre “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7).

No terceiro bloco da pesquisa, a variável mediadora Criatividade (CT) é proveniente dos oito itens extraídos do estudo de Moulang (2015). Moulang (2015) elaborou o instrumento com adaptação de três estudos anteriores, sendo dois itens adaptados do estudo de Denison, Hooijberg e Quinn (1995), com o propósito de medir empiricamente o papel de liderança inovadora; dois itens adaptados do estudo de Spreitzer, Janasz e Quinn (1999) e quatro itens adaptados da escala de sete itens desenvolvida por Wang e Netemeyer (2004) para mensurar a criatividade. A avaliação dos itens foi realizada por meio de escala *Likert* de sete pontos, que variam entre “quase nunca” (1) a “quase sempre” (7).

O quarto bloco contempla a variável dependente denominada Desempenho Gerencial (DG). Foi utilizada a escala de autoavaliação de Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), adaptada por Zonatto (2014). O instrumento consiste em nove itens, compreendendo uma avaliação abrangente do desempenho, juntamente com oito avaliações correspondentes a oito indicadores diferentes de desempenho. A escala de autoavaliação varia entre “desempenho abaixo da média” (1) e “desempenho acima da média” (7).

No que diz respeito às variáveis de controle, foram incorporados dados demográficos, tais como idade (expressa em anos como uma variável contínua) e gênero (0 = masculino, 1 = feminino), juntamente com informações sobre cargo e tempo de empresa, com o propósito de controlar a variável dependente, desempenho gerencial (Sun *et al.*, 2012; Chen; Huang, 2021; Wei *et al.*, 2021). Essas variáveis de controle foram introduzidas no estudo com o intuito de examinar seu impacto na dinâmica e nos resultados analisados (Grabner; Klein; Speckbacher, 2022).

### 3.4 Técnica de Coleta de Dados

Após a identificação dos construtos, foi elaborado um instrumento de pesquisa para a coleta de dados. Esse instrumento foi desenvolvido com base em estudos anteriores detalhados no item 3.3 e após a criação do instrumento de pesquisa, procedeu-se à sua tradução. Embora alguns pesquisadores tenham previamente empregado os elementos construídos neste estudo em pesquisas anteriores, a validação do instrumento de coleta de dados é crucial para garantir sua relevância no contexto desta pesquisa.

Conseqüentemente, o instrumento desenvolvido foi submetido a um pré-teste para confirmar sua eficácia. Durante esse procedimento, o instrumento passou pela avaliação de dois professores doutores pesquisadores especializados na área gerencial da contabilidade e de dois gestores responsáveis pela área orçamentária. O objetivo dessa fase foi verificar, junto com esses especialistas, se as perguntas formuladas para a coleta de dados estavam compreensíveis e objetivas, levando em consideração que eles eram os potenciais participantes da pesquisa. Após incorporar as sugestões de alteração, foi então desenvolvida a versão final do instrumento de pesquisa para ser empregada na coleta de dados.

O instrumento de pesquisa foi submetido à análise e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) antes de sua aplicação. Assim, este estudo é parte do projeto de pesquisa oficialmente autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande, intitulado "A participação orçamentária como antecedente ao *empowerment* psicológico e à criatividade, e sua relação com o desempenho gerencial", com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 73232523.0.0000.5324 e o Parecer de Aprovação número 6.309.371, datado de 19 de setembro de 2023.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário eletrônico estruturado na plataforma *Google Forms*. Foi assegurado o anonimato dos profissionais que optaram por participar voluntariamente da pesquisa e a obrigatoriedade de resposta já estava incorporada no formulário para todas as questões. Dessa forma, para que as respostas fossem enviadas, era necessário que estivessem completas, o que evitou o descarte de dados devido a respostas ausentes.

Os participantes foram abordados por meio da plataforma profissional LinkedIn® entre setembro de 2023 e janeiro de 2024. Inicialmente, um filtro foi aplicado à população-alvo, identificando os profissionais com responsabilidades orçamentárias. Em seguida, convites foram enviados a cada potencial participante, apresentando os pesquisadores e convidando-os

a participar do estudo. Após o contato e a confirmação da participação na pesquisa, os participantes receberam o *link* para acessar o questionário, com a limitação de até cinco respondentes por empresa (Ehlert *et al.*, 2023). Para melhorar a taxa de resposta, foi garantida a confidencialidade a cada participante e um acompanhamento foi realizado com aqueles que não responderam duas semanas após o envio inicial do *link*. No total, foram enviados 2160 *links*, dos quais foram recebidas 275 respostas válidas, resultando em uma taxa de retorno de 12,63%.

O primeiro bloco é composto por seis questões e pretende verificar o nível de participação orçamentária nos gestores estudados. O segundo bloco contempla nove questões e busca identificar o desempenho gerencial dos gestores participantes da pesquisa. O terceiro bloco contempla as questões referente ao construto *empowerment* psicológico e busca analisar o empoderamento dos respondentes em relação às suas atividades por meio de doze assertivas. O quarto bloco contempla oito questões sobre o construto criatividade dos gestores, que pretende identificar a criatividade quanto as tarefas executadas. Por fim, o último bloco refere-se à caracterização do respondente e da empresa. As perguntas estão divididas em seis seções, e o questionário completo está disponível no Apêndice B.

Uma das estratégias adotadas para mitigar o *Common Method Bias* (CMB) foi a preservação do anonimato dos entrevistados. Isso foi feito para reduzir qualquer ansiedade relacionada à avaliação que eles possam sentir ao compartilhar suas respostas. Essa abordagem envolveu não solicitar informações pessoais que pudessem identificá-los (Podsakoff *et al.*, 2024). Além disso, foi conduzido o teste de fator único de Harman, o qual avalia se o primeiro fator explica a maioria (>50%) da variância nos itens (Podsakoff *et al.*, 2003; Podsakoff *et al.*, 2024). Os resultados indicaram que o primeiro fator explicou 35,75% da variância total do instrumento, portanto pode-se inferir que o CMB não é uma preocupação relevante.

Outra análise conduzida para avaliar a robustez da pesquisa foi o *Non-Response Bias* (NRB). De acordo com Armstrong e Overton (1979), indica-se um *p-value* superior ao nível de significância comumente utilizado (0,05). O menor *p-value* encontrado foi de 0,083, portanto não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos comparados (os 10 primeiros e os 10 últimos respondentes).

### **3.5 Técnica de Análise de Dados**

Inicialmente os dados foram tratados por meio de planilha do *Excel*®. Com a finalidade de verificar as associações entre os construtos, foi empregada a Modelagem de Equações

Estruturais mediante estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A principal vantagem do PLS-SEM é que o método permite a estimação de modelos com múltiplas construções, variáveis e caminhos estruturais sem impor restrições rigorosas sobre a distribuição dos dados ou o tamanho da amostra (Hair *et al.*, 2019).

Nos últimos anos, houve um aumento significativo na utilização do PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) em diversas áreas (Hair *et al.*, 2019). A crescente utilização do PLS-SEM é provavelmente motivada pelos tipos de pesquisas realizadas nas áreas de ciências humanas, sociais e do comportamento, em virtude de que os dados frequentemente são coletados por meio de escalas de atitude ou escalas do tipo *Likert*, as quais raramente seguem uma distribuição normal multivariada. Nesse sentido, o PLS-SEM, oferece uma abordagem flexível e mais adequada para lidar com essas particularidades (Bido; Silva, 2019).

A Análise de Equações Estruturais (SEM) emergiu como a principal ferramenta analítica para testar modelos de relações de causa e efeito que envolvem variáveis latentes (Hair *et al.*, 2014). Um construto latente não pode ser mensurado diretamente, mas pode ser representado ou avaliado por meio de uma ou mais variáveis, também conhecidas como indicadores (Hair *et al.*, 2009). Os construtos do projeto em questão, como participação orçamentária, *empowerment* psicológico, criatividade e desempenho gerencial, que são instrumentos de autoavaliação, não podem ser medidos com precisão absoluta, no entanto, ao fazer várias perguntas, é possível avaliar diversos aspectos relacionados ao respondente. Ao combinar as respostas a essas perguntas, obtém-se uma medida razoavelmente precisa do construto latente para um indivíduo (Hair *et al.*, 2009).

No PLS-SEM, as variáveis latentes são tratadas considerando que os conceitos em análise podem ser mensurados como variáveis compostas, que são assumidas como representações dos conceitos teóricos (Lacruz; Assis; Guedes, 2022). Em determinados casos, as construções podem ser complexas e podem ser operacionalizadas em níveis mais abstratos. Ao invés de modelar essas competências em uma única camada de construção, pode-se optar por representá-las como componentes de primeira ordem, que estão relacionados a uma construção multidimensional de segunda ordem (Hair *et al.*, 2014).

Um construto de segunda ordem é medido diretamente por meio da utilização de todas as variáveis observáveis dos construtos de primeira ordem que estão relacionados (Van Riel *et al.*, 2017). Na presente pesquisa, o *empowerment* psicológico é um construto latente de segunda ordem, o qual será mensurado por meio de quatro construtos latentes de primeira ordem: significado, competência, autodeterminação e impacto, utilizando a abordagem de indicadores

repetidos, ou seja, todos os indicadores dos componentes de primeira ordem são associados ao componente de segunda ordem (Sarstedt *et al.*, 2019).

No contexto da mediação deste estudo, um efeito mediador ocorre quando uma terceira variável ou construto influencia a relação entre dois outros construtos relacionados (Hair *et al.*, 2017). Um modelo de caminho abrange tanto efeitos diretos, que são relações simples entre duas construções, quanto efeitos indiretos, que envolvem uma sequência de relações com pelo menos um construto intermediário, também referido como efeito mediador (Hair *et al.*, 2017).

Neste estudo, foi adotado um modelo de mediação de três caminhos ou serial, no qual dois mediadores, M1 e M2, atuam em série entre uma variável independente e uma variável dependente (Taylor *et al.*, 2008; Wang *et al.*, 2023). Em outras palavras, o *empowerment* psicológico e a criatividade atuam como mediadores seriais entre a variável independente (participação orçamentária) e a variável dependente (desempenho gerencial).

A Modelagem de Equações Estruturais mediante estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi realizada no *software* SmartPLS 4. Quando aplicado o PLS-SEM, é necessário seguir um processo de vários estágios, que inclui a coleta e análise de dados, a especificação dos modelos interno e externo, a estimativa do modelo e avaliação dos resultados (Hair *et al.*, 2014). A primeira etapa na avaliação dos resultados do PLS-SEM consiste em examinar os modelos de mensuração, nesse estudo aplicam-se os modelos reflexivos que têm sido amplamente utilizados em ciências sociais e parecem representar de forma mais eficaz diversas características de diferenças individuais e medidas perceptuais (Hair *et al.*, 2009).

Nesse interim, foram verificadas se as cargas fatoriais eram adequadas e foi verificada a confiabilidade da consistência interna por meio do *Alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) e *Composite Reliability* (CR), a validade convergente pelos valores de variância média extraída (AVE) e a validade discriminante que é interpretada pelos critérios de *Fornell-Larcker* e de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT). A validade discriminante refere-se à medida em que um construto é empiricamente distinto de outros construtos, ou seja, a capacidade do construto de medir o que se pretende medir (Hair *et al.*, 2014).

Uma vez finalizada a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo consiste em avaliar o modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019). A análise do modelo estrutural foi realizada considerando o *Variance inflation factor* (VIF) para avaliar a existência de multicolinearidade no modelo; o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva das variáveis pelo indicador *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ); a significância estatística (*p-value*) e a relevância dos coeficientes de caminho ( $\beta$ ), para então ser realizado o teste de hipóteses.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo aborda a análise e discussão dos resultados empíricos obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o perfil da amostra, seguido pela análise do modelo de mensuração, do modelo estrutural e as análises de resultados. Por fim, os resultados são discutidos.

