



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade

Relationship of budget utility in empowerment and creativity

Relación de la utilidad presupuestaria en el empoderamiento y la creatividad

<https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>

Thiago Bruno de Jesus Silva

<https://orcid.org/0000-0002-1128-6601>

Professor do Curso de Contabilidade da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

thiagobruno.silva@yahoo.com.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda

<https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Doutor em Contabilidade pela Universitat de València

eduardo.lavarda@ufsc.br

RESUMO

O estudo objetiva analisar a relação entre o nível de utilidade percebida do orçamento no empoderamento e na criatividade. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, quantitativa, com dados primários provindos de questionário aplicado em 100 gestores em organizações brasileiras de tecnologia de informação. O tratamento dos dados foi realizado por Modelagem de Equações Estruturais. A utilidade percebida do orçamento fornece aos funcionários crença de que têm liberdade para efetuar escolhas, dentro de um certo limite de espaço definido, o que provê suporte e a estrutura de autonomia necessários para o empoderamento e, por sua vez, a criatividade.

Palavras-chave: criatividade; utilidades do orçamento; empoderamento; controle gerencial; tecnologia de informação.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the relationship between the perceived utility level of budget functions in empowerment and creativity. An exploratory and quantitative research was developed, with primary data from a questionnaire applied to 100 managers in Brazilian organizations of information technology. Data were treated by Structural Equation Modeling. Thus, the perceived utility of budget functions provides employees with the belief that they are free to make choices within a certain defined space limit, which provides the support and autonomy structure necessary for empowerment and, in turn, the creativity.

Keywords: creativity; budget functions; empowerment; management control; information technology.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el nivel de utilidad percibida del presupuesto en el empoderamiento y la creatividad. Se desarrolló una investigación exploratoria cuantitativa, con datos primarios de un cuestionario aplicado a 100 gerentes en organizaciones brasileñas de tecnología de la información. El tratamiento de los datos se llevó a cabo mediante modelado de ecuaciones estructurales. La utilidad percibida del presupuesto proporciona a los empleados la creencia de que tienen la libertad de tomar decisiones, dentro de un cierto límite de espacio definido, que proporciona la estructura de apoyo y autonomía necesaria para el empoderamiento y, a su vez, la creatividad.

Palabras clave: creatividad; utilidades de presupuesto; empoderamiento; control de gestión; tecnologías de la información.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 09/03/2020

Versão final em 11/05/2020

Aceito em 12/05/2020

Publicado online em 15/06/2020

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(7), 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>

1 INTRODUÇÃO

O orçamento é um dos mecanismos de coordenação e controle mais importante das organizações (Arnold & Artz, 2019). As utilidades do orçamento foram descritas por Ekholm e Wallin (2011) como (1) planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (2) diálogo (comunicação, criação de consciência e motivação), no qual abrangem a busca de novas oportunidades como também de controle que visa a consecução de metas (Arnold & Gillenkirch, 2015).

Entende-se que o orçamento pode suscitar o controle e a criatividade, que são características necessárias de uma organização (Janka & Guenther 2018). Essa discussão vai ao encontro da Teoria da Autodeterminação que argumenta que os comportamentos autorregulados necessitam tanto de apoio à autonomia quanto da provisão de estrutura comportamental específica (Sierens, Vansteenkiste, Goossens, Soenes & Dochy, 2009).

A autonomia proporciona aos funcionários a sensação de que eles desfrutam de escolha em seu curso de ação, enquanto a estrutura inclui o estabelecimento de restrições e expectativas para fornecer orientação aos esforços dos funcionários (Sierens et al., 2009). As utilidades do orçamento fornecem limite ao comportamento inadequado ao estabelecer metas e expectativas claras, monitora e oferece o feedback, bem como possibilita autonomia ao permitir aos funcionários liberdade de escolha na seleção de seus cursos de ação (Chen, 2017).

Dessa forma, é importante em como o controle é percebido pelos funcionários. O resultado, como motivação e criatividade intrínseca, depende do controle ser visto como comunicação de restrições, limites, comunicação de informações necessárias e que os funcionários acreditem ter escolhas em suas ações (Cools, Stouthuysen & Van den Abbeele, 2017; Davila & Ditillo, 2017).

Estudos relacionados fornecem evidências limitadas que reduzem a compreensão dessa relação. Speckbacher (2017) explica que os indivíduos enfrentam um duplo desafio, demonstrar criatividade e atender o controle gerencial que coordena suas atividades criativas. Grabner e Speckbacher (2016) concluíram que alta dependência da criatividade elenca riscos particulares de comportamento disfuncional dos funcionários. Speklé, Elten e Widener (2017) encontraram que a intensidade de uso das alavancas de controle de Simons (1995a) fornece ambiente rico em informações e motiva os funcionários.

Na literatura que discute a interseção entre o controle e a criatividade, os estudos se concentraram, sobretudo, no incentivo à criatividade e na estrutura de alavanca de controle de Simons (1995a) e examinaram apenas uma função do orçamento (avaliação de desempenho) de forma isolada (Arnold & Gillenkirch, 2015), o que motivou esta pesquisa. Para este estudo, tem-se a percepção que o nível de utilidade do orçamento, descritas

por Ekholm e Wallin (2011), fornece suporte e estrutura de autonomia.

