

# Efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária

Marcos Paulo Friedrich<sup>1</sup> , Vinicius Costa Da Silva Zonatto<sup>2</sup> , Carlos Eduardo Facin Lavarda<sup>3</sup> ,  
Micheli Aparecida Lunardi<sup>4</sup> 

<sup>1</sup>Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>3</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.



<sup>1</sup>marcos.banrisul@gmail.com

<sup>2</sup>viniciuszonatto@gmail.com

<sup>3</sup>eduardo.lavarda@ufsc.br

<sup>4</sup>micheli.lunardi@yahoo.com.br

Editado por:

Ana Paula Capuano da Cruz

## Resumo

**Objetivo:** Analisar os efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária.

**Método:** Pesquisa descritiva, desenvolvida por meio de levantamento, com aplicação de questionário e análise quantitativa dos dados (path analysis), foi realizada com amostra não aleatória e compreendeu 183 gerentes de nível médio, que atuam com atribuições como gerente geral e gerente administrativo em uma instituição financeira estatal da região sul do Brasil.

**Resultados:** Os resultados revelaram uma influência positiva do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional e no desempenho gerencial, no entanto, uma influência negativa é percebida entre o empoderamento e a ambiguidade de papéis. Os achados também revelam que o comprometimento organizacional possui relação positiva com o desempenho gerencial. As evidências encontradas permitem concluir que em contextos específicos de ambiente de baixa participação orçamentária, o empoderamento psicológico pode ampliar o desempenho gerencial, por meio do aumento do comprometimento organizacional e da redução da ambiguidade de papéis. Verificou-se que quanto maior o comprometimento organizacional, maiores são os efeitos do empoderamento psicológico sobre o desempenho gerencial.

**Contribuição:** O ambiente de baixa participação orçamentária é caracterizado como um contexto em que gestores de nível médio não possuem autoridade para a definição de objetivos e metas, bem como no processo de elaboração do orçamento. Neste contexto, esse estudo contribui para o entendimento dos efeitos psicológicos e comportamentais no desempenho gerencial em ambientes de baixa participação orçamentária, indicando aos gestores de nível superior das entidades estatais os efeitos comportamentais percebidos por gerentes de nível médio, em decorrência da configuração orçamentária adotada.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária. Empoderamento Psicológico. Comprometimento Organizacional. Ambiguidade de papéis. Desempenho Gerencial.

## Como Citar:

Friedrich, M. P., Zonatto, V. C. D. S., Lavarda, C. E. F., & Lunardi, M. A. (2023) Efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. 16(2), 259–274/275. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160210>

Submetido em: 17 de Fevereiro de 2023  
Revisões Requeridas em: 5 de Março de 2023  
Submetido a nova rodada: 1 de junho de 2023  
Aceito em: 25 de Agosto de 2023

## Introdução

A literatura comportamental da contabilidade tem se dedicado a investigar predominantemente os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial (Birnberg et al., 2006; Derfuss, 2016; Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019). As evidências encontradas têm sugerido que uma elevada participação orçamentária pode resultar em melhor desempenho gerencial (Covaleski et al., 2006).

Nem todas as organizações adotam uma configuração de participação orçamentária, por exemplo empresas públicas, onde o orçamento é delineado de forma *top-down*, com baixa possibilidade de participação (Azevedo et al., 2022; Kasymova, 2017; Rodgers, 2010). A baixa participação orçamentária ocorre quando os indivíduos não possuem influência na definição de objetivos, metas e na alocação de recursos orçamentários ou sua influência é restrita e limitada (Lau & Lim, 2002; Milani, 1975; Zonatto et al., 2019).

No caso de instituições financeiras estatais, como os bancos públicos de varejo, a fixação de recursos orçamentários é realizada a partir da área administrativa que, estimando as disponibilidades e necessidades de recursos, fixa verticalmente e unilateralmente o orçamento de cada unidade/agência. Portanto, nesse tipo de distribuição, quando isto ocorre, cada unidade é comunicada sobre os recursos disponíveis para o desenvolvimento de suas atividades, podendo receber orçamentos suficientes ou não para explorar o potencial de sua região de atuação. Em instituições financeiras, atrelada à alocação de recursos, ainda há a indicação das metas a serem alcançadas em determinado período (Suave et al., 2013).

Mesmo nestas condições, o uso do orçamento para definição de recursos a serem alocados em uma determinada organização (Mucci et al., 2016) exerce influência no comportamento do indivíduo (Francis-Gladney et al., 2008; Magner et al., 1995), uma vez que o gestor precisa convergir esforços para o alcance de objetivos e metas estabelecidas, independentemente da quantidade de recursos disponíveis (Francis-Gladney et al., 2008). Tais interações refletem de algum modo no seu desempenho gerencial.

O empoderamento psicológico de gestores de nível médio é uma estratégia adotada pelas organizações para potencializar as atitudes gerenciais, ainda que haja limitação de recursos ou limitação de autoridade (Barton & Barton, 2011). Isto ocorre permitindo-lhes, em alguma medida, acesso à informação, descentralização da autoridade e autonomia para agir por conta própria (Barton & Barton, 2011). Assim, acredita-se que por meio de níveis elevados de empoderamento psicológico, as instituições financeiras estatais, atuem para estimular seus gestores de modo que estes possam empreender maior esforço ao alcance dos resultados esperados, resultando em maior comprometimento organizacional e melhor desempenho gerencial (Qing et al., 2020; Thomas & Velthouse, 1990).

Quando esse empoderamento psicológico não ocorre e não há clareza dos limites de tomada de decisão de cada

gestor, tem-se como consequência o surgimento de conflitos e ambiguidade de papéis, elementos apontados na literatura como inibidores do desempenho gerencial (Jacomossi et al., 2018). Isso ocorre, principalmente, devido aos gestores não participarem das definições de objetivos e metas orçamentárias e não receberem com clareza suas atribuições de trabalho. Desta forma, o empoderamento psicológico atua para estimular um comportamento proativo do gestor, para que este possa superar tais dificuldades e alcançar os objetivos determinados (Malik et al., 2021).

A literatura existente sobre participação orçamentária (Lunardi et al., 2020; Milani, 1975; Monteiro et al., 2021; Santos & Lavarda, 2014; Zonatto & Lavarda, 2013; Zonatto et al., 2019; Zonatto et al., 2020), sobre empoderamento psicológico (Klann & Beuren, 2014; Marginson & Ogden, 2005; Santos et al., 2017) e sobre ambiguidade de papéis (Beuren et al., 2017; Jacomossi et al., 2018; Marginson & Ogden, 2005; Palomino & Frezatti, 2016; Zonatto et al., 2019) demonstra que tais assuntos têm sua relação com o desempenho gerencial largamente discutida. Contudo, o mesmo não é evidenciado em ambiente de baixa participação orçamentária.

Analisando as características das instituições financeiras estatais, em que o elevado estresse (Bharathi & Gupta, 2017) faz parte da rotina que envolve os gestores de nível médio, na busca pelo alcance das metas estabelecidas (Neves Jr. et al., 2007; Silva et al., 2018) e acreditando que estas instituições atuem para estimular o compromisso de seus gestores a melhorar o seu desempenho, por meio do empoderamento psicológico, torna-se necessário compreender como tais relacionamentos ocorrem e impactam no desempenho gerencial. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar os efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial em agências bancárias de uma instituição financeira estatal, caracterizadas pelo ambiente de baixa participação orçamentária na definição de recursos orçamentários para o desenvolvimento de suas atribuições de trabalho.

