

Participação orçamentária e desempenho gerencial: o papel do *empowerment* psicológico e criatividade

Luana Porto Moreira¹

 <https://orcid.org/0009-0003-8510-8052>

E-mail: luanaportom@icloud.com

Fernanda Victor¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2820-9506>

E-mail: fernanda.g.victor@furg.br

¹Universidade Federal do Rio Grande, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis, Rio Grande, RS, Brasil

Recebido em 27/04/2024 – Desk aceite em 07/05/2024 – 5ª versão aprovada em 04/02/2025

Editor-Chefe: Andson Braga de Aguiar

Editor Associado: Cláudio de Araújo Wanderley

RESUMO

Este estudo objetiva analisar os efeitos da participação orçamentária (PO) no desempenho gerencial (DG) por meio da mediação serial do *empowerment* psicológico (EP) e da criatividade (CT). A relação entre PO e DG motiva pesquisadores a investigarem variáveis intermediárias para entender se a participação provoca melhorias no desempenho. Este estudo preenche essa lacuna ao examinar o EP e a CT. A CT e o EP são fatores críticos para o sucesso das organizações no ambiente de negócios atual, caracterizado por rápidas mudanças e alta competitividade. Enquanto o EP cria um ambiente propício para a expressão da CT, a CT permite que as organizações inovem e se adaptem às mudanças, levando a um melhor DG. A PO emerge como estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais empoderado e criativo, o que, por sua vez, impacta indiretamente o DG. Uma *survey* com 267 profissionais de empresas listadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão foi conduzida. Para testar as hipóteses, utilizou-se a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais, além da análise adicional com o *importance-performance map analysis* (IPMA). Os resultados indicam que a PO influencia o EP, que, por sua vez, impulsiona a CT, e, por fim, a CT afeta positivamente o DG. Este estudo contribui para a literatura ao integrar o EP e a CT na análise da relação entre PO e DG. Quanto às implicações gerenciais, sugere-se que gestores podem alavancar a PO como estratégia para promover o EP e a CT dos funcionários, visando a melhorar o DG.

Palavras-chave: participação orçamentária, *empowerment* psicológico, criatividade, desempenho gerencial.

Endereço para correspondência

Luana Porto Moreira

Universidade Federal do Rio Grande, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis

Avenida Itália, km 8, s/n

Aeroporto – Rio Grande – RS – Brasil

Este é um texto bilíngue. Este artigo também foi traduzido para o idioma inglês, publicado sob o DOI [10.1590/1808-057x20252144.en](https://doi.org/10.1590/1808-057x20252144.en)

Este artigo deriva de uma dissertação de mestrado defendida pela autora Luana Porto Moreira, em 2024.



Budget participation and managerial performance: The role of psychological empowerment and creativity

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of budget participation (BP) on managerial performance (MP) through serial mediation of psychological empowerment (EP) and creativity (CT). The relationship between BP and MP motivates researchers to investigate intermediate variables to understand whether BP improves performance. This study fills this gap in examining PE and CT. CT and PE are critical factors for organizations' success in the current business environment, characterized by rapid changes and high competitiveness. While PE creates an environment conducive to expressing CT, in turn, CT allows organizations to innovate and adapt to change, leading to a better MP. BP emerges as an effective strategy for promoting a more empowered and creative work environment, which, in turn, indirectly impacts MP. A survey was conducted with 267 companies listed on the Brazilian stock exchange B3 S.A. To test the hypotheses, we used partial least squares structural equation modeling, and additional analysis with importance-performance map analysis (IPMA). The results indicate that BP influences PE, which in turn boosts CT and, finally, CT positively affects MP. This study contributes to the literature by integrating PE and CT in analyzing the relationship between BP and MP. Regarding management implications, it is suggested that managers can leverage BP as a strategy to promote employees' PE and CT, aiming to improve MP.

Keywords: *budgetary participation, psychological empowerment, creativity, managerial performance.*

1. INTRODUÇÃO

A participação orçamentária (PO) refere-se ao grau de envolvimento e influência dos indivíduos na elaboração e definição dos orçamentos (Amir et al., 2021; Milani, 1975), ou seja, uma abordagem participativa fornece um ambiente no qual informações financeiras e não financeiras, bem como ideias sobre tarefas, metas e medidas gerenciais, podem ser compartilhadas (Macinati et al., 2016). A PO tem sido associada a atitudes mais positivas no trabalho (Milani, 1975) e, quando bem explorada, é considerada a base para a gestão de metas, objetivos e recursos organizacionais (Zonatto et al., 2019).

O envolvimento na elaboração do orçamento é uma estratégia para melhorar o desempenho gerencial (DG) (Hariyanti & Purnamasari, 2015), entendido como o sucesso na execução de uma função (Ferris, 1977). As organizações que incentivam a participação na definição de seus orçamentos e promovem a troca de informações sobre o processo orçamentário observam melhorias significativas no desempenho, incluindo aspectos psicológicos e comportamentais (Bernd et al., 2022).

Assim, comportamentos participativos podem influenciar o desempenho por meio de mecanismos psicológicos (Huang et al., 2010). Por isso, muitas organizações adotam programas de empoderamento com base na premissa de que, ao permitir que funcionários participem das decisões e compartilhem a responsabilidade, haverá melhorias nos resultados e no desempenho (Maynard et al., 2012). O *empowerment* psicológico (EP) envolve a disposição de um indivíduo para assumir o controle em seu ambiente de trabalho, surgindo de

processos cognitivos internos (Khrais & Nashwan, 2023). Dentre as formas pelas quais os funcionários podem ser empoderados em seu trabalho, uma é por meio da participação (Chua & Iyengar, 2006). Essa abordagem incentiva os funcionários a assumirem riscos e tentarem novas soluções, rompendo com mentalidades estagnadas (Spreitzer & Doneson, 2005).

O EP em nível individual traz benefícios para o DG (Maynard et al., 2012) e também influencia a criatividade (CT) dos funcionários, pois a percepção de práticas de empoderamento impacta positivamente seus estados psicológicos, estimulando comportamentos criativos (Sun et al., 2012). Moulang (2015) acrescenta que o empoderamento, como elemento cognitivo individual, pode explicar a relação entre o uso dos sistemas de medição de desempenho e a CT.