Nesse contexto, este estudo teve o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre o nível de utilidade percebida do orçamento no empoderamento e na criatividade? O estudo objetiva analisar a relação entre o nível de utilidade percebida do orçamento no empoderamento e na criatividade de gestores de organizações da área de tecnologia de informação.

Os resultados documentados na literatura podem ser complementados por este estudo, que explora o estímulo da criatividade por meio das utilidades do orçamento. Para a amostra pesquisada, foi constatado que a utilidade percebida do orçamento fornece aos funcionários crença de que eles têm liberdade para efetuar escolhas, o que pode fornecer suporte e a estrutura necessárias para o empoderamento e a criatividade. De certa forma, contribui-se para o entendimento de que as funcionalidades do orçamento podem ser utilizadas para fornecer sentimento de empoderamento e de criatividade.

Sugere-se, na discussão dos resultados, analisar até que ponto o orçamento pode ser percebido como utilidade simultânea, no qual facilita a criatividade, ao mesmo tempo em que fornece restrições ao comportamento dos funcionários (Muller-Stewens, Widener, Moller & Steinmann, 2020). Isso pode ser útil na discussão acadêmica sobre a temática ao demonstrar, de forma empírica, as consequências comportamentais do controle gerencial. Além disso, as discussões levantadas podem contribuir para os gestores e diretores entenderem melhor o papel do orçamento além das funcionalidades tradicionais, como planejar, controlar e avaliar o desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria da autodeterminação explica como as percepções dos indivíduos influenciam o comportamento intencional e, de forma particular, o envolvimento intrínseco e compromisso que as pessoas sentem quanto às suas ações e esforços (Deci & Ryan, 1987). Ao considerar o contexto do comportamento no local de trabalho, o conceito de autodeterminação é intimamente ligado à noção do empoderamento, o qual é definido como percepção de autodeterminação dos indivíduos, ou seja, até que ponto os funcionários acreditam que podem desempenhar suas tarefas de forma autônoma e podem exercer suas escolhas sobre como eles funcionam (Speklé, Elten & Widener, 2017).

De forma particular, este estudo tem o propósito da teoria em conexão com a criatividade. Assim, a criatividade se refere à produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio (Muzzio & Paiva Júnior, 2015) e é considerada essencial às organizações (Speklé et al., 2017). Nesse sentido, pesquisas anteriores descobriram que a criatividade é induzida pelo empoderamento e os sentimentos associados de propriedade e controle sobre o

seu próprio trabalho (Amabile et al., 1996). As percepções de empoderamento motivam os funcionários a experimentar novas maneiras de realizar seu trabalho, o que resulta em comportamentos criativos (Knardal & Pettersen, 2015).

Speklé et al. (2017) sugerem que o nível maior de utilidade de controles gerenciais pode melhorar o empoderamento. O orçamento, como figura principal do sistema de controle gerencial, é parte importante do ambiente de trabalho (Arnold & Artz, 2019). Contudo, a motivação autodeterminada também pode ter origens extrínsecas, desde que as influências extrínsecas sejam internalizadas e integradas (Ryan & Deci, 2000). No caso da internalização e integração, a regulação imposta, de forma externa, torna-se parte do comportamento autorregulado sem prejudicar o senso de estar no comando. De forma consequente, se os controles de gestão são projetados e apresentados de tal forma que eles são internalizados e assimilados, então eles apoiam e aumentam a autodeterminação, e, assim, percepções de empoderamento. No caso, requer que a estrutura de controle gerencial apoie a autonomia (Deci & Ryan, 1987) e forneça estrutura adequada aos problemas de decisão que os indivíduos enfrentam (Sierens et al., 2009).

O presente estudo propõe que o orçamento forneça suporte à autonomia por meio de suas utilidades. Esta investigação adotou as utilidades do orçamento descritas por Ekholm e Wallin (2011). Essas foram divididas entre utilidades voltadas ao planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e funcionalidades voltadas ao diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação). Entende-se que essa divisão abrange as funcionalidades adotadas e descritas em investigações anteriores, como Hanse e Van der Stede (2004) e Sivabalan, Booth, Malmi, e Brown, (2009). Ressalta-se, também, que essa classificação é mais apropriada para os propósitos do presente estudo do que a classificação mais tradicional de planejamento e controle.

Embora o conflito entre diferentes funcionalidades do orçamento tenha sido analisado sob uma perspectiva econômica, pouco se conhece sobre os efeitos comportamentais (Arnold & Gillenkirch, 2015). Desse modo, enfatiza-se que o maior nível de utilidade percebida do orçamento pode criar ambiente que é caracterizado pelo autogerenciamento e pela liberdade dentro dos limites estipulados, o que, desse modo, promove o empoderamento (Cools et al., 2017). O nível maior de utilidade percebida do orçamento fornece dupla utilidade para facilitar a criatividade, ao mesmo tempo em que fornece restrições ao comportamento dos funcionários (Muller-Stewens et al., 2020).

Desse modo, argumenta-se que os funcionários percebem as utilidades do orçamento como maior liberdade em vez de maiores restrições. Isso é ligado ao fato que o nível maior de utilidade do orçamento fornece suporte para promover a motivação intrínseca e comportamento

autorregulado, em oposição à promoção de um ambiente caracterizado como “controlador”. Dessa forma, este estudo propõe a seguinte hipótese:

H1: Maior nível de utilidade do orçamento impacta positiva e significativamente no empoderamento.

