

LIDERANÇA SERVIDORA, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO GERENCIAL NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

SERVANT LEADERSHIP, JOB SATISFACTION, AND MANAGERIAL
PERFORMANCE IN THE BUDGETING PROCESS

Recebido em: 15.04.2026
Aprovado em: 08.05.2026

Katiane Schroeder

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (Furb).

E-mail: kschroeder@furb.br

Maria Neves Bondo

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (Furb).

E-mail: mbondo@furb.br

Micheli Aparecida Lunardi

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (Furb).

E-mail: malunardi@furb.br

RESUMO

A liderança tem sido debatida como elemento estratégico para o desenvolvimento das pessoas e para o alcance de resultados positivos. Nesse cenário, a liderança servidora se destaca por sua ênfase na escuta ativa, no fortalecimento de vínculos e no compromisso com o crescimento dos liderados. Embora suas relações com a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial sejam reconhecidas na literatura, ainda são escassas as investigações que exploram tais variáveis no contexto orçamentário, ambiente decisivo para o alinhamento estratégico e a efetividade da gestão. O estudo teve como objetivo analisar o efeito da liderança servidora na satisfação no trabalho e no desempenho gerencial no contexto orçamentário. Adotou-se abordagem quantitativa, por meio de *survey* aplicada a 86 gestores com responsabilidade orçamentária, analisada via Modelagem de Equações Estruturais (SmartPLS). Os resultados indicaram efeito positivo e significativo da liderança servidora tanto na satisfação quanto no desempenho gerencial, mas a satisfação não apresentou impacto direto sobre o desempenho. Conclui-se que a liderança servidora é uma estratégia relevante para fortalecer práticas gerenciais e o uso participativo do orçamento, contribuindo para ambientes mais colaborativos e eficazes. A pesquisa contribui ao integrar liderança, satisfação e desempenho no contexto orçamentário, ampliando a compreensão sobre a relevância de práticas de liderança humanizada para a efetividade da gestão. Além disso, oferece evidências empíricas aplicadas ao contexto brasileiro, subsidiando gestores em decisões mais conscientes sobre o papel estratégico da liderança na condução de processos orçamentários.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança servidora. Satisfação no trabalho. Desempenho gerencial.

ABSTRACT

Leadership has been discussed as a strategic element for the development of individuals and the achievement of positive outcomes. In this context, servant leadership stands out for its emphasis on active listening, the strengthening of relationships, and commitment to the growth of followers. Although its relationships with job satisfaction and managerial performance are recognized in the literature, investigations exploring these variables within the budgeting context an environment crucial for strategic alignment and management effectiveness remain scarce. This study aimed to analyze the effect of servant leadership on job satisfaction and managerial performance in the budgeting

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

context. A quantitative approach was adopted through a survey conducted with 86 managers with budgetary responsibility, analyzed using Structural Equation Modeling (SmartPLS). The results indicated a positive and significant effect of servant leadership on both satisfaction and managerial performance; however, satisfaction did not show a direct impact on performance. It is concluded that servant leadership represents a relevant strategy for strengthening managerial practices and the participative use of budgeting, contributing to more collaborative and effective organizational environments. This research contributes by integrating leadership, satisfaction, and performance within the budgeting context, expanding the understanding of the relevance of humanized leadership practices for management effectiveness. Furthermore, it provides empirical evidence applied to the Brazilian context, supporting managers in making more informed decisions regarding the strategic role of leadership in conducting budgeting processes.

KEYWORDS

Servant leadership. Job satisfaction. Managerial performance.

INTRODUÇÃO

A liderança é reconhecida como fenômeno dinâmico, resultado da interação entre líderes e subordinados, no qual o comportamento do gestor influencia diretamente o envolvimento e o desempenho dos colaboradores (Lucena & Cavazotte, 2016). Estudos mais recentes apontam que não existe um estilo único e ideal, mas a necessidade de adaptação de acordo com as exigências das tarefas, as necessidades do grupo e as circunstâncias organizacionais (Adair, 1983; Bass, 1999; Dionne et al., 2004; Otley & Pierce, 1995). Essa compreensão é fruto de um longo processo de evolução teórica. As reflexões mais antigas, como as de Barnard (1938), já destacavam o papel do gestor como elo de comunicação e agente decisório ético nas organizações. Posteriormente, contribuições de Lewin (1997) e Lippitt e White (1943) ampliaram essa visão ao tratarem a liderança como fenômeno social, enfatizando o impacto do estilo de liderança no clima

organizacional. No percurso, a liderança deixou de ser interpretada apenas como resultado de características pessoais e passou a ser entendida como processo de interação contínua, moldado tanto pelas características individuais do líder quanto pelo contexto e pelas necessidades da equipe.

Nesse cenário de abordagens sobre os estilos de liderança, destacam-se a liderança transformacional, liderança transacional, liderança eficaz, liderança participativa, liderança ética, entre outros, conforme Kleefstra (2019). A liderança servidora tem sido recorrente em estudos contemporâneos devido à sua ênfase na empatia, escuta ativa e comprometimento com o bem-estar coletivo (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977). Dentre as abordagens teóricas existentes, encontra-se a formulada por Greenleaf (1977), que propõe uma atuação gerencial centrada no desenvolvimento humano e na priorização das necessidades dos liderados. Essa concepção tem sido relacionada a práticas de gestão que fortalecem o envolvimento dos colaboradores e promovem ambientes organizacionais mais colaborativos e produtivos (Lemoine et al., 2019; McQuade et al., 2021; Rodríguez-Carvajal et al., 2019).