A CT, por sua vez, é reconhecida como função estratégica que perpassa todas as operações nas empresas (Bollinger, 2019). A troca de ideias criativas não só promove o desenvolvimento de novos processos, mas aumenta as chances de adaptação às mudanças do mercado (Shalley et al., 2004). No contexto empresarial contemporâneo, caracterizado por sua dinamicidade, ritmo acelerado e constante mudança, é essencial uma abordagem que promova e potencialize a criatividade dos funcionários (Shao et al., 2019).

A PO estimula a CT ao oferecer novas perspectivas para a organização (Ichdan et al., 2023), e o EP tem efeito direto na CT (Sun et al., 2012), facilitando o aprendizado, a troca de informações e melhorando o DG (Ichdan et

al., 2023). Ao permitir que funcionários participem do processo orçamentário, promove-se um sentimento de pertencimento na organização (Ichdan et al., 2023). Dar aos funcionários a liberdade de escolher como realizar suas tarefas é uma forma eficaz de empoderá-los (Chua & Iyengar, 2006).

A teoria social cognitiva (TSC), de Bandura (1986, 2001), destaca o papel da reciprocidade triádica entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais na formação do comportamento humano. Aplicando esse conceito ao contexto organizacional, a PO (fator ambiental) pode criar condições para o desenvolvimento do EP (fator pessoal) e fomentar a CT (fator comportamental), culminando na melhoria do DG. Os indivíduos têm a capacidade de agir de forma intencional e reflexiva, influenciando e moldando as circunstâncias de suas próprias vidas (Bandura, 2001). Assim, este estudo explora como essa interação dinâmica sustenta o impacto da PO sobre o DG.

O EP proporciona aos funcionários a sensação de terem mais oportunidades de participar de atividades de trabalho, incentivando-os a expressar opiniões (Chamberlin et al., 2018), e a CT desempenha um papel na busca por inovações, contribuindo para o desempenho (Ibrahim et al., 2016; Malik et al., 2021). Embora essa temática esteja cada vez mais explorada, há uma lacuna nas pesquisas sobre as ramificações das práticas de contabilidade gerencial

no comportamento dos funcionários, especialmente em relação à CT (Appuhami, 2019). Nesse contexto, este estudo inclui o EP e a CT como elementos relevantes a serem investigados, com o objetivo geral de analisar os efeitos da PO no DG por meio da mediação serial do EP e da CT.

A participação no orçamento é o processo pelo qual o funcionário desenvolve sentimentos de controle sobre suas decisões. Esse sentimento, por sua vez, motiva-os a serem mais criativos (Winata & Mia, 2005). A pesquisa oferece novas evidências para a literatura comportamental da contabilidade, ao examinar novas variáveis intermediárias na relação entre a PO e o DG, ampliando o potencial de compreensão dessas interações (Machado et al., 2022). De forma prática, os resultados indicam que ambientes nos quais os funcionários se sintam empoderados e tenham liberdade para expressar sua criatividade estão positivamente relacionados com o DG, beneficiando toda a organização. Assim, 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 PO provê ambientes propícios ao EP e liberdade para que os indivíduos sejam criativos e sintam-se envolvidos de forma a melhorar seu desempenho.

2. REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 PO e DG

A PO é um processo que envolve gerentes e funcionários, permitindo a colaboração na elaboração do orçamento (Hasanuddin et al., 2022). A existência desse conceito é fundamentada na transferência de informações entre subordinados e superiores, o que pode resultar em benefícios mútuos, como aprimoramento na qualidade das informações (Maiga, 2005).

A PO tem consequências tanto nas atitudes quanto no comportamento dos funcionários (Maiga, 2005). Por meio da participação, funcionários têm a oportunidade de compartilhar conhecimento mais profundo de várias áreas de seu trabalho com os tomadores de decisão da organização (Magner et al., 1996). Nesse sentido, um dos principais objetivos do aumento da participação dos funcionários é mitigar as dificuldades ao reduzir sua dependência em relação aos gestores (Argyris, 1955) e reforçar sua percepção de parceria no processo decisório (Jermias & Yigit, 2013).

Uma justificativa para analisar a PO reside na convicção de que uma postura positiva em relação à organização

resultará em um melhor desempenho (Milani, 1975). O DG refere-se ao grau de sucesso alcançado por um indivíduo ou grupo no exercício de suas funções (Amir et al., 2021), também descrito como a eficaz execução das principais tarefas e atividades de gestão (Mahoney et al., 1963, 1965). Ou seja, acredita-se que o *know-how* gerencial seja um reflexo de habilidades e conhecimentos específicos na área, independentemente do setor de atuação (Dafna, 2008).

O DG exige que os funcionários compreendam suas funções e responsabilidades, além dos padrões de desempenho esperados (Alhasnawi et al., 2023; Silva et al., 2023). As funções gerenciais incluem planejamento, investigação, coordenação, avaliação, liderança, gestão de recursos humanos, negociação e representação (Mahoney et al., 1963, 1965). A participação no orçamento é uma ferramenta que melhora a compreensão das responsabilidades e metas, permitindo que os funcionários aprimorem seu desempenho (Hasanuddin et al., 2022).

A TSC fornece uma base teórica para compreender como a PO pode influenciar o DG. De acordo com Bandura (1986), o comportamento humano é moldado

pela interação contínua entre o ambiente e as crenças pessoais. Neste estudo, a participação no orçamento representa um estímulo ambiental que promove maior envolvimento e comprometimento, alinhando-se à visão de que a habilidade de agir de forma deliberada é essencial para o desempenho humano (Bandura, 2001).