A escolha de realizar a pesquisa em empresa financeira estatal baseou-se no fato de que as empresas financeiras estatais possuem um papel importante na economia brasileira (Simon et al., 2019). Entender como os procedimentos orçamentários afetam o comportamento dos indivíduos e seu desempenho nas instituições financeiras, contribuem para que as tais instituições alcancem maior *performance* financeira, uma vez que os resultados organizacionais são alcançados a partir da soma dos esforços coletivos e individuais (Lunardi et al., 2020).

A relevância desta pesquisa se dá, pois, normalmente, os constructos de empoderamento psicológico, comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial têm seu efeito analisado em ambientes de alta participação orçamentária, nos quais a literatura mostra que a participação impacta positivamente o desempenho gerencial. Neste estudo, analisa-se o empodera-

mento psicológico em um ambiente de baixa participação orçamentária e em instituições financeiras estatais, de modo a contribuir para a literatura existente e desenvolver novas práticas gerenciais para as empresas analisadas.

Desta maneira, o estudo busca apresentar como contribuições: (i) com a literatura sobre o assunto de baixa participação orçamentária e seus efeitos comportamentais nos indivíduos, por meio da revisão bibliográfica e as evidências encontradas; (ii) com o setor bancário brasileiro, sob o prisma de que o mapeamento das características orçamentárias e seus impactos no comportamento de gerentes nos bancos pode servir como um referencial para essas instituições, implicando no maior desempenho dos gerentes; e, (iii) com a comunidade acadêmica, sendo que este estudo pode servir como base para novas pesquisas nesse e em outros setores da economia.

De maneira geral, no âmbito acadêmico, bem como no social, o estudo busca ainda contribuir no sentido de chamar a atenção para a baixa participação orçamentária implantada pelas organizações financeiras, seus efeitos e impactos no desempenho organizacional, que pode ser afetado pelo comprometimento organizacional e ambiguidade de papéis.

## 2 Base Teórica e Hipóteses de Pesquisa

### 2.1 Participação Orçamentária e Empoderamento Psicológico

Entre os sistemas de controle gerenciais utilizados pelas organizações, o orçamento é um dos mais discutidos. De acordo com Milani (1975), a participação dos colaboradores na elaboração do orçamento é um processo pelo qual os subordinados possuem a oportunidade de se envolver e influenciar o processo de estabelecimento do orçamento. Estudos como Chenhall e Brownell (1988), Chong e Chong (2002), Derfuss (2016), Zonatto et al. (2019), Dani et al. (2017), Jacomossi et al. (2018) e Lunardi et al. (2020) demonstram que a participação orçamentária permite aos colaboradores reunir, trocar e disseminar informações relevantes para a realização de trabalho, contribuindo para a sua cognição, motivação e fatores psicológicos. Em contrapartida, um ambiente de baixa participação tem sido apontado como local em que se alimentam problemas de assimetria de informações, conflitos e ambiguidade de papéis e menor desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019).

Embora tais resultados sejam identificados em organizações que adotam uma configuração orçamentária participativa, porém com níveis distintos de participação, há que se considerar que nem todas as organizações adotam este tipo de configuração orçamentária. É o caso das empresas públicas, estatais e instituições financeiras. Em condições que acontece a baixa participação orçamentária, fatores comportamentais podem ser divergentes aos identificados em ambiente de alta participação orçamentária (Brownell, 1982). Isto porque os efeitos das práticas de gestão podem não refletir a percepção de justiça e adequação as demandas necessárias ao desenvolvimento das atividades

de trabalho dos gestores (Francis-Gladney et al., 2008; Nouri & Parker, 1996).

No contexto de atuação de empresas públicas e financeiras, a característica de baixa participação orçamentária decorre de mecanismos da participação no orçamento serem desenhados de maneira *top-down*, criados pela alta administração, com baixa possibilidade de participação nas regras orçamentárias (Azevedo et al., 2022). Organizações públicas têm responsabilidades de fornecer serviços e lidam com ambientes dinâmicos e turbulentos, e com restrições orçamentárias (Felicio et al., 2021), além de pressões da sociedade. Sendo assim, aumentam as pressões por resultados, considerando as restrições existentes.

A participação dos indivíduos na elaboração do orçamento, contribui para a definição de metas, que são instituídas de maneira clara e alinhadas as demandas existentes. Pode servir para contrariar ou compensar a ausência de um ou mais fatores contextuais, restaurando o senso de autonomia do gerente e gerando maior empoderamento psicológico (Malik et al., 2021). O empoderamento psicológico se baseia na percepção dos funcionários, em se perceberem ou não como capacitados para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Envolve aspectos psicológicos que induzem a atitudes (proativas) do indivíduo no trabalho. Conforme explicam Marginson e Ogden (2005), o empoderamento psicológico é moldado e pode ser influenciado por meio do ambiente organizacional.

Siegall e Gardner (2000) e Monje-Amor et al. (2021) sugerem que fatores organizacionais, como comunicação com o supervisor, relações gerais com a empresa, trabalho em equipe e preocupação com o desempenho, são instrumentais na criação de um ambiente que o gerente verá como propício ao empoderamento. Desta forma, espera-se que em ambiente de baixa participação orçamentária, tais aspectos reflitam positivamente no empoderamento psicológico dos gestores. Nesse estudo, adota-se como pressuposto um ambiente em que a participação orçamentária é baixa ou inexistente, considerada cerimonial, visto que os gestores estudados não possuem gerência na definição de objetivos, metas e na alocação de recursos. Neste caso, é importante considerar que evidências encontradas na literatura têm sugerido que, neste ambiente, os efeitos positivos previstos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial, podem não ser significativos (Zonatto & Lavarda, 2013).

Diante do exposto, considerando-se que o ambiente em estudo é caracterizado como de baixa participação orçamentária (cerimonial), e este ser o contexto de atuação destes gestores, entende-se que a estratégia encontrada para minimizar os efeitos negativos desta baixa participação orçamentária é o empoderamento psicológico dos gestores. Portanto, na primeira hipótese de pesquisa, propõe-se que a participação orçamentária (cerimonial) esteja positivamente relacionada ao empoderamento psicológico dos gerentes (**H<sub>1</sub>. Há uma relação positiva entre a participação orçamentária (cerimonial) e o empoderamento psicológico**), uma vez que sua atuação irá buscar superar os desafios do ambiente, com vistas ao alcance dos ob-

jetivos e resultados desejados, ainda que a configuração orçamentária não seja considerada a mais adequada.

## 2.2 Efeitos Cognitivos do Empoderamento Psicológico

Malik et al. (2021) destaca que o empoderamento psicológico se refere à motivação intrínseca da tarefa, sendo experiências positivas oriundas das tarefas executadas, produzindo motivações, satisfação e comprometimento. Para Meyerson e Kline (2008) o empoderamento psicológico está associado em como os indivíduos se sentem competentes e empoderados no ambiente de trabalho, e que tal fato implicaria em um desempenho positivo do colaborador. Para Kundu et al. (2019), no contexto bancário, o desempenho dos funcionários pode ser melhorado por meio do empoderamento psicológico. Segundo os autores, treinamentos devem ser fornecidos aos líderes organizacionais das instituições financeiras para facilitar os comportamentos de empoderamento entre eles.

Estudos anteriores demonstraram que o empoderamento psicológico está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional (Manz & Sims, 1987; Qing et al., 2020). Portanto, por meio de níveis elevados de empoderamento psicológico, espera-se estimular os gestores nas instituições financeiras, de modo que estes possam empreender maior esforço ao alcance dos seus objetivos, resultando em maior comprometimento organizacional ( $H_2$ ) e melhor desempenho gerencial ( $H_3$ ) (Beuren et al., 2017; Hall, 2008; Marginson & Ogden, 2005; Thomas & Velthouse, 1990). Em instituições financeiras, Kundu et al. (2019) evidenciaram que o empoderamento psicológico influencia positivamente o desempenho gerencial. De acordo com Çetin e Aşkun (2018), isto porque o empoderamento psicológico gera autoeficácia e motivação para a tarefa, levando ao maior desempenho no trabalho.

