

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v17i1.55468>

**O EFEITO DAS HABILIDADES IMPOSTAS PELA IFAC NA CRIATIVIDADE DOS  
CONTADORES BRASILEIROS**

**THE EFFECT OF SKILLS IMPOSED BY IFAC ON THE CREATIVITY OF  
BRAZILIAN ACCOUNTANTS**

**Michele Gonçalves**

UFPR

micheleg.contabil@gmail.com

**Everton Lucio Soares de Olivera**

UFPR

evertonadmcontabeis@outlook.com

**Neusa Sawczuk von Eggert**

UFPR

neusasaw@gmail.com

**Nayane Thais Krespi Musial**

UFPR

nayanethais@ufpr.br

**RESUMO**

O estudo objetiva analisar a relação das Habilidades Intelectuais; Técnicas e Funcionais Pessoais, Interpessoais e de Comunicação, Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento e Negócios (IFAC, 2012) na Criatividade Individual dos contadores brasileiros. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, realizada por meio de survey com 325 profissionais da área contábil e empregou a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados evidenciaram que a Criatividade Individual possui relação significativa com as Habilidades Intelectuais, Habilidades Interpessoais e de Comunicação e Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios. No entanto, a Criatividade Individual não se associa significativamente as Habilidades Pessoais e Habilidades Técnicas e Funcionais, demonstrando que habilidades impostas pela IFAC (2012) não podem explicar na totalidade, a influência na Criatividade Individual dos contadores. Este estudo propõe que, apesar de os contadores brasileiros estarem inseridos em uma área bastante regulamentada e conservadora, a criatividade é essencial no trabalho contábil, embora o nível de criatividade exigido possa variar dependendo da habilidade específica para a prática contábil.

**Palavras-chave:** Criatividade Individual; Contadores; Habilidades; IFAC.

**ABSTRACT**

The study aims to analyze the relationship between Intellectual Skills; Technical and Functional Personal, Interpersonal and Communication, Organizational and Management Skills and Business (IFAC, 2012) in the Individual Creativity of Brazilian accountants. The research is characterized as descriptive and quantitative, carried out through a survey with 325 professionals in the accounting area and used the Structural Equation Modeling technique. The results showed

that Individual Creativity has a significant relationship with Intellectual Skills, Interpersonal and Communication Skills, and Organizational and Business Management Skills. However, Individual Creativity is not significantly associated with Personal Skills and Technical and Functional Skills, demonstrating that skills imposed by IFAC (2012) cannot fully explain the influence on Individual Creativity of accountants. This study proposes that, although Brazilian accountants are inserted in a very regulated and conservative area, creativity is essential in accounting work, although the level of creativity required may vary depending on the specific skill for accounting practice.

**Keywords:** Individual Creativity; Accountants; Skills; IFAC.

---

---

Recebido em 26/10/2023. Editor responsável: José Maria Dias Filho



## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as demandas organizacionais têm exigido dos profissionais contábeis a ampliação de suas habilidades e competências para atender de forma eficaz às exigências de mercado (Araújo et al., 2015; Nascimento, Macedo, & Siqueira, 2017; Barbosa, 2023). Sendo assim, o profissional contábil deve priorizar o desenvolvimento de competências, habilidades e valores que assegurem condições de inserção profissional.

Essa preocupação com a formação do profissional contábil é de longa data. Em 1995, por exemplo, a Comissão de Educação da International Federation of Accountants (IFAC), já havia chamado a atenção para a formação de um novo tipo de profissional contábil, emitindo um documento intitulado: “Estrutura estratégica para educação e pré-qualificação para a profissão contábil nos anos 2000 e posteriores”. Logo após, esse documento foi revisado, com o propósito de melhorar a clareza dos textos, assegurar a aplicação consistente de padrões anteriormente estabelecidos, além, de esclarecer questões decorrentes de mudanças no ambiente de ensino e prática da contabilidade (IFAC, 2012).

Neste documento, a IFAC (2012) aborda algumas características necessárias ao contador, tais como a) conhecimentos de contabilidade, finanças e áreas afins; b) conhecimentos organizacionais e de negócios; e c) conhecimentos de tecnologia da informação (TI). Conforme a International Education Standards (IES) nº 3, as habilidades intrínsecas a este profissional estão segregadas em: a) intelectuais; (b) técnicas e funcionais; c) pessoais; d) interpessoais e de comunicação e (e) organizacionais e de gerenciamento de negócios.

Em 1996, foi criada a Lei 9.394 que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, de acordo com o seu art. 43, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm por objetivo “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, bem como colaborar na sua formação contínua”. Ainda em relação a formação do profissional contábil, a Resolução do Conselho Nacional de Educação CNE/CES nº. 10/2004 (Brasil, 2004) determina as diretrizes curriculares a serem seguidas pelas instituições de ensino superior na elaboração curricular do curso de Ciências Contábeis no Brasil. Dentre outros assuntos, nesta resolução abordam-se as habilidades que devem ser adquiridas, consolidadas e desenvolvidas pelos contadores.