Alguns estudos sobre PO e DG não encontraram resultados significativos (Lunardi et al., 2020; Macinati et al., 2016; Schlup et al., 2021), sugerindo efeitos mediadores. A pesquisa realizada por Ichdan et al. (2023) no setor público da Indonésia apontou que a PO pode ampliar o desenvolvimento cognitivo dos funcionários, resultando em maior CT e, conseqüentemente, melhor desempenho. Contudo, não foi observada uma ligação direta entre a participação no orçamento e o desempenho no trabalho. Em contrapartida, os estudos de Guidini et al. (2020), Noor e Othman (2012), Santos et al. (2021) e Zonatto et al. (2020) constataram que a participação dos gestores na definição de metas e objetivos orçamentários melhorou o DG. Alhasnawi et al. (2023) reforçam a importância da PO para o aprimoramento do DG nas organizações.

Diante do exposto, constata-se que, no geral, a relação entre PO e DG tem sido ambígua. No entanto, fundamenta-se a primeira hipótese de pesquisa na expectativa de que a PO exerça efeito positivo sobre o DG, refletindo a premissa de que o envolvimento no estabelecimento do orçamento pode melhorar o DG (Guidini et al., 2020). Dessa forma, espera-se que:

H₁: a PO influencia positivamente o DG.

2.2 EP, PO e DG

O *empowerment* é o processo de liberar o potencial das pessoas, aproveitando seu conhecimento, experiência e motivação, e direcionando esse poder para gerar resultados positivos para a organização (Blanchard, 2019). Empoderar envolve tanto a concessão de autoridade quanto a habilidade de inspirar (Thomas & Velthouse, 1990). De forma mais precisa, define-se EP como um construto manifestado em quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995; Sun et al., 2012), que refletem a percepção de um indivíduo sobre sua capacidade de moldar seu papel no trabalho (Spreitzer, 1995).

Nessa perspectiva, o EP concentra-se no estado ou conjunto de condições que permitem que os funcionários ou equipes acreditem que têm controle sobre seu trabalho (Maynard et al., 2012). Indivíduos que se sentem mais competentes em relação à sua capacidade de realizar o trabalho com sucesso tendem a apresentar, entre outras

características, melhor desempenho (Meyerson & Kline, 2008). O EP pode ser compreendido à luz da TSC como um processo que reflete as crenças de autoeficácia dos indivíduos, sendo essas crenças fundamentais para o exercício da agência humana. Quando os funcionários percebem que têm maior autonomia e controle sobre suas atividades, isso fortalece sua sensação de competência, impactando positivamente seu desempenho (Bandura, 2001).

O EP, portanto, não só reflete crenças sobre a própria capacidade de agir, como pode ser fortalecido por mecanismos como a PO. O sucesso e a legitimidade do empoderamento dependem de um sistema que facilite e encoraje a participação da maioria dos funcionários (Prasad & Eylon, 2001). A ênfase está na participação dos funcionários por meio de uma maior delegação de responsabilidades em todos os níveis da organização (Spreitzer & Doneson, 2005). Portanto, a participação é amplamente buscada pela administração para motivar, reter e promover o EP (Jena et al., 2019). Assim, o EP, como mecanismo mediador, conecta as condições antecedentes aos resultados relacionados ao trabalho (Maynard et al., 2012). Nesse contexto, espera-se que a PO promova ambientes que estimulem o EP dos indivíduos, impactando positivamente o DG. Com isso, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: o EP medeia positivamente a relação entre a PO e o DG.

2.3 CT, PO e DG

A CT pode ser definida como a capacidade de gerar uma resposta, produto ou solução nova e oportuna para uma tarefa a ser executada (Amabile, 2012). A CT dos gestores diz respeito à sua habilidade de conceber ideias inovadoras e proveitosas relacionadas a produtos e processos organizacionais (Amabile, 1996; Appuhami, 2019; Madjar et al., 2002; Shalley et al., 2009). Sob a perspectiva da TSC, emerge da interação entre fatores pessoais e ambientais que incentivam a inovação. Segundo Bandura (1986), o ambiente desempenha um papel relevante ao influenciar o comportamento, fornecendo tanto oportunidades quanto restrições que moldam as ações humanas. Nesse contexto, a PO cria um ambiente propício para a CT, permitindo que os funcionários compartilhem ideias e explorem soluções, o que, por sua vez, potencializa o desempenho.

A criatividade no ambiente de trabalho depende tanto das características individuais quanto do contexto organizacional, e seu aumento ocorre quando há alinhamento entre esses fatores (Shalley et al., 2004).

Portanto, na maioria das organizações, um sistema adequado é necessário para permitir que funcionários expressem a CT (Ibrahim et al., 2016). As organizações devem promover a CT por meio de um processo que incentive a inovação e uma cultura que favoreça a partilha de informações (Dal Magro et al., 2022; El-Kassar et al., 2022), sendo a PO um desses processos, pois oferece aos subordinados uma oportunidade para trocar e compartilhar informações (Chong & Chong, 2002), o que pode estimular a CT e impulsionar o desempenho (Luu, 2021).

Por conseguinte, organizações que incentivam a CT e fornecem recursos e suporte adequados aos funcionários em suas atividades de trabalho promovem pensamento e ação criativos, resultando em maior desempenho (Ibrahim et al., 2016). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₃: a CT medeia positivamente a relação entre a PO e o DG.

2.4 Mediação Serial de EP e CT

OEP está diretamente relacionado à CT dos funcionários (Khan et al., 2022; Shin & Perdue, 2022; Sun et al., 2012). A identidade do papel de empoderamento é a medida em que o indivíduo se percebe como alguém que deseja ser empoderado em determinado trabalho (Zhang & Bartol, 2010) e pode revelar-se de forma indispensável para gestores que tentam gerenciar mudanças organizacionais (Conger & Kanungo, 1988).

O EP é influenciado 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 se sintam protegidos e percebam que a organização apoia sua CT (El-Kassar et al., 2022).

A TSC explica o funcionamento humano em termos de causalidade recíproca triádica (Bandura, 1986, 2001), sugerindo que fatores pessoais, comportamentais e ambientais interagem de forma contínua e bidirecional. Nesse contexto, a PO, como fator ambiental, influencia o EP e a CT, que por sua vez moldam o DG, refletindo a interação dinâmica no ambiente organizacional. Diante do exposto, tem-se que a PO desencadeia uma sequência de efeitos benéficos que fortalecem a dinâmica organizacional. Ao envolver os funcionários no processo orçamentário, a participação pode potencializar o sentimento de EP, tornando-os mais autônomos e influentes em suas atividades. Esse EP, por sua vez, estimula a CT, incentivando soluções inovadoras e alternativas criativas no desempenho de suas funções.