A partir de tais evidências, são propostas duas hipóteses de pesquisa: **Há uma relação positiva entre o empoderamento psicológico e o comprometimento organizacional ( $H_2$ ), e entre o empoderamento psicológico e o desempenho gerencial ( $H_3$ ).**

Marginson e Ogden (2005) argumentam que o empoderamento de gerentes de nível médio tem como consequência o surgimento de ambiguidade de papéis, principalmente, por atuarem sem clareza dos limites da hierarquia organizacional e de suas tarefas (House & Rizzo, 1972, King & King, 1990). Estudos anteriores definiram a ambiguidade de papel quanto à falta de clareza em alguns aspectos de um relacionamento, tais como hierarquia, natureza das tarefas ou funções, ou consequências de ações de um indivíduo (Aghghaleh et al., 2014). De acordo com Breugh e Colihan (1994) e Lunardi et al. (2020), a ambiguidade refere-se à percepção de incerteza sobre vários aspectos da realização do trabalho dos empregados. Desta forma, a literatura predominante nesta área tem suportado uma relação positiva entre o empoderamento psicológico e a ambiguidade de papéis.

Contudo, há que se considerar nesta pesquisa, que na

estrutura organizacional das instituições financeiras pesquisadas, o gerente de nível médio, representado pelo gerente de unidade de atendimento, ao ser empoderado, tem entre suas atribuições a autonomia para gerir sua unidade de trabalho, o que psicologicamente pode reduzir sua percepção de falta de clareza no desenvolvimento de suas atribuições de trabalho. Isto ocorre porque a partir da fixação de recursos pela alta gestão e das metas pela superintendência, sua avaliação de desempenho será realizada a partir da sua capacidade para alcançar os resultados esperados. Portanto, seu objetivo passa a ser o desenvolvimento de um conjunto de ações, que este julgar mais adequadas, que lhe permitam ser eficaz no alcance das metas fixadas.

Assim, é possível se admitir que neste contexto bancário e considerando-se tais características ambientais, esta relação não seja confirmada, resultando em uma associação negativa entre empoderamento psicológico e ambiguidade de papéis, o que ocorre em face da autonomia atribuída a este gestor para gerir sua unidade de responsabilidade. Desta forma, a quarta hipótese de pesquisa estabelece: **H<sub>4</sub>: Há uma relação negativa entre o empoderamento psicológico e a ambiguidade de papéis.**

## 2.3 Comprometimento Organizacional, Ambiguidade de Papéis e Desempenho Gerencial

Marginson e Ogden (2005) analisaram em que medida os gestores podem comprometer-se a cumprir as metas orçamentais, não devido a ameaça de prestação de contas ou a promessa de recompensa, mas porque isso oferece uma sensação de clareza e segurança na realização de suas atividades. Os autores buscaram compreender se os gerentes que experimentam a ambiguidade e a incerteza da tarefa podem usar orçamentos como um meio de lidar com esses comportamentos. Eles propõem que uma maneira de reduzir a ambiguidade de papéis seria pelo comprometimento com o orçamento.

Morris e Koch (1979), Chong et al. (2006) e Zonatto et al. (2020) apresentaram evidências de que a partir do momento em que os subordinados possuem alto comprometimento organizacional, estes tendem a apresentar uma alta compreensão do seu papel na organização. Deste modo, maior compreensão dos colaboradores sobre o seu papel na organização, reduz a ambiguidade de papéis.

Neste estudo, com base nos resultados de Marginson e Ogden (2005), propõe-se que o comprometimento organizacional, assim como o comprometimento com o orçamento, também é capaz de reduzir a ambiguidade de papéis. Argumenta-se que quanto maior o comprometimento organizacional, menores serão os níveis de conflito e ambiguidade de papéis. Este argumento encontra apoio em estudos como Oliver e Brief (1978) e Fisher e Gitelson (1983), que observaram que a ambiguidade de papéis está negativamente correlacionada com o compromisso organizacional. Assim, a quinta hipótese de pesquisa estabelece que: **H<sub>5</sub>: Há uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a ambiguidade de papéis.**

A ambiguidade de papéis é influenciada pelas características organizacionais, bem como por características pessoais de cada indivíduo (Zonatto et al., 2019; Marginson & Ogden, 2005). A ambiguidade de papéis tem sido explorada nos estudos sobre o tema e também ligada ao desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020; Marginson & Ogden, 2005; Zonatto et al., 2019). A literatura tem mostrado o impacto negativo significativo da ambiguidade de papéis no desempenho gerencial (Aghghaleh et al., 2014; Beuren et al., 2017; Dunk, 1993; Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019).

As evidências encontradas sugerem uma relação negativa entre a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial dos subordinados (Dunk, 1993). Isto porque a ambiguidade de papéis gera o aumento de incertezas nos possíveis resultados do trabalho de um indivíduo, gerando a redução de desempenho no trabalho (Lunardi et al., 2020; Shields et al., 2000). Portanto, considera-se que mesmo em cenários de maior participação orçamentária e maior compartilhamento de informação vertical, a ambiguidade de papéis exerça um efeito negativo no desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020). Assim, a sexta hipótese de pesquisa estabelece que: **H<sub>6</sub>: Há relação negativa entre a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial.**

Segundo Nouri e Parker (1996), subordinados com um alto nível de comprometimento organizacional possuem sentimentos positivos sobre suas organizações. Desta maneira, o comprometimento organizacional recebeu atenção substancial em pesquisas anteriores devido ao seu impacto significativo nas atitudes do trabalho, como o desempenho gerencial (Yousef, 2002).

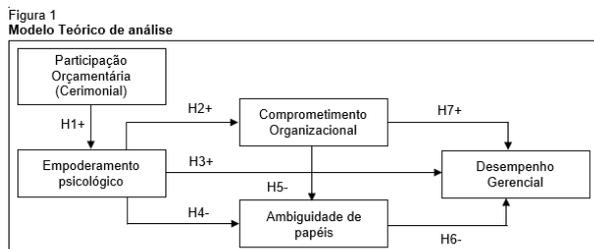
Estudos anteriores examinaram a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho. Mowday et al. (1974), Baugh e Roberts (1994) e Kaveski et al. (2021) concluíram que comprometimento organizacional e desempenho no trabalho são positivamente correlacionados. A ligação entre funcionários comprometidos e o desempenho em termos de metas de vendas atendidas e mudanças nos lucros é positiva, visto que indivíduos que apresentam melhor desempenho são mais propensos a se identificarem com a organização (Benkhoff, 1997).

Putti et al. (1990), Mayer e Schoorman (1992) e Kaveski et al. (2021) também encontraram resultados que suportam esta relação, indicando que o desempenho está fortemente relacionado ao compromisso. Embora tais evidências estabeleçam tal relação, há que se considerar que Kalleberg et al. (1995) descobriram um relacionamento modesto entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho, enquanto Leong et al. (1994) encontraram uma fraca correlação entre essas variáveis. Segundo os autores, isto

pode ocorrer quando a identificação organizacional não é percebida, assim como o nível de esforço empreendido não é capaz de potencializar o desempenho gerencial.

Diante das evidências encontradas, a sétima hipótese elaborada estabelece que: **H<sub>7</sub>: Há uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial.**

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico e as relações investigadas.



Fonte: Elaboração própria.