Van Dierendonck (2011) argumenta que a liderança servidora constitui alternativa viável à gestão tradicional ao alinhar a busca por resultados organizacionais com o fortalecimento das pessoas. Nesse modelo, as relações organizacionais pautam-se na confiança, no diálogo e na valorização dos colaboradores, o que se associa a dinâmicas de equipe mais integradas e responsivas (McQuade et al., 2021; Rodríguez-Carvajal et al., 2019). Para Lemoine et al. (2019), a prática da liderança servidora contribui para a construção de um ambiente de apoio mútuo, propício ao engajamento e ao alcance de metas coletivas.

Essa abordagem de estilo de liderança, ao promover relações baseadas no respeito, na autonomia e no reconhecimento, relaciona-se à satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho tem sido tratada como variável-chave para compreender o alinhamento entre expectativas individuais e as condições vivenciadas no ambiente organizacional (Locke, 1969; Spector, 1997). Greenberg (2011) e Armstrong (2006) apontam que essa satisfação resulta da percepção de coerência entre o que o colaborador espera e o que é efetivamente ofertado pela organização. Evidências empíricas indicam que práticas de

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

liderança baseadas em reconhecimento, autonomia e clareza nas relações hierárquicas favorecem a satisfação dos membros da equipe (Kim et al., 2023; Mendes et al., 2022; Oliveira & Macedo, 2024).

Compreende-se a satisfação como um estado emocional decorrente da interpretação das experiências laborais à luz dos valores e metas individuais (Locke, 1969; Spector, 1997). Estilos de liderança mais participativos e humanizados tendem a se associar à percepção positiva, sobretudo quando promovem transparência, respeito e oportunidades de crescimento (Armstrong, 2006; Greenberg, 2011; Oliveira & Macedo, 2024). Estudos recentes reforçam que a liderança servidora estabelece uma correspondência com a intensificação do sentimento de pertencimento, da confiança entre pares e do comprometimento com os objetivos institucionais (Kim et al., 2023; Mendes et al., 2022), impactando o desempenho gerencial de gestores participantes do processo orçamentário.

O desempenho gerencial, por sua vez, é geralmente entendido como a capacidade dos gestores de conduzir equipes, tomar decisões estratégicas e assegurar a concretização dos objetivos organizacionais (Ramos et al., 2024; Silva et al., 2021). Parte da literatura sugere que contextos organizacionais com altos níveis de satisfação entre os colaboradores tendem a apresentar indicadores mais elevados de desempenho, em razão da maior disposição das equipes para cooperar e assumir responsabilidades (Gomes & Ribeiro, 2021; Lima & Torres, 2023). Com base nessas evidências, alguns autores propõem que a satisfação possa funcionar como variável mediadora entre estilos de liderança e a performance gerencial observada (Kim & Lee, 2024; Rodríguez-Carvajal et al., 2019).

A participação orçamentária é amplamente reconhecida como mecanismo eficaz de troca de informações entre líderes e subordinados, essencial para alinhar metas e fortalecer o engajamento no ambiente organizacional (Russell & Stone, 2002; Shields & Young, 1993). Ainda assim, observa-se que o contexto orçamentário é pouco explorado nessas relações, representando uma lacuna relevante na literatura (Derfuss, 2016; Shields & Young, 1993). O orçamento é tradicionalmente tratado como instrumento técnico de controle, mas sua função também se estende à comunicação de metas, à responsabilização por resultados e à gestão estratégica de recursos (Kennedy & Widener, 2019; Shields & Shields, 1998). A forma como a liderança atua nesse cenário, moldando percepções e

comportamentos dos envolvidos, carece de maior respaldo empírico (Gotsis & Grimani, 2016; Lavarda & Almeida, 2013). Embora o orçamento seja amplamente utilizado como ferramenta de gestão, sua aplicação como mecanismo de avaliação depende diretamente de elementos relacionais, como a confiança entre líderes e liderados (Chapman & Kihn, 2009; Fisher et al., 2002), o que reforça a pertinência de examinar a liderança em contexto específico.

Diante disso, esta pesquisa fundamenta-se na teoria da liderança servidora, cuja aplicação demonstra impactos relevantes em aspectos motivacionais, de desempenho e de justiça organizacional (Eva et al., 2019; Van Dierendonck, 2011). Estima-se que a liderança servidora seja um ponto de partida em um ambiente participativo na elaboração do orçamento, no qual os gestores expressam seu ponto de vista, respondem pelas próprias ações de forma consciente e contribuem para a obtenção de maior veracidade no planejamento (Zonatto et al., 2020). No entanto, a literatura ainda carece de evidências empíricas que explorem de forma integrada como esse estilo de liderança influencia a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial no cenário orçamentário.