### **4.1 Perfil da Amostra**

Após a coleta de dados, constatou-se que a pesquisa envolveu 275 profissionais com responsabilidade orçamentária nas organizações listadas na B3. Entre essas 275 respostas, 5 indivíduos indicaram que foram informados sobre a pesquisa, mas optaram por não participar. Em seguida, procedeu-se à análise da presença de padrões de respostas suspeitas, identificando casos nos quais um participante selecionou consistentemente a mesma resposta para uma proporção significativa das perguntas (Hair *et al.*, 2017). Como resultado, foram excluídas três respostas que exibiam esse padrão, visando assegurar a integridade e confiabilidade dos dados analisados. Assim, a pesquisa considerou um total de 267 respostas válidas. A Tabela 1 apresenta detalhes sobre o perfil dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 1 – Perfil do respondente**

Perfil	Categorias	Frequência	Percentual	Mín.	Máx.	Média	DP
Cargo	<i>Controller</i>	11	4,12%				
	Analista/Especialista/Técnico	40	14,98%				
	Coordenador/Supervisor	81	30,34%				
	Gerente/ <i>Head</i>	122	45,69%				
	Diretor/Superintendente	13	4,87%				
Escolaridade	Ensino Médio	1	0,37%				
	Superior	34	12,73%				
	Especialização / MBA	194	72,65%				
	Mestrado	37	13,85%				
	Doutorado	1	0,37%				
Gênero	Masculino	177	66,29%				
	Feminino	64	23,97%				
	Prefiro não informar	26	9,74%				
Idade (anos)	22-30	31	11,61%				
	31-40	137	51,31%	22	69	39,64	7,62
	41-50	74	27,72%				
	51+	25	9,36%				
Tempo na empresa (anos)	-5	140	52,43%				
	6-10	67	25,09%	0,08	37	7,07	6,57
	11-20	48	17,98%				
	21+	12	4,50%				
Tempo de Existência da Empresa (anos)	-10	14	5,24%				
	11-30	88	32,96%	5	190	48,73	32,65
	31-50	70	26,22%				
	51+	95	35,58%				

Nota: n = 267.

A análise do perfil dos participantes revelou uma distribuição diversificada em termos de cargos ocupados nas organizações estudadas. Dentre os 267 respondentes, 11 participantes (4,12%) desempenham funções de *Controller*, enquanto, 40 respondentes (14,98%) assumem papéis de Analista, Especialista ou Técnico. Além disso, 81 respondentes (30,34%) ocupam cargos de Coordenador/Supervisor. A categoria mais representada é a de Gerente/*Head*, com 122 participantes, equivalendo a 45,69% do total. Por fim, 13 respondentes (4,87%) ocupam cargos de Diretor ou Superintendente, indicando a presença de executivos de alto escalão entre os participantes.

No que diz respeito à escolaridade, constata-se que apenas 0,37% dos participantes possuem ensino médio completo, enquanto 12,73% têm ensino superior completo. Uma parcela significativa, representada por 72,66%, possui especialização/MBA em diferentes áreas, seguida por 13,86% com mestrado e 0,37% com doutorado. Quanto ao gênero, observa-se uma

predominância significativa do gênero masculino, com 177 respondentes, em comparação com 64 do gênero feminino. Além disso, 26 participantes optaram por não fornecer essa informação.

A faixa etária predominante entre os participantes do estudo está concentrada no intervalo de 31 a 40 anos, totalizando 137 respondentes, o que equivale a 51,31% da amostra. Adicionalmente, 11,61% têm idades entre 22 e 30 anos, 27,72% estão na faixa de 41 a 50 anos, enquanto apenas 9,36% dos profissionais têm mais de 51 anos, correspondendo a 25 respondentes.

Com relação ao tempo de empresa, a maioria 52,43% possuem menos de 5 anos de casa, cerca de 25,09% têm entre 6 e 10 anos de experiência, enquanto 17,98% possuem entre 11 e 20 anos, sugerindo uma proporção considerável de profissionais com um histórico intermediário ou mais longo de serviço. Um grupo menor de 4,49% tem mais de 21 anos de experiência na mesma empresa. No que tange ao tempo de existência dessas empresas, verificou-se que 35,58% possuem mais de 51 anos de atuação no mercado, 26,22% possuem de 31 a 50 anos de existência, 32,96% possuem de 11 a 30 anos de existência e que apenas 5,24% possuem até 10 anos de existência no mercado.

#### **4.2 Análise do Modelo de Mensuração**

A avaliação dos resultados do PLS-SEM requer duas etapas distintas: a análise do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural. Durante a estimativa do modelo, são obtidas medidas empíricas das relações entre os indicadores e os construtos (modelo de mensuração) e entre os próprios construtos (modelo estrutural), que possibilitam a comparação entre modelos teoricamente estabelecidos e os dados reais da amostra, permitindo uma avaliação do quão bem a teoria se ajusta aos dados observados (Hair *et al.*, 2017).

Assim sendo, o ponto de partida na avaliação dos resultados do PLS-SEM é a análise dos modelos de mensuração (Hair *et al.*, 2019). Ressalta-se que ao avaliar modelos de ordem superior, é necessário considerar dois modelos de mensuração adicionais aos quais os critérios de avaliação se aplicam: os modelos de mensuração dos componentes de ordem inferior (1ª ordem) e o modelo de mensuração do construto de ordem superior (2ª ordem) como um todo, representado pelas relações entre os níveis de ordem superior (Sarstedt *et al.*, 2019).

A análise do modelo de mensuração é importante porque garante que as medidas utilizadas sejam confiáveis e estejam alinhadas com a teoria subjacente, permitindo assim uma interpretação precisa dos resultados da análise estrutural. Nessa perspectiva, a Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas e cargas fatoriais dos itens do questionário.

**Tabela 2 - Estatísticas descritivas e cargas fatoriais dos itens do questionário**

	Alcance Teórico		Alcance Empírico		Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.			
<b>Participação Orçamentária</b>							
PO_01	1	7	1	7	5,794	1,731	0,908
PO_02	1	7	1	7	5,610	1,733	0,829
PO_03	1	7	1	7	5,925	1,697	0,907
PO_04	1	7	1	7	5,296	1,929	0,904
PO_05	1	7	1	7	5,667	1,813	0,924
PO_06	1	7	1	7	5,528	1,789	<sup>a</sup>
<b>Empowerment Psicológico</b>							
EP_01	1	7	1	7	6,378	0,867	0,964
EP_02	1	7	1	7	6,262	1,012	<sup>a</sup>
EP_03	1	7	1	7	6,262	1,009	0,967
EP_04	1	7	1	7	6,558	0,724	0,888
EP_05	1	7	1	7	6,476	0,751	0,911
EP_06	1	7	1	7	6,292	0,805	0,815
EP_07	1	7	1	7	6,052	1,110	0,892
EP_08	1	7	1	7	5,513	1,350	0,902
EP_09	1	7	1	7	5,794	1,196	0,910
EP_10	1	7	1	7	6,270	0,969	0,836
EP_11	1	7	1	7	5,764	1,119	0,907
EP_12	1	7	1	7	6,007	1,095	0,910
<b>Criatividade</b>							
CT_01	1	7	1	7	5,599	1,071	0,798
CT_02	1	7	1	7	5,543	1,053	0,788
CT_03	1	7	1	7	5,494	1,075	0,746
CT_04	1	7	1	7	5,820	0,986	0,821
CT_05	1	7	1	7	5,742	1,127	0,827
CT_06	1	7	1	7	5,712	1,065	0,819
CT_07	1	7	1	7	5,569	1,111	0,770
CT_08	1	7	1	7	5,637	1,098	0,699
<b>Desempenho Gerencial</b>							
DG_01	1	7	1	7	5,734	1,039	0,778
DG_02	1	7	1	7	5,873	1,005	0,699
DG_03	1	7	1	7	5,940	1,022	0,639
DG_04	1	7	1	7	5,618	1,169	0,749
DG_05	1	7	1	7	5,869	1,302	0,763
DG_06	1	7	1	7	5,461	1,599	0,762
DG_07	1	7	1	7	4,719	1,671	0,665
DG_08	1	7	1	7	4,861	1,550	0,697
DG_09	1	7	1	7	5,708	0,993	0,858

Nota: <sup>a</sup> Item excluído para ajuste do modelo.

Assim, realizou-se a análise das cargas fatoriais, seguindo a recomendação de que as cargas devem atingir valores superiores a 0,60 (Hair *et al.*, 2017). Portanto, optou-se por excluir os itens PO\_06 e EP\_02 para melhor ajuste do modelo. Conforme demonstrado na Tabela 2,

todos os itens satisfazem o limite mínimo estabelecido. Além disso, a maioria dos construtos apresentam cargas acima de 0,708 indicando que o construto explica mais de 50% da variância do indicador, garantindo uma confiabilidade aceitável dos itens (Hair *et al.*, 2019).

Além da confiabilidade de cada indicador (cargas), a análise dos modelos de medição reflexiva implica o uso de medidas como o alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), a confiabilidade composta (CR) e o rho\_A para avaliar a consistência interna. Além disso, a variância média extraída (AVE) é empregada para verificar a validade convergente (Hair *et al.*, 2017). O primeiro critério analisado é a confiabilidade da consistência interna usando o alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que estima a confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis observadas. Recomenda-se considerar valores acima de 0,700 para uma análise apropriada (Hair *et al.*, 2017).

Interpreta-se a confiabilidade composta (CR) e o rho\_A de maneira similar ao alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), ou seja, valores de confiabilidade entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios enquanto valores de confiabilidade acima de 0,90, especialmente acima de 0,95, indicam que todas as variáveis indicadoras estão medindo o mesmo fenômeno, o que pode comprometer a validade do construto (Hair *et al.*, 2019).

O alfa de Cronbach é uma medida conservadora de confiabilidade, enquanto a confiabilidade composta tende a ser mais generosa. Ambos os critérios devem ser considerados ao avaliar a confiabilidade da consistência interna das medidas, pois a verdadeira confiabilidade geralmente está entre o alfa de Cronbach (limite inferior) e a confiabilidade composta (limite superior) (Hair *et al.*, 2017). Portanto, conforme evidenciado na Tabela 3, mesmo que o CR dos construtos participação orçamentária e significado estejam ligeiramente acima de 0,95, a confiabilidade foi confirmada por meio do  $\alpha$  e rho\_A. A confiabilidade de todos os demais construtos foi confirmada.

A terceira etapa consiste na avaliação da validade convergente de cada medida de construto. Nessa análise, é utilizado a variância média extraída (AVE), definido como a média das cargas quadradas dos indicadores associados ao construto (Hair *et al.*, 2017). Um valor mínimo de AVE aceitável é de 0,50 ou superior, indicando que o construto explica 50% ou mais da variância dos itens que o compõem (Hair *et al.*, 2019).

**Tabela 3 - Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente dos construtos**

Construto Latente	Estatísticas Descritivas		Confiabilidade e validade convergente			
	Média	S.D.	$\alpha$	rho_A	CR	AVE
<b>Painel A – Construtos Latentes principais e de 2ª Ordem</b>						
Participação Orçamentária	5,658	1,795	0,938	0,942	0,953	0,801
Empowerment Psicológico	6,124	1,064	0,893	0,897	0,856	0,599
Criatividade	5,640	1,079	0,910	0,915	0,927	0,616
Desempenho Gerencial	5,531	1,355	0,894	0,900	0,914	0,544
Construto Latente	Estatísticas Descritivas		Confiabilidade e validade convergente			
	Média	S.D.	$\alpha$	rho_A	CR	AVE
<b>Painel B – Construtos Latentes 1ª Ordem</b>						
Significado	6,320	0,943	0,926	0,928	0,964	0,931
Competência	6,442	0,769	0,842	0,850	0,905	0,761
Autodeterminação	5,787	1,243	0,884	0,884	0,929	0,812
Impacto	6,014	1,083	0,860	0,865	0,915	0,782

Nota: Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ); Composite reliability (CR); Average variance extracted (AVE).