Os funcionários se esforçam para ser mais criativos, contribuindo de forma significativa para seu trabalho, e a participação pode ajudá-los a usar efetivamente os canais de comunicação na organização, fazendo-os se sentirem parte da equipe (Akgunduz et al., 2018). A CT aprimorada culmina em um melhor DG, no qual gestores e equipes são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças, tomar decisões mais acertadas e alcançar resultados superiores. Nesse contexto, as seguintes hipóteses de pesquisa são destacadas:

H_{4a}: o EP influencia positivamente a CT.

H_{4b}: o EP e a CT medeiam serialmente e positivamente a relação entre a PO e o DG.

Apresenta-se, na Figura 1, o modelo teórico com as relações que se pretende investigar.

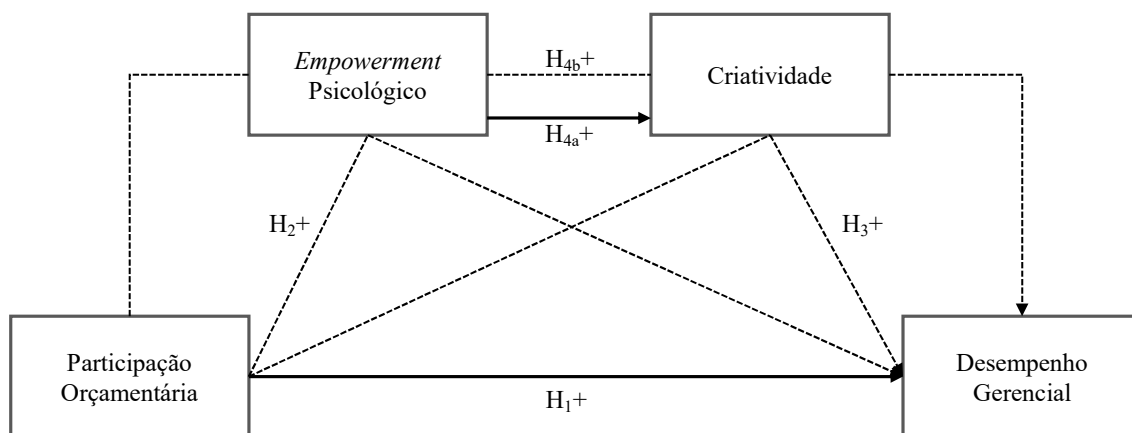


Figura 1 Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborada pelas autoras.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e Dados

O estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva e inferencial, com abordagem quantitativa. A amostra foi constituída por profissionais com responsabilidade orçamentária, incluindo *controllers*, analistas, coordenadores, gerentes e diretores das 436 empresas ativas listadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3), considerando que essas empresas são minimamente maduras, com estrutura orçamentária e gestão bem definidas. Justifica-se a inclusão de gestores de alto e médio escalão em linha com estudos anteriores (Monteiro et al., 2021). Cargos de níveis inferiores estão alinhados com a temática central de PO, que envolve colaboração na tomada de decisões entre gestores e funcionários (Locke et al., 1986). Essa diversidade reflete a participação de profissionais em diferentes níveis de responsabilidade e áreas de atuação.

A eficácia do instrumento de pesquisa foi confirmada após pré-testes realizados com dois doutores em contabilidade gerencial e dois gestores orçamentários. Na sequência, profissionais com responsabilidades orçamentárias foram identificados e convidados via LinkedIn[®] no período de setembro de 2023 a janeiro de 2024. Os profissionais receberam o *link* do questionário, limitando-se a cinco respondentes por empresa (Ehlert et al., 2023). Foram enviados 2.160 *links* e recebidas 275 respostas, resultando em taxa de retorno de 12,63%. Em seguida, procedeu-se à análise da presença de padrões de respostas suspeitas, resultando em 267 respostas válidas.

Dentre os 267 respondentes, a maioria (45,69%) ocupa cargos de gerente/*head*, seguida por coordenadores/supervisores (30,34%), analistas, especialistas ou técnicos (14,98%), *controllers* (4,12%) e diretores ou superintendentes (4,87%). A maioria dos participantes do estudo tem especialização/Master of Business Administration (MBA) (72,66%), é do gênero masculino (177 respondentes), está na faixa etária de 31 a 40 anos (51,31%) e tem menos de 5 anos de casa (52,43%). Com relação ao tempo de existência das empresas, 35,58% têm mais de 51 anos de atuação.

Para mitigar o *common method bias* (CMB), o anonimato dos entrevistados foi preservado e não foram solicitadas informações pessoais (Podsakoff et al., 2024). O teste de Harman indicou que o primeiro fator explicou 35,75% da variância total, sugerindo que o CMB não representa uma preocupação relevante (Podsakoff et al., 2024). Além disso, o *non-response bias* (NRB) mostrou

que não há diferenças significativas entre os grupos (os 10 primeiros e os 10 últimos respondentes), com valor de *p* de 0,083 (Armstrong & Overton, 1977).

A análise de dados foi realizada com a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais [*partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM)] usando o *software* SmartPLS 4, que permite a estimação de modelos complexos sem restrições rigorosas sobre a distribuição dos dados ou o tamanho da amostra (Hair et al., 2019). O EP, um construto latente de segunda ordem, foi mensurado por meio de quatro construtos de primeira ordem: significado, competência, autodeterminação e impacto, utilizando a abordagem de indicadores repetidos (Sarstedt et al., 2019).