A literatura em psicologia social e comportamento organizacional apresentou como resultado vários vetores de criatividade (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Essas pesquisas encontraram que os sentimentos de autonomia são importantes, contudo, o próprio ambiente de trabalho também desempenha papel significativo (Henri & Wouters, 2019). Desse modo, esta investigação sugere relação direta entre a intensidade das utilidades do orçamento e a criatividade.

Oferecer oportunidades para os funcionários que podem fazer escolhas quanto às suas ações de acordo com limites definidos (conforme manifestado no empoderamento), o incentivo organizacional e de supervisão foi considerado estímulo à criatividade nos ambientes de trabalho organizacional (Amabile et al., 1996). Nesse quesito, oferecer instruções explícitas, reconhecer o pensamento criativo, incentivar a tomada de decisões em ambientes de riscos, apoiar a colaboração, incentivar discurso que apoie a criatividade, geração de ideias e valorizar a criatividade são aspectos de incentivo organizacional útil para estimular a criatividade (Amabile & Pillemer, 2012). Assim, entende-se que as utilidades do orçamento criam ambiente de trabalho necessário para que os funcionários sejam criativos.

Bedford (2015) argumenta que o nível maior de utilidade percebida das informações orçamentárias, para distintas funcionalidades, facilita a busca por eficiência dos recursos e ao mesmo tempo para explorar e buscar novas oportunidades. Cools et al. (2017) sugerem que as metas e limites de desempenho não necessitam ser percebidos como restrições negativas à autorrealização, contudo podem, na presença de utilidades de orçamento de cunho mais facilitador, ser percebidos como desafios que só trazem problemas interessantes, o que motiva os indivíduos a pensar em soluções incomuns e abordagens fora do padrão. Alvos e restrições podem auxiliar a estruturar o problema de decisão de tal forma que o pensamento criativo seja necessário, porque as soluções padrão não servirão para atender a todos os parâmetros de decisão (Curtis & Sweeney, 2017; Speklé, Elten & Widener, 2017). Os autores supramencionados ainda apresentam que podem servir para fornecer orientação e melhorar a compreensão dos indivíduos sobre as relações ação-resultado, o que orienta ainda mais o comportamento criativo.

Chen (2017) argumenta que o controle orçamentário pode estimular a criatividade. Grabner e Speckbacher (2016) concluíram que metas predefinidas são utilizadas para avaliação de desempenho em ambientes criativos. Cools et al. (2017) concluíram que esses limites no orçamento em termo de função não sufoca a criatividade, mas, em contraste, estimulam a criatividade. Neste contexto, as

utilidades do orçamento são importantes no local de trabalho que pode produzir a inspiração e o incentivo que os funcionários necessitam para pensar de forma criativa sobre problemas, preocupações e soluções.

Dadas as discussões, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2: Maior nível de utilidade do orçamento impacta positiva e significativamente na criatividade; e

H3: O empoderamento impacta positiva e significativamente na criatividade.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico do estudo com a elucidação da hipótese.

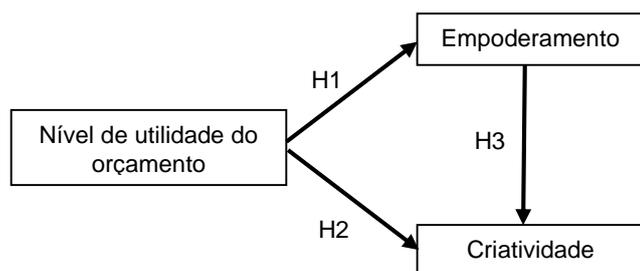


Figura 1. Modelo Teórico do estudo
Fonte: elaboração própria.

Observa-se que o maior nível de utilidade percebida do orçamento tem relação direta com a criatividade e também se relaciona ao empoderamento. O empoderamento, por sua vez, se relaciona com a criatividade.

3 METODOLOGIA

Para analisar a relação entre as utilidades percebida do orçamento no empoderamento e na criatividade, adotou-se uma pesquisa exploratória quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e quantitativa quanto ao problema de pesquisa.

Essa investigação aplicou um questionário em 638 gestores pertencentes a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação – ASSESPRO. Os dados dessas empresas foram encontrados por meio do site de cada ASSESPRO regional (São Paulo, Bahia, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Sergipe, Rio Grande do Sul, Brasília). A amostra foi não probabilística por acessibilidade, das 100 respostas recebidas.

A escolha do setor de tecnologia da informação ocorre em função da necessidade de uma constante criatividade que estimule a inovação. É um setor que exige gestores com sentimento de empoderamento para lidar com as pressões oriundas da concorrência e da dinâmica mercadológica. Por fim, esse setor está vinculado à projetos de pesquisa e desenvolvimento que necessitam de altos investimentos e um controle orçamentário bastante dinâmico e eficiente. Nesse contexto, o setor da tecnologia da informação se torna proeminente para estabelecer uma relação entre as utilidades do orçamento e a promulgação

de incentivo a criatividade, bem como ao empoderamento dos gestores.