No que diz respeito aos construtos de segunda ordem, as relações reflexivas entre o construto EP e suas dimensões são interpretadas como carregamentos (Sarstedt *et al.*, 2019). A análise revelou cargas fatoriais de 0,791 para a dimensão de significado, 0,738 para competência, 0,728 para autodeterminação e 0,834 para impacto, demonstrando assim suporte para a confiabilidade dos indicadores. Durante este processo, as cargas são utilizadas para calcular manualmente os valores de confiabilidade composta e AVE do construto EP de segunda ordem (Sarstedt *et al.*, 2019). Conforme Tabela 3, todos os construtos de segunda ordem e de primeira ordem atingem o mínimo aceitável.

O quarto passo envolve a avaliação da validade discriminante, que determina o quão distintos empiricamente são os construtos uns dos outros dentro do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019). A Tabela 4 apresenta a validade discriminante dos construtos principais, de segunda ordem e das variáveis de controle, avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker e *Heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT). Adicionalmente, o construto de ordem superior como um todo deve demonstrar validade discriminante em relação a todos os outros construtos no modelo. Nesse sentido, a avaliação da validade discriminante do componente de ordem superior deve levar em conta sua ordem inferior, e não apenas seus indicadores repetidos (Sarstedt *et al.*, 2019).

**Tabela 4 - Correlações e validade discriminante dos construtos principais, de 2ª ordem e variáveis de controle**

<b>Painel A – Fornell-Larcker com construtos principais, de 2ª ordem e variáveis de controle</b>								
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Particip. Orçamentária	<b>0,895</b>							
2. <i>Empowerment</i> Psicológico	0,469	<b>0,774</b>						
3. Criatividade	0,201	0,422	<b>0,785</b>					
4. Desemp. Gerencial	0,522	0,605	0,558	<b>0,737</b>				
5. Cargo	-0,223	-0,220	-0,154	-0,348	-			
6. Gênero	-0,024	-0,101	-0,028	-0,056	-0,047	-		
7. Idade	0,085	-0,008	0,096	0,105	-0,221	0,722	-	
8. Tempo na Empresa	-0,073	-0,071	-0,016	-0,061	0,080	-0,022	-0,033	-
<b>Painel B – HTMT com construtos principais, de 2ª ordem e variáveis de controle</b>								
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Particip. Orçamentária								
2. <i>Empowerment</i> Psicológico	0,509							
3. Criatividade	0,215	0,461						
4. Desemp. Gerencial	0,559	0,670	0,614					
5. Cargo	0,227	0,233	0,159	0,365				
6. Gênero	0,034	0,107	0,042	0,066	0,047			
7. Idade	0,088	0,044	0,099	0,110	0,221	0,722		
8. Tempo na Empresa	0,076	0,077	0,055	0,086	0,080	0,022	0,033	

*Nota:* Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

O critério de Fornell-Larcker envolve a comparação da raiz quadrada dos valores AVE com as correlações entre as variáveis latentes. Portanto, a raiz quadrada do AVE de cada construto deve ser superior à sua correlação mais alta com qualquer outro construto (Hair *et al.*, 2017). Os dados apresentados na Tabela 4 sugerem que os construtos discriminam efetivamente, pois a raiz quadrada do AVE de cada construto (exibido na diagonal) é superior às correlações com os outros construtos do modelo, tanto para os construtos principais, de segunda ordem e das variáveis de controle evidenciados na Tabela 4 quanto para os construtos de primeira ordem apresentados na Tabela 5.

O *Heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) é uma medida que estima qual seria a correlação real entre dois construtos se fossem perfeitamente medidos (Hair *et al.*, 2017). Um valor de HTMT acima de 0,90 sugere a falta de validade discriminante. Quando os construtos no modelo de caminho são mais distintos conceitualmente, um valor de limiar mais baixo e, portanto, mais conservador de 0,85 parece ser justificado (Hair *et al.*, 2019). Dessa forma, o modelo está dentro dos limites adequados, conforme evidenciado tanto pelos construtos principais, de segunda ordem e das variáveis de controle (Tabela 4) quanto pelos de primeira ordem apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5- Correlações e validade discriminante 1ª ordem**

<b>Painel A – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker com construtos de 1ª ordem</b>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Significado	<b>0,965</b>			
2. Competência	0,505	<b>0,872</b>		
3. Autodeterminação	0,415	0,352	<b>0,901</b>	
4. Impacto	0,580	0,447	0,489	<b>0,885</b>
<b>Painel B – Validade discriminante pelo critério de HTMT com construtos de 1ª ordem</b>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Significado				
2. Competência	0,569			
3. Autodeterminação	0,457	0,409		
4. Impacto	0,647	0,522	0,561	

*Nota:* Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

Como detalhado anteriormente, todos os requisitos do modelo de mensuração foram atendidos, indicando que o próximo passo é proceder com a avaliação do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019).

### 4.3 Análise do Modelo Estrutural

Durante a avaliação do modelo estrutural, é fundamental aplicar os critérios de avaliação padrão específicos para esse tipo de modelo, excluindo os componentes de ordem inferior, visto que não devem ser considerados como elementos do modelo estrutural (Sarstedt *et al.*, 2019). A seguir, foi realizada a análise do modelo estrutural utilizando a técnica de *bootstrap* com 10.000 subamostras, detalhada na Tabela 6.

**Tabela 6 - Resultados do modelo estrutural PLS**

<b>Painel A - Efeitos diretos</b>				
	<i>Beta</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<b>Decisão</b>
Participação Orçamentária -> <i>Empowerment</i> Psicológico	0,469	8,494	0,000**	
Participação Orçamentária -> Criatividade	0,004	0,054	0,478	
Participação Orçamentária -> Desempenho Gerencial	0,275	4,260	0,000**	H1 Suportada
<i>Empowerment</i> Psicológico -> Criatividade	0,420	6,332	0,000**	
<i>Empowerment</i> Psicológico -> Desempenho Gerencial	0,287	4,974	0,000**	
Criatividade -> Desempenho Gerencial	0,350	8,164	0,000**	
Cargo -> Desempenho Gerencial	-0,159	3,184	0,001*	
Gênero -> Desempenho Gerencial	-0,060	0,984	0,162	
Idade -> Desempenho Gerencial	0,058	0,853	0,197	
Tenure -> Desempenho Gerencial	-0,002	0,031	0,488	
<b>Painel B – Efeitos indiretos específicos</b>				
	<i>Beta</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<b>Decisão</b>
Participação Orçamentária -> <i>Empowerment</i> Psicológico -> Desempenho Gerencial	0,135	4,461	0,000**	H2 Suportada
Participação Orçamentária -> Criatividade -> Desempenho Gerencial	0,001	0,054	0,479	H3 Rejeitada
Participação Orçamentária -> <i>Empowerment</i> Psicológico -> Criatividade -> Desempenho Gerencial	0,069	4,373	0,000**	H4 Suportada
<b>Painel C – Critérios de qualidade</b>				
	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adj.</i>	<i>Q</i> <sup>2</sup>	<i>VIF</i> máx.
<i>Empowerment</i> Psicológico	0,220	0,217	0,208	1,000
Criatividade	0,178	0,172	0,028	1,282
Desempenho Gerencial	0,578	0,566	0,303	1,535

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Antes de avaliar as relações estruturais, é essencial examinar a colinearidade para assegurar que não haja distorções nos resultados da regressão (Hair *et al.*, 2019). O ideal é que os valores do VIF se aproximem de 3 ou sejam inferiores a esse limite (Hair *et al.*, 2019), conforme demonstrado na Tabela 6, não há problemas significativos de multicolinearidade.

O coeficiente de determinação, ou  $R^2$ , foi examinado para avaliar o poder explicativo do modelo. O  $R^2$  revela que 22% do *empowerment* psicológico, 17,8% da criatividade e 57,8% do desempenho gerencial são explicados pelo modelo de regressão. De acordo com Cohen (1988), o  $R^2$  pode variar de pequeno (2%), médio (13%) a grande (26%) em termos de poder explicativo. Assim, observamos que o desempenho gerencial possui um grande poder de explicação, enquanto o *empowerment* psicológico e a criatividade exibem um poder de explicação moderado.

Para avaliar a precisão preditiva do modelo, foi calculado o  $Q^2$  utilizando o PLS Predict com um procedimento de 10 dobras. Valores acima de zero indicam precisão preditiva para um construto endógeno específico. Geralmente, valores acima de 0, 0,25 e 0,5 representam

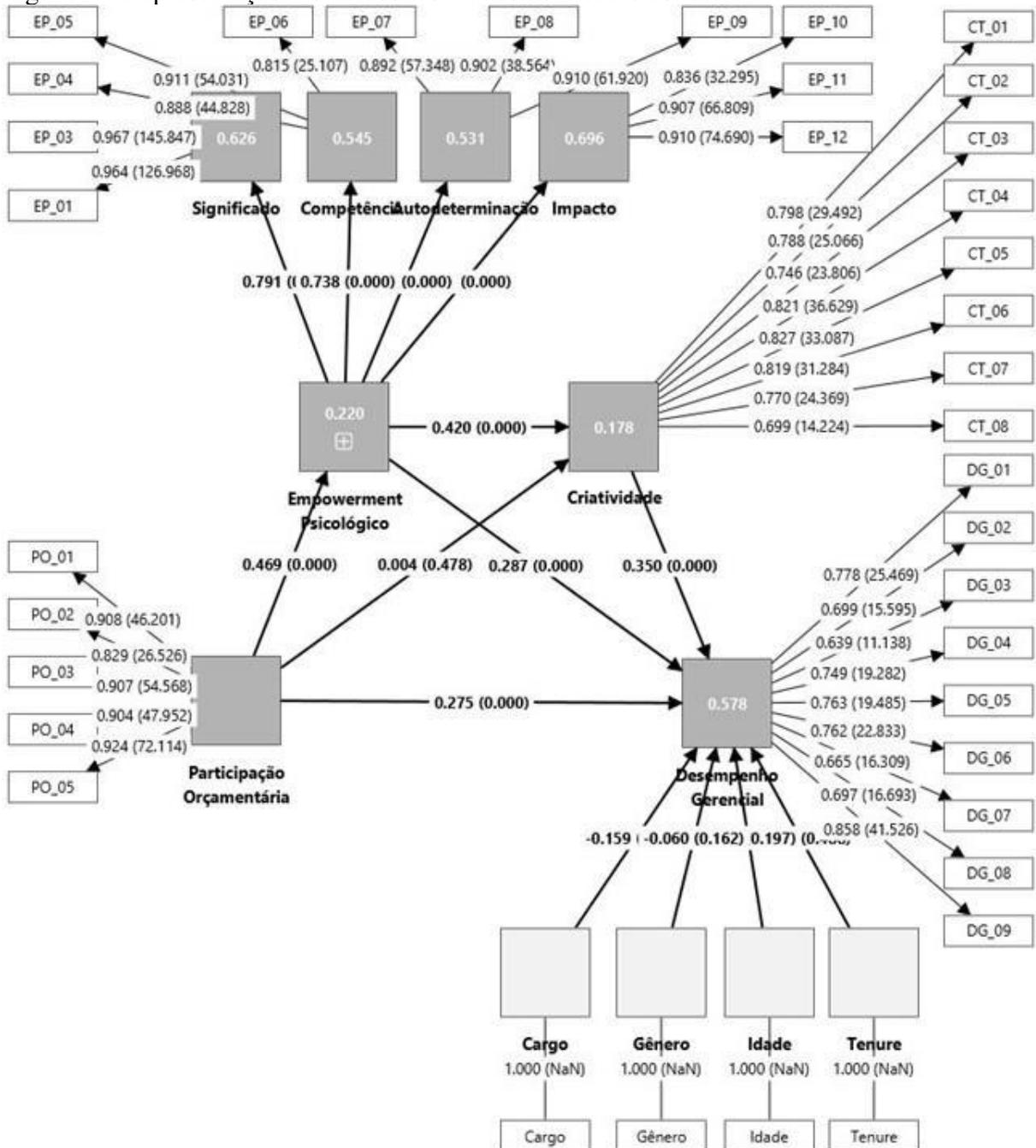
relevância preditiva pequena, média e grande, respectivamente (Hair *et al.*, 2019). Conforme mostrado na Tabela 6, o valor do  $Q^2$  para *empowerment* psicológico foi de 0,208, para criatividade foi de 0,028 e para desempenho gerencial foi de 0,303.