O modelo proposto por Greenleaf (1977), posteriormente ampliado por Liden et al. (2008) e Eva et al. (2019), oferece suporte teórico consistente para investigar os efeitos da liderança sobre a eficácia dos sistemas gerenciais, como o processo orçamentário. A partir de tal referencial, este estudo tem como objetivo analisar as relações entre liderança servidora, satisfação no trabalho e desempenho gerencial no contexto orçamentário. Parte-se da premissa de que a articulação entre esses elementos contribui para aprimorar a compreensão sobre práticas gerenciais no uso avaliativo do orçamento. A pesquisa também busca preencher lacunas da literatura ao integrar esses constructos em um mesmo modelo de análise, considerando as especificidades do contexto brasileiro e oferecendo subsídios relevantes para o campo da gestão pública e privada.

Os achados deste estudo oferecem contribuições para a literatura, pois reforçam a aplicabilidade da liderança servidora em ambientes que demandam alinhamento estratégico e alta responsabilidade decisória, além de desafiar concepções tradicionais ao indicarem que a satisfação no trabalho não exerce efeito direto sobre o desempenho gerencial. No campo prático, os resultados demonstram que estilos de liderança baseados

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

na empatia, escuta e valorização dos colaboradores fortalecem o uso participativo do orçamento, aprimoram a veracidade do planejamento e favorecem ambientes mais colaborativos e eficazes. Além disso, oferecem base para gestores e organizações brasileiras aprimorarem as práticas de liderança mais humanizadas, como estratégia para potencializar a efetividade da gestão orçamentária e dos processos decisórios.

MODELOS TEÓRICOS DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE PESQUISA

Esta seção apresenta os modelos teóricos que fundamentam a análise das relações propostas no estudo, bem como as hipóteses de pesquisa formuladas. A estrutura conceitual foi construída a partir de uma revisão sistemática da literatura, integrando contribuições que tratam de estilo de liderança, satisfação do trabalho e desempenho gerencial. As hipóteses H1, H2 e H3 foram formuladas com base em autores amplamente reconhecidos na área, como Baiman (1990), Dunk (1993) e Lavarda e Almeida (2013), entre outros. A proposta teórica busca modelar as interações entre os constructos analisados, fornecendo base para a investigação empírica conduzida neste estudo.

Liderança servidora e satisfação do trabalho

A liderança servidora é frequentemente descrita como um estilo de gestão voltado ao desenvolvimento das pessoas, com ênfase em empatia, escuta ativa e senso de comunidade (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977). Nesse modelo, o ato de liderar está associado ao serviço e à priorização das necessidades dos liderados. Estudos como o de Ehrhart (2004) identificaram que, em contextos nos quais os líderes demonstram genuíno interesse pelo bem-estar dos subordinados, há elevação dos comportamentos cooperativos. Spears (2020) enfatiza que as principais características da liderança servidora incluem humildade, construção de vínculos e comprometimento com o desenvolvimento humano.

No ambiente organizacional, esses atributos estão relacionados ao fortalecimento de vínculos sociais e ao aumento da percepção de confiança das equipes. A satisfação

no trabalho é compreendida como avaliação subjetiva e favorável da experiência laboral (Locke, 1969; Spector, 1997). Van Dierendonck (2011) argumenta que esse estilo de liderança favorece a motivação e a percepção de alinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos da organização. Pesquisas recentes associam comportamentos empáticos e transparentes da liderança à percepção de um ambiente organizacional mais positivo e valorizador (Kim et al., 2023; Mendes et al., 2022; Oliveira & Macedo, 2024):

H1: A liderança servidora está positivamente relacionada à satisfação no trabalho.

Essa hipótese fundamenta-se na proposição de que práticas gerenciais orientadas pela empatia, valorização dos indivíduos e escuta ativa estão associadas a níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores (Eva et al., 2019; McQuade et al., 2021). Ao priorizarem as necessidades dos liderados, líderes servidores tendem a criar condições propícias à construção de significado e propósito nas atividades desempenhadas (Kim et al., 2023; Oliveira & Macedo, 2024). Estudos adicionais apontam que essa abordagem também contribui para o fortalecimento da motivação intrínseca e para a percepção de um clima organizacional mais saudável (Mendes et al., 2022; Rodríguez-Carvajal et al., 2019).

Liderança servidora e desempenho gerencial

O desempenho gerencial refere-se à capacidade dos gestores de conduzir equipes, alocar recursos de forma eficiente e atingir metas organizacionais de maneira consistente (Simons, 1995). Em tal conjuntura, a liderança é frequentemente discutida como um dos principais fatores que moldam atitudes, comportamentos e resultados das equipes (Nag et al., 2007).

Gestores que adotam a liderança servidora frequentemente apresentam posturas éticas e inclusivas, incentivando responsabilidade e comprometimento entre os membros da equipe (Eva et al., 2019). Essa abordagem se diferencia por não apenas orientar a execução das tarefas, mas também atribuir sentido às ações organizacionais (Lemoine

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

et al., 2019). Em contextos em que esse estilo está presente, observa-se maior clareza na comunicação e maior fluidez nos processos decisórios (Zonatto et al., 2019), elementos que favorecem a atuação gerencial. McQuade et al. (2021) destacam que ambientes com altos níveis de confiança e transparência apresentam menor ocorrência de conflitos e maior eficácia operacional. De forma complementar, Kim e Lee (2024) indicam que a liderança servidora cria ambientes psicologicamente seguros, nos quais o *feedback* é valorizado e a inovação é incentivada.

H2: A liderança servidora está positivamente relacionada ao desempenho gerencial.