A coleta de dados desta investigação foi realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). O instrumento de pesquisa foi aplicado por três entrevistadores, por meio telefônico, no decorrer dos meses de dezembro de 2018 e fevereiro de 2019.

Na Tabela 1, apresenta-se a caracterização dos respondentes (idade, tempo na função, tempo na organização, número de funcionários que supervisiona, número de funcionários e tempo de atuação da organização).

Tabela 1
Caracterização dos respondentes

Variáveis	N	Min	Max	Média	Desvio-Padrão
Idade	99	25	67	39,39	11,39
Tempo na Função (anos)	100	0,2	40	7,52	6,41
Tempo na organização (anos)	100	1,0	25	7,36	5,70
Funcionários que supervisiona	98	0,0	76	10,06	1,66
Funcionários total da organização	99	2,0	2500	95,19	288,89
Tempo atuação da organização (anos)	100	1,5	55	19,76	9,91

Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 1, destaca-se que o tempo médio na função dos gestores foi de 7,5 e o número médio de funcionários que supervisiona foi de 10,06. Adicionalmente, destaca-se que a maioria das organizações é de pequeno e médio porte, respectivamente 52,04% e 30,61% da amostra do estudo. Os respondentes são responsáveis pelos lucros e perdas, de receita, de custos e com o orçamento, de forma respectiva, 16,04%, 19,13%, 33,09% e 30,86%. Vale mencionar que 70% dos respondentes são gerentes.

O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro blocos com 29 questões. Esses construtos estão descritos na Tabela 2, que apresenta cada variável. O primeiro bloco cobre o construto das utilidades do orçamento, com 11 questões baseadas no estudo de Ekholm e Wallin (2011). O segundo bloco cobre o construto do empoderamento, com 5 questões. As três primeiras questões foram construídas por Spreitzer (1995) e, baseados em Hartline e Ferrel (1996) e Lambe, Webb e Ishida (2009). Speklé, Elten e Widener (2017) incluíram duas questões adicionais. No terceiro bloco, foram 5 questões sobre criatividade criadas por Farmer, Tierney e Kung-McIntyre (2003) e testadas por Speklé, Elten e Widener (2017). Essas questões estão descritas na Tabela 3, na próxima seção. O quarto bloco foi composto por questões de caracterização do respondente.

Tabela 2

Caracterização das variáveis adotadas na investigação, quanto a mensuração e fundamentação teórica

Variáveis	Mensuração	Fundamentação Teórica
Utilidades do orçamento	Questões (11) Escala likert 1 a 7 (Nada útil - muito útil)	Ekholm e Wallin (2011)
Empoderamento	Questões (5) Escala likert 1 a 7 (Não concordo - Concordo plenamente)	Spreizer (1995); Hartline e Ferrell (1996); Lambe, Webb e Ishida (2009); Speklé, Elten e Widener (2017)
Criatividade	Questões (5) Escala likert 1 a 7 (Não concordo - Concordo plenamente)	Farmer, Tierney e Kung-McIntyre (2003); Speklé, Elten e Widener (2017)

Fonte: elaboração própria.

Os construtos foram tratados de modo unidimensional, com consistência interna validada por análise fatorial confirmatória. Para testar as hipóteses, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) apropriada para compreender relações complexas (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Os modelos estruturais enfatizam os construtos latentes, a natureza e a magnitude das relações entre construtos (Hair

Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Os parâmetros dessas relações indicam o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (Marôco, 2010).

Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais, conforme relatado anteriormente, caracterizada por uma técnica estatística que objetiva examinar as relações entre os construtos de forma simultânea (Hair Jr. et al., 2014). A confiabilidade dos dados também foi calculada, o que utilizou três técnicas distintas: Alpha de Cronbach (A.C.), Composite Reliability (C.R.) e Average Variance Extracted (A.V.E.). O Alpha de Cronbach considera valores mais próximo a 1 como um indicador de maior confiabilidade, sendo aceitos valores superiores a 0,7. O Composite Reliability também aceita valores superiores a 0,7 e mede a consistência interna dos itens, enquanto a Average Variance Extracted se refere a quantidade geral de variância nos indicadores e sugere-se valores acima de 0,5 (Hair Jr. et al., 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estatística descritiva de cada construto proposto pode ser verificada na Tabela 3.