Nos últimos anos, novas atribuições profissionais têm sido exigidas, em parte porque para se diferenciar da grande concorrência, os profissionais da contabilidade devem auxiliar as empresas no oferecimento de serviços e produtos mais criativos. Assim, conforme Speckbacher (2017) a criatividade é representada como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações e profissionais da área contábil, e tem sido tema amplamente pesquisado em psicologia e administração.

Aguiar e Suave (2020) afirmam que a área contábil ainda carece de estudos relacionados à criatividade. Shalley e Gilson (2004) defendem que as habilidades criativas no ambiente de trabalho permitem a geração de novas ideias sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos organizacionais. Já Grabner e Speckbacher (2016) argumentam que as organizações que dependem muito da criatividade dos funcionários enfrentam o dilema de produção criativa, pois essa prática exige uso substancial de controle formal, assim, esse controle pode minar a criatividade dos funcionários.

Segundo Aguiar e Suave (2020) os estudos sobre a criatividade na contabilidade ainda focam muito na área gerencial (Shalley & Gilson, 2004; Chen, Williamson, & Zhou, 2012; Grabner & Speckbacher, 2016; Brügggen, Feichter, & Williamson, 2018; Kachelmeier, Wang, & Williamson, 2019; Kaveski & Beuren, 2020; Silva & Lavarda, 2020). Observa-se assim, que nenhum dos estudos analisou a relação da criatividade em conjunto com as habilidades do profissional contábil. E que estudos nacionais com ênfase em criatividade ainda são pouco explorados (Aguiar & Suave, 2020) demonstrando uma lacuna na literatura que precisa se

colmatada.

Face a contextualização apresentada, o objetivo deste estudo é analisar a relação das habilidades: Intelectuais; Técnicas e Funcionais; Pessoais; Interpessoais e de Comunicação; Organizacionais e de Gerenciamento e Negócios (IFAC, 2012) na criatividade individual dos contadores.

Em geral, os contadores são caracterizados como carentes de criatividade (Bryant, Stone, & Wier, 2011) e a frase “contabilidade criativa” tem conotações negativas no vernáculo comum (Herron, & Cornell, 2021). No presente estudo, a criatividade será estudada como uma habilidade do contador, não tendo nenhuma relação com a contabilidade criativa, que muitas vezes é mal interpretada pelo preconceito do uso da criatividade para identificar oportunidades de manipular demonstrações contábeis (Machado, 2012).

A relevância do estudo está ligada em levantar a percepção que o próprio contador possui acerca de suas habilidades profissionais, incluindo a criatividade, uma variável relativamente nova nos estudos de contabilidade. Também se torna relevante ao trazer um novo olhar para as “novas habilidades” que o mercado exige do profissional contábil. Assim como a figura do guarda livros não cabe mais atualmente, o contador que não se atualizar e evoluir, aos poucos também será deixado de lado.

A diferenciação do estudo para os demais já realizados está no fato de focar na percepção do profissional atuante no mercado brasileiro, não apenas no acadêmico ou profissionais de outras áreas já estudados anteriormente (Azevedo & Cornacchione Jr., 2012; Lemes & Miranda, 2014).

Conforme Aguiar e Suave (2020), estudos em contabilidade gerencial, com ênfase em criatividade, precisam ser mais explorados em contexto brasileiro, por se tratar de uma área de estudo nova nos estudos de contabilidade.

Sob essa perspectiva, a principal contribuição do estudo é disseminar conhecimento sobre um tema ainda pouco explorado na área contábil brasileira, bem como identificar se a contabilidade, apesar de ser considerada uma área conservadora, possibilita o desenvolvimento das suas atividades de forma mais criativa.

Além das contribuições teóricas, este estudo traz implicações para a área de ensino, organizações e profissionais da área contábil. Em relação a área do ensino, as instituições de ensino superior, por exemplo, poderão implementar ações e iniciativas, no sentido de desenvolver mais a criatividade no processo de formação acadêmica do contador.

Traz contribuições para as organizações e profissionais da área contábil, por discutir a relação entre criatividade e a profissão contábil, destacando a necessidade de os gestores das empresas contábeis terem um maior conhecimento acerca da criatividade, inserindo-a em um ambiente de trabalho caracterizado por regulamentação e aplicações rigorosas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES**

### **2.1 Criatividade**

Na antiguidade existia a crença de que a criatividade era uma inspiração divina. Essa crença aos poucos foi refutada na medida em que as pesquisas sobre a criatividade buscaram compreender melhor os seus elementos explicativos (Albert & Runco, 1999). Especialmente a partir da década de 1950, os estudos sobre a criatividade desenvolveram-se com os trabalhos do psicólogo Guilford, sendo a criatividade definida e abordada como um traço latente subjacente ao comportamento criativo. Assim, a criatividade podia ser estimulada, por exemplo, por traços como a curiosidade e autoconfiança (Oldham, & Cummings, 1996; King, Walker, & Broyles, 1996).