No que diz respeito ao teste de hipóteses, a hipótese 1 (H1) sugere que há uma relação direta e positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados fornecem apoio a essa hipótese ( $\beta = 0,275$ ,  $t = 4,260$ ,  $p = 0,000$ ). A hipótese 2 (H2) especula que o *empowerment* psicológico tem um efeito mediador positivo na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados mostram uma associação estatisticamente significativa ( $\beta = 0,135$ ,  $t = 4,461$ ,  $p = 0,000$ ), corroborando assim essa hipótese.

A hipótese 3 (H3) postula que a criatividade medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. No entanto, os resultados não alcançaram significância estatística ( $\beta = 0,001$ ,  $t = 0,054$ ,  $p = 0,479$ ), levando à rejeição desta hipótese. Por fim, a hipótese 4 (H4) sugere que o *empowerment* psicológico e a criatividade atuam em série, mediando positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados da análise de mediação serial demonstram uma associação estatisticamente significativa ( $\beta = 0,069$ ,  $t = 4,373$ ,  $p = 0,000$ ), sustentando assim esta hipótese.

A Tabela 6 revela que a variável de controle "cargo" demonstra uma associação negativa e estatisticamente significativa com a variável dependente "desempenho gerencial", conforme evidenciado no Painel A. As outras variáveis de controle consideradas (gênero, idade e tempo na empresa) não demonstraram significância nas relações examinadas. Na sequência apresenta-se a Figura 2, com a representação visual do modelo estrutural proposto, acompanhado pelos resultados das cargas fatoriais, *p-values* e  $R^2$  dos construtos analisados. Essa figura oferece a visualização das relações entre as variáveis do modelo, destacando a significância estatística das associações e a explicação da variabilidade observada em cada construto.

Figura 2 – Representação visual dos resultados do modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SmartPLS.

#### 4.4 Análise Adicional

Como uma análise adicional, esse estudo utiliza a *importance-performance map analysis* (IPMA), que se trata de uma abordagem analítica valiosa em PLS-SEM que amplia o relatório convencional de resultados de estimativas de coeficientes de caminho, incorporando uma perspectiva que leva em conta as médias dos escores das variáveis latentes (Ringle; Sarstedt, 2016). O método possibilita a análise dos construtos e indicadores que demonstram

maior importância, por meio dos coeficientes beta, e desempenho por meio das pontuações médias, para a ocorrência do resultado (Frare; Beuren, 2021; Mannes *et al.*, 2021).

No âmbito deste estudo, foram investigados os antecedentes participação orçamentária, *empowerment* psicológico e criatividade, a fim de determinar quais deles possuem maior importância e performance na variável desempenho gerencial. Nessa perspectiva, todos os requisitos necessários para a aplicação do IPMA foram verificados, considerando o reescalonamento das pontuações das variáveis latentes num intervalo de 0 a 100, a codificação dos indicadores possui a mesma direção na escala, bem como as estimativas dos pesos externos são positivas (Ringle; Sarstedt, 2016). De modo a garantir que todos os indicadores tivessem a mesma direção no estudo, as variáveis de controle foram excluídas para essa análise. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

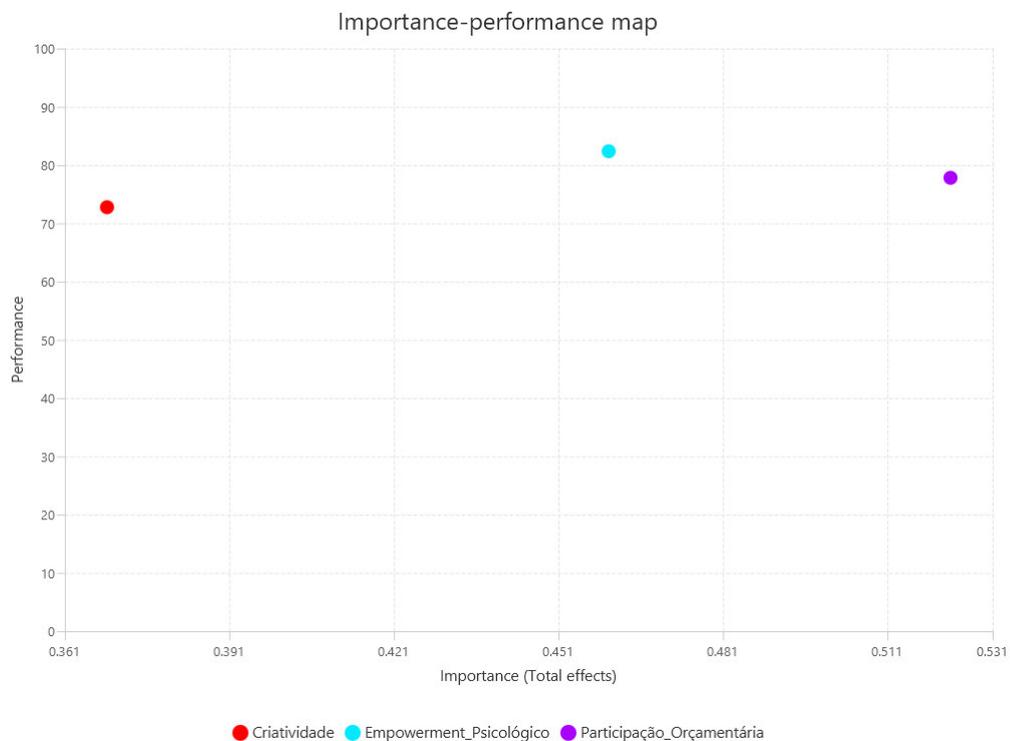
**Tabela 7- Resultados do IPMA**

<b>Painel A - Efeitos totais do constructo</b>		
	<i>Importância</i>	<i>Desempenho</i>
Participação Orçamentária	0,523	77,823
<i>Empowerment</i> Psicológico	0,461	82,378
Criatividade	0,369	72,771
<b>Painel B – Efeitos totais do indicador</b>		
	<i>Importância</i>	<i>Desempenho</i>
PO_01	0,114	79,900
PO_02	0,102	76,841
PO_03	0,122	82,085
PO_04	0,118	71,598
PO_05	0,126	77,778
EP_01	0,066	84,457
EP_03	0,069	81,554
EP_04	0,057	85,268
EP_05	0,059	86,891
EP_06	0,051	85,843
EP_07	0,055	84,207
EP_08	0,053	75,218
EP_09	0,054	79,900
EP_10	0,061	81,742
EP_11	0,067	75,281
EP_12	0,067	80,150
CT_01	0,062	64,981
CT_02	0,056	70,861
CT_03	0,049	69,888
CT_04	0,069	70,506
CT_05	0,056	79,026
CT_06	0,061	78,527
CT_07	0,066	76,155
CT_08	0,051	72,734

O efeito total de um relacionamento entre dois construtos é a soma dos efeitos diretos e indiretos no modelo estrutural (Hair *et al.*, 2017), portanto os dados da análise adicional sugerem que em termos de construto, a participação orçamentária e o *empowerment* psicológico apresentam maior importância e performance em relação ao desempenho gerencial. Por outro lado, a criatividade foi classificada como tendo baixa importância, apesar de demonstrar alto desempenho.

Embora apresentem desempenho em níveis comparáveis, o construto do *empowerment* psicológico é consideravelmente mais importante do que o construto da criatividade. Essa observação decorre do fato de que o *empowerment* psicológico oferece um mecanismo crucial para explicar como as contribuições individuais podem influenciar a criatividade (Malik *et al.*, 2021). O *empowerment* psicológico emerge como um antecedente significativo da criatividade, demonstrando um efeito direto sobre ela (Thomas; Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Sun *et al.*, 2012; Appuhami, 2019). Para complementar os resultados, a Figura 3 correlaciona os efeitos totais (importância) com o desempenho (escores médios em uma escala de 0 a 100).

Figura 3 – Gráfico construtos

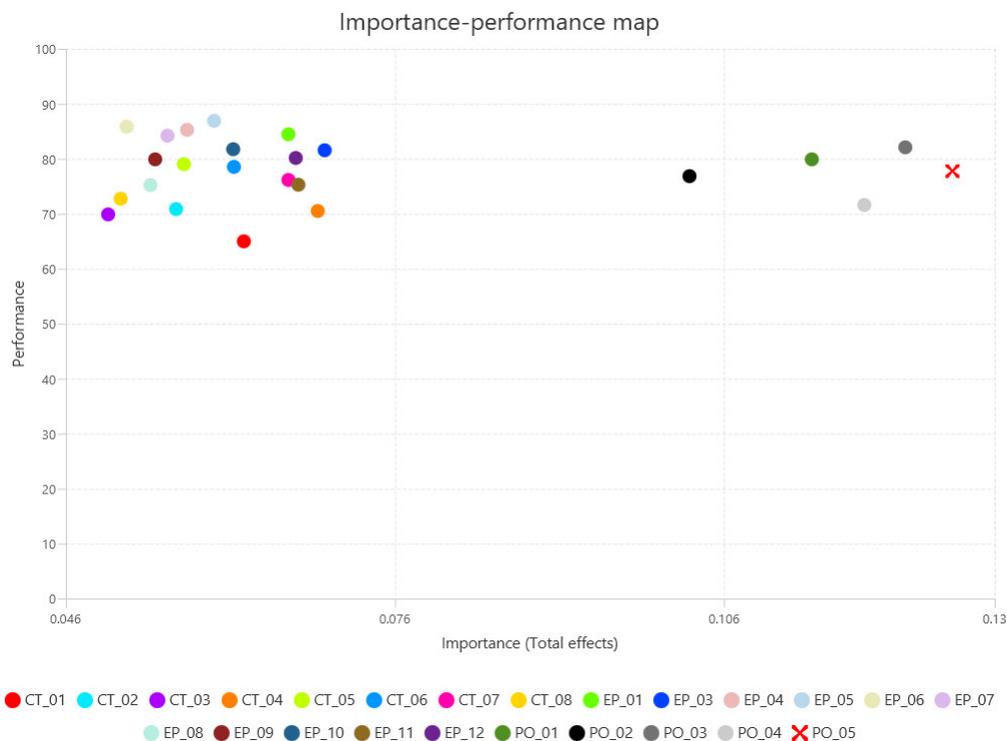


Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SmartPLS.

Construtos que apresentam menor importância no mapa de desempenho têm uma prioridade reduzida para melhorias de desempenho (Hair *et al.*, 2017). Entretanto, é notável que mesmo que a criatividade tenha uma importância relativamente baixa, sua contribuição total é considerável, exibindo um desempenho elevado em relação ao gerenciamento global. Os níveis de criatividade podem ser aumentados quando um colaborador está disposto a dedicar o tempo e o esforço necessários para identificar minuciosamente um problema, buscar informações abrangentes e gerar diversas ideias a partir de várias perspectivas (Zhang; Bartol, 2010).

Ao analisar o IPMA em nível de indicador, é possível identificar áreas de melhoria relevantes e ainda mais específicas (Ringle; Sarstedt, 2016). Na Figura 4 apresenta-se graficamente os efeitos totais de cada indicador. Com relação aos indicadores de criatividade, maior importância é atribuída a: envolver-se na resolução de problemas de maneira inteligente e criativa (CT\_04), gerar novas perspectivas sobre velhos problemas com frequência (CT\_07), ter ideias criativas (CT\_01), gerar e avaliar múltiplas alternativas para novos problemas (CT\_06) e procurar inovações e melhorias significativas (CT\_05), respectivamente.