3.2 Mensuração das Variáveis

As variáveis do estudo foram mensuradas utilizando instrumentos validados na literatura e organizados em cinco blocos principais. Todos os itens foram avaliados em uma escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente/quase nunca) a 7 (concordo totalmente/quase sempre), dependendo da natureza dos itens. O Bloco I, referente à PO, avalia o envolvimento dos respondentes no processo orçamentário de suas unidades, com seis itens baseados em Milani (1975). Um exemplo é: “Estou totalmente envolvido na elaboração do orçamento da minha unidade.” O Bloco II, sobre DG, utiliza a escala de Mahoney et al. (1963, 1965), adaptada por Zonatto (2014), para avaliar nove dimensões de desempenho, como planejamento e liderança. Exemplo: “Orientar e liderar o desenvolvimento de meus subordinados (por exemplo, aconselhamento e treinamento).”

O Bloco III, de EP, mede o empoderamento dos respondentes em quatro dimensões (significado, competência, autodeterminação e impacto), com 12 itens baseados em Spreitzer (1995). Exemplo: “Tenho autonomia significativa para determinar como faço o meu trabalho.” O Bloco IV, referente à CT, avalia a frequência de comportamentos criativos, com oito itens baseados em Moulang (2015). Exemplo: “Eu frequentemente me envolvo na resolução de problemas de forma inteligente e criativa.” Dados demográficos como idade e gênero, além de informações sobre cargo e tempo de empresa, foram incorporados como variáveis de controle para regular a variável dependente, DG (Chen & Huang, 2021; Sun et al., 2012; Wei et al., 2021).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do Modelo de Mensuração

Após a análise das cargas fatoriais (Hair et al., 2019), os itens PO_06 e EP_02 foram excluídos para ajuste do modelo. A confiabilidade foi confirmada pelo alfa de Cronbach (α), *composite reliability* (CR) e rho_A, com valor recomendado acima de 0,70 (Hair et al., 2019).

Embora o CR de “PO” e “significado” esteja ligeiramente acima de 0,95, a confiabilidade foi confirmada pelo α e rho_A. A validade convergente foi avaliada pela variância média extraída [*average variance extracted* (AVE)], com um valor mínimo aceitável de 0,50 (Hair et al., 2019). Os dados correspondentes são detalhados na Tabela 1.

Tabela 1

Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente dos construtos

Construto latente	Estatísticas descritivas				Confiabilidade e validade convergente			
	Alcance teórico	Alcance observado	Média	DP	α	rho_A	CR	AVE
Painel A – Construtos latentes principais e de 2ª ordem								
Participação orçamentária	1-7	1-7	5,658	1,795	0,938	0,942	0,953	0,801
Empowerment psicológico	1-7	1-7	6,124	1,064	0,893	0,897	0,856	0,599
Criatividade	1-7	1-7	5,640	1,079	0,910	0,915	0,927	0,616
Desempenho gerencial	1-7	1-7	5,531	1,355	0,894	0,900	0,914	0,544
Painel B – Construtos latentes de 1ª ordem								
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

AVE = *average variance extracted*; CR = *composite reliability*; DP = *desvio-padrão*; α = *alfa de Cronbach*.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A validade discriminante foi avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker e *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) (Hair et al., 2019), conforme apresentado na Tabela 2.

Seguindo os critérios de Fornell-Larcker, a raiz quadrada do AVE de cada construto superou sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair et al., 2019). Além disso, o HTMT foi menor que 0,90 (Hair et al., 2019). Todos os requisitos do modelo de mensuração foram cumpridos, o que sugere que o próximo passo é a avaliação do modelo estrutural (Hair et al., 2019).

4.2 Análise do Modelo Estrutural

A seguir, foi realizada a análise do modelo estrutural, detalhada na Tabela 3, utilizando a técnica de *bootstrap* com 10.000 subamostras.

A colinearidade foi verificada para assegurar a integridade dos resultados da regressão (Hair et al., 2019), evidenciada na Tabela 3, sem problemas significativos de multicolinearidade. O coeficiente de determinação

(R^2) indica que o modelo de regressão explica 22% da variância no EP, 17,8% da variância na CT e 57,8% da variância no DG. De acordo com Cohen (1988), isso sugere um poder explicativo alto para o DG, e um poder explicativo médio para o EP e a CT (Cohen, 1988). A precisão preditiva foi avaliada pelo Q^2 , calculado com o PLSpredict e procedimento de 10 dobras. Valores acima de zero indicam relevância preditiva para um construto endógeno específico (Hair et al., 2019). O Q^2 foi de 0,208 para EP, 0,028 para CT e 0,303 para DG.

Sobre o teste de hipóteses, a H_1 sugere que há uma relação direta e positiva entre a PO e o DG. Os resultados fornecem apoio a essa hipótese ($\beta = 0,275$, $t = 4,260$, $p = 0,000$). A H_2 especula que o EP tem um efeito mediador positivo na relação entre a PO e o DG. Os resultados mostram uma associação estatisticamente significativa ($\beta = 0,135$, $t = 4,461$, $p = 0,000$), corroborando assim essa hipótese. A H_3 postula que a CT medeia positivamente a relação entre a PO e o DG. No entanto, os resultados não alcançaram significância estatística ($\beta = 0,001$, $t = 0,054$, $p = 0,479$), levando à rejeição dessa hipótese.

Tabela 2
Correlações e validade discriminante dos construtos

	1	2	3	4	5	6	7	8
Painel A – Fornell-Larcker e HTMT construtos principais, de 2ª ordem e variáveis de controle								
1. Participação orçamentária	0,895	0,509	0,215	0,559	0,227	0,034	0,088	0,076
2. <i>Empowerment</i> psicológico	0,469	0,774	0,461	0,670	0,233	0,107	0,044	0,077
3. Criatividade	0,201	0,422	0,785	0,614	0,159	0,042	0,099	0,055
4. Desempenho gerencial	0,522	0,605	0,558	0,737	0,365	0,066	0,110	0,086
5. Cargo	-0,223	-0,220	-0,154	-0,348	1,000	0,047	0,221	0,080
6. Gênero	-0,024	-0,101	-0,028	-0,056	-0,047	1,000	0,722	0,022
7. Idade	0,085	-0,008	0,096	0,105	-0,221	0,722	1,000	0,033
8. Tempo na empresa	-0,073	-0,071	-0,016	-0,061	0,080	-0,022	-0,033	1,000
Painel B – Fornell-Larcker e HTMT construtos de 1ª ordem								
1. Significado	0,965	0,569	0,457	0,647				
2. Competência	0,505	0,872	0,409	0,522				
3. Autodeterminação	0,415	0,352	0,901	0,561				
4. Impacto	0,580	0,447	0,489	0,885				

Nota: Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da *average variance extracted (AVE)*, a diagonal inferior indica as correlações do critério Fornell-Larcker e a diagonal superior indica os valores do critério heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT).