A necessidade de comprovar a ideia de que, a criatividade não era apenas uma função da personalidade, levou Koberg e Bagnall (1981) a analisarem o conceito de processo criativo, que seria uma sequência de pensamentos capazes de induzir realizações inéditas.

No entendimento de Amabile (1983, 1996), a criatividade pode ser estudada como um produto ou processo, sendo a primeira definida em termos consensual e a segunda conceitual. A definição como um produto surge da classificação de especialistas na área, os quais especificam que se trata de um produto criativo, sendo esta definição importante para o desenvolvimento de métodos de avaliação (Amabile, 1996). Em relação a definição de processo, quando um determinado grupo de pessoas, em algum determinado momento do tempo, percebe a criatividade como algo útil e inovador, ela é definida como um processo, sendo esta definição relacionada à construção de uma teoria criativa (Amabile, 1996).

Nesse sentido, a partir da década de 1990, a análise da criatividade foi orientada para um paradigma multivariado que se desenvolveu e, desde então, a criatividade passou a ser conceituada sob a perspectiva de processo, produto e contexto social (Runco, 2004).

Speklé, van Elten e Widener (2017) pautados em teorias organizacionais definem a criatividade como a criação de ideias novas facilitadoras indispensáveis para que as organizações possam se adaptar, competir e sobreviver em mercados em constantes mudanças.

Ainda há autores como Cools, Stouthuysen e van den Abbeele (2017) e de Davila e Dittillo (2017) que falam da criatividade sob uma perspectiva multidimensional, a depender do tipo de problema a ser estudado.

Em relação ao profissional contábil, a criatividade é uma habilidade que permite identificar e implementar novas soluções aos problemas que surgem nas suas rotinas de trabalho, contribuindo inclusive para a evolução da profissão contábil (Machado, 2012). Machado (2012) enfatiza que são vários os benefícios da criatividade na área contábil, tais como: (i) identificar, propor e implantar novas soluções aos problemas que surgem no dia a dia para as organizações; (ii) identificar as oportunidades de melhorias a ela relacionadas; (iii) atuar estrategicamente para alcançar os objetivos e interesses do departamento (iv) alcançar a boa negociação com outros departamentos, e ainda, (v) agregar valor à profissão contábil e ao resultado geral da organização.

De acordo com Bogilović e Černe (2018), a criatividade pode ser explorada em diferentes níveis, como: criatividade individual, criatividade da equipe, criatividade organizacional e criatividade como um processo.

Na presente pesquisa, o construto criatividade será estudado no âmbito individual dos profissionais contábeis. Segundo Mumford e Gustafson (1988) a criatividade representa a capacidade do indivíduo de gerar novas ideias ou entendimentos; possui características facilitadoras a serem utilizadas pelo indivíduo para facilitar a operacionalização do processo; considera os atributos da situação que condicionam a disposição do indivíduo para se engajar no comportamento criativo.

## 2.2 Estudos correlatos

Al-Beraidi e Rickards (2006) investigaram a criatividade no contexto de uma área funcional contábil mais regulamentada (auditoria e fiscal) e de uma área funcional não contábil menos regulamentada (consultoria). O estudo foi realizado com escritórios contábeis na Arábia Saudita. Seis hipóteses derivadas da literatura foram formuladas e testadas quantitativamente usando um inventário de autorrelato. Os resultados mostram que a área funcional menos regulamentada relatou pontuações mais altas em criatividade, motivação intrínseca, fatores de equipe criativa e liderança transformacional. Este estudo sugere que a criatividade é essencial no trabalho contábil, embora o nível de criatividade exigido possa variar dependendo da área específica da prática contábil.

Bryant et al. (2011) realizaram uma pesquisa com profissionais contábeis, estudantes de contabilidade e estudantes de MBA nos EUA. Conforme os autores, estudantes de contabilidade não são inerentemente menos criativos do que os estudantes de outras áreas, mas podem inicialmente apresentar menor criatividade ao realizar tarefas de contabilidade. Embora a criatividade seja importante para o trabalho contábil, a educação e o trabalho contábil podem atrair ou recompensar participantes com níveis de criatividade inferiores aos desejáveis, talvez devido à crença comum de que a criatividade é desnecessária no trabalho contábil.

O estudo de Miranda e Faria (2016) analisou os termos associados à contabilidade em um grande jornal do Brasil e teve como objetivo compreender a imagem positiva ou negativa predominante dos contadores. Os autores evidenciam que o papel dos contadores nas organizações é crucial, especialmente na gestão da informação financeira, porém são muitas vezes vistos como limitados e sem criatividade. Constataram que a imagem dos contadores nos jornais brasileiros é influenciada pela mídia e pode contribuir para uma percepção distorcida da profissão.