Figura 4 – Gráfico Indicadores



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SmartPLS.

Observa-se que quando os itens dos construtos latentes são analisados individualmente (Frare; Beuren, 2021), todos os indicadores de *empowerment* psicológico e criatividade são

classificados no quadrante de baixa importância, porém de alto desempenho. No âmbito dos indicadores do *empowerment* psicológico, são atribuídas maior importância para a significância do trabalho (EP\_03), controle sobre o que acontece no departamento (EP\_11), influência sobre o que acontece no departamento (EP\_12), importância do trabalho (EP\_01) e impacto no que acontece no departamento (EP\_10), respectivamente.

Jensen (2015) defende que a participação é frequentemente crucial. Tanto gestores quanto funcionários não apenas devem mudar as perspectivas dos membros da organização sobre suas metas, objetivos e desempenho, mas também garantir que compreendam como podem contribuir. Nesse interim, os resultados desse estudo sugerem que a contribuição para o processo orçamentário (PO\_05), a autonomia na elaboração do orçamento para emitir opiniões ou apresentar sugestões ao superior, mesmo sem ser perguntado (PO\_03), a influência no orçamento final (PO\_04), o envolvimento na elaboração do orçamento (PO\_01) e as informações fornecidas pelo superior na revisão do orçamento (PO\_02), são os principais indicadores que influenciam respectivamente o desempenho gerencial.

#### 4.5 Análise dos Resultados

A relação direta e positiva entre participação orçamentária e desempenho gerencial é evidente quando os níveis de participação no orçamento são altos, conforme observado na amostra analisada neste estudo (Zonatto *et al.*, 2019; Zonatto *et al.*, 2022). Consequentemente, no que diz respeito ao teste de hipóteses, a hipótese 1 (H1) sugere que há uma relação direta e positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados fornecem apoio a essa hipótese ( $\beta = 0,275$ ,  $t = 4,260$ ,  $p = 0,000$ ).

Este resultado está em conformidade com achados anteriores realizados por Milani (1975), Brownell (1982), Brownell e McInnes (1986), Chenhall e Brownell (1988), Frucot e Shearon (1991), Nouri e Parker (1998), Chong, Eggleton e Leong (2005), Chong, Eggleton e Leong (2006), Parker e Kyj (2006), Frucot e White (2006), Leach-López, Stammerjohan, Lee (2009), Noor e Othman (2012), Zonatto e Lavarda (2013), Zonatto (2014), Basuki (2015), Hariyanti, Purnamasari e O (2015), Derfuss (2016), Karakoc e Özer (2016), Indra e Iwayan (2018), Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019), Guidini, Zonatto e Degenhart (2020), Guidini *et al.* (2020), Zonatto *et al.* (2020a), Zonatto *et al.* (2020b), Tokilov, Suputra e Rasmini (2019), Zonatto *et al.* (2022) e Grodt *et al.* (2023).

A participação possibilita que os subordinados contribuam com informações sobre o nível de recursos orçamentários necessários para alcançar um bom desempenho (Nouri e Parker, 1998) além de capacitá-los a aprimorarem suas escolhas por meio de um processo mais informado, resultando em melhorias em seu desempenho (Chong; Eggleton; Leong, 2005). Nesse sentido, Almasi, Palizdar e Parsian (2015) despertam algumas recomendações visando aprimorar a participação dos gestores na elaboração do orçamento, tais como: melhorar os indicadores da taxa de participação na formulação do orçamento; aumentar a racionalidade dos argumentos apresentados sobre propostas de emendas orçamentárias; encorajar a submissão de solicitações, comentários e recomendações, sem restrições; avaliar a eficácia das contribuições no orçamento final; conceder autonomia aos gestores para gerir parte do orçamento; e, por fim, incentivar a geração de sugestões, ideias e demandas pelos subordinados.

Nesse estudo foi possível avaliar duas das recomendações sugeridas por Almasi, Palizdar e Parsian (2015). A primeira está relacionada a conceder a autonomia, dimensão integrante do *Empowerment* Psicológico. A hipótese 2 (H2) especula que o *empowerment* psicológico tem um efeito mediador positivo na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados mostram uma associação estatisticamente significativa ( $\beta = 0,135$ ,  $t = 4,461$ ,  $p = 0,000$ ), corroborando assim essa hipótese.

Este resultado está em consonância com os achados de Bordin *et al.* (2006), que identificaram uma correlação positiva significativa entre participação e empoderamento, e com os resultados de Marginson *et al.* (2014), os quais observaram uma associação positiva entre *empowerment* psicológico e desempenho gerencial. O *empowerment* psicológico refere-se à percepção das pessoas competentes ou capazes em um ambiente de trabalho empoderado. Indivíduos que se sentem mais competentes em relação à sua capacidade de realizar suas tarefas com sucesso tendem a demonstrar um desempenho de trabalho mais positivo em comparação com aqueles com níveis mais baixos de *empowerment* psicológico (Meyerson; Kline, 2008).

A segunda recomendação relaciona-se com a geração de novas ideias, que conforme detalhado ao longo do estudo é conceitualmente parte do construto criatividade. A hipótese 3 (H3) postula que a criatividade medeia positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. No entanto, contrastando com as expectativas, os resultados não alcançaram significância estatística ( $\beta = 0,001$ ,  $t = 0,054$ ,  $p = 0,479$ ), levando à rejeição desta hipótese.

Da mesma forma que não foi comprovada estatisticamente a mediação da criatividade na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, este estudo não encontrou significância na relação direta entre participação orçamentária e criatividade. Este resultado está

em consonância com os achados de Ichdan, Yuliansyah e Maryani (2023), que indicaram que a participação não possui um efeito positivo na criatividade. Porém, não corroboram as afirmações de Amabile (1988) e Amabile *et al.* (2004) de que a participação na tomada de decisões e a percepção de autonomia são pré-condições essenciais para resultados criativos (Zhang; Bartol, 2010).

A participação dos funcionários na tomada de decisões nem sempre resulta em impactos positivos (Locke; Schweiger, 1979), pois é influenciada por diversos fatores contextuais, como diferenças individuais, características organizacionais e demandas situacionais, como por exemplo, pressão de tempo (Chua; Iyengar, 2006). Portanto, investir na capacitação dos funcionários em métodos ou processos pertinentes à criatividade é susceptível de esforços (Zhang; Bartol, 2010).

Por outro lado, em linha com estudos anteriores (Gong *et al.*, 2009; El-Kassar *et al.*, 2022; Ichdan; Yuliansyah; Maryani, 2023), foi encontrada uma relação direta positiva entre criatividade e desempenho, indicando que é necessário implementar um sistema adequado para permitir que os funcionários expressem sua criatividade, pois as organizações se beneficiarão do fluxo de ideias criativas provenientes de seus funcionários, o que resultará em maior desempenho (Ibrahim *et al.*, 2016).

Por fim, a hipótese 4 (H4) sugere que o *empowerment* psicológico e a criatividade atuam em série, mediando positivamente a relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Os resultados da análise de mediação serial demonstram uma associação estatisticamente significativa ( $\beta = 0,069$ ,  $t = 4,373$ ,  $p = 0,000$ ), sustentando assim esta hipótese. Dessa forma, ambientes com participação orçamentária estimulam o *empowerment* psicológico, o qual, por sua vez, promove um aumento na criatividade, resultando em impactos positivos no desempenho gerencial.

A criatividade dos funcionários é impulsionada pelo aumento do significado do trabalho, porque os funcionários se esforçam para elevar sua criatividade, visando contribuir de forma mais significativa para suas atividades (Akgunduz *et al.*, 2018). Portanto, é importante que os gerentes desenvolvam um ambiente de trabalho colaborativo e reestruturem a estrutura organizacional para promover a autonomia em todos os níveis (Sun *et al.*, 2012).

Esses resultados são relevantes por duas razões principais. Em primeiro lugar, por abordar relacionamentos complexos, como mediadores em série, sobre a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial, embora haja uma extensa literatura sobre efeitos indiretos mediadores. Assim como o trabalho de Wentzel (2002) que constatou que mais participação durante a elaboração do orçamento promove um maior senso de justiça, o que, por

sua vez, aumenta o comprometimento dos gerentes com as metas orçamentárias e, conseqüentemente, melhora o desempenho.

No estudo de Nouri e Parker (1998), a participação orçamentária conduz a uma elevada adequação orçamental que, por sua vez, aumenta o desempenho gerencial direta e indiretamente por meio do comprometimento organizacional (Nouri e Parker, 1998). Chong, Eggleton e Leong (2006), de maneira parecida, porém considerando outras variáveis intervenientes, constatou que o orçamento participativo atua de maneira indireta no desempenho gerencial dos subordinados por meio da ambigüidade de papéis, do comprometimento organizacional e da satisfação profissional. Segundo Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022) o capital psicológico e as atitudes gerenciais têm um impacto positivo e conjunto sobre a relação entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial dos *controllers* nas atividades orçamentárias.

Em segundo lugar, os resultados reforçam a importância de investigar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial sob uma perspectiva teórica mais abrangente, considerando os efeitos conjuntos de diversas variáveis nessa relação (Zonatto *et al.*, 2020). Os resultados deste estudo auxiliam os gestores na compreensão e na valorização da importância de conceder aos subordinados a oportunidade de participar no processo de elaboração do orçamento (Chong; Eggleton; Leong, 2006). Proporcionar oportunidades para os funcionários participarem dos processos orçamentários pode contribuir significativamente para melhorar as atitudes e comportamentos no local de trabalho, com o objetivo de alcançar as metas individuais (Zonatto *et al.*, 2020). Essa prática auxilia na constante troca de informações sobre os deveres a serem cumpridos, as responsabilidades dos gestores e o comportamento esperado no desempenho e funções no contexto orçamentário (Guidini *et al.*, 2020).

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo analisou os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio do *empowerment* psicológico e da criatividade em empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão [B]3. Utilizando uma amostra de 267 respondentes, foram testadas quatro hipóteses do modelo teórico por meio de PLS-SEM. Os resultados indicaram uma relação direta e positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (H1); o *empowerment* psicológico mostrou ter um efeito mediador positivo na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial (H2); enquanto a criatividade não teve um efeito mediador positivo na relação entre a participação no processo orçamentário e o desempenho gerencial (H3), o *empowerment* psicológico e a criatividade atuaram em série, mediando positivamente essa relação (H4).

Os resultados da análise de mediação serial confirmaram o papel significativo do *empowerment* psicológico e da criatividade como mediadores entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Além disso, os resultados revelaram que o *empowerment* psicológico não apenas atua como mediador em série, transmitindo o efeito da participação orçamentária para o desempenho gerencial, mas também funciona como mediador entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Esses achados sugerem que trabalhar em ambientes com participação orçamentária pode ser benéfico para os funcionários e para as organizações como um todo, visto que a participação orçamentária estimula o *empowerment* psicológico dos funcionários, sugerindo que permitir que os funcionários tenham influência pode aumentar seu senso de autonomia, competência e significado no trabalho. O *empowerment* psicológico, por sua vez, promove a criatividade, ou seja, o entendimento dos funcionários sobre o seu papel no trabalho exerce influência direta na sua capacidade de geração de novas ideias. Portanto, a participação orçamentária pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais empoderado e criativo, impactando indiretamente o desempenho gerencial.

A partir dos achados e da conclusão, o estudo fornece contribuições para a literatura dos assuntos discutidos. A literatura sobre participação orçamentária é vasta e inclui uma variedade de estudos empíricos em diferentes contextos organizacionais e culturais. Esses estudos fornecem evidências que ampliam o entendimento sobre os efeitos da participação orçamentária em diferentes situações e para diferentes tipos de organizações. Entretanto, estudos anteriores identificaram que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial podem não ocorrer de maneira direta, mas sim mediados por outras variáveis intervenientes, reforçando a

ideia de que esses efeitos frequentemente não surgem de uma relação simples de causalidade, mas sim de determinados condicionantes (Machado *et al.*, 2022).