Os procedimentos metodológicos adotados são apresentados a seguir.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, realizada mediante levantamento (*survey single entity*) e análise quantitativa dos dados (*path analysis*). A população objeto desta pesquisa consiste em 989 profissionais que exercem cargos de gerência e não participam dos processos de elaboração do orçamento, mas possuem autonomia para exceder metas orçamentárias em sua unidade de responsabilidade, em uma instituição financeira estatal. A amostra analisada, não-probabilística, intencional e obtida por acessibilidade, compreendeu 183 respostas válidas de gestores de agências bancárias, que voluntariamente realizaram o preenchimento completo do instrumento de coleta de dados.

O instrumento de pesquisa adotado para a coleta dos dados foi desenvolvido com questões objetivas, contemplando as variáveis analisadas no estudo. Foram adotados os procedimentos éticos de consentimento informado, o anonimato de sua identificação e da organização em que atua, bem como o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa. Também foi assegurado aos participantes a análise geral dos dados, de maneira consolidada e mediante abordagem quantitativa, sendo os resultados utilizados para elaboração deste trabalho.

A Tabela 1 apresenta as variáveis utilizadas e sua definição operacional.

Tabela 1  
Constructos e definição operacional

Variáveis	Definições Operacionais	Escala	Autores
Participação Orçamentária Cerimonial (POC)	Avalia o orçamento recebido (já definido) na sua unidade de responsabilidade.	1 indicador <i>Likert 7 pontos*</i>	Elaboração Própria
Empoderamento Psicológico (EMP)	Determina o nível de empoderamento dos respondentes na realização do seu trabalho.	7 indicadores <i>Likert 7 pontos*</i>	Adaptado de Marginson e Ogden (2005)
Ambiguidade de Papéis (AMB)	Descreve a falta de clareza das expectativas em relação aos papéis de trabalho e do grau de incerteza a respeito de suas tarefas.	8 indicadores <i>Likert 7 pontos*</i>	Adaptado de Kahn et al. (1964) e Rizzo et al. (1970)
Comprometimento Organizacional (COM)	Mensura o comprometimento organizacional dos respondentes.	9 indicadores <i>Likert 7 pontos*</i>	Mowday et al. (1979)
Desempenho Gerencial (DG)	Avalia a medida de desempenho de gestores em suas atividades de trabalho.	11 indicadores <i>Likert 7 pontos**</i>	Mahoney et al. (1963, 1965) na versão de Zonatto (2014)

**Nota:** \* Escala *Likert* de 7 pontos, que avalia o nível de discordância total (1) ou concordância total (7) em relação as afirmativas apresentadas. \*\*Escala *Likert* de 7 pontos que avalia o desempenho alcançado pelo gestor em suas atividades de trabalho, sendo 1 desempenho abaixo do desempenho médio e 7 desempenho acima do desempenho médio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando-se os critérios de definição da população objeto de estudo e que o contexto (ambiente de baixa participação orçamentária) é similar a todos os participantes da pesquisa, para avaliação do nível de participação orçamentária elaborou-se uma única questão, que teve por objetivo avaliar se o respondente “Normalmente recebo(e) o orçamento de minha unidade/agência pronto”. A confirmação a este questionamento reforça a característica de um ambiente de baixa participação orçamentária, onde o orçamento é delineado de forma *top-down*.

Os demais questionamentos apresentados para os constructos de empoderamento psicológico, ambiguidade de papéis, comprometimento organizacional e desempenho gerencial, foram elaborados a partir dos estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, como descrito na Tabela 1. Estes instrumentos têm sido utilizados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, como Marginson e Ogden (2005), Beuren et al. (2017), Zonatto et al. (2019) e Lunardi et al. (2020), o que denota sua adequação aos propósitos da pesquisa.

Além destas questões, foram coletas ainda informações relacionadas a idade, sexo, escolaridade, o tempo de trabalho na empresa e na função, e o nível hierárquico da função, como evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2  
Caracterização dos participantes da pesquisa

Idade	Freq. Ab.	Freq. Rel.	Escolaridade	Freq. Ab.	Freq. Rel.	TTE	Freq. Ab.	Freq. Rel.
Até 30 anos	16	8,74	Ensino médio	17	9,29	Até 5 anos	12	6,56
De 31 a 40 anos	75	40,98	Graduação	78	42,62	De 6 a 10 anos	54	29,51
De 41 a 50 anos	34	18,58	Especialização	80	43,72	De 11 a 20 anos	54	29,51
Acima de 51 anos	58	31,69	Mestrado	7	3,83	Acima de 21 anos	63	34,43
			Doutorado	1	0,55	<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>TTF</b>	<b>Freq. Ab.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>Sexo</b>	<b>Freq. Ab.</b>	<b>Freq. Rel.</b>	<b>NHF</b>	<b>Freq. Ab.</b>	<b>Freq. Rel.</b>	Até 5 anos	93	50,82
Feminino	64	34,97	Baixo	35	19,13	De 6 a 10 anos	60	32,79
Masculino	119	65,03	Médio	60	32,79	De 11 a 20 anos	25	13,66
			Alto	88	48,09	Acima de 21 anos	5	2,73
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100</b>

**Nota:** TTE. Tempo de Trabalho na Empresa; TTF. Tempo de Trabalho na Função; NHF. Nível Hierárquico da Função.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, são profissionais com idade superior a 31 anos e possuem formação em nível superior (graduação). O tempo médio de trabalho na empresa destes profissionais é

superior a 10 anos. Já o tempo médio de trabalho na função é de aproximadamente 7 anos. Por sua vez, o nível hierárquico da função é considerado médio ou alto na maioria dos casos.

Os constructos utilizados na pesquisa foram traduzidos e conferidos por especialistas em idiomas (2). Posteriormente, o questionário foi enviado para análise de um professor pesquisador, Doutor em Ciências Contábeis, especialista nesta temática, para a sua análise e realização de sugestões. Ainda foram realizados cinco pré-testes com pessoas que exercem a função de gerente de unidade na área. Após sua avaliação, não foram realizados novos ajustes. Sendo assim, o questionário elaborado foi aplicado a população objeto de estudo.

A coleta de dados foi realizada através de um *link* enviado via e-mail corporativo (uma única vez), encaminhado pela Universidade Corporativa da instituição foco do estudo. O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics* e posteriormente enviado aos potenciais participantes da pesquisa, com o convite indicando que a participação era voluntária. Prestados os esclarecimentos necessários, e assegurados os procedimentos éticos adotados, decidiram voluntariamente participar da pesquisa, respondendo de maneira completa o questionário aplicado, 183 gestores.

Após a coleta, procedeu-se a tabulação e análise dos dados. A primeira etapa da análise dos dados envolveu a análise estatística descritiva, abordando a identificação do intervalo real (mínimo e máximo), da média e desvio padrão. A partir destes resultados, procedeu-se a validação dos constructos de mensuração, por meio de análise fatorial, com o propósito explicar o conjunto de variáveis de cada constructo e avaliar eventuais problemas de viés de método comum. Segundo Hair Jr. et al. (2010), em amostras de 150 respondentes, a avaliação da carga fatorial dos indicadores de cada constructo de mensuração, para ser significativa, deve ser maior que 0,45. Isto foi observado nesta pesquisa. Os resultados do teste de viés de método comum realizado também revelaram que o conjunto de indicadores avaliados se agrupa em 9 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 26,32% da variância total, indicando a não existência de viés de método.