Essa hipótese é sustentada por estudos que relacionam comportamentos de liderança baseados na valorização coletiva e no desenvolvimento humano a níveis superiores de desempenho organizacional (Eva et al., 2019; Kim & Lee, 2024; McQuade et al., 2021). Ambientes gerenciais orientados por esse estilo tendem a se caracterizar por maior clareza de metas, engajamento ativo e relações baseadas na confiança mútua (Eva et al., 2019; Spears, 2020).

Satisfação no trabalho no desempenho gerencial

Falar sobre satisfação no trabalho é, na prática, explorar como as pessoas interpretam suas vivências profissionais (Greenberg, 2011). Locke (1969) a define como um estado emocional resultante da avaliação subjetiva que o indivíduo faz de suas experiências no ambiente laboral. Essa percepção se desenvolve a partir da relação entre as expectativas pessoais e os aspectos reais do trabalho (Greenberg, 2011; Spector, 1997). A satisfação, portanto, não é um dado objetivo, mas um reflexo da forma como o trabalho é sentido pelo trabalhador (Armstrong, 2006; Oliveira & Macedo, 2024).

Quando se observa o contexto organizacional, nota-se que fatores como liderança, condições de trabalho e clima organizacional exercem influência significativa no processo (Evans, 1997; Srimindarti et al., 2017). O vínculo emocional com a organização também se mostra determinante. Colaboradores mais comprometidos tendem a

apresentar maior satisfação com suas atividades (Aamodt, 2012; Gomes & Ribeiro, 2021; Tuna et al., 2016). A relação entre pertencimento e bem-estar tem sido reforçada em estudos recentes que associam satisfação ao aumento de produtividade e ao desempenho das equipes (Mendes et al., 2022).

Não se pode ignorar que características pessoais também impactam a forma como o trabalho é vivenciado. Idade, gênero, escolaridade e trajetória profissional moldam a maneira como o indivíduo interpreta seu espaço de atuação (Spector, 2009; Srimindarti et al., 2017). Tal complexidade levou ao desenvolvimento de diferentes correntes teóricas. Enquanto as abordagens situacionais enfatizam o contexto externo, as posicionais focam nas características internas. A perspectiva interacionista, por sua vez, propõe que a satisfação emerge do encontro entre esses dois campos (Costa & Nascimento, 2023; Judge & Klinger, 2008).

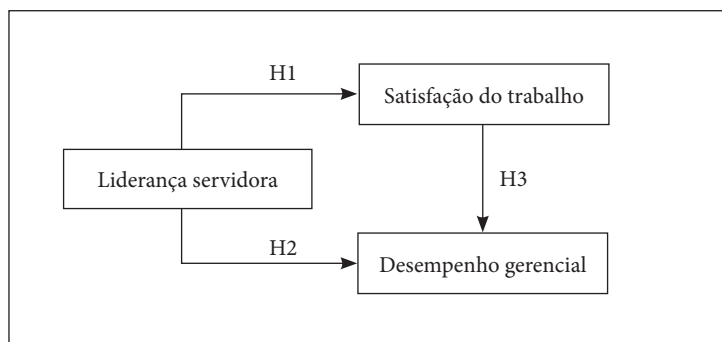
Pesquisas recentes sugerem que a satisfação influencia diretamente o desempenho dos gestores, uma vez que equipes satisfeitas tendem a ser mais engajadas, cooperativas e comprometidas com os resultados (Gomes & Ribeiro, 2021; Mendes et al., 2022; Ramos et al., 2024). Para Lima e Torres (2023), a satisfação atua como elemento moderador da eficácia das lideranças, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade das equipes. A relação se mostra ainda mais relevante em contextos como o orçamento, em que o engajamento e a clareza de metas são determinantes para a eficácia da gestão (Kim & Lee, 2024; Silva et al., 2021).

Por fim, os efeitos da satisfação no trabalho ultrapassam a dimensão individual. Ela influencia diretamente a estabilidade das equipes, os níveis de rotatividade e a eficácia gerencial (Lima & Torres, 2023; Locke, 1976; Siqueira, 2008). Estudos recentes indicam que ambientes mais satisfatórios se traduzem em maior comprometimento, menor absenteísmo e melhor qualidade nas entregas (Silva et al., 2021; Ramos et al., 2024). A satisfação, portanto, deixa de ser apenas uma questão de bem-estar e passa a ser reconhecida como componente estratégico do desempenho organizacional.

H3. A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao desempenho gerencial.

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

A formulação da H3 baseia-se em evidências que associam níveis mais elevados de satisfação a maior produtividade, engajamento e comprometimento com metas organizacionais (Gomes & Ribeiro, 2021; Silva et al., 2021). A associação tende a se tornar ainda mais relevante em ambientes organizacionais em que o desempenho é monitorado com base em resultados objetivos, como no caso dos processos orçamentários (Lima & Torres, 2023; Ramos et al., 2024). Autores como Rodríguez-Carvajal et al. (2019) e Kim & Lee (2024) também apontam que a satisfação pode atuar como mediadora de comportamentos eficazes, favorecendo a coesão das equipes e o cumprimento de metas.