Tabela 3**Estatística descritiva das variáveis**

Variável	Cod.	N	Min	Max	Média	Desvio padrão
Utilidades do orçamento		100	1,0	7,0	6,152	12,098
Planejamento vinculado às estratégias da empresa	q2.1	100	1,0	7,0	6,320	10,038
Coordenação das unidades da empresa	q2.2	100	1,0	7,0	6,240	10,648
Alocação de recursos para as unidades	q2.3	100	1,0	7,0	6,170	11,811
Determinação de volumes operacionais	q2.4	100	3,0	7,0	6,240	,9114
Atribuição de responsabilidade	q2.5	100	1,0	7,0	6,100	12,102
Acompanhamento para facilitar correções rápidas	q2.6	100	1,0	7,0	6,260	10,012
Comunicação de objetivos e ideias	q2.7	100	3,0	7,0	6,110	,9417
Criar consciência do que é importante para alcançar	q2.8	100	1,0	7,0	6,370	,9604
Operacionalização de objetivos	q2.9	100	1,0	7,0	6,300	,9692
Motivação do pessoal	q2.10	100	1,0	7,0	5,860	14,215
Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus	q2.11	100	1,0	7,0	5,700	15,859
Empoderamento		100	1,0	7,0	5,792	14,406
Tem autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho	q3.1	100	1,0	7,0	5,820	13,362
Decide por si próprio como fazer o trabalho	q3.2	100	1,0	7,0	5,570	16,469
Tem muitas possibilidades de independência e liberdade em como fazer o trabalho	q3.3	100	1,0	7,0	5,780	14,112
E permitido tomar decisões importantes sobre como operar	q3.4	100	1,0	7,0	5,580	16,341
É permitido um alto grau de iniciativa	q3.5	100	1,0	7,0	6,210	11,746
Criatividade		100	1,0	7,0	6,132	12,277
Pensa em outras formas de resolver problemas quando encontra obstáculos	q4.1	100	1,0	7,0	6,240	10,742
Tem novas perspectivas sobre problemas antigos	q4.2	100	1,0	7,0	5,940	12,376
Lida com várias novas ideias e problemas ao mesmo tempo	q4.3	100	1,0	7,0	6,150	13,210
Ajuda outras pessoas a desenvolver novas ideias	q4.4	100	1,0	7,0	6,390	,9629
Tem muitas novas ideias	q4.5	100	1,0	7,0	5,940	12,778

Fonte: elaboração própria.

Quanto ao Empoderamento, pode-se verificar que os gestores perceberam alto grau de iniciativa e autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho. Ambas as variáveis tiveram as maiores médias e os menores desvio padrão. As menores médias ficaram entre "decidir por si próprio como fazer o trabalho" e "é permitido tomar decisões importantes sobre como operar". Esse resultado

sugere que os funcionários possuem a sensação de escolha em seu curso de ação, enquanto a estrutura inclui o estabelecimento de restrições e expectativas para fornecer orientação aos esforços, conforme ponderaram Sierens et al. (2009).

No construto Criatividade, as maiores médias foram para "ajuda outras pessoas a desenvolver novas ideias" e

"pensa em outras formas de resolver problemas quando encontra obstáculos". Ambas também tiveram o menor desvio padrão entre as demais variáveis. Em contraste, as variáveis que tiveram as menores médias foram concernentes a "ter novas perspectivas sobre problemas antigos" e "tem muitas novas ideias". Nesse sentido, a sensação do empoderamento, o incentivo organizacional e de supervisão podem justificar o estímulo de criatividade desses funcionários (Amabile et al., 1996).

Nas Utilidades do Orçamento, os gestores percebem como maior utilidade "criar consciência do que é importante para alcançar" e o "planejamento vinculado às estratégias da empresa". Esse resultado foi alinhado com Ekholm e Wallin (2011) em que encontraram resultados semelhantes para o orçamento fixo. As utilidades "motivação" e "funcionar como base para sistemas de compensação e bônus" tiveram as menores médias e maiores desvio padrão. Esse resultado foi alinhado, quanto a função motivação, aos estudos do Mucci, Frezzatti e Dieng (2016), Dal Magro e Lavarda (2015) e Ekholm e Wallin (2011). Essa funcionalidade pode ter característica de cunho pessoal e da própria área. Por esta investigação abranger gestores de diversas áreas, esse resultado depende do próprio gestor, de sua atividade e área, conforme explicado por Ekholm e Wallin (2011). Dal Magro e Lavarda (2015) ainda explicam que a motivação não é percebida como prioridade por uma parcela dos gestores, fator que pode ser considerado por conta dos problemas que tal instrumento pode ocasionar como entrave organizacional.

A variável "funcionar como base para sistemas de compensação e bônus" é considerada como controle que limita o comportamento e que pode restringir a criatividade (Hirst, Van Knippenberg, Chen & Sacramento, 2011). Ao ressaltar a média elevada para o Empoderamento, a Criatividade e as Utilidades do Orçamento, pode sugerir que o orçamento, das organizações da amostra, oferece suporte a autonomia e a criatividade dos funcionários.

Posteriormente a estatística descritiva, verificou-se a distribuição de frequência, o que se mostra com significância (a 0,05) em todas as variáveis testadas no teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (KS). Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com resultado de 0,827 e de Esfericidade de Barlett sig. a 0,000, indicaram ajustes adequados.

De posse desses resultados, deu-se início aos procedimentos necessários à Modelagem de Equações Estruturais pelo software SmartPLS, de acordo com os procedimentos indicados por Ringle, Silva e Bido (2014). Ao que corresponde a avaliação do modelo estrutural, foram realizados os testes de confiabilidade Alpha de Conbrach, Composite Reliability e Average Variance Extracted, conforme disposto na metodologia, para cada construto mensurado. Os resultados são observados na Tabela 4.

Verificou-se que os valores obtidos por meios dos testes Alpha de Conbrach e Composite Reliability foram acima dos parâmetros previstos pela literatura. Contudo,

para o Average Variance Extracted somente o construto Utilidades do Orçamento apresentou valor inferior 0.50, em que se fez necessário ajustes. Desse modo, retiraram-se 6 variáveis das utilidades do orçamento, que foram: "Planejamento vinculado às estratégias da empresa", "Coordenação das unidades da empresa", "Determinação de volumes operacionais", "Acompanhamento para facilitar correções rápidas", "Motivação do pessoal do construto utilidades do orçamento" e a variável "Tem novas perspectivas sobre problemas antigos" do construto Criatividade.