Birkey e Hausserman (2019) examinaram a criatividade de estudantes de contabilidade em comparação com outros estudantes e o impacto do contexto contábil em sua criatividade. Os autores realizaram um experimento com 90 estudantes de uma grande universidade, sendo a amostra final composta de 76 participantes. Os resultados indicam que, em média, os estudantes de contabilidade não são menos criativos que outros estudantes, porém, quando realizam uma tarefa de contabilidade, são inicialmente menos criativos, sugerindo que o contexto contábil pode contribuir parcialmente para a percepção de falta de criatividade. No entanto, fornecer aos estudantes de contabilidade feedback orientado para o processo melhora significativamente a sua criatividade futura.

Herron e Cornell (2021) examinaram a associação entre aspectos da criatividade e o reconhecimento e as respostas dos auditores aos sinais de risco de fraude no contexto de compromissos entre criatividade e padronização. Com base em um estudo com auditores atuantes, o estudo trouxe evidências de que as características de criatividade do auditor e a criatividade do ambiente de trabalho estão relacionadas ao reconhecimento e às respostas dos auditores a sinais de fraude.

Meredith, Baxter e Anwar (2022) investigaram se os níveis de criatividade de contadores individuais e as percepções de sua criatividade variavam entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de serviço em escritórios de contabilidade. O estudo com abordagem quantitativa foi conduzido com contadores profissionais de escritórios de contabilidade regionais australianos. Foi constatado que a criatividade dos contadores e as percepções dos contadores sobre a importância da criatividade estão significativamente relacionadas às suas percepções da cultura da empresa; e essas relações são, em certa medida, moderadas pelo nível hierárquico dos contadores. Este estudo destaca que, para facilitar a criatividade, os gerentes de escritórios de contabilidade devem considerar a cultura organizacional que existe dentro de suas empresas e como seus contadores de nível superior podem ser envolvidos para facilitar as mudanças culturais desejadas.

Barbosa (2022) buscou compreender a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis de uma faculdade privada de Serrinha-Ba quanto à sua preparação para o mercado de trabalho. Os resultados da pesquisa sugerem que os alunos possuem conhecimento das funções do contador, das demandas do mercado e das disciplinas contábeis, embora principalmente de forma teórica.

### **2.3 Desenvolvimento das hipóteses**

As demandas de mercado mudam de forma bastante rápida, e têm exigido dos profissionais contábeis flexibilidade para o desenvolvimento de suas atividades. Junto disso, é

necessário que esse profissional possua habilidades e competências para atender de forma eficaz às exigências de mercado (Araújo et al., 2015). As Diretrizes e Bases da Educação Nacional criada por meio da Lei 9.394/96 impõe que as IES possibilitem a formação de profissionais em diferentes áreas de conhecimento que estejam aptos para a inserção no mercado de trabalho, para atuar no desenvolvimento da sociedade brasileira, além de estimular a formação profissional contínua.

O International Accounting Education Standards Board (IAESB) é o órgão vinculado à IFAC que tem entre suas atribuições o desenvolvimento de padrões educacionais e orientações para a qualificação e o desenvolvimento continuado dos profissionais contábeis, o IAESB foi responsável por emitir a International Education Standard 3 que descreve a combinação de habilidades necessárias para se qualificarem como contadores profissionais.

Assim, ficou determinado que os profissionais que almejam atuar como contador profissional, deve desenvolver em sua formação, conhecimentos, habilidades, valores e atitudes éticas. Conforme a IFAC, tais habilidades podem ser segregadas em cinco alicerces, conforme Quadro 1:

Quadro 1

*Habilidades Profissionais Necessárias ao Contador*

Habilidades	Definição
Habilidades Intelectuais	As habilidades intelectuais permitem que um profissional da contabilidade possa identificar e resolver problemas, tomar decisões e exercer com bom senso análise crítica para situações organizacionais complexas.
Habilidades Técnicas e Funcionais	As habilidades técnicas e funcionais consistem em conhecimentos específicos e gerais norteadores da contabilidade.
Habilidades Pessoais	Em relação a habilidade pessoal, está relacionada às atitudes e comportamento dos contadores profissionais. O desenvolvimento dessas habilidades ajuda no aprendizado individual e no aprimoramento pessoal.
Habilidades Interpessoais e de Comunicação	As habilidades interpessoais e de comunicação permitem que um profissional da contabilidade trabalhe junto a outros profissionais para o bem comum da organização
Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios	As habilidades organizacionais e de gestão de negócios estão relacionadas ao funcionamento da organização.

Fonte: (IFAC, 2012)

Acredita-se que as habilidades intelectuais evidenciadas no Quadro 1 podem levar o indivíduo a obter maior criatividade, pois segundo Awang et al., (2020) os funcionários para desenvolver habilidades genéricas e promover a paixão pelo trabalho, permite desempenhar suas funções de forma criativa. Outro fator, é a liderança, estudos como Cekmecelioglu e Özbağ (2016) apontam que os líderes que possuem habilidades de liderança transformacional são essenciais para desenvolver a criatividade de seus subordinados.