FIGURA 1 – Modelos teóricos e hipóteses

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo avaliar o efeito da liderança servidora na satisfação do trabalho e no desempenho gerencial. Para isso, adotou-se uma abordagem quantitativa, com caráter descritivo e inferencial, por meio de um levantamento aplicado a gestores com responsabilidade orçamentária em empresas brasileiras. A técnica de análise utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com o auxílio do *software* SmartPLS (versão 4.0.8.3).

A população-alvo foi composta por *controllers*, coordenadores e gerentes atuantes na elaboração do orçamento em organizações de diferentes setores e regiões do Brasil.

Os participantes foram selecionados via LinkedIn, considerando critérios de acessibilidade e relevância para os objetivos da pesquisa. A amostra, portanto, caracterizou-se como não probabilística, por conveniência e intencional, conforme recomendações de Hair et al. (2005) e Creswell e Plano-Clark (2007). O tamanho da amostra respeitou o critério de, no mínimo, cinco respondentes por indicador, conforme exigido pela MEE.

A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, por meio de um questionário eletrônico elaborado no Google Forms, com perguntas obrigatórias e consentimento livre e esclarecido dos participantes. O instrumento utilizado foi composto por escalas adaptadas de estudos previamente validados: liderança servidora (LS) (Ehrhart, 2004), e desempenho gerencial (DG).

Todas as variáveis foram mensuradas por meio de escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”. Antes da aplicação, o questionário foi traduzido, revisado e submetido a um pré-teste com doutorandos em Ciências Contábeis, resultando em ajustes mínimos de linguagem.

Para a definição da amostra, selecionaram-se participantes que exerciam responsabilidade orçamentária no período de novembro de 2024 a abril de 2025. Inicialmente, foi encaminhado um convite aos *controllers* e gestores de diversas áreas e que possuísem responsabilidade orçamentária; na sequência, enviou-se o questionário. No total, foram enviados 1.057 convites, dos quais 1.002 resultaram em aceite. A amostra final da pesquisa foi composta por 86 respondentes, que atuavam com responsabilidade orçamentária em diferentes organizações localizadas no território nacional, sendo sua participação espontânea e voluntária.

Na sequência, procedeu-se com a realização da análise estatística, que incluiu a aplicação de estatística descritiva e análise fatorial exploratória, com o objetivo de validar os constructos de mensuração, conforme as diretrizes metodológicas de Hair et al. (2005). A validação dos constructos conduziu-se com base na verificação do agrupamento adequado dos indicadores em seus respectivos fatores, na exigência de cargas fatoriais mínimas de 0,60, na significância do teste de esfericidade de Bartlett e na adequação amostral verificada por meio do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), além da análise da

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

variância total explicada pelos constructos. Na sequência, foi conduzida a análise das equações estruturais entre os constructos por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando-se o *software* Smart PLS.

Na análise dos dados, aplicaram-se técnicas estatísticas descritivas para avaliar média, desvio padrão, assimetria e curtose das variáveis. Em seguida, procedeu-se à análise dos modelos de mensuração e estrutural por meio da MEE. Para validar os constructos, foram examinados o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE). Também se realizou análise fatorial exploratória com base nos critérios de carga fatorial superior a 0,45 e comunalidade acima de 0,60 (Hair et al., 2009).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Análise descritiva e fatorial dos dados

Os resultados obtidos a partir dessas análises são apresentados a seguir. A amostra da pesquisa foi composta por 86 respondentes com responsabilidade orçamentária, predominantemente do gênero masculino (74%) e com idades entre 36 e 60 anos (73%). A maioria possui formação superior completa (95%), destacando-se as áreas de Ciências Contábeis (37%) e Administração (21%). Quanto à experiência, 94% dos participantes exercem responsabilidade orçamentária há até cinco anos, e 58% atuam nas empresas de um a cinco anos. A função de *controller* foi a mais frequente (34%), seguida por outros cargos administrativos (47%).

Quanto aos constructos investigados, conforme apresentado na Tabela 1, percebe-se médias acima do ponto médio da escala de sete pontos, sugerindo percepções positivas por parte dos respondentes. A satisfação do trabalho obteve a maior média de 5,89, indicando que os gestores tendem a perceber um alto nível de contentamento em suas atividades. Em seguida, o desempenho gerencial alcançou média de 5,74, sinalizando que os participantes avaliam seu desempenho de forma satisfatória, especialmente no

contexto de responsabilidades orçamentárias. A liderança servidora, por sua vez, apresentou média de 5,42, também acima do ponto médio.

De forma geral, esses resultados reforçam que os gestores das empresas investigadas percebem práticas de liderança, satisfação no trabalho e desempenho de forma favorável, o que contribui para a compreensão de como esses fatores se articulam no contexto orçamentário e para a sustentação da análise de relações proposta na pesquisa.

Todos os constructos utilizados na pesquisa foram previamente validados por estudos anteriores e submetidos a análises individuais de validação. Aplicaram-se os testes de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett, variância total explicada, cargas fatoriais e comunalidades, conforme os critérios da análise fatorial exploratória. A Tabela 1 apresenta o teste de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

TABELA 1 – Modelo de mensuração

Painel A. Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente					
Constructo	Média	DP	α	CR	AVE
Liderança servidora	5,42	1,38	0,88	0,91	0,64
Satisfação do trabalho	5,89	1,05	0,85	0,89	0,62
Desempenho gerencial	5,74	0,97	0,84	0,88	0,61

Painel B. Matriz de correlação			
Constructo	Liderança servidora	Satisfação do trabalho	Desempenho gerencial
Liderança servidora	0,80	0,65	0,62
Satisfação do trabalho	0,65	0,78	0,58
Desempenho gerencial	0,62	0,58	0,78

Nota: Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da AVE; α = alfa de Cronbach; CR = *composite reliability*; DP = desvio padrão.