Tabela 4

Índices de confiabilidade do modelo de mensuração

Medidas de ajuste	Nível aceitável	U. Orçamento	Empoderamento	Criatividade
AC	> 0,70	0,749	0,844	0,802
CC	>0,70	0,817	0,885	0,871
AVE	> 0,50	0,435	0,613	0,628

Fonte: elaboração própria.

A próxima etapa deu-se pela análise da validade discriminante. Para isto, dois critérios foram adotados, o de Fornell e Larcker (1981) e as cargas cruzadas. A análise preliminar trouxe resultados que não atendiam ambos os critérios. Para o critério de Fornell e Larcker (1981), o valor de cada coluna deve ser maior do que a correlação entre os construtos (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para o critério de cargas cruzadas, esses autores supramencionados recomendam que as cargas sejam maiores em seu próprio construto do que nos demais mensurados. Os resultados atenderam os critérios estabelecidos na literatura.

Tabela 5

Validade discriminante segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), testes de confiabilidade e R²

	Utilidades do orçamento	Empoderamento	Criatividade
Utilidades do orçamento	0,659		
Empoderamento	0,490	0,783	
Criatividade	0,575	0,632	0,793
R ²	0,183	0,24	0,493

Fonte: elaboração própria.

Outro valor a ser observado é o valor de R², correspondente ao coeficiente de determinação de Pearson. O R² foi considerado baixo para os construtos Utilidades do Orçamento e Empoderamento e médio para o Construto de Criatividade. Destaca-se que foi realizado o critério Heterotrait-Monotrait para análise discriminante. Nesse sentido, os valores foram abaixo de 0,90, o que conclui que a análise discriminante foi estabelecida pelos construtos.

Ao dar sequência, foi realizado, para cada assertiva, o Teste-T de Student, sendo o valor de parâmetro maior e igual a 1,96, bem como, observado o p-value apresentando valores menor que 0,05. Todas as assertivas

apresentaram valores suportados pela literatura. A próxima etapa corresponde a avaliação dos valores do Teste-T de Student e do p-value para a relação entre os construtos, conforme disposição na Tabela 6.

Identifica-se que todas as relações se mantiveram entre os parâmetros indicados pela literatura, o que conduz à não rejeição das hipóteses mensuradas nessas relações (H1, H2 e H3). Na Figura 2, apresenta-se o modelo estrutural completo.

Tabela 6
Teste-T de Student e p-value entre os construtos mensurados

H	Relação entre os construtos da pesquisa	Teste de T de Student	p-value
H1	Utilidades do orçamento → empoderamento	3,552	0,000
H2	Utilidades do orçamento → Criatividade	3,670	0,000
H3	Empoderamento → Criatividade	5,293	0,000

Fonte: elaboração própria.