Mediante a validação do modelo de mensuração, a seguir realizou-se o teste de hipóteses por meio de *path analysis*, procedimento convergente ao adotado em outros estudos desenvolvidos sobre o tema (Nouri & Parker, 1998; Chong et al., 2006), realizado com auxílio do software SPSS®. Para Maroco (2011), o objetivo desta análise é decompor a associação entre variáveis com efeitos diretos e indiretos, e realizar a observação dessas variáveis num conjunto de relações casuais. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

## 4 Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Caracterização do Processo Orçamentário

Na organização foco deste estudo, o orçamento é definido pela direção central, sendo que os profissionais que exercem cargos de gerência em cada unidade bancária (agências) não participam dos processos de elaboração e definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade, o que caracteriza um ambiente de baixa participação orçamentária. Os orçamentos são definidos previamente por uma única unidade administrativa, que atua exclusivamente no planejamento e monitoramento das metas orçamentárias e fica situada na sede da instituição, não possuindo contato com as agências (filiais) e suas praças e ambiente de atuação.

As metas orçamentárias são propostas para um horizonte temporal de um semestre, coincidindo com o prazo das metas comerciais, e cada uma delas possui um peso previamente definido por unidade. O resultado é acompanhado mensalmente e, ao final do semestre, a meta orçamentária alcançada deve ser de 100% do total previsto em todos os quesitos de avaliação. Porém, a não realização de um dos itens pode ser compensado por outro, desde que tenha sido realizado, no mínimo, 50% da meta do primeiro. Por exemplo, se a unidade tem colaboradores acima do número previsto para o tamanho da agência, ela pode compensar a não realização desta meta, fazendo menos horas-extras.

Realizar a meta final, após as compensações, corresponde a não ser penalizado na meta comercial. Logo, as metas comerciais e orçamentárias estão vinculadas e o bônus final dos colaboradores depende de ambas. Nos casos em que esse objetivo não foi alcançado, as unidades têm sua realização da meta comercial reduzida em 10% do resultado, o que decorre do consumo superior de recursos e o não alcance das metas fixadas.

Ao serem propostas pela direção central, as metas não são modificadas até o final do prazo de vigência. Somente ao final de cada semestre elas são revisadas novamente, para verificação de distorções no planejamento ou na realização por parte das agências. Neste momento é realizada uma comparação entre a realização das metas comerciais e orçamentárias, e havendo um excesso na realização da primeira, os gestores de unidade são chamados a explicar estes resultados. Portanto, estes gestores devem justificar o não atingimento de uma ou mais metas orçamentárias.

Diante dessa proposta de orçamentação, os gestores recebem sua meta orçamentária pronta, assim como sua meta comercial, sem terem exercido participação alguma. Porém, são empoderados e possuem autonomia para atuar dentro ou fora (excesso) dos limites propostos, com o intuito de viabilizar o alcance das metas comerciais. Assim, caso decidam propor ações comerciais que envolvam material impresso, ligações em telefonia fixa ou móvel, horas-extras, entre outros gastos além do previsto no orçamento, deverão ser capazes de entregar resultado comercial também superior ao previsto para justificar tal excesso.

## 4.2 Validação dos Constructos de Mensuração

A Tabela 3 apresenta os resultados da validação dos constructos de mensuração e da análise estatística descritiva dos dados.

Tabela 3  
Resultados da validação dos constructos de mensuração e análise estatística descritiva

Constructos da Pesquisa				AC	KMO	TEB	Df	Sig.	VTE
Empoderamento (EMP)				0,704	0,732	151,625	10	0,000	46,14%
Comprometimento Organizacional (COM)				0,882	0,901	826,273	36	0,000	55,05%
Ambiguidade de Papéis				0,886	0,897	627,705	21	0,000	60,46%
Desempenho Gerencial				0,925	0,915	1222,874	45	0,000	60,89%
Dim.	Qst.	Méd.	DP	Min.	Máx.	CF*	Com*	CF**	Com**
POC	POC	5,42	1,95	1,00	7,00	-	-	-	-
Comprometimento Organizacional (COM)	COM1	6,37	0,85	1,00	7,00	0,72	0,53	0,72	0,53
	COM2	6,48	0,84	1,00	7,00	0,70	0,49	0,70	0,49
	COM3	5,33	1,58	1,00	7,00	0,61	0,37	0,61	0,37
	COM4	5,61	1,17	1,00	7,00	0,75	0,56	0,75	0,56
	COM5	6,55	0,75	1,00	7,00	0,83	0,69	0,83	0,69
	COM6	5,74	1,18	1,00	7,00	0,81	0,66	0,81	0,66
	COM7	5,90	1,19	1,00	7,00	0,82	0,67	0,82	0,67
	COM8	4,97	1,53	1,00	7,00	0,76	0,57	0,76	0,57
	COM9	6,51	0,90	1,00	7,00	0,64	0,41	0,64	0,41
Empoderamento (EMP)	EMP1	5,85	1,17	1,00	7,00	0,66	0,45	0,67	0,45
	EMP2	4,66	1,46	1,00	7,00	0,66	0,44	0,67	0,45
	EMP3	5,20	1,54	1,00	7,00	0,68	0,48	0,69	0,48
	EMP4	4,64	1,67	1,00	7,00	0,70	0,50	0,70	0,49
	EMP5	5,82	1,33	1,00	7,00	0,64	0,47	0,66	0,43
	EMP6	1,64	1,18	1,00	7,00	0,21	0,66	-	-
	EMP7	2,37	1,74	1,00	7,00	0,33	0,53	-	-
Ambiguidade de Papéis (AMB)	AMB1	6,26	1,18	1,00	7,00	0,68	0,47	0,68	0,46
	AMB2	5,50	1,27	1,00	7,00	0,75	0,56	0,75	0,56
	AMB3	4,03	1,87	1,00	7,00	-0,10	0,99	-	-
	AMB4	5,25	1,39	1,00	7,00	0,70	0,50	0,70	0,50
	AMB5	6,17	1,02	1,00	7,00	0,81	0,67	0,82	0,67
	AMB6	5,99	1,19	1,00	7,00	0,84	0,72	0,84	0,71
	AMB7	5,50	1,31	1,00	7,00	0,80	0,65	0,80	0,65
	AMB8	5,77	1,22	1,00	7,00	0,83	0,69	0,83	0,69
Desempenho Gerencial (DG)	DG1	4,80	1,19	1,00	7,00	0,82	0,68	0,82	0,67
	DG2	4,92	1,21	1,00	7,00	0,75	0,61	0,75	0,56
	DG3	4,63	1,27	1,00	7,00	0,60	0,63	-	-
	DG4	4,86	1,18	1,00	7,00	0,77	0,63	0,76	0,58
	DG5	5,43	1,19	1,00	7,00	0,75	0,57	0,76	0,57
	DG6	5,20	1,28	1,00	7,00	0,81	0,66	0,82	0,67
	DG7	4,56	1,44	1,00	7,00	0,63	0,64	0,61	0,37
	DG8	5,24	1,28	1,00	7,00	0,81	0,79	0,82	0,67
	DG9	4,92	1,19	1,00	7,00	0,74	0,69	0,76	0,57
	DG10	5,01	1,14	1,00	7,00	0,80	0,74	0,81	0,66
	DG11	5,12	1,20	1,00	7,00	0,87	0,81	0,88	0,77

**Nota:** Dim. Dimensão; Qst. Questões; Méd. Média; D.P. Desvio Padrão; Min. Mínimo; Máx. Máximo; CF\*. Carga Fatorial (constructo inicial); Com\*. Comunalidades (constructo inicial); CF\*\*. Carga Fatorial (constructo purificado); Com\*\*. Comunalidades (constructo purificado); POC. Participação Orçamentária (Cerimonial).