Evidencia-se que os estudos relacionados à criatividade ainda carecem de maior profundidade, porém observa-se que algumas pesquisas já discutiram a criatividade juntamente com as com as habilidades exigidas pela IFAC (Sugahara & Boland, 2006; Azevedo & Cornacchione Jr., 2012; Lemes & Miranda, 2014; outras, analisaram as habilidades da IFAC direcionadas na área de ensino da contabilidade (Rezende, Carvalho & Bufoni, 2017; Cruz, Miranda & Leal, 2020), e até mesmo, estudos na área pública (Mayer, Bachmann, Hartmann, Pereira & Pinto, 2017; Barbosa & Faria, 2018; Freitas, Pereira & Morais, 2020; Marques, Bezerra Filho & Caldas, 2020).

Machado (2012) descreve que dentre as habilidades intelectuais incluem a capacidade de análise e sintetização das informações, a realização de cálculos e interpretação de números e até mesmo, resolver problemas baseado em informações obtidas. Para conseguir executar atividades organizacionais complexas, muitas vezes o profissional deve realizar suas atividades fora do modelo tradicional, e usar a criatividade.

Para Speckbacher (2017) a aplicação da criatividade no ambiente organizacional é marcada pela capacidade do indivíduo gerar ideias, soluções práticas e eficazes para os problemas do cotidiano da empresa. O benefício na área contábil muitas vezes pode ser confundido e mal interpretado em casos de fraudes contábeis, no entanto utilizá-la para implantar novas soluções e oportunidade de melhorias agrega valor à profissão, e pode gerar resultados positivos para empresa. Nesse aspecto, a criatividade é representada como uma fonte de vantagem competitiva para organizações (Speckbacher, 2017).

Speklé et al. (2017) pautados em teorias organizacionais definem a criatividade como a criação de ideias novas facilitadoras indispensáveis para que as organizações possam se adaptar, competir e sobreviver em mercados em constantes mudanças. Sendo assim, entende-se que exista uma relação positiva entre a habilidade intelectual e a criatividade e elabora-se a primeira hipótese:

*H1: Existe uma associação positiva entre Habilidade Intelectual e criatividade individual.*

As habilidades técnicas e funcionais conforme Machado (2012), podem compreender competências específicas de cada uma das áreas do negócio, e estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área da empresa. Nesse sentido, o contador deve possuir conhecimento técnico e prático sobre os modelos de tomada de decisões, análise de risco, modelos de mensuração, técnicas de reporte, capacidade e técnica de pesquisa incluindo a utilização da tecnologia empregada (Machado, 2012).

Para Lemes e Miranda (2014) dentre os aspectos funcionais, o contador deve desenvolver habilidades que envolvam apurações contábeis, perícias, arbitragens, auditorias, conhecimento de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais; ou seja, demonstrar capacidade analítica crítica em relação às novas tecnologias de informação nas atividades da empresa. Os aspectos funcionais podem gerar uma intensificação na criatividade. Que segundo Amabile (1996) se a organização permite que dentre os limites definidos legais e institucionais, o colaborador tenha oportunidade de desenvolver suas atividades de acordo com suas escolhas, a criatividade pode ser estimulada.

Segundo Silva e Lavarda (2020) a percepção de autonomia organizacional, proporciona aos funcionários a sensação de que eles podem escolher seu curso de ação. Os autores ainda salientam que, a autonomia concedida pela gestão deve deixar claro as restrições e expectativas, isso fornece orientação aos esforços. Mas que estimular a realização de atividades de forma autônoma pode trazer resultados satisfatórios no alcance dos objetivos da empresa.

Na mesma linha, a criatividade individual é maior estimulada em ambientes onde o indivíduo tem maior autonomia para a realização de suas tarefas, pois a criatividade individual está ligada a ideias originais e diferentes formas de pensar (Amabile et al., 1996; Mitchell & Walinga, 2017) e que a criatividade inclui a ideia/produto, o processo criativo, e as situações pessoais (Woodman et al., 1993; Olszak et al., 2018; Bousinakis & Halkos, 2021). Por esse motivo, entende-se que possa existir uma associação positiva entre as habilidades técnicas e funcionais e a criatividade. Assim, se elabora a segunda hipótese:

*H2: Existe uma associação positiva entre Habilidade técnicas e funcionais e criatividade individual.*



Em relação a habilidade pessoal, segundo Vaivio e Koklo (2006) é nítida a transformação da figura do contador na organização contemporânea nos últimos tempos. Tem-se expandido gradualmente as habilidades desse profissional para um perfil, a qual o contador não é mais apenas visto como “guardador de livros”, mas sim um profissional que assume um papel mais ativo como um parceiro de negócios voltado para o futuro e continuidade da organização.