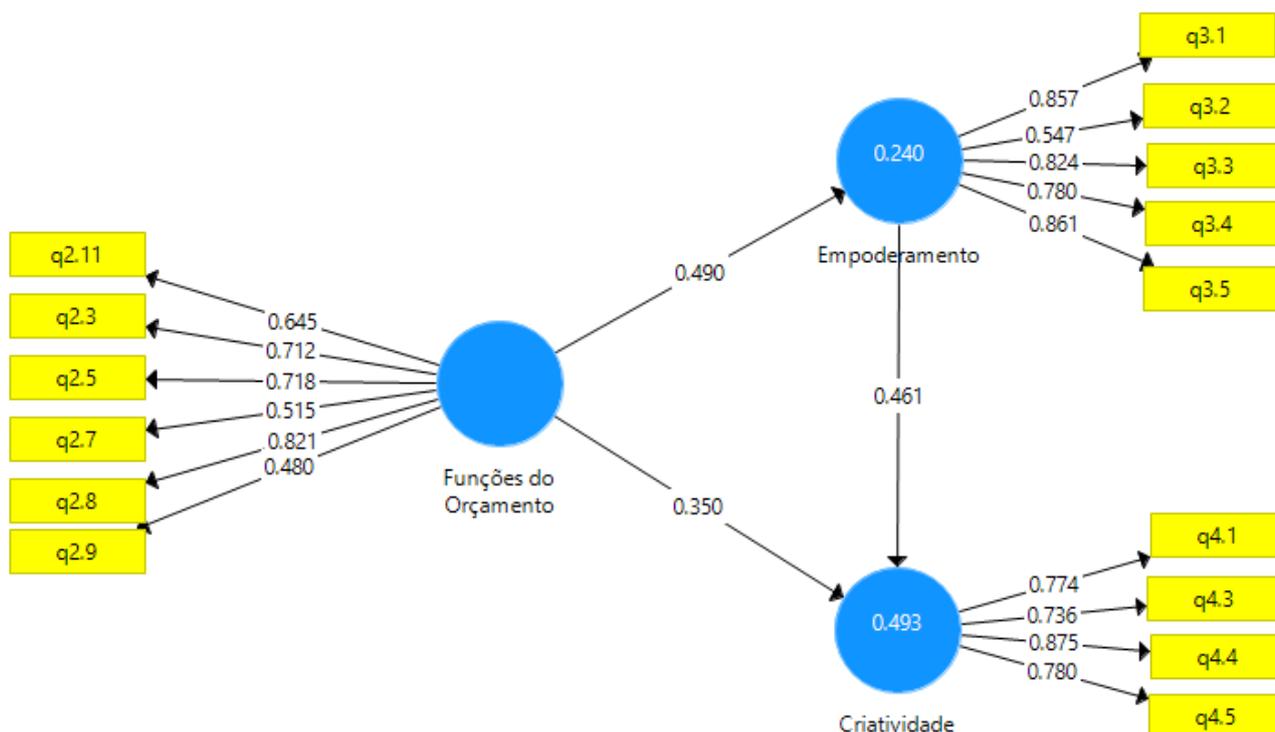


Figura 2. Modelo Estrutural completo

SRMR – 0.100 Chi-Square – 199.256 NFI – 0.707

Legenda: Utilidades do orçamento - q2.11 - Funcionar como base para sistemas de compensação e bônus, q2.3 - Alocação de recursos para as unidades, q2.5 - Atribuição de responsabilidade, q2.7 - Comunicação de objetivos e ideias, q2.8 - Criar consciência do que é importante para alcançar, q2.9 - Operacionalização de objetivos;

Empoderamento - q3.1 - Tem autonomia significativa para determinar como fazer o trabalho, q3.2 - Decide por si próprio como fazer o trabalho, q3.3 - Tem muitas possibilidades de independência e liberdade em como fazer o trabalho, q3.4 - É permitido tomar decisões importantes sobre como operar, q3.5 - É permitido um alto grau de iniciativa;

Criatividade - q4.1 - Pensa em outras formas de resolver problemas quando encontra obstáculos, q4.3 - Lida com várias novas ideias e problemas ao mesmo tempo, q4.4 - Ajuda outras pessoas a desenvolver novas ideias e q4.5 - Tem muitas novas ideias

Fonte: elaboração própria.

A partir da Figura 2, analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas e o R² para a análise do modelo proposto. Desse modo, foi possível verificar que o R² das variáveis que formam as dimensões apresentou, de forma geral, coeficientes altos, o que confere boa explicação da variância pelas variáveis independentes.

Quanto a primeira hipótese levantada, verificou-se uma relação positiva entre as utilidades do Orçamento e o Empoderamento. Assim, H1 – Maior nível de utilidade percebida do orçamento impacta positiva e significativamente no empoderamento não foi rejeitada, o que coaduna com a literatura estudada. No Empoderamento, as cargas padronizadas foram, em sua maioria, superiores a 0,60, o R² desse construto foi de 24% de explicação da variância pelas variáveis independentes,

tendo a maior carga padronizada a variável “É permitido um alto grau de iniciativa” (q3.5). Nesse sentido, pode-se concluir que os funcionários percebem a utilidade do orçamento como maior liberdade em vez de maiores restrições. O maior nível de utilidade percebida do orçamento fornece estrutura autônoma necessária para promover a motivação intrínseca e comportamentos autorregulados, em oposição à promoção de um ambiente caracterizado como “controlador”. Essas utilidades criam ambiente que é caracterizado pelo autogerenciamento e pela liberdade dentro dos limites estipulados, o que, promove o empoderamento (Cools et al., 2017).

A relação entre as utilidades do Orçamento e a Criatividade, testada mediante H2 – Maior nível de utilidade percebida do orçamento impacta positiva e

significativamente na criatividade, não foi rejeitada pelo modelo estatístico. Quanto à Criatividade, as cargas padronizadas foram superiores à 0,60, o R^2 desse construto foi de 49% de explicação da variância pelas variáveis independentes, tendo a maior carga padronizada a variável “Lida com várias novas ideias” (q4.3) e “Problemas ao mesmo tempo” (q4.4). Esse achado coaduna com a literatura investigada. Desse modo, alvos e restrições podem auxiliar a estruturar o problema de decisão de tal forma que o pensamento criativo seja necessário, por que as soluções padrão não servirão para atender a todos os parâmetros de decisão (Speklé, Elten & Widener, 2017). Nesse interim, o controle orçamentário pode estimular a criatividade (Chen et al., 2017).

Na última hipótese, testada mediante H3 – o empoderamento impacta positiva e significativamente na criatividade. Constatou-se uma relação positiva e significativa, portanto, H3 não foi rejeitada. Foi possível verificar que para os construtos, as cargas padronizadas foram superiores à 0,60. Ficou evidenciado que na amostra de organizações brasileiras de tecnologia de informação estudada, o empoderamento influencia a criatividade. Esse achado coaduna com a literatura investigada. Assim, os funcionários realizam escolhas às suas ações de acordo com limites definidos (conforme manifestado no empoderamento), o incentivo organizacional e de supervisão pode ser um estímulo à criatividade nos ambientes de trabalho organizacional (Amabile et al., 1996).

Nessas circunstâncias, as múltiplas utilidades do orçamento podem criar ambiente de trabalho que os funcionários necessitam para serem criativos. O ambiente organizacional das empresas brasileiras de tecnologia da informação pode ser entendido como percepção de autodeterminação dos indivíduos, o que seria até que ponto os funcionários acreditam que podem desempenhar suas tarefas de forma autônoma e podem exercer suas escolhas (Speklé, Elten & Widener, 2017). Ao ter a percepção de empoderamento, o ambiente motiva os funcionários a experimentar novas maneiras de realizar seu trabalho, o que resulta em comportamentos criativos (Davila & Ditillo, 2017).