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a composição dos constructos de mensuração, os resultados da análise realizada revelaram que os itens AMB3, EMP6, EMP7 e DG3 tiveram indicadores que, além de apresentarem baixa carga fatorial, agruparam em um segundo fator, razão pela qual foram excluídos dos modelos de mensuração. Todos os construtos alcançaram coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0,7 e variância total explicada superior a 0,5 (exceto empoderamento, que apresentou VTE próxima e este valor). Quanto ao teste KMO, que tem por objetivo explicar os fatores que compõem a variável, todos apresentaram valores acima de 0,7, considerados muito bons, conforme Hair Jr. et al. (2010). O teste de esfericidade de Bartlett, estatisticamente significativo ( $p = 0,000$ ) em todos os modelos analisados, confirma a consistência interna dos construtos de mensuração, como recomendado por Hair Jr. et al. (2010).

O teste de viés de método comum realizado indicou a não existência de problemas de viés de método, sendo que o primeiro fator do conjunto de indicadores analisados explica 26,32% da variância total. Desta maneira, estes constructos podem ser utilizados para as análises propostas nesta pesquisa, de modo que se possam investigar os efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial.

Em relação a frequência de respostas obtidas, os resultados revelaram que para todos os questionamentos realizados observaram-se respostas com valores mínimos e máximos na escala utilizada. Estes resultados evidenciam que na amostra analisada há gestores com comportamentos distintos, o que reforça a oportunidade de se investigar tais relacionamentos no contexto estudado.

De modo geral, enquanto alguns gestores apresentaram alto nível de empoderamento, comprometimento organizacional e desempenho gerencial, outros apresentaram resultado oposto. As menores médias identificadas na pesquisa são observadas nos constructos de empoderamento psicológico e desempenho gerencial, o que evidencia que nem todos os gestores desenvolveram tal capacidade psicológica e alcançaram melhor desempenho.

Comparativamente a estes constructos de mensuração (EMP x DG), a ambiguidade de papéis apresenta resultados um pouco superiores, sendo a dimensão com resultados mais elevados a de comprometimento organizacional. Estudos desenvolvidos sobre o tema (Jacomossi et al., 2018; Zonatto et al., 2019), tem revelado que gestores organizacionais têm experimentado níveis elevados de ambiguidade de papéis, ainda que participantes do processo orçamentário. Estes resultados revelam que nem todos os gestores que possuem responsabilidade orçamentária percebem clareza na definição de suas funções, o que converge aos achados de Palomino e Frezatti (2016), Jacomossi et al. (2018) e Zonatto et al. (2019).

Mesmo que este ambiente seja caracterizado por elevados

níveis de estresse (Pinheiro & Günther, 2002) e pressões por resultados (Silva & Ramos, 2018), o compromisso dos gestores é necessário para que os objetivos e metas de resultados desejados (expectativas) possam ser alcançados. Assim, ainda que os gestores experimentem tais vivências e tensões, precisam mobilizar recursos, cognitivos e motivacionais, de modo a alcançarem tais resultados. Conforme explicam Chong e Jonhson (2007), gestores comprometidos com a organização tornam-se mais propensos a exercer esforço adicional na tentativa de atingir seus objetivos, o que em última análise resulta em melhor desempenho no trabalho.

#### 4.3 Análise dos Resultados

A Tabela 4 apresenta os resultados do teste das hipóteses de pesquisa.

Tabela 4  
Resultados do teste de hipóteses

Relações Investigadas	$\beta$ -standard	t-statistic	p-value	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Hip.	Resultado
POC → EMP	0,180	2,465	0,015*	0,032	0,149	H1+	Supportada
EMP → CO	0,277	3,875	0,000*	0,077	0,430	H2+	Supportada
EMP → AMB	-0,182	3,013	0,003*	0,393	0,459	H4-	Supportada
CO → AMB	-0,552	9,136	0,000*	0,393	0,459	H5-	Supportada
→	0,274	3,937	0,000*		0,515		
EMP DG				0,235		H3+	Supportada
CO → DG	0,229	2,787	0,006*	0,235	0,515	H7+	Supportada
AMB DG				0,235		H6-	Não Supportada
→	-0,124	1,472	0,143 <sup>ns</sup>		0,515		

**Nota:** EMP: Empoderamento; CO: Comprometimento Organizacional; AMB: Ambiguidade; DG: Desempenho Gerencial; POC: Participação Orçamentária (Cerimonial); \* Relação significativa a 0,05; <sup>ns</sup> Relação não significativa; f<sup>2</sup> Tamanho do Efeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados confirmam as relações propostas nesta pesquisa, à exceção dos efeitos diretos da ambiguidade de papéis no desempenho gerencial ( $H_6$ ), que embora negativos, como esperado, não são estatisticamente significativos. A relação entre POC→EMP é positiva e significativa, suportando **H<sub>1</sub>**: **Há uma relação positiva entre a participação orçamentária e o empoderamento psicológico.** Estes resultados demonstram que gestores que recebem seu orçamento pronto e, portanto, apresentam baixa participação orçamentária, são empoderados pelo alto escalão da empresa, de modo que consigam alcançar os resultados esperados.

Isto é necessário para que suas atitudes gerenciais proativas sejam potencializadas, de modo a superar

os desafios apresentados, na busca pelo alcance das metas orçamentárias e comerciais estabelecidas. Portanto, outros fatores organizacionais, como a comunicação estabelecida entre gestores e subordinados, o compromisso da equipe liderada, e a preocupação com as metas de desempenho são fatores que emergem neste ambiente para apoiar o desenvolvimento de ações visando alcançar este desempenho (Monje-Amor et al., 2021; Siegall & Gardner, 2000).

Os resultados encontrados também demonstraram que o empoderamento psicológico influencia positivamente o comprometimento organizacional, o que confirma a segunda hipótese de estudo **H<sub>2</sub>: Há uma relação positiva entre o empoderamento psicológico e o comprometimento organizacional**. Esse resultado é previsto na literatura, porém em ambientes com alta participação orçamentária. Logo, no contexto analisado, esses achados representam contribuição acadêmica válida ao demonstrar que, mesmo em ambiente de baixa participação orçamentária, é possível se obter um maior comprometimento organizacional através do empoderamento psicológico dos gestores. Portanto, o empoderamento dos gestores é uma estratégia adotada para mitigar os efeitos negativos da baixa participação orçamentária previstos na literatura, e ampliar o comprometimento organizacional.

A relação entre empoderamento psicológico e desempenho gerencial também é confirmada (Hall, 2008; Marginson & Ogden, 2005), suportando **H<sub>3</sub>: Há uma relação positiva entre o empoderamento psicológico e o desempenho gerencial**. Diante destes resultados, pode-se afirmar que o empoderamento psicológico não só amplia o comportamento organizacional, como também eleva a *performance* dos gestores em suas atividades de trabalho. Tais evidências demonstram que a intensidade do esforço, o tempo do esforço e a flexibilidade dos gestores podem influenciar na eficácia e no desempenho gerencial dos indivíduos (Beuren et al., 2017). Neste sentido, o desempenho gerencial aumenta se os gestores percebem autonomia na realização do seu trabalho (Beuren et al., 2017; Zonatto et al., 2019).

Analisando-se a relação entre empoderamento psicológico e ambiguidade de papéis, verifica-se uma relação negativa e significativa entre estas variáveis, suportando **H<sub>4</sub>: Há uma relação negativa entre o empoderamento psicológico e a ambiguidade de papéis**. Na estrutura organizacional das instituições financeiras, o gerente de nível médio, representado pelo gerente de unidade de atendimento, ao ser empoderado, recebe formalmente entre suas atribuições de trabalho, a autonomia para gerir sua unidade de trabalho, reduzindo, portanto, a ambiguidade de papéis, resultante do empoderamento.