A ambiguidade nos resultados pode estar relacionada aos métodos utilizados para investigar o fenômeno, os quais podem não estar capturando algum efeito específico. Isso justifica a realização da análise no formato de mediação serial. Portanto, este estudo engloba não apenas a originalidade na compilação dos construtos, os quais, embora presentes na literatura, não foram analisados em conjunto, mas também uma abordagem de intervenção sequencial. A mediação serial é caracterizada pela influência de uma variável mediadora sobre outra variável mediadora, que, por sua vez, afeta a variável dependente. Esse processo proporciona uma compreensão mais ampla e detalhada dos mecanismos subjacentes em estudo. Portanto, a participação orçamentária pode influenciar uma variável mediadora (*empowerment* psicológico), que por sua vez influencia outra variável mediadora (criatividade) e, finalmente, afeta o desempenho gerencial.

Neste cenário, inicialmente esta pesquisa traz novos elementos para a conexão entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial, evidenciando a sua complexidade e ressaltando a importância de uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas por trás dos processos de participação orçamentária e seus efeitos no desempenho gerencial. Em segundo lugar, os resultados ressaltam o papel do *empowerment* psicológico como um mediador entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial, indicando que o empoderamento psicológico dos funcionários pode funcionar como um mecanismo crucial pelo qual a participação no orçamento influencia o desempenho gerencial. Terceiro, a pesquisa demonstra que o *empowerment* psicológico e a criatividade atuam em série como mediadores entre a participação no orçamento e o desempenho gerencial, sugerindo uma estreita ligação entre esses dois elementos, onde o *empowerment* psicológico pode facilitar a manifestação da criatividade dos funcionários, resultando em um impacto positivo no desempenho.

Por fim, o emprego da análise de mediação serial nesse estudo proporciona uma visão abrangente e minuciosa dos processos subjacentes aos impactos da participação no orçamento no desempenho gerencial. Essa estratégia permite não apenas a identificação dos efeitos diretos, mas também dos efeitos indiretos e sequenciais da participação orçamentária, apoiando no entendimento acerca das relações de causa no ambiente organizacional. Isso destaca a relevância de se adotar abordagens mais refinadas para explorar a complexidade dos fenômenos nas organizações. Além disso, salienta a importância de considerar a interligação entre diversas variáveis e processos psicológicos na compreensão dos impactos da participação no orçamento nas organizações.

Quanto às implicações gerenciais, a pesquisa auxilia na identificação de que diferentes práticas de gestão, como a participação no orçamento, têm o poder de impactar o comportamento e os resultados humanos. Por conseguinte, a participação orçamentária pode ser integrada de forma estratégica nos processos de gestão, considerando seu potencial de influência no empoderamento psicológico e na criatividade dos funcionários. Os gestores podem buscar formas de engajar os funcionários no processo orçamentário de maneira significativa, assegurando que se sintam habilitados e motivados a contribuir com sugestões inovadoras. Isso pode incluir a formação de grupos de trabalho multidisciplinares para propor ideias orçamentárias, a realização de reuniões abertas para debater e deliberar sobre decisões orçamentárias, e o estabelecimento de metas desafiadoras, porém factíveis, em conjunto com os funcionários (Chong; Johnson, 2007).

Adicionalmente, os gestores têm a possibilidade de buscar maneiras de fortalecer a confiança, a independência e o senso de propósito no trabalho dos funcionários, estabelecendo assim um ambiente favorável ao desenvolvimento do *empowerment* psicológico. Uma sugestão seria a adoção de programas de capacitação que abordem especificamente a promoção do *empowerment* psicológico. O empoderamento dos gestores está correlacionado ao aumento de sua criatividade (Dal Magro *et al.*, 2022), portanto, estratégias que incentivem a geração e compartilhamento de ideias, como a criação de ambientes de trabalho que estimulem a colaboração, experimentação e livre expressão de ideias, podem ser eficazes. Por exemplo, um programa de sugestões poderia ser implantado, oferecendo prêmios ou reconhecimento aos funcionários que apresentarem as melhores ideias, o que certamente teria um impacto positivo na melhoria do desempenho gerencial.

Com relação à análise adicional IPMA, conclui-se que para alcançar alto desempenho gerencial, deve-se priorizar certas práticas com base nos indicadores analisados. Primeiramente, no que diz respeito à participação no processo orçamentário, deve-se incentivar a contribuição ativa dos colaboradores, envolvendo-os na definição de metas e estratégias para alcançá-las. Também é importante promover a autonomia na elaboração do orçamento, permitindo que os funcionários expressem suas opiniões e sugestões mesmo sem serem solicitados, o que pode levar a *insights* valiosos e inovações no processo. Reconhecer a influência dos colaboradores no orçamento final, garantindo que suas contribuições sejam levadas em consideração e que sintam que têm um papel significativo no planejamento da organização, é crucial. Além de envolver ativamente os colaboradores na elaboração do orçamento, criando oportunidades para que contribuam com suas ideias e expertise para garantir a precisão e relevância do plano

financeiro. Por fim, facilitar o acesso às informações relevantes fornecidas pelo superior na revisão do orçamento, garantindo transparência e comunicação eficaz durante todo o processo.

Em relação ao *empowerment* psicológico, é necessário destacar a importância da significância do trabalho, proporcionando aos colaboradores um senso de propósito e relevância nas atividades que realizam. Além disso, deve-se promover o sentimento de controle e influência sobre o que acontece no departamento, permitindo que os funcionários sintam que têm voz e poder de decisão. Reconhecer e valorizar a importância do trabalho dos colaboradores, demonstrando apreço pelo seu esforço e contribuição para os objetivos organizacionais, também é essencial. Por fim, facilitar o impacto dos colaboradores no que acontece no departamento, fornecendo oportunidades para que sintam que suas ações têm um efeito tangível no sucesso da organização.

Por último, em relação à criatividade, deve-se promover o envolvimento na resolução de problemas de maneira inteligente e criativa, bem como estimular a geração frequente de novas perspectivas sobre problemas existentes. Além disso, é importante criar um ambiente que valorize a geração de ideias criativas e a avaliação de múltiplas alternativas para novos problemas, incentivando a inovação e a busca por soluções diversificadas, além de encorajar a procura por inovações e melhorias significativas, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação dentro da organização.

O presente estudo também oferece contribuições para a sociedade ao promover os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com ênfase na melhoria das condições de trabalho, conforme estabelecido no Objetivo 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Ao investigar os fatores que influenciam o desempenho gerencial e promovem um ambiente de trabalho mais participativo e empoderado, este estudo está diretamente alinhado com o objetivo de promover empregos dignos e crescimento econômico sustentável. Além disso, ao fortalecer a pesquisa científica e tecnológica, conforme destacado no Objetivo 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura da Organização das Nações Unidas, este estudo contribui para o avanço da ciência e da inovação em todos os países, inclusive os em desenvolvimento.

Neste estudo, são apontadas limitações e propostas de direcionamento para futuras pesquisas. Embora a amostragem abrangesse todas as empresas listadas na B3, não foi considerado um critério para distinguir entre indústrias criativas e não criativas, nem se as empresas eram dependentes ou não de tecnologia. Isso poderia fornecer uma análise mais aprofundada das características específicas das empresas dentro desses diferentes contextos. Essa falta de diferenciação pode ter influenciado nos resultados desfavoráveis encontrados entre a participação orçamentária e a criatividade, abrindo caminho para novas possibilidades de

estudo. Pesquisas posteriores poderiam adotar um modelo que segmente as empresas com base em sua criatividade, e investigar minuciosamente os mecanismos pelos quais a participação no orçamento impacta a criatividade dos funcionários, levando em conta aspectos como liderança, cultura organizacional e características individuais.

Embora as medidas de percepção demonstrem correlações mais fortes com o orçamento participativo do que as medidas objetivas (Derfuss, 2016), os dados podem introduzir viés de resposta e imprecisões nos resultados. Além disso, não se pode descartar completamente a possibilidade de causalidade reversa (Van Der Hauwaert *et al.*, 2022). Portanto, pesquisas futuras podem se beneficiar de uma abordagem de medição mais objetiva do desempenho gerencial, como avaliações realizadas por supervisores ou colegas (Van Der Hauwaert *et al.*, 2022).

Vale ressaltar que o presente estudo adotou exclusivamente uma abordagem quantitativa, utilizando dados provenientes de *survey*. No entanto, acredita-se que pesquisas com dados qualitativos e longitudinais podem fornecer novas evidências sobre as relações entre participação orçamentária e desempenho gerencial. Pesquisas longitudinais podem ser realizadas para investigar as relações entre participação orçamentária, *empowerment* psicológico, criatividade e desempenho gerencial ao longo do tempo, permitindo uma análise mais detalhada das dinâmicas causais entre essas variáveis. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos pode fornecer uma compreensão mais abrangente, permitindo a exploração de aspectos não capturados apenas por meio de dados quantitativos, como por exemplo a inclusão de outras medidas de desempenho.

Por fim, futuras pesquisas podem examinar o papel de variáveis moderadoras, como características individuais dos funcionários e níveis hierárquicos, na relação entre participação orçamentária, *empowerment* psicológico, criatividade e desempenho gerencial. Além de trabalhar o modelo desta pesquisa realizando uma comparação em termos de setores e localizações geográficas, a fim de examinar se os resultados se mantêm consistentes em diferentes contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

A Bolsa do Brasil | B3. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/para-voce](https://www.b3.com.br/pt_br/para-voce)>.

AGBEJULE, A.; SAARIKOSKI, L. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 427–440, dez. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.06.003>

AGUIAR, A. B.; SUAVE, R. Pesquisa sobre criatividade em contabilidade gerencial: visão geral e oportunidades de pesquisa no contexto brasileiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v14i1.2565>

AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, Ö. A. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [S.l.], v. 34, p. 105–114, mar. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>

ALHASNAWI, M. Y.; SAID, R. M.; 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. 100161, dez. 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>

ALMASI, H.; PALIZDAR, M. R.; PARSIAN, H. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. **Management Science Letters**, p. 843–854, 2015. Doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>

AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. Boston, MA: **Harvard Business School**, 1996.

AMABILE, T. M. Componential theory of creativity. Boston, MA: **Working in paper**, 2012.

AMABILE, T. M. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 357-376, 1983. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The leadership quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

AMABILE, T. M.; MUELLER, J. S. Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. **Handbook of organizational creativity**, v. 3162, 2008.