Ao considerar essas utilidades do orçamento, o controle e a criatividade podem coexistir, conforme sugerido pela literatura estudada. Assim, pode levar ao controle e a criatividade que são características necessárias das empresas (Knardal & Pettersen, 2015). O orçamento pode ser percebido como dupla utilidade, no qual facilita a criatividade, ao mesmo tempo em que fornece restrições ao comportamento dos funcionários (Muller-Stewens et al., 2020; Simons, 1995a).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o maior nível de utilidade percebida pelos gerentes das utilidades do orçamento fornece crença de que eles têm liberdade para efetuar escolhas, entretanto de acordo a um certo limite de espaço

definido, o que pode fornecer suporte e a estrutura de autonomia necessários para o empoderamento e, por sua vez, criatividade. Esta investigação se caracterizou como exploratória quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e quantitativa quanto ao problema de pesquisa.

Conclui-se que os funcionários podem perceber o maior nível de utilidade percebida do orçamento como mais liberdade em vez de maiores restrições. Isto é ligado ao fato que o maior nível de utilidade do orçamento fornece suporte para promover a motivação intrínseca e comportamento autorregulado, em oposição à promoção de um ambiente caracterizado como “controlador”. Uma contribuição do estudo para o avanço das pesquisas sobre o tema indica que as utilidades do orçamento são importantes no local de trabalho, que pode produzir a inspiração e o incentivo que os funcionários necessitam para pensar de forma criativa sobre problemas, preocupações e soluções.

Ressalta-se que a concepção desta investigação ainda está em estágio inicial, o que implica reflexões sobre o construto considerado, o instrumento de pesquisa e a forma de análise, inclusive dos aperfeiçoamentos que podem advir. A carência de investigações que abordem sobre a relação das utilidades do orçamento no empoderamento e na criatividade se revela desafiador, ao mesmo tempo que proporciona um campo de pesquisa instigante.

Espera-se contribuir para com o conhecimento existente relacionado a essa temática, o que fornece evidências da utilidade percebida do orçamento de gerentes em seu envolvimento no trabalho. Espera-se produzir evidências da utilidade percebida do orçamento na relação com o empoderamento e a criatividade.

Do mesmo modo, a investigação implica, em âmbito prático, em demonstrar como os gerentes podem estimular a criatividade por meio da utilidade do orçamento. Assim, as diversas funcionalidades do orçamento podem criar ambiente de trabalho que os funcionários necessitam para se sentirem empoderados e criativos. Os gestores devem se atentar as funcionalidades que o orçamento pode exercer na organização. Assim, pode-se entender que o orçamento vai além de avaliar o desempenho.

As limitações, certamente, servirão de oportunidade para novas investigações. Nesse aspecto, destaca-se que para otimizar os índices de ajustes, se retirou 6 variáveis, sendo cinco do orçamento e uma da criatividade. Dessa forma, o construto do orçamento ficou com seis das onze que foram relatadas, o que demonstra limitação do construto e que necessita de reavaliação.

Isso se percebe no índice AVE que ficou menor que 0,5. Outra restrição decorre do fato da investigação somente envolver organizações de tecnologia da informação, assim como, a limitação da estratégia de pesquisa utilizada, fundamentada na percepção dos respondentes às questões formuladas. Uma alternativa é realizar um estudo de caso em organizações de modo que envolva triangulação de dados, como entrevistas com

gestores, survey com funcionários e análise documental. Outra sugestão é analisar as utilidades do orçamento e o seu estímulo a diferentes tipos de criatividade (esperada e responsiva), conforme Cools, Stouthuysen e Van den Abbeele (2017).

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Chen, C. X. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23-26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21. <https://doi.org/10.2308/jmar-51789>
- Curtis, E., & Sweeney, B. (2017). Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. *Accounting and Business Research*, 47(3), 313-343. <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1255585>
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 039-062. <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080103>
- Davila, A., & Dittillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27-47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Ekhholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Algebra and statistics.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. <https://doi.org/10.2307/1251901>
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2019). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968124>
- Janka, M., & Guenther, T. W. (2018). Management control of new product development and perceived environmental uncertainty: Exploring heterogeneity using a finite mixture approach. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 131-161. <https://doi.org/10.2308/jmar-52019>
- Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.003>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mucci, D., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. de. (2015). A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 139-155. <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i3.711>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sierens, E., Vansteenkiste, M., Goossens, L., Soenens, B., & Dochy, F. (2009). The synergistic relationship of perceived

- autonomy support and structure in the prediction of self-regulated learning. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 57-68. <https://doi.org/10.1348/000709908X304398>
- Simons, R. (1995a). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (1995b). *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review (March/April): 80-88.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Speckbacher, G. (2017). Creativity Research in Management Accounting: A Commentary. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54. <https://doi.org/10.2308/jmar-51754>
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Wählin, N., Blomquist, T., Knardal, P. S., & Pettersen, I. J. (2015). Creativity and management control—the diversity of festival budgets. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 679-695. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0082>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@gmail.com



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORAS ADJUNTAS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.