Assim, sua percepção de falta de clareza no desenvolvimento de suas atribuições de trabalho tende a ser menor, visto que este irá determinar como conduzir suas atividades de trabalho, na busca pelo alcance dos resultados organizacionais esperados. A hierarquia organizacional em instituições financeiras é bem definida e o segmento tem como característica a clareza das

atribuições e tarefas de cada função, sendo exigência do órgão fiscalizador (Banco Central do Brasil) que elas estejam regulamentadas e sejam de conhecimento de cada empregado.

Portanto, embora possam experimentar níveis elevados de tensões e estresse no trabalho (Pinheiro & Günther, 2002), decorrentes das pressões institucionais pelo alcance de objetivos e metas (Silva & Ramos, 2018), sua atuação mantém, em alguma medida, certa autonomia que lhe permite direcionar seus esforços para cumprir o que dele é esperado. Contudo, ao final de cada ciclo avaliativo, o mesmo responderá a direção central pelo seu desempenho, tanto orçamentário como comercial.

Analisando-se a influência do comprometimento organizacional na ambiguidade de papéis, constatou-se uma relação negativa, estatisticamente significativa entre estas variáveis, suportando **H<sub>5</sub>: Há uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a ambiguidade de papéis**. Estes resultados revelam que quando empoderados, estes gestores mostram-se mais comprometidos com suas atribuições de trabalho, reduzindo-se os efeitos negativos da ambiguidade de papéis. A compreensão do que dele é esperado atenua a ambiguidade de papéis, refletindo em altos níveis de comprometimento organizacional (Chong et al., 2006; Morris & Koch, 1979; Zonatto et al., 2020). Isto porque os gestores experimentam uma sensação de clareza e segurança na realização de suas atividades de trabalho (Marginson & Ogden, 2005), razão pela qual buscam alcançar melhor desempenho.

Os achados da sexta e sétima hipótese testada corroboram para esta afirmação. Os estudos anteriores sobre a ambiguidade de papéis (Beuren et al., 2017; Katz & Kahn, 1970; Marginson & Ogden, 2005), gerada pelo empoderamento, afirmam que sua relação com o desempenho gerencial é negativa, o que foi constatado nesta pesquisa. Porém, tais efeitos não foram significativos, o que não permite suportar **H<sub>6</sub>: Há relação negativa entre a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial**.

Uma vez que o empoderamento dos gestores ampliou o comprometimento organizacional, que possui forte impacto negativo sobre a ambiguidade de papéis, seus efeitos negativos no desempenho gerencial não são alcançados. Desta forma, pode-se inferir que a ambiguidade de papéis não alterou o desempenho gerencial na amostra analisada. A influência positiva do comprometimento organizacional no desempenho gerencial corrobora para tal avaliação, confirmando **H<sub>7</sub>: Há uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho gerencial**.

Assim como nos estudos de Nouri e Parker (1996), Mayer e Schoorman (1992) e Kaveski et al. (2021), o comprometimento organizacional refletiu positivamente no desempenho gerencial. Estes resultados denotam que gestores empoderados e identificados com a organização, superam as tensões e estresses do ambiente de trabalho

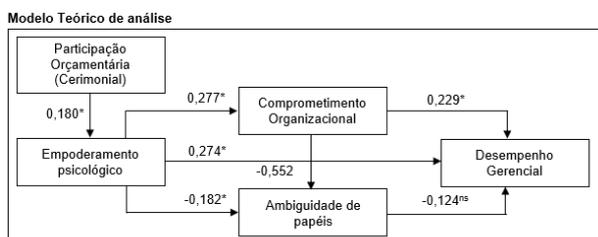
(Pinheiro & Günther, 2002; Silva & Ramos, 2018), e se tornam mais propensos a alcançar melhor desempenho gerencial. Estas evidências são confirmadas pela análise dos efeitos indiretos do empoderamento psicológico na ambiguidade de papéis (EMP→CO→AP -0,153\*) e no desempenho gerencial (EMP→CO→DG 0,063\*).

Embora baixos estes valores, seus efeitos são estatisticamente significativos ( $p < 0,05$ ), o que indica os efeitos cognitivos do empoderamento psicológico, como antecedente determinante do comprometimento organizacional e do desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária. Do mesmo modo, indica os efeitos interativos conjuntos do empoderamento psicológico e do comprometimento organizacional como atenuantes da ambiguidade de papéis identificada neste ambiente.

Em ambientes de elevada competição como o mercado financeiro, a utilização do orçamento como indicador de desempenho, pode perder importância (Hansen & Van Der Stede, 2004), principalmente devido à baixa participação orçamentária. Contudo, quando utilizado, é vinculado a metas comerciais, as quais são utilizadas como parâmetro de comparação para avaliar a eficácia dos esforços empreendidos na busca pelo alcance dos resultados desejados. Deste modo, ainda que determinado de cima para baixo, é utilizado para delimitar atitudes e comportamentos gerenciais, em busca dos resultados desejados.

A Figura 2 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Figura 2  
Resultados das relações teóricas investigadas



Fonte: elaborado pelos autores.

Procurando-se avaliar a existência de fatores que podem explicar eventuais diferenças nas percepções relatadas entre os participantes da pesquisa, procedeu-se uma análise complementar, a fim de investigar se aspectos como o sexo do gestor, sua idade, nível de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e na função, bem como o nível hierárquico da função apresentam relação com as variáveis estudadas. A Tabela 5 apresenta a síntese dos resultados.

Tabela 5  
Resultados da análise complementar

Variáveis	POC	EMP	CO	AMB	DG
Sexo	-0,065	-0,122	0,256 <sup>*</sup>	0,237 <sup>*</sup>	-0,063
Idade	0,110	0,044	-0,061	-0,066	0,007
Nível de Escolaridade	0,043	0,001	0,084	0,062	0,102
Tempo de Trab. na Empresa	0,145	0,066	-0,079	0,106	-0,084
Tempo de Trab. na Função	-0,143	0,071	-0,029	-0,091	0,064
Nível Hierárquico da Função	0,156 <sup>**</sup>	0,138	0,134	0,147 <sup>**</sup>	0,206 <sup>*</sup>
R <sup>2</sup>	0,250	0,193	0,274	0,366	0,248
Sig. Anova	0,075 <sup>*</sup>	0,346 <sup>*</sup>	0,031 <sup>†</sup>	0,001 <sup>†</sup>	0,080 <sup>*</sup>

**Nota:** EMP: Empoderamento; CO: Comprometimento Organizacional; AMB: Ambiguidade; DG: Desempenho Gerencial; POC: Participação Orçamentária (Cerimonial).  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados revelam que gestores do sexo masculino se mostram mais comprometidos com a organização estudada. Do mesmo modo, são aqueles profissionais que experimentam maior ambiguidade de função. Em relação ao nível hierárquico, as evidências encontradas revelam que estes gestores percebem a configuração orçamentária como não participativa. Estes gestores também são aqueles que percebem maior ambiguidade de função, embora apresentem maior desempenho gerencial. Aspectos como idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho na empresa e na função não apresentam relação significativa com as variáveis estudadas.

## 5 Considerações Finais

Este estudo analisou os efeitos do empoderamento psicológico no comprometimento organizacional, ambiguidade de papéis e desempenho gerencial em ambiente de baixa participação orçamentária, agências bancárias de uma instituição financeira estatal. Pesquisa descritiva foi realizada mediante levantamento e abordagem quantitativa dos dados (*path analysis*), com amostra de 183 respondentes com cargo de gerência na instituição pesquisada.

Os resultados encontrados demonstram que a relação direta entre participação orçamentária e empoderamento psicológico é estatisticamente significativa. O empoderamento psicológico influencia positivamente o comprometimento organizacional, e ambos exercem influência positiva significativa no desempenho gerencial.