Após a confirmação da adequação fatorial dos dados, procedeu-se com a análise fatorial confirmatória, a qual demonstrou que a maioria dos indicadores apresenta cargas fatoriais acima de 0,70, fato que evidencia boa representatividade dos itens dos constructos, sustentando a validade do modelo. Destacam-se, DT-2 (0,833), LS-12 (0,862)

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

e DG-5 (0,905), em que reforçam a robustez do instrumento. No entanto, alguns itens apresentaram valores inferiores ao recomendado, como LS-3 (0,582), LS-5 (0,641), LS-7 (0,660) e DG-9 (0,586), demonstrando fragilidade na sua contribuição para a mensuração do construto. Ainda assim, as cargas fatoriais mais baixas não inviabilizam o modelo. De forma geral, a consistência observada confirma que os construtos de liderança servidora, satisfação no trabalho e desempenho gerencial foram capturados de maneira adequada, garantindo confiabilidade na mensuração e robustez para a análise das relações propostas.

Modelo estrutural

A Tabela 2 apresenta os resultados do modelo estrutural do estudo, no qual foram testadas as hipóteses propostas na pesquisa, buscando avaliar a significância e a intensidade das relações entre liderança servidora, satisfação no trabalho e desempenho gerencial no contexto orçamentário.

Os achados da presente pesquisa reforçam a compreensão de que a liderança servidora pode promover um ambiente organizacional mais colaborativo, pautado em confiança mútua e apoio interpessoal, aspectos essenciais à efetividade da gestão em contextos orçamentários (Albuquerque, 2014; Ferreira & Corrêgio, 2024; Silva, 2025). De acordo com Albuquerque (2014), práticas de liderança baseadas no respeito e no fortalecimento das relações humanas são particularmente eficazes em cenários de alta responsabilidade decisória, como os processos de alocação e controle orçamentário. As hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, demonstrando que práticas de liderança pautadas na empatia, na escuta ativa e na valorização dos colaboradores favorecem tanto a satisfação do trabalho quanto o desempenho gerencial (Eva et al., 2019; Lemoine et al., 2019; McQuade et al., 2021).

A relação positiva entre liderança servidora e satisfação no trabalho ($\beta = 0,327$; $p = 0,011$) reforça o entendimento de que líderes que atuam com sensibilidade às necessidades humanas contribuem para um ambiente de trabalho mais engajador e significativo (Greenleaf, 1977; Kim et al., 2023; Van Dierendonck, 2011). Tal resultado reforça o papel

da liderança como facilitadora do bem-estar, principalmente quando os colaboradores se sentem ouvidos, respeitados e valorizados.

TABELA 2 – Modelo estrutural

Painel A. Hipóteses da pesquisa				
Relação hipotética	Beta (β)	Valor t	p-valor	Decisão
Liderança servidora → Satisfação do Trabalho	0,327	2,558	0,011	Confirmada
Liderança servidora → Desempenho gerencial	0,623	5,140	0,000	Confirmada
Satisfação do trabalho → Desempenho gerencial	-0,015	0,095	0,924	Rejeitada

Painel B. R ² , Q ² e VIF			
Constructo	R ²	Q ²	VIF (máx)
Satisfação do trabalho	0,28	0,18	2,30
Desempenho gerencial	0,39	0,21	2,30

Nota: R² = coeficiente de determinação; Q² = relevância preditiva de Stone-Geisser; VIF = fator de inflação da variância.

No que se refere à hipótese H2, a relação significativa entre liderança servidora e desempenho gerencial ($\beta = 0,623$; $p < 0,001$) indica que práticas gerenciais humanizadas têm potencial para impulsionar a eficácia dos líderes no contexto orçamentário. Esse resultado destaca que, ao promover relações mais horizontais, líderes servidores favorecem o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização, além de reduzir resistências e facilitar o engajamento em processos decisórios (Kim & Lee, 2024; Zonatto et al., 2019).

Por outro lado, a hipótese H3 não foi confirmada ($\beta = -0,015$; $p = 0,924$), sugerindo que, no cenário analisado, a satisfação no trabalho não se traduziu diretamente em maior desempenho dos gestores. O achado pode estar associado às especificidades do contexto orçamentário, em que fatores como clareza de metas, pressão por resultados e responsabilidades formais exercem influência mais direta sobre o desempenho do que percepções subjetivas de bem-estar (Gomes & Ribeiro, 2021; Silva et al., 2021). Isso não invalida a importância da satisfação, mas sugere que sua contribuição pode se dar de maneira indireta ou mediada por outros fatores contextuais.

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

Tais resultados estão alinhados à literatura que propõe o orçamento como não apenas um mecanismo técnico, mas também relacional (Derfuss, 2016; Shields & Young, 1993). A liderança, nesse sentido, atua como mediadora da confiança e da comunicação entre os agentes envolvidos, sendo decisiva para o uso estratégico e participativo do orçamento. Assim, mesmo quando o ambiente apresenta níveis razoáveis de satisfação, o desempenho gerencial parece depender mais diretamente de práticas de gestão e alinhamento estratégico do que exclusivamente do clima organizacional.