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Tabela 3
Resultados do modelo estrutural PLS

	Beta	Valor de t	Valor de p	Decisão
Painel A – Efeitos diretos				
PO → EP	0,469	8,494	0,000**	
PO → CT	0,004	0,054	0,478	
PO → DG	0,275	4,260	0,000**	H ₁ suportada
EP → CT	0,420	6,332	0,000**	H _{4a} suportada
EP → DG	0,287	4,974	0,000**	
CT → DG	0,350	8,164	0,000**	
Cargo → DG	-0,159	3,184	0,001*	
Gênero → DG	-0,060	0,984	0,162	
Idade → DG	0,058	0,853	0,197	
Tenure → DG	-0,002	0,031	0,488	
Painel B – Efeitos indiretos específicos				
PO → EP → DG	0,135	4,461	0,000**	H ₂ suportada
PO → CT → DG	0,001	0,054	0,479	H ₃ rejeitada
PO → EP → CT → DG	0,069	4,373	0,000**	H _{4b} suportada
Painel C – Critérios de qualidade				
	R²	R² ajustado	Q²	VIF máximo
EP	0,220	0,217	0,208	1,000
CT	0,178	0,172	0,028	1,282
DG	0,578	0,566	0,303	1,535

CT = criatividade; DG = desempenho gerencial; EP = *empowerment* psicológico; PLS = partial least squares structural equation modeling; PO = participação orçamentária; VIF = variance inflation factor.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Por fim, a H_4 sugere que o EP e a CT atuam em série, mediando positivamente a relação entre a PO e o DG. Os resultados da análise de mediação serial demonstram uma associação estatisticamente significativa ($\beta = 0,069$, $t = 4,373$, $p = 0,000$), sustentando, assim, essa hipótese. A variável de controle “cargo” demonstra uma associação negativa e estatisticamente significativa com a variável dependente DG, conforme evidenciado na Tabela 3. As demais variáveis de controle não demonstraram significância nas relações examinadas.

4.3 Análise Adicional

Este estudo utiliza a *importance-performance map analysis* (IPMA), técnica analítica em PLS-SEM que permite analisar a importância (coeficiente beta) e o desempenho (pontuação média) de construtos e indicadores (Frare & Beuren, 2021; Mannes et al., 2021; Ringle & Sarstedt, 2016). Os antecessores PO, EP e CT

foram investigados para determinar sua importância e desempenho na variável DG. Todos os requisitos para a aplicação do IPMA foram verificados, incluindo o reescalonamento das pontuações das variáveis latentes, a codificação dos indicadores na mesma direção na escala e as estimativas dos pesos externos (Ringle & Sarstedt, 2016). Para garantir que todos os indicadores tivessem a mesma direção, as variáveis de controle foram excluídas para essa análise.

Em termos de construto, a análise sugere que a PO e o EP apresentam maior importância e desempenho em relação ao DG, enquanto a CT, apesar de seu alto desempenho, foi classificada com baixa importância. Embora o EP e a CT apresentem desempenhos comparáveis, o EP é consideravelmente mais importante do que a CT. O EP emerge como antecedente significativo da CT, demonstrando um efeito direto sobre essa (Appuhami, 2019; Spreitzer, 1995; Sun et al., 2012; Thomas & Velthouse, 1990). A Figura 2 complementa os resultados.

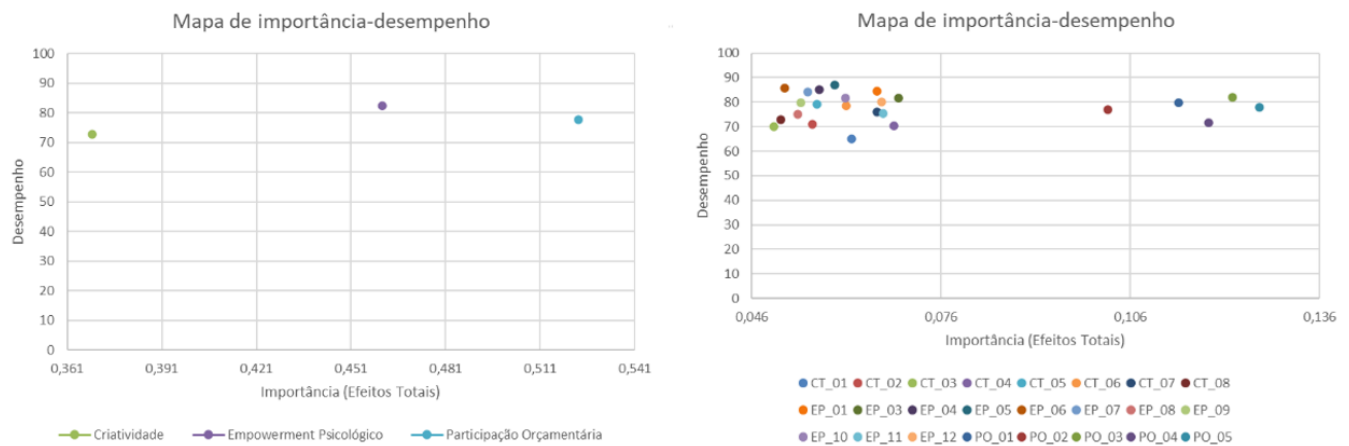


Figura 2 Gráficos *importance-performance map analysis* (IPMA)
Fonte: Dados da pesquisa extraídos do SmartPLS.