Conforme IFAC (2012) nem sempre apenas na formação básica o profissional consegue desenvolver todas as atividades exigidas para realização das atividades contábeis, cabe assim o próprio profissional desenvolver meios e metodologias que possibilitem o alcance dessas habilidades. Assim, o contador do futuro deve se manter informado à sua área de atuação, e buscar evoluir sua competência de modo a melhorar os processos organizacionais, isso pode influenciar atividades mais criativas. Essas atividades criativas podem ser relacionadas a criatividade por meio da geração de novas ideias, portanto, facilita as empresas nas adaptações necessárias para sobrevivência em mercados competitivos (Amabile *et al.*, 1996; Shalley *et al.*, 2004; Anderson *et al.*, 2014). E também se é necessário criar uma liderança, a fim de estimular fatores significativos que afetam o comportamento criativo dos funcionários e a criatividade individual (Oldham & Cummings, 1996; Gurd & Helliard, 2017). Nesse sentido, podemos elaborar a terceira hipótese:

*H3: Existe uma associação positiva entre as Habilidades pessoais e a criatividade individual.*

Segundo a IFAC (2012), as Habilidades interpessoais e de comunicação permitem que um profissional da contabilidade trabalhe junto a outros profissionais para o bem comum da organização. Por meio dessa habilidade o contador interage com outras áreas de conhecimento, tem a capacidade de receber e transmitir informações, e pode inclusive, formular julgamento fundamentado para tomadas de decisões mais eficientes (Lemes & Miranda, 2014).

Dentre as características das habilidades interpessoais e comunicação o profissional contábil é capaz de liderar equipe, negociar, trabalhar em equipe, ter maior flexibilidade e consegue se adaptar ao ambiente com maior facilidade (Machado, 2012).

No ambiente organizacional para Machado (2012) interagir com a equipe melhora a capacidade criativa, já que as pessoas apresentam suas ideias, e quando percebem que elas são ouvidas, gera possibilidade de resolução, melhora comunicação e até o desempenho dos colaboradores frente aos desafios do ambiente organizacional. O ambiente organizacional pode ser construído por profissionais que exercem cargos de liderança que podem desempenhar papéis críticos no aumento da criatividade, facilitando o desempenho criativo dos indivíduos e, em seguida, ajudando as organizações aproveitar novas ideias originais para resolver problemas (Madjar, 2005).

Assim, entende-se que possa existir uma relação positiva entre as habilidades interpessoais e de comunicação e a criatividade, e elabora-se a quarta hipótese da pesquisa:

*H4: Existe uma associação positiva entre Habilidade interpessoais e de comunicação e criatividade individual.*

Por fim, as habilidades organizacionais e de gestão de negócios estão relacionadas ao funcionamento da organização (Lemes & Miranda, 2014). Lemes e Miranda (2014) descrevem que as organizações têm buscado melhorar sua competitividade por meio de novas práticas de gestão, novas formas de estruturação e construção de capacidades dinâmicas, e, conseqüentemente, profissionais qualificados. Nesse contexto, as organizações passam a exigir dos profissionais da área contábil um conhecimento que ultrapassa a questão técnica. O perfil

desejado deve ser condizente com a atual dinâmica assumida pelas organizações, englobando competências diferenciadas que permitam entendimento rápido sobre o “negócio”. E ainda, que esse profissional possa orientar e participar de forma ativa das decisões da empresa de forma consciente.

Segundo IFAC (2012) o perfil do contador está mudando ao longo dos anos, essas mudanças dizem respeito à sua colocação dentro da empresa também. Embora anteriormente o papel do contador fosse limitado a fornecer dados que seriam usados por outros, hoje por geralmente possuir conhecimento de maior profundidade sobre aspectos ligados a empresa, esses profissionais estão sendo direcionados a fazer parte da equipe de tomada de decisões.

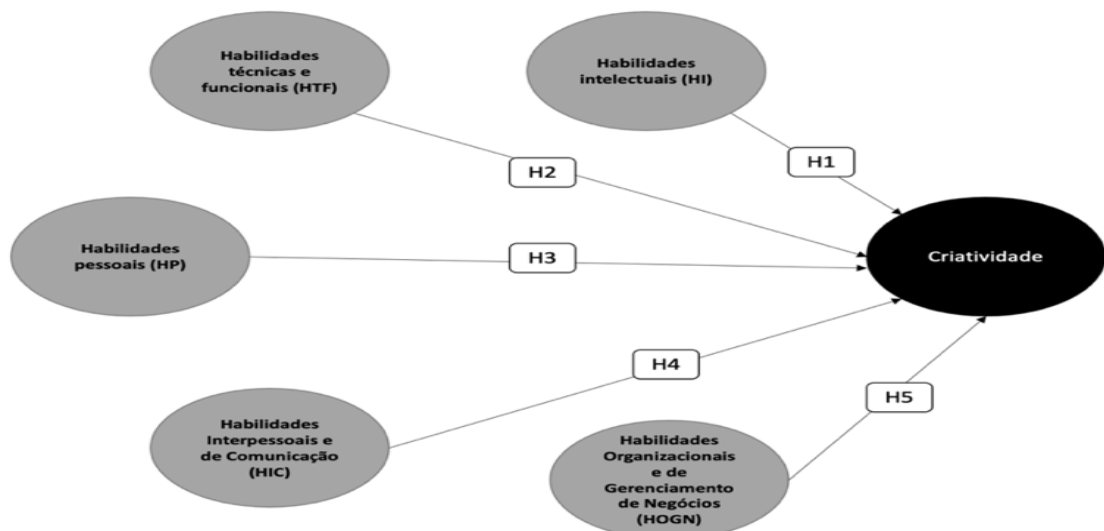
Diante das perspectivas de novos problemas e desafios, a demanda por novas soluções, torna-se um fato necessário para alcançar a metas e obrigações estratégicas da empresa (Machado, 2012). Assim, é importante, que se conheça e explore o conhecimento da criatividade, e promova um clima organizacional favorável ao ambiente criativo, estimulando novas possibilidades e negócios. Isso permite entender que pode existir uma relação positiva entre as habilidades interpessoais e de comunicação e a criatividade, e elabora-se a quinta hipótese de pesquisa:

*H5: Existe uma associação positiva entre Habilidades Organizacionais e de Gestão de Negócios e criatividade individual.*

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico que demonstra a relação entre as habilidades propostas pela IFAC (2012) e a criatividade, incluído as variáveis que interferem na relação.

**Figura 1**

*Modelo teórico*



Ressalta-se que a IFAC (1995) caracteriza a habilidade criativa como uma característica necessária para o contador, porém nada é mencionado na reformulação da IFAC (2012). Assim, com base nos estudos apresentados evidencia-se que a profissão do contador está mudando, porém ainda não se pode afirmar qual a influência da criatividade nas atividades profissionais. Assim, optou-se por estudar essa variável como um produto principalmente como forma de identificação e implementação de novas soluções propostas pelo contador moderno.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, realizada por meio do método survey. A população do estudo consiste em segundo dados de 30 de novembro de 2023, fornecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), 529.834 profissionais da contabilidade possuem registro ativo no Brasil. A opção por essa população decorre do fato de que cujo objetivo foi analisar as habilidades desenvolvidas pelos profissionais do âmbito de sua atuação, focado no emprego da criatividade individual.

Para compor a amostra, primeiramente enviou-se convites para participação que foi enviado aos contadores foi aplicado por meio das redes sociais como WhatsApp, Facebook, LinkedIn e e-mail devido acessibilidade e possibilidade de maior alcance, posterior foi enviado aos órgãos de classe CRC de Santa Catarina e Paraná com o objetivo de aumentar o alcance da pesquisa no período de outubro a dezembro de 2021. Sendo assim, a amostra resultou em 325 contadores que aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária, diante do convite com o link do questionário disponibilizado. Após análise das respostas, identificou-se que todas as assertivas estavam adequadas para aplicação da técnica estatística Modelo de Equações Estruturais (SEM).

A estimativa da amostra foi realizada por meio do software G\*PowerWin 3.1.9.2 (Faul et al., 2009), seguindo as recomendações de Hair Junior, (2005) utilizando o poder do teste como 0,80,  $f^2$  mediano = 0,15, cuja amostra mínima para o estudo foi de 180 casos, considerando que o número de preditores é 5, obtendo-se 325 respostas válidas.

#### 3.1 Construtos da pesquisa e mensuração das variáveis

As variáveis independentes do instrumento de pesquisa foram elaboradas com base na IES 3 da IFAC (2012), em processo semelhante ao realizado por Lemes e Miranda (2014), em que os autores distribuíram o conjunto de 25 variáveis com base nas cinco habilidades propostas pela IFAC (2012), e assim realizaram por meio da técnica a Análise Fatorial Exploratória.

O presente estudo se diferencia do de Lemes e Miranda (2014) por ajustar o instrumento com base no objetivo proposto, além de incluir variáveis que pudessem mensurar a criatividade individual dos profissionais contábeis brasileiros. O estudo ainda difere ao empregar o método estatístico Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para investigar a influência das habilidades Intelectuais, Técnicas e Funcionais, Pessoais, Interpessoais e De Comunicação, Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento e Negócios (IFAC, 2012) na Criatividade Individual dos contadores.

Para a validação do constructo da presente pesquisa, 9 das 25 assertivas propostas pela IFAC (2012) foram excluídas do questionário, por não estarem relacionadas diretamente com a criatividade, e sim, com assuntos ligados a legislação, emissão de relatórios, ética, cultura, domínio de outros idiomas, falar em público, ceticismo e julgamento profissional, conforme Tabela 1.

Tabela 1

### Assertivas Excluídas do Constructo

Variáveis	Assertivas Excluídas
Habilidades Técnicas e Funcionais (HTF)	HTFd - Desenvolvimento e elaboração de relatórios. HTFe - Atuação em conformidade com a legislação.
Habilidades Pessoais (HP)	HPe - Considerar as implicações de valores, ética e atitudes nas tomadas de decisões. HPf - Ceticismo profissional (atitude/postura profissional).
Habilidades Interpessoais e de Comunicação (HIC)	HICc - Interagir com pessoas de outras culturas e nível intelectual. HICe - Ser capaz de trabalhar em um ambiente multicultural. HICf - Apresentar, discutir, relatar e defender visões em situações formais, informais, redigir e falar corretamente em público. HICg - Domínio efetivo de outros idiomas.
Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios (HOGN)	HOGNd - Julgamento profissional e o discernimento.