Dessa forma, os achados deste estudo reforçam que a liderança servidora representa uma abordagem valiosa para o aprimoramento da prática gerencial em ambientes com alta complexidade decisória, como é o caso da gestão orçamentária. Ao incentivar a participação, reduzir a assimetria informacional e criar espaços de diálogo, esse estilo de liderança contribui para resultados mais consistentes, sustentáveis e alinhados às metas organizacionais.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo analisou a influência da liderança servidora na satisfação do trabalho e no desempenho gerencial, no contexto orçamentário, e conclui que a liderança servidora exerce influência significativa e positiva sobre a satisfação no trabalho e o desempenho gerencial, confirmando as hipóteses H_1 e H_2 da pesquisa. Os dados demonstram que líderes que adotam posturas orientadas ao serviço, pautadas pela empatia, escuta ativa e valorização dos liderados, são capazes de promover ambientes organizacionais mais colaborativos, motivadores e alinhados aos objetivos estratégicos. Tais características fortalecem o vínculo entre líderes e equipes, elevando a percepção de bem-estar no trabalho e potencializando a eficácia da gestão, especialmente em cenários que envolvem responsabilidade orçamentária.

Por outro lado, a hipótese H_3 não foi confirmada, indicando que, no contexto analisado, a satisfação no trabalho não exerce impacto direto sobre o desempenho gerencial. Esse achado sugere que, embora a satisfação seja reconhecida na literatura como importante antecedente de desempenho, sua atuação pode se dar de forma indireta ou mediada por variáveis contextuais.

De maneira geral, o resultado da pesquisa evidencia que a liderança servidora exerce efeito positivo na satisfação do trabalho e no desempenho gerencial. Líderes que adotam posturas orientadas ao serviço, pautadas pela empatia, escuta ativa e valorização dos liderados, promovem ambientes organizacionais mais colaborativos, motivadores e alinhados aos objetivos estratégicos, fortalecendo o vínculo entre líderes e equipes e potencializando a eficácia da gestão, especialmente em contextos que envolvem responsabilidade orçamentária. Por outro lado, a satisfação do trabalho não exerce efeito direto sobre o desempenho gerencial, sugerindo que a atuação da satisfação pode ser indireta, possivelmente mediada por variáveis contextuais, como engajamento ou cultura organizacional.

Esta pesquisa contribui para a literatura ao integrar liderança, satisfação do trabalho e desempenho em um ambiente específico: o contexto orçamentário. Os achados ampliam o entendimento sobre a relevância de práticas de liderança humanizada para a efetividade da gestão, sobretudo em processos que demandam alinhamento estratégico, clareza de metas e confiança mútua entre gestores e liderados. Além disso, oferece evidências empíricas relevantes para o contexto organizacional brasileiro, subsidiando decisões mais conscientes por parte dos gestores quanto ao papel estratégico da liderança na condução de processos orçamentários.

Por fim, os resultados reforçam a necessidade de aprofundar o estudo das interações entre variáveis comportamentais e práticas gerenciais, especialmente sob a perspectiva de mediações e moderações, recomendando-se que futuras pesquisas considerem modelos mais complexos, que utilizem variáveis comportamentais, análise por região e cultura, e com uma amostra mais ampla.

REFERÊNCIAS

- Aamodt, M. G. (2012). *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (7th ed.). Cengage Learning.
- Adair, J. E. (1983). *Effective leadership: a self-development manual*. Gower.

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

- Adler, R. W., & Reid, J. (2008). The effects of leadership style and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), 21–46.
- Albuquerque, M. N. (2014). *Estudo da liderança em embarcações de guerra e a contribuição de suas práticas para as organizações*. [Trabalho de conclusão, Universidade Federal do Ceará]. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/27452>
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Cornell University.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384–401. <https://doi.org/10.1108/01437731011056425>
- Baiman, S. (1990). Agency research in managerial accounting: a second look. *Accounting, Organizations and Society*, 15(44), 341–371. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90023-n](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90023-n)
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371–395. <https://doi.org/10.2307/2490780>
- Baldvinsdottir, G., Mitchell, F., & Norreklit, H. (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2), 79–82. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bass, M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (vol. 1., pp. 113–135). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)

- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12–27. <http://doi.org/10.2307/2490760>
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307–321. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90046-6)
- Buzzi, D. M., Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Faveri, D. B. Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 6–27.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 151–169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. C. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 312–342. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.04.002>
- Costa, F., & Nascimento, L. (2023). Satisfação no trabalho e desempenho organizacional: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 23(1), 55–67.
- Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- 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.
- Dik, B. J., & Hansen, J. C. (2011). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting Review*, 68(2), 400–410. <https://doi.org/10.2307/248408>
- Ehrhart, M. G. (2004). Liderança e clima de justiça processual como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional em nível de unidade. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Evans, C. (1997). *Managing for knowledge: HR's strategic role*. Butterworth-Heinemann.
- Faria, J. A., Gomes, S. M. S., Dias Filho, J. M., & Albuquerque, V. (2011). A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(2), 43–65.
- Ferreira, E. G., & Corrêgio, F. A. (2024). *A influência da liderança na rotatividade de pessoal em empresas: um estudo de caso*. Centro Paula Souza.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 27–43. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0)
- Gomes, R. P., & Ribeiro, D. A. (2021). A relação entre satisfação no trabalho e produtividade em equipes de alta performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 415–429.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0095>
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette. *Handbook of industrial organizational psychology*. Rand McNally.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentals of research methods in administration*. Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (17th ed.). Prentice Hall.
- Hamner, W. C., & Tosi, H. W. (1974). Relationships of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497–499.
- Hirst, M. K. (1981). Accounting information and the evaluation of subordinate performance: a situational approach. *The Accounting Review*, 56(4), 771–784.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Ishitani, R. (2010). Satisfação intrínseca e extrínseca no contexto organizacional: uma análise teórica. *Revista Brasileira de Psicologia*, 27(2), 34–46.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: subjective well-being at work. In M. Eid, & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). The Guilford Press.
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2019). Socialization mechanisms and goal congruence. *Accounting, Organizations and Society*, 76, 32–49. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.01.004>
- Kim, S., & Lee, H. (2024). Engagement climate and team performance: the moderating role of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 101–116.
- Kim, Y., Kim, M., & Lee, J. (2023). Servant leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 845–864.
- Kleefstra, A. (2019). A literature review into leadership styles discussed in the past five years. *Open Journal of Social Sciences*, 7(6), 180–190. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.76015>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *A Journal of Accounting, Finances and Business Studies*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74–96.

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science* (Cap. 8, pp. 94–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10269-008>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lima, A. R., & Torres, C. F. (2023). Impacto da satisfação no trabalho sobre a rotatividade: evidências em organizações brasileiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 23(2), 77–91.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1943). The social climate of children's groups. In R. G. Barker, J. S. Kounin, & H. F. Wright (Eds.), *Child behavior and development: a course of representative studies* (pp. 485–508). McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 1, pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lucena, J. R., & Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Liderança ética, relacionamento líder-seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67–92. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>
- Martins, M. A., & Pereira, V. T. (2022). Liderança e envolvimento em processos decisórios: um estudo sobre práticas colaborativas. *Revista de Administração da UEG*, 9(1), 88–102.
- McQuade, L., Harrison, J., & Tarbert, H. (2021). Listening to lead: the link between servant leadership and employee voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 363–378.
- Mendes, T. S., Oliveira, M. A., & Silva, L. R. (2022). Felicidade no trabalho como determinante da eficácia gerencial. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 18(3), 95–112.

- Merchant, K. A. (1981). The design of corporate budgeting systems: influences of managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813–829. <https://www.jstor.org/stable/247203?seq=1>
- 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.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Nealey, S. M., & Owen, T. W. (1970). A multitrait multimethod analysis of predictors and criteria of nursing performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 348–365.
- 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/sci-hub.tw/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/sci-hub.tw/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Oliveira, C. M., & Macedo, G. T. (2024). Satisfação no trabalho como fator estratégico para a performance organizacional. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 30(1), 121–138.
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations, and Society*, 20(5), 405–420. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00003-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00003-D)
- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291–309.
- Paul, R. J. (1974). Role clarity as a correlate of satisfaction, job-related strain, and propensity to leave – male vs. female. *Journal of Management Studies*, 11(3), 233–245.
- Ramos, D. A., Pereira, M. G., & Sousa, T. F. (2024). Bem-estar, engajamento e desempenho gerencial: um estudo longitudinal. *Revista de Administração e Inovação*, 21(1), 44–59.
- Rodríguez-Carvajal, R., Rivas, S. de, Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2019). Servant leadership and goal attainment through meaningful work and engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(1), 29–37.

KATIANE SCHROEDER, MARIA NEVES BONDO, MICHELI APARECIDA LUNARDI

- Rottinghaus, P. J., Hees, C. M., & Conrath, J. A. (2009). Enhancing career outcomes through vocational interest congruence. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 132–141.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: a scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(2), 111–128.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations, and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 265–280.
- Silva, M. J., Teixeira, F. A., & Costa, H. S. (2021). Clima organizacional e desempenho: o papel mediador da satisfação no trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, 14(2), 233–248.
- Silva, P. M. G. C. (2025). *Monitoramento e avaliação das comissões de ética como instrumentos de governança*. [Dissertação de Mestrado, Escola Nacional de Administração Pública]. Repositório ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8539>
- Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265–274). Artmed.
- Spears, L. C. (2020). *Servant leadership and organizational effectiveness*. Berrett-Koehler Publishers.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Spector, P. E. (2009). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Srimindarti, C., Wahyudi, S., & Wulandari, E. (2017). Job satisfaction, organizational commitment and employee performance. *Journal of Business and Management*, 19(1), 1–9.

- Stedry, A. C. (1960). Budget control and cost behavior. Prentice-Hall.
- Tracy, L., & Johnson, T. (1981). What do the role conflict and role ambiguity scales measure? *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 464–469.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant behaviors: the mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366–396.
- Valenzi, E., & Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(4), 671–678.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829–842.
- Zonatto, V. C. da S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(1), 140–160. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120108>
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 499–518. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190174>
- Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (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.