A análise do IPMA revela áreas de melhoria específicas nos indicadores (Ringle & Sarstedt, 2016) de CT e EP, com maior importância atribuída a aspectos como resolução criativa de problemas e significância do trabalho. Jansen (2015) enfatiza a importância da participação, reforçando que tanto gestores quanto funcionários devem não apenas alterar as perspectivas dos membros da organização sobre suas metas, objetivos e desempenho, mas assegurar que entendam como podem contribuir. Nesse interim, com relação aos indicadores de PO, os resultados sugerem que a contribuição para o processo orçamentário e a autonomia na elaboração do orçamento são indicadores-chave que influenciam o DG.

4.4 Análise dos Resultados

A relação direta e positiva entre PO e DG é evidenciada por altos níveis de PO (Zonatto et al., 2019, 2022), como observado na amostra deste estudo. Consequentemente, a H_1 propõe uma relação positiva entre PO e DG, sendo confirmada pelos resultados ($\beta = 0,275$, $t = 4,260$, $p = 0,000$). A participação permite que os subordinados forneçam informações sobre os recursos orçamentários necessários (Nouri & Parker, 1998), além de habilitá-los a aperfeiçoar suas escolhas por meio de um processo mais informado, levando a melhorias no desempenho (Chong et al., 2005).

Nesse sentido, Almasi et al. (2015) despertam recomendações para aprimorar a PO, como refinar indicadores de participação no orçamento, aumentar a lógica nas propostas de alterações, promover sugestões, avaliar o impacto das contribuições, conceder autonomia e estimular a geração de ideias pela equipe.

A H_2 especula que o EP tem efeito mediador positivo na relação entre a PO e o DG. Os resultados mostram uma associação estatisticamente significativa ($\beta = 0,135$, $t = 4,461$, $p = 0,000$). Além disso, o EP tem um efeito positivo significativo sobre o DG ($\beta = 0,287$, $t = 4,974$, $p = 0,000$). Esses resultados estão em consonância com os achados de Bordin et al. (2006), que identificaram correlação positiva significativa entre participação e empoderamento, e com os resultados de Marginson et al. (2014), os quais observaram associação positiva entre EP e DG.

A H_3 postula que a CT medeia positivamente a relação entre a PO e o DG. No entanto, os resultados não alcançaram significância estatística ($\beta = 0,001$, $t = 0,054$, $p = 0,479$), levando à rejeição dessa hipótese. Esse resultado é consistente com Ichdan et al. (2023), que indicaram que a participação não tem um efeito positivo na CT. Porém, não corrobora as afirmações de Amabile (1988) e Amabile et al. (2004), de que a participação e a autonomia são 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 fatores como

características individuais, organizacionais e situacionais, como, por exemplo, pressão de tempo (Chua & Iyengar, 2006). Portanto, investir na capacitação dos funcionários em métodos ou processos pertinentes à CT é suscetível de esforços (Zhang & Bartol, 2010).

Por fim, a H_4 sugere que o EP e a CT atuam em série, mediando positivamente a relação entre a PO e o DG. Os resultados de mediação serial demonstram associação significativa ($\beta = 0,069$, $t = 4,373$, $p = 0,000$). Dessa forma, ambientes com PO estimulam o EP, o qual, por sua vez, promove aumento na CT, resultando em impactos positivos no DG. Esses achados indicam que ambientes com PO são benéficos tanto para os funcionários quanto para as organizações, visto que a PO estimula o EP dos funcionários. O EP, por sua vez, promove a CT, ou seja, o entendimento dos funcionários sobre seu papel no trabalho exerce influência direta na sua capacidade de geração de novas ideias. A PO, portanto, revela-se uma estratégia eficaz para um ambiente de trabalho mais empoderado e criativo, impactando indiretamente o DG.

A CT dos funcionários é impulsionada pelo aumento do significado do trabalho porque os funcionários se esforçam para elevar sua CT, 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).

5. CONCLUSÕES

Este estudo analisou os efeitos da PO no DG por meio da mediação serial do EP e da CT em empresas listadas na B3, com 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 PO e o DG (H_1), o EP mostrou ter um efeito mediador positivo na relação entre a PO e o DG (H_2), enquanto a CT não teve um efeito mediador positivo na relação entre a participação no processo orçamentário e o DG (H_3). O EP e a CT atuaram em série, mediando positivamente essa relação (H_4).

Esses achados destacam o papel do ambiente organizacional, como sugerido pela TSC, que enfatiza a interação entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais na formação do comportamento dos indivíduos. O comportamento humano é mais bem compreendido como sistema interativo, no qual fatores pessoais e ambientais se influenciam mutuamente. A pesquisa demonstra que a PO, ao promover o EP e a CT, funciona como catalisador para o DG (Bandura, 1986).

A TSC destaca que o controle sobre a própria vida é a essência da humanidade (Bandura, 2001). Esse controle, proporcionado por um ambiente participativo, fomenta o EP, a CT e melhora o DG.

Os resultados ajudam os gestores a entenderem a importância de envolver os subordinados no processo orçamentário (Chong et al., 2006), alinhando-se à TSC, que afirma que as pessoas são ativas na construção de suas próprias experiências, não sendo apenas observadoras passivas (Bandura, 2001). Este estudo contribui para a literatura sobre PO, que abrange diferentes contextos organizacionais e culturais. A ambiguidade encontrada nos estudos anteriores pode estar relacionada aos métodos de investigação, justificando a análise de mediação serial adotada.

Quanto às implicações gerenciais, a pesquisa indica que diferentes práticas de gestão, como a PO, têm o poder de impactar o comportamento e os resultados humanos. A PO pode, portanto, ser integrada de forma estratégica nos processos de gestão, considerando seu

potencial de influência no EP e na CT dos funcionários. Os gestores podem buscar formas de engajar os funcionários no processo orçamentário de maneira significativa, assegurando que se sintam habilitados a contribuir com sugestões inovadoras. Pode-se 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). Isso não só incentiva a inovação, mas fortalece a percepção de controle e influência dos funcionários sobre o processo orçamentário, alinhando-se à ideia de Bandura de que os indivíduos são ativos na construção de suas realidades (Bandura, 1986, 2001).

Adicionalmente, os gestores têm a possibilidade de buscar maneiras de estabelecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do EP. O empoderamento dos gestores está correlacionado ao aumento de sua CT (Dal Magro et al., 2022), portanto, estratégias que incentivem a geração e o 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 DG.