Maiores níveis de empoderamento psicológico e comprometimento organizacional refletem em menor ambiguidade de papéis. Embora gestores experimentem determinado nível de ambiguidade de papéis na função desempenhada, seus efeitos no desempenho gerencial não são significativos.

Estas evidências revelam importantes implicações ao campo de estudos, considerando-se as características do ambiente estudado. A pesquisa contribui para o entendimento dos efeitos psicológicos e comportamentais no desempenho gerencial em ambientes de baixa participação orçamentária, indicando as entidades estatais os efeitos comportamentais percebidos por gerentes de nível médio, em decorrência da configuração orçamentária adotada. Embora os achados encontrados denotem tais relacionamentos, também revelam que estes profissionais estão suscetíveis a um ambiente de pressão institucional por resultados (orçamentários e comerciais), sendo o empoderamento uma estratégia adotada para a promoção de atitudes gerenciais proativas, no intuito de viabilizar o alcance dos resultados esperados.

As pressões por resultados, por demandarem apresentação de justificativas de desempenho e aplicação dos recursos orçamentários disponibilizados, alinhados a impossibilidade de negociação de objetivos e metas de resultados, implicam em ambientes dinâmicos e turbulentos, e com restrições orçamentárias, que reforçam a necessidade de os gestores convergirem esforços para o alcance de melhores resultados. Por esta razão, o compromisso organizacional constitui-se uma atitude gerencial relevante para a redução de expectativas de função não delineadas, que podem frustrar os gestores e o seu desempenho.

Embora haja percepção de incerteza de tarefas e de função desempenhada, o compromisso e a autonomia no trabalho realizado favorecem a busca por soluções possíveis de serem adotadas, para viabilizar a execução orçamentária e alcançar os resultados desejados. Sendo assim, maior senso de autonomia no trabalho tende a gerar maior empoderamento psicológico. Do mesmo modo, aspectos como suporte organizacional, comunicação interna, envolvimento da equipe liderada e preocupação institucional com o desempenho, são fatores que contribuem para a criação de um ambiente propício ao empoderamento psicológico dos gestores.

Portanto, pode-se concluir que, a partir do empoderamento psicológico destes gestores, torna-se possível promover o seu comprometimento organizacional, além de reduzir a ambiguidade de papéis, e potencializar o desempenho gerencial.

Os resultados apresentados não podem ser generalizados, no entanto, as evidências estimulam a realização de novos estudos, demonstrando indícios do que influencia as

ações de um grupo específico de gestores. A observação de outras variáveis de análise (como outras capacidades psicológicas e atitudes gerenciais, bem como fatores contextuais) que podem influenciar tais relações, constitui-se uma relevante oportunidade de pesquisa para a realização de novos estudos sobre o tema.

## Referências

- Aghghaleh, S. F., Mohamed, Z., & Ahmad, A. (2014). The effects of personal and organizational factors on role ambiguity amongst internal auditors. *International Journal of Auditing*, 18(2), 105-114. <https://doi.org/10.1111/ijau.12015>
- Azevedo, R. R., Cardoso, R. L., da Cunha, A. S. M., & Wampler, B. (2022). Participatory budgeting and budget dynamics in the public sector. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.193141>
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(1), 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114. <https://doi.org/10.1109/17.293377>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Beuren, I. M., Roth, T. C., & Anzilago, M. (2017). Efeitos da aplicação do princípio da controlabilidade no desempenho gerencial mediada pelo conflito e ambiguidade de papéis. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 6-28.
- Bharathi, T., & Gupta, K. S. (2017). Job stress and productivity: A conceptual framework. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(8), 393-398.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191-202. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in

- performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20, 12-27.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67-95.
- Chong, V., & 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.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 587-624.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C., & Diehl, C. A. (2017). 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*, 10(1), 054-072. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting Review*, 400-410.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320.
- Francis-Gladney, L., Welker, R. B., & Maganer, N. (2008). An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudo-participation perceptions. *Advances in Management Accounting*, 17, 217-245. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(08\)17008-3](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(08)17008-3)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). NJ: Prentice Hall.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X)
- Jacomossi, F., Schlup, D., & da Silva Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da Participação Orçamentária na Relação entre Ambiguidade e Conflito de Papéis e o Desempenho Gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3).
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *American Sociological Review*, 30(4), 620.
- Kalleberg, A. L., Knoke, D., & Marsden, P. V. (1995). Interorganizational networks and the changing employment contract. *Connections*, 18(2), 32-49.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1970). *Psicologia social das organizações* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Kasymova, J. (2017). Understanding the challenges and sustainability of citizen engagement in the budgeting processes of developing countries. *Administration & Society*, 49(3), 374-393. <https://doi.org/10.1177/0095399714558713>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C.

- E. F. (2021). Influence of the Diagnostic and Interactive Use of the Budget on Managerial Performance Mediated by Organizational Commitment. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(1), 82-100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.48>
- Klann, R. C., & Beuren, I. M. (2014). Relações do empowerment psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. *Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 6(2), 116-133.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 55-78.
- Leong, S. M., Randall, D. M., & Cote, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment - Performance linkage in marketing: A study of life insurance salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90027-2)
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da 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>
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7-8), 611-618. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00006-U](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00006-U)
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati, OH: South-Western
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job (s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97-110.
- 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>
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Marginson, D., & Ogden S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 435-456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics (5o). Impressão e acabamentos: Rolos & Filhos II, SA.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.2307/256492>
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (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.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 206-226. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Morris, J. H., & Koch, J. L. (1979). Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 88-101.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational behavior and human performance*, 12(2), 231-248. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90048-8)

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Neves, Jr I. J. D. N., Garcia, S., & Morgan, B. F. (2007). Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 60-80.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74-90.
- 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)
- Oliver, R. L., & Brief, A. P. (1978). Determinants and consequences of role-conflict and ambiguity among retail sales managers. *Journal of Retailing*, 53(4), 47.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 165-181.
- Pinheiro, F. A., & Günther, I. A. (2002). Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 65-84.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-52. <https://doi.org/10.1177/105960119001500104>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rodgers, D. (2010). Contingent democratization? The rise and fall of participatory budgeting in Buenos Aires. *Journal of Latin American Studies*, 42(1), 1-27.
- Santos, A. C., & Lavarda, C. E. F. (2014). Desempenho Orçamentário dos Gerentes e os Fatores Comportamentais: Estudo de Caso. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 6(2).
- Santos, E. A., Anzilago, M., & Lunkes, R. J. (2017). Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: Um estudo de suas relações. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 143-161. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20173%25p>
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Silva, D. M. I., Fernandes, D. C., Rodrigues, D. D. S. S., & de Castro Sousa, J. (2018). A efetividade nos resultados apresentados com o uso do Ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira. *Brazilian Journal of Development*, 4(7), 4066-4080.
- Silva, K. N. P., & Ramos, M. (2018). O ensino médio integrado no contexto da avaliação por resultados. *Educação & Sociedade*, 39, 567-583. DOI: 10.1590/ES0101-73302018186794
- Simon, M. L., Procianny, J. L., & Decourt, R. F. (2019). Fatores determinantes da política de dividendos das instituições financeiras brasileiras. *Brazilian Review of Finance*, 17(2), 87-116. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v17n2.2019.77956>
- Suave, R., Codesso, M. M., de Moraes Pinto, H., Vicente, E. F. R., & Lunkes, R. J. (2013). Divulgação de Passivos Contingentes nas empresas mais líquidas da BM&FBovespa. *Revista da UNIFEFE*, 1(11).
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266. DOI 10.1108/02683940210428074

Zonatto, V. C., & Lavarda, C. E. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111.

Zonatto, V. C. da 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. 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*. 332 f. (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Zonatto, V. C., 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>