AMIR, A.; RIDWAN, R.; DIN, M.; YAMIN, N.; ZAHRA, F.; FIRMAN, M. The role of budget participation in improving managerial performance. **Accounting**, v. 7, n. 2, p. 269-280, 2021. Doi: <http://dx.doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>

ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of marketing research**, v. 14, n. 3, p. 396-402, 1977. Doi: <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APPUHAMI, R. Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. **Accounting & Finance**, v. 59, n. 4, p. 2201–2233, dez. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>

ARGYRIS, C. Organizational leadership and participative management. **The Journal of Business**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 1-7, jan., 1955. Available in: <https://www.jstor.org/stable/2353517>

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BASUKI, F. H. Participatory budgeting and managerial performance in conditions of information asymmetry. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 13, n. 6, p. 4529-4555, 2015.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F.; LAVARDA, C. E. F. Antecedentes do compromisso com as metas orçamentárias. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 26, n. 2, e-200018, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018>

BIDO, D. D. S.; SILVA, D.D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488–536, maio/ago. 2019. Doi: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

BOLLINGER, S. R. Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 214–229, 15 maio 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BROWNELL, P. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. **Journal of Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 12, 1982. Doi: <https://doi.org/10.2307/2490760>

BROWNELL, P.; MCINNES, M. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. **The Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 587–600, oct. 1986. Available in: <https://www.jstor.org/stable/247359?origin=JSTOR-pdf>

CHAMBERLIN, M.; NEWTON, D. W.; LEPINE, J. A. A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 39, n. 10, p. 1296–1313, dez. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2295>

CHEN, Y.-L.; HUANG, M.-C. Bottom-up (top-down) rolling budgeting and job autonomy: consequences for the role of role overload and managerial performance. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 28, n. 1, p. 1–21, 2 jan. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1844997>

CHENHALL, R. H.; BROWNELL, P. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 225–233, jan. 1988. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)

CHONG, V.; CHONG, K. M. The role of feedback on the relationship between budgetary participation and performance. **Pacific Accounting Review**, v. 14, n. 2, p. 33–55, 1 feb. 2002. Doi: <https://doi.org/10.1108/eb037966>

CHONG, V. K.; EGGLETON, I. R. C.; LEONG, M. K. C. The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 1, p. 115–133, mar. 2005. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>

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, jan. 2006. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)

CHONG, V. K.; JOHNSON, D. M. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. **Accounting and Business Research**, v. 37, n. 1, p. 3–19, mar. 2007. Doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>

CHUA, R. Y.-J.; IYENGAR, S. S. Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. **Research in Organizational Behavior**, [S.l.], v. 27, p. 41–79, jan. 2006. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27002-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27002-3)

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd eded. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates, 1988.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 471–482, jul. 1988. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

DAFNA, K. Managerial performance and business success: Gender differences in Canadian and Israeli entrepreneurs. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 2, n. 4, p. 300–331, out. 2008. Doi: <https://doi.org/10.1108/17506200810913890>

DAL MAGRO, C. B.; SILVA, T. B. J.; LAVARDA, C. E. F.; FERLA, R. Different ways of using the budget affect the empowerment and creativity of managers. **Contaduría y Administración**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 381, 2022. Doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3161>

DANI, A. C.; ZONATTO, V. C. S.; DIEHL, C. A. Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 054-072, jan. /abr. 2017. Doi: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>

DEGENHART, L. **Influência do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em atividades orçamentárias**. 2019. 283 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2019.

DEGENHART, L.; LUNARDI, M. A.; ZONATTO, VC da 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, maio/ago. 2019. Doi: <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4742>

DEGENHART, L.; ZONATTO, V. C. D. 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, ago. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>

DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; QUINN, R. E. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization science**, [S.l.], v. 6, n. 5, p. 524-540, 1995. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>

DERFUSS, K. Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. **British Accounting Review**, v. 48, p. 17–37, mar. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

DRAKE, A. R.; WONG, J.; SALTER, S. B. Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. **Behavioral Research in Accounting**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 71–89, jan. 2007. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.71>

DUNK, A. S. The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 18, n. 7–8, p. 575–585, 1993. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90043-6)

EL-KASSAR, A-N; DAGHER, G. K.; LYTHREATHIS, S.; AZAKIR, M. Antecedents and consequences of knowledge hiding: the roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 140, p. 1–10, feb. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>

EHLERT, J. B.; MOREIRA, L. P.; FRARE, A. B.; CRUZ, A. P. C. D. O papel moderador dos controles de comportamento na relação entre incivilidade e criatividade. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 93, p. e1886, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231886.pt>

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das escalas likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 27–41, 30 mar. 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1>

FERRIS, K. R. Perceived uncertainty and job satisfaction in the accounting environment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 1, p. 23-28, 1977. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90004-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90004-6)

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. **European Business Review**, v. 33, n. 6, p. 869–891, 10 dez. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2019.

FRIEDRICH, M. P.; ZONATTO, V. C. D. S.; LAVARDA, C. E. F.; LUNARDI, M. A. Efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambigüidade de papéis e desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 223-238/239-254, 2023.

FRUCOT, V.; SHEARON, W. T. budgetary participation, locus of control, and mexican managerial performance and job satisfaction. **The Accounting Review**, v. 66, n. 1, p. 80–99, jan. 1991. Available in: <https://www.jstor.org/stable/247707>

FRUCOT, V.; WHITE, S. Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 2, p. 191–206, feb. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1108/02686900610639310>

GRABNER, I.; KLEIN, A.; SPECKBACHER, G. Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 101, p. 101347, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>

GRODT, J. A.; ZONATTO, V. C. D. S.; DEGENHART, L.; PICCININ, Y. G.; BIANCHI, M. Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMG230285, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230285.pt>

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C. D. S.; DEGENHART, L.; SCHLUP, D. Evidencias de la relación entre participación presupuestaria, ambigüedad de papeles y el desempeño gerencial. **Cuadernos de Contabilidad**, [S.l.], v. 21, p. 1-27, maio. 2020. Doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo>

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C. D. S; DEGENHART, L. Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. 5, p. 997-1016, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5902/1983465938283>

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 106-121, mar. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

HAIR, J. F.; JR.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Second editioned. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne: SAGE, 2017.

HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 2–24, jan. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, n. 2–3, p. 141–163, feb. 2008. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>

HARIYANTI, W.; PURNAMASARI, P.; O, M. L. Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (empirical study on manufacturing companies listed on Indonesian stock exchange). **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 211, p. 836–843, nov. 2015. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>

HASANUDDIN, A. N. T.; HALIAH, H.; SAID, D. Psychological capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi dan Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. **Owner**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 35–56, out. 2022. Doi: <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1241>

HECHANOVA, M. R. M.; ALAMPAY, R. B. A.; FRANCO, E. P. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. **Asian Journal of Social Psychology**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 72–78, apr. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2006.00177.x>

HUANG, X.; IUN, J.; LIU, A.; GONG, Y. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 122–143, jan. 2010. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.636>

IBRAHIM, H. I.; ISA, A.; SHAHBUDIN, A. S. MD. Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. **Procedia Economics and Finance**, [S.l.], v. 35, p. 509–514, 2016. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0)

ICHDAN, D. A.; YULIANSYAH; MARYANI. 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. 2184228, dez. 2023. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2184228>

INDRA, P. W. Tari; IWAYAN, S. The effect of budgeting participation on managerial performance through job satisfaction, job relevant information, and budget goal commitment as mediating variables. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 81, n. 9, p. 138-149, 2018.

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 & Applied Accounting**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 391-409, set. / dez. 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>

JENA, L. K.; BHATTACHARYYA, P.; PRADHAN, S. Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. **IIMB Management Review**, v. 31, n. 3, p. 298–308, set. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>

JERMIAS, J.; YIGIT, F. budgetary participation in turkey: the effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. **Journal of International Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 29–54, 1 abr. 2013. Doi: <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>

KARAKOC, E.; ÖZER, G. The budget-related antecedents of job performance. **International Journal of Research In Business and Social Science**, v. 5, p. 38–53, apr. 2016. Doi: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.165>

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 543-556, jul./set. 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190024>

KENNO, S. A.; LAU, M. C.; SAINTY, B. J. In search of a theory of budgeting: a literature review. **Accounting Perspectives**, v. 17, n. 4, p. 507–553, dec. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12186>

KHAN, M.M.; MUBARIK, M.S.; ISLAM, T.; REHMAN, A.; AHMED, S.S.; KHAN, E; SOHAIL, F. How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. **European Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 1037–1055, jun. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>

KLANN, R. C.; BEUREN, I. M. Relações do empowerment psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. **Revista ambiente contábil**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 116-133, 2014.

KÖHLER, T.; SMITH, A.; BHAKOO, V. Templates in qualitative research methods: origins, limitations, and new directions. **Organizational Research Methods**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 183–210, abr. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1177/10944281211060710>

LACRUZ, A. J.; ASSIS, W. M. D.; GUEDES, T. D. A. modelos de componentes hierárquicos em modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: orientações para construtos de segunda ordem. **SciELO Preprints**, [S.l.], 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3978>

LEACH-LÓPEZ, M. A.; STAMMERJOHAN, W. W.; SANG LEE, K. Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. **Management Research News**, v. 32, n. 3, p. 220–238, 27 mar. 2009. Doi: <https://doi.org/10.1108/01409170910943093>

LOCKE, E. A.; SCHWEIGER, D. M. Participation in decision-making: One more look. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, n. 10, p. 265–339. 1979.

LOCKE, E. A.; SCHWEIGER, D. M.; LATHAM, G. P. Participation in decision making: When should it be used? **Organizational Dynamics**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 65–79, dez. 1986. Doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90032-X)

LOPES, J. V. R. **Relações entre foco regulatório, autoeficácia criativa e criatividade**. 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2018.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. D. 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, abr. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>

LUU, T. T. Knowledge sharing in the hospitality context: the roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], v. 94, p. 102848, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848>

MACHADO, F. S.; ZONATTO, V. C. D. S.; DEGENHART, L.; KIELING, D. L.; BIANCHI, M. Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. **BAR - Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 1-27, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>

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, set. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>

MADJAR, N.; OLDHAM, G. R.; PRATT, M. G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. **Academy of Management journal**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 757-767, 2002. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069309>

MAGNER, N.; WELKER, R. B.; CAMPBELL, T. L. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. **Accounting And**

**Business Research**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 41-50, dez. 1996. Doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>

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

MAHONEY, T. A.; JERDEE, T. H.; CARROLL, S. J. The job(s) of management. **Industrial Relations**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 97-110, 1965.

MAIGA, A. S. Antecedents and consequences of budget participation. **Advances in Management Accounting**, [S.l.], v. 14, p. 211–231, 2005. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14010-6](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14010-6)

MALIK, M.; SARWAR, S.; ORR, S. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 10–20, jan. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAYNARD, M. T.; GILSON, L. L.; MATHIEU, J. E. Empowerment-fad or fab? a multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 1231–1281, mar. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>

MEYERSON, S. L.; KLINE, T. J. B. Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 444-460, jul. 2008. Doi: <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>

MIA, L. Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 13, n. 5, p. 465–475, jan. 1988. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90017-7)

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 274-284, apr. 1975. Available in: <http://www.jstor.org/stable/244709>

MONTEIRO, J. J.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. D. Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 15, p. e174754, 2021. Doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>

MOULANG, C. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. **Accounting & Finance**, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 519-544, dec. 2015. Doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>

NOOR, I. H. B. M.; OTHMAN, R. Budgetary participation: How it affects performance and commitment. **Accountancy Business and the Public Interest**, p. 53–73, oct. 2012. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2161688>

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**, [S.l.], v. 23, n. 5–6, p. 467–483, jul. 1998. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)

OCHOA PACHECO, P.; COELLO-MONTECEL, D. Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 140, p. 107575, mar. 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>

ONU. Organização das nações unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2024. Disponível em: < <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> > Acesso em: 15 mar. 2024.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 363–382, dec. 1999. Doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 27–45, jan. 2006. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>

PENG, J.; YANG, X.; HUAN, T.C. The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], v. 101, p. 103113, feb. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103113>

PICCININ, Y.; ZONATTO, V. C. S.; DEGENHART, L.; GRODT, J. A. 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)**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 55-75, abr./jun. 2022. Doi: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879>

PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P.; WILLIAMS, L. J.; HUANG, C.; YANG, J. Common method bias: it’s bad, it’s complex, it’s widespread, and it’s not easy to fix. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, p. 17-61, 2024. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>

PRASAD, P.; EYLON, D. Narrating past traditions of participation and inclusion: historical perspectives on workplace empowerment. **The journal of applied behavioral science**, v. 37, n. 1, p. 5-14, 2001. Doi: <https://doi.org/10.1177/0021886301371001>

QUEIRÓS, A.; FARIA, D.; ALMEIDA, F. Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. **European Journal of Education Studies**, [S.l.], v.3, n. 9, set. 2017. Doi: <https://10.5281/zenodo.887089>

RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 9, p. 1865–1886, 17 out. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>

SANTOS, A. C. DOS; LAVARDA, C.; MARCELLO, I. E. Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira de Gestão De Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 50, p. 124-142, jan./mar. 2014. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1236>

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; MARQUES, L. Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 32, n. 85, p. 29-45, jan./abr. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>