E por fim, foi realizado um pré-teste com alguns contadores, que além de responder, puderam fazer contribuições visando o aprimoramento do questionário excluindo as assertivas apresentadas na Tabela 1. Em seguida, foi necessário verificar se os itens selecionados eram capazes de explicar as construções associadas, o que pode ser verificado por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (Hair Junior, 2005).

Tabela 2

#### Alfa de Cronbach

Constructo	Alfa de Cronbach
HI	0,81
HTF	0,83
HP	0,61
HIC	0,76
HOGN	0,68
CRI	0,73

Notas. CRI = Criatividade Individual; HI = Habilidades intelectuais; HIC = Habilidades Interpessoais e de Comunicação; HOGN = Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios; HP = Habilidades Pessoais; HTF = Habilidades Técnicas e Funcionais.

Collins, Hair Junior (2005) recomendam que o Alfa de Cronbach seja de no mínimo de 0,7, no entanto, em estudos exploratórios, são aceitáveis Alfa de Cronbach 0,6 ou superior. Assim decidiu-se seguir com as análises considerando o instrumento de pesquisa validado para a realização da coleta de dados, não precisando proceder com a análise fatorial confirmatória (Hair Junior, 2005).

O questionário foi criado por meio do Google Forms, sendo composto por 27 questões distribuídas em três blocos: (i) perfil dos respondentes; (ii) questões sobre criatividade individual; e (iii) habilidades descritas pela IFAC (2012). No bloco II e III do questionário, as assertivas foram estruturadas em escala do tipo Likert de dez pontos. Nessa etapa os respondentes deveriam indicar o seu grau de concordância com cada item, utilizando uma escala de 0 a 10, em que zero seria nada importante e dez muito importante. A versão final do questionário com seus constructos é apresentada a seguir na Tabela 3:

Tabela 3

*Instrumento de Pesquisa*

Variável	Criatividade (CRI)	Conceito	Autores
Dependente	CRIa - Me considero uma pessoa criativa	Estão relacionadas a percepção da criatividade	Azevedo e Cornacchione Jr. (2010); Vaivio e Koklo (2006)
	CRIb - Prefiro atividades de repetição e precisão		Dimnik e Felton (2006)
	CRIc - Sinto que no meu trabalho não posso ser criativo		Silva e Lavarda (2020)
	CRI d - Sempre penso em outras formas de resolver problemas quando encontro obstáculos		Silva e Lavarda (2020)
	CRIe - Costumo ter novas perspectivas sobre problemas antigos		Silva e Lavarda (2020)
	CRI f - Tenho habilidades em lidar com várias novas ideias e problemas ao mesmo tempo		Silva e Lavarda (2020)
	CRIg - Ajudo outras pessoas a desenvolver novas ideias		Silva e Lavarda (2020)
	CRIh - Tenho muitas novas ideias		Silva e Lavarda (2020)
Independentes	<b>Habilidades Intelectuais (HI)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
	HIa - Habilidade para localizar, obter, organizar informações vindas de fontes humanas, impressas e eletrônicas; HIb - Capacidade para investigar, pesquisar, raciocínio, pensamento lógico e de análise crítica; HIc - Capacidade para identificar e resolver problemas e situações inesperadas.	Podem contribuir na identificação e solução de problemas, na análise crítica e na tomada de decisões)	IFAC (2012); Lemos & Miranda (2014).
	<b>Habilidades Técnicas e Funcionais (HTF)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
	HTFa - Proficiência em matemática, estatística e domínio da tecnologia da informação; HTFb - Conhecimento de modelos de decisão e análise de risco; HTFc - Conhecimento de medidas de acompanhamento de resultados;	Compreendem as habilidades específicas e gerais de contabilidade)	IFAC (2012); Lemos & Miranda (2014).
	<b>Habilidades Pessoais (HP)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
	HPa - Autogerenciamento; HPb - Iniciativa, influência e auto-aprendizagem; HPc - Habilidade para selecionar e definir prioridades para atingir as metas com os recursos disponíveis; HPd - Capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças;	Diz respeito às atitudes e comportamentos do profissional contábil	IFAC 2012; Lemos & Miranda (2014).
	<b>Habilidades Interpessoais e de Comunicação (HIC)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
	HICa - Trabalhar com outras áreas da empresa como consultor de processos e solucionar conflitos; HICb - Trabalhar em equipe; HICc - Negociar soluções aceitáveis e acordos em diversas situações;	Permitem a interação do profissional com outras áreas de conhecimento	IFAC 2012; Lemos & Miranda (2014).
	<b>Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios (HOGN)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>

	HOGNa - O planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gestão de pessoas e recursos