Para alcançar alto DG, a análise IPMA sugere a priorização de práticas específicas. Primeiro, na PO, deve-se incentivar a contribuição ativa dos funcionários, promover a autonomia na elaboração do orçamento e reconhecer a influência dos funcionários no orçamento final. Segundo, no EP, deve-se destacar a relevância do trabalho, promover o sentimento de controle e influência e reconhecer e valorizar a importância do trabalho dos funcionários. Terceiro, em relação à CT, deve-se promover o envolvimento na resolução de problemas de maneira criativa, estimular a geração de novas perspectivas e criar um ambiente que valorize a geração de ideias criativas e a avaliação de múltiplas alternativas para novos problemas.

Com relação às limitações e sugestões, a amostra incluiu todas as empresas ativas da B3, mas não diferenciou entre indústrias criativas e não criativas, nem entre empresas dependentes ou não de tecnologia. Isso pode ter influenciado os resultados desfavoráveis entre a PO e a CT. Futuras pesquisas poderiam segmentar as empresas por CT e incluir outras variáveis como, por exemplo, liderança e cultura organizacional. Este estudo adotou uma abordagem quantitativa, mas sugere que futuras pesquisas poderiam beneficiar-se de dados qualitativos para uma compreensão mais profunda das relações entre PO, EP, CT e DG. Além disso, a análise de variáveis moderadoras, como características individuais e níveis hierárquicos, pode oferecer *insights* sobre a consistência dessas relações em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., & Muhammad, H. (2023). 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*, 9(4), 100161. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843-854. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity* [Working Paper]. Harvard Business School.
- Amir, A. M., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N. Y., Zahra, F., & Firman, M. F. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, 7, 269-280. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.004>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: The mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201-2233. <https://doi.org/10.1111/acfi.12287>

- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1-7. <https://www.jstor.org/stable/2353517>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedentes do compromisso com as metas orçamentárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e-200018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018>
- Blanchard, K. (2019). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho* (3rd ed.). Bookman.
- Bollinger, S. R. (2019). Creativity and forms of managerial control in innovation processes: Tools, viewpoints and practices. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>
- Chen, Y.-L., & Huang, M.-C. (2021). 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*, 28(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1844997>
- Chong, V., & Chong, K. M. (2002). The role of feedback on the relationship between budgetary participation and performance. *Pacific Accounting Review*, 14(2), 33-55. <https://doi.org/10.1108/eb037966>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: A research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95. [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. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Chua, R. Y.-J., & Iyengar, S. S. (2006). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 27, 41-79. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27002-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27002-3)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). L. Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Dafna, K. (2008). Managerial performance and business success: Gender differences in Canadian and Israeli entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2(4), 300-331. <https://doi.org/10.1108/17506200810913890>
- Dal Magro, C. B., Silva, T. B. J., Lavarda, C. E. F., & Ferla, R. (2022). Different ways of using the budget affect the empowerment and creativity of managers. *Contaduría y Administración*, 68(2), 381. <http://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3161>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythrearis, S., & Azakir, M. (2022). 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*, 140, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Ehler, J. B., Moreira, L. P., Frare, A. B., & Cruz, A. P. C. D. (2023). O papel moderador dos controles de comportamento na relação entre incivilidade e criatividade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(93), e1886. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231886.pt>
- Ferris, K. R. (1977). Perceived uncertainty and job satisfaction in the accounting environment. *Accounting, Organizations and Society*, 2(1), 23-28. [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. (2021). Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., & Schlup, D. (2020). Evidencias de la relación entre participación presupuestaria, ambigüedad de papeles y el desempeño gerencial. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-27. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & O, M. L. (2015). 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*, 211, 836-843. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>
- Hasanuddin, A. N. T., Haliah, H., & Said, D. (2022). Psychological capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi dan Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Owner*, 7(1), 35-56. [Indonésio]. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1241>

- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. Md. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514. [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. (2023). Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting? *Cogent Business & Management*, 10(1), 2184228. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2184228>
- Jansen, E. P. (2015). Participation, accounting and learning how to implement a new vision. *Management Accounting Research*, 29, 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.07.003>
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>
- Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khrais, H., & Nashwan, A. J. (2023). Leadership practices as perceived by emergency nurses during the COVID-19 pandemic: The role of structural and psychological empowerment. *Journal of Emergency Nursing*, 49(1), 140-147. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2022.10.003>
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? *Organizational Dynamics*, 14(3), 65-79. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90032-X)
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102848. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848>
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. D. S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *BAR – Brazilian Administration Review*, 19(3), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767. <https://doi.org/10.5465/3069309>
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting And Business Research*, 27(1), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-Western Publishing.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1965.TB00922.X>
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*, 14, 211-231. [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. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
- Mannes, S., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Effects of using static and flexible budgets on process and product innovation. *Journal of Accounting and Organizations*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.180829>
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460. <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/244709>

- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. D. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e174754. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Noor, I. H. B. M., & Othman, R. (2012). Budgetary participation: How it affects performance and commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*. <https://ssrn.com/abstract=2161688>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). 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*, 11, 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Prasad, P., & Eylon, D. (2001). Narrating past traditions of participation and inclusion: Historical perspectives on workplace empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0021886301371001>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Santos, V., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schlup, D., Beck, F., & Zonatto, V. C. S. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(1), 297-314. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shin, H., & Perdue, R. R. (2022). Developing creative service ideas through hotel customer engagement for open innovation: Focused on empowerment and motivation processes. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103077. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103077>
- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: The mediating role of budget goal commitment, trust, and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of Organizational Development*, 4, 5-10.
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Wei, Z., Li, C. J., Li, F., & Chen, T. (2021). How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader-member exchange. *Personality and Individual Differences*, 179, 110910. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110910>
- Winata, L., & Mia, L. (2005). Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.006>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zonatto, V. C. D. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil* [Tese de Doutorado]. Universidade Regional de Blumenau.
- Zonatto, V. C. D. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

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

Zonatto, V. C. D. S., Jacomossi, F. A., Schlup, D., & Machado, F. S. (2022). Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 161-178. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>