SARSTEDT, M.; HAIR JR, J. F.; CHEAH, J. H.; BECKER, J. M.; RINGLE, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian marketing journal**, v. 27, n. 3, p. 197-211, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

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**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 297-314, jan./abr. 2021. Doi: <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>

SEIBERT, S. E.; SILVER, S. R.; RANDOLPH, W. A. Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 47, n. 3, p. 332–349. 2004. Doi: <https://doi.org/10.5465/20159585>

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L.; BLUM, T. C. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 52, n. 3, p. 489–505, 2009. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of management**, [S.l.], v. 30, n. 6, p. 933-958, nov. 2004. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

SHIN, H.; PERDUE, R. R. Developing creative service ideas through hotel customer engagement for open innovation: Focused on empowerment and motivation processes. **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], v. 100, p. 103077, jan. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103077>

SHAO, Y.; NIJSTAD, B. A.; TÄUBER, S. Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 155, p. 7–19, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>

SILVA, T. B. D. J.; SELL, F. F.; GORLA, M. C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento empresarial: que dizem os estudos publicados em periódicos nacionais? **UFAM Business Review-UFAMBR**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 87-105, jan. /jun. 2022. Doi: <https://doi.org/10.47357/ufambr.v4i1.10473>

SILVA, T. B. J.; MAGRO, C. B. D.; SOUZA, L. G.; MONTEIRO, J. J. Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 520-538, out./dez. 2020. Doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v14i4.2687>

SILVA, P.; MOTA, J.; MOREIRA, A. C. Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. **Baltic Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 226-241, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>

SPECKBACHER, G. Creativity research in management accounting: A commentary. **Journal of Management Accounting Research**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 49-54, 2017. Doi: <https://doi.org/10.2308/jmar-51754>

SPEKLÉ, R. F.; VAN ELTEN, H. J.; WIDENER, S. K. Creativity and control: a paradox- Evidence from the levers of control framework. **Behavioral Research in Accounting**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 73-96, 2017. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria-51759>

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of management Journal**, [S.l.], v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995. Doi: <https://doi.org/10.5465/256865>

SPREITZER, G. M.; DE JANASZ, S. C.; QUINN, R. E. Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 511–526, jul. 1999. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4%3C511::AID-JOB900%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4%3C511::AID-JOB900%3E3.0.CO;2-L)

SPREITZER, G. M.; DONESON, D. Musings on the past and future of employee empowerment. **Handbook of organizational development**, [S.l.], v. 4, p. 5-10, 2005.

SUN, L.; ZHANG, Z.; QI, J.; CHEN, Z. X. Empowerment and creativity: a cross-level investigation. **The leadership quarterly**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 55-65, feb. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>

TAYLOR, A. B.; MACKINNON, D. P.; TEIN, J.Y. Tests of the Three-Path Mediated Effect. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 241–269, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1177/1094428107300344>

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 666-681, oct. 1990. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

TOKILOV, D. U.; SUPUTRA, I.; RASMINI, N. Effect of budgetary participation in managerial performance with environmental uncertainty, leadership style, and budgetary adequacy as a moderating variable. **International Research Journal of Management, IT**

and Social sciences, v. 6, n. 6, p. 50-57, nov. 2019. Doi: <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.752>

TONIN, J. M. D. F.; SCHERER, L. M. Reação do mercado acionário aos tons transcritos das teleconferências de resultados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 1, p. e2020- 0301, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220107>

VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 30, n. 7–8, p. 655–684, 2005. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>

VAN DER HAUWAERT, E; HOOZÉE, S.; MAUSSEN, S.; BRUGGEMAN, W. The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 55, p. 100780, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>

VAN RIEL, A.C.R.; HENSELER, J.; KEMÉNY, I.; SASOVOVA, Z. Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. **Industrial Management & Data Systems**, [S.l.], v. 117, n. 3, p. 459–477, abr. 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0286>

VELTHOUSE, B. A. Creativity and empowerment: a complementary relationship. **Review of Business**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 13, 1990.

WANG, G.; NETEMEYER, R. G. Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 57, n. 8, p. 805-812, 2004. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)

WANG, W.; YU, P.; ZHOU, Y.; TONG, T.; LIU, Z. Equivalence of two least-squares estimators for indirect effects. **Current Psychology**, [s. l.], v. 42, n. 9, p. 7364–7375, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02034-6>

WEI, Z.; LI, C. J.; LI, F.; CHEN, T. How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader–member exchange. **Personality and Individual Differences**, v. 179, p. 110910, set. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110910>

WENTZEL, K. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting. **Behavioral Research in Accounting**, [S.l.] v. 14, n. 1, p. 247–271, jan. 2002. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>

WINATA, L.; MIA, L. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 1, p. 21–39, mar. 2005. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.006>

WONG-ON-WING, B.; GUO, L.; LUI, G. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. **Behavioral Research in**

**Accounting**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 133–153, jan. 2010. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of management journal**, [S.l.], v. 53, n. 1, p. 107–128, 2010. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

ZHANG, X.; ZHOU, J. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.l.], v. 124, n. 2, p. 150–164, jul. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>

ZIMMERMAN, M. A.; RAPPAPORT, J. Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. **American Journal of Community Psychology**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 725–750, 1988. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF00930023>

ZONATTO, V. C. D. S.; WEBER, A.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 67-91, jan./fev. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

ZONATTO, V. C. D. S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 2014. 412 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2014.

ZONATTO, V. C. D. S.; BAUER, L.; DEGENHART, L.; NASCIMENTO, J. C. Efeitos cognitivos, motivacionais e do valor de realização da participação orçamentária sobre o desempenho no trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [S.l.], v. 39, n. 3, p. 133–150, out. 2020a. Doi: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.46835>

ZONATTO, V. C. D. S.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 532-549, 2020b. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

ZONATTO, V. C. D. 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**. São Paulo, v.6, n.1, p. 92-111, 2013. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ASAA/article/view/1765/1652>

ZONATTO, V. C. D. S.; Jacomossi, F. A.; Schlup, D.; Machado, F. S. Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 161–178, 27 jan. 2022. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>



## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) respondente,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa cujo objetivo é analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial por meio do *empowerment* psicológico e na criatividade.

Esta pesquisa está vinculada ao Mestrado do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sob a orientação da Prof. Dra. Fernanda Gomes Victor. A investigação será conduzida por meio de questionário eletrônico enviado aos gestores das empresas.

Ressalta-se que não existe resposta certa ou errada no questionário. Pedimos que você responda de forma que reflita a realidade da sua empresa. Sua participação é voluntária e o anonimato das respostas é garantido. Os dados coletados serão tratados conjuntamente, com apoio de *softwares* estatísticos. Caso tenha interesse, você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar a qualquer momento por meio de contato direto com as pesquisadoras responsáveis: luanaporto@furg.br e fernanda.g.victor@furg.br.

Agradecemos a colaboração!

Registro do consentimento pós informação:

- ( ) Eu fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e aceito participar.
- ( ) Eu fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e não aceito participar.

\*No caso de resposta positiva, o respondente terá acesso ao restante do questionário. Por sua vez, em caso de resposta negativa, aplica-se a função de lógica e encaminha-se diretamente para a página de agradecimento.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Bloco I: Participação Orçamentária

As afirmativas abaixo estão relacionadas à sua participação orçamentária na empresa em que atua. Avalie o quanto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

1. Estou totalmente envolvido na elaboração do orçamento da minha unidade.
2. Meu superior fornece amplas informações quando o orçamento da minha unidade é revisado.
3. Na elaboração do orçamento da minha unidade tenho autonomia para emitir opiniões ou apresentar sugestões sobre o orçamento para meu superior, mesmo sem ser perguntado.
4. Tenho grande influência no orçamento final de minha unidade.
5. Acredito ser grande a minha contribuição para o processo orçamentário em minha unidade.
6. Quando se trata de estabelecer o orçamento da minha unidade, sou frequentemente abordado pelo meu superior para compartilhar informações, expressar minha opinião e oferecer sugestões sobre as projeções feitas.

### Bloco II: Desempenho Gerencial

As afirmativas abaixo estão relacionadas à identificação do seu desempenho gerencial. Por gentileza, autoavalie seu desempenho comparativamente ao de seus colegas, com base em cada uma das atividades especificadas a seguir. A escala de autoavaliação varia entre (1) desempenho abaixo da média (7) desempenho acima da média.

1. Determinar metas, políticas e linhas de ação (por exemplo, agendamento de trabalho, orçamento, programação).
2. Coletar e preparar informações, geralmente sob a forma de registros, relatórios e contas (por exemplo, medir a produção, manutenção de registros, análise de trabalho).
3. Trocar informações com pessoas da organização para relacionar e ajustar procedimentos, políticas e planos; (por exemplo, assessoria e ligação com outros funcionários da organização).
4. Avaliar e apreciar as propostas de desempenho real e futuro (por exemplo, avaliações de funcionários, registros de resultados, avaliação de relatórios financeiros, inspeção de produtos).
5. Orientar e liderar o desenvolvimento de meus subordinados (por exemplo, aconselhamento, treinamento e explicação de regras de trabalho para os subordinados, atribuição de trabalho e tratamento de reclamações).
6. Manter a força de trabalho da minha área de responsabilidade (recrutar, entrevistar e selecionar novos funcionários; promover e transferir funcionários).
7. Adquirir, alienar ou contratar bens e serviços (por exemplo, negociações fiscais, contratação de fornecedores, negociação coletiva, publicidade).
8. Alavancar os interesses gerais da minha organização por meio de participação em palestras, consultas com outras empresas ou contato com outras pessoas fora da organização.
9. De forma geral, o meu desempenho global é.

### Bloco III: Empowerment Psicológico

As afirmativas abaixo referem-se ao seu empoderamento em relação às suas atividades. Indique até que ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

1. O trabalho que eu faço é muito importante para mim.
2. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.
3. O trabalho que faço é significativo para mim.
4. Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho.
5. Sou autoconfiante sobre minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho.
6. Domino as habilidades necessárias para desenvolver o meu trabalho.
7. Tenho autonomia significativa para determinar como faço o meu trabalho.
8. Posso decidir sozinho como fazer meu trabalho.
9. Tenho oportunidades consideráveis de independência e liberdade na forma como faço meu trabalho.

10. Meu impacto no que acontece no meu departamento é grande.
11. Tenho grande controle sobre o que acontece no meu departamento.
12. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.

#### **Bloco IV: Criatividade**

As afirmativas abaixo estão relacionadas à sua criatividade quanto as tarefas executadas. Indique nas questões a seguir a sua concordância com cada declaração, com base na frequência que acontecem os atos e situações mencionadas. O grau de concordância varia entre (1) quase nunca e (7) quase sempre.

1. Eu regularmente tenho ideias criativas.
2. Eu experimento regularmente novos conceitos e ideias.
3. Eu regularmente realizo tarefas de forma engenhosa.
4. Eu frequentemente me envolvo na resolução de problemas de forma inteligente e criativa.
5. Muitas vezes procuro inovações e melhorias significativas na minha empresa.
6. Eu costumo gerar e avaliar múltiplas alternativas para novos problemas na minha empresa.
7. Muitas vezes eu gero novas perspectivas sobre velhos problemas.
8. Eu costumo improvisar métodos de resolver um problema quando uma resposta não é aparente.

#### **Bloco V: Caracterização do respondente e da empresa participante da pesquisa**

Esta seção tem por objetivo identificar o perfil do respondente e da empresa. Responda as questões ou marque as alternativas da forma que melhor descreva o seu perfil.

1. Qual a sua idade?
2. Com qual gênero você se identifica?
3. Qual seu nível de escolaridade completo mais alto?
4. Qual o cargo que você ocupa na empresa?
5. Há quanto tempo você trabalha na empresa? (em anos)
6. Qual é o setor de atuação (atividade fim) da sua empresa?
7. Qual o tempo de existência da empresa em anos?
8. Qual o número aproximado de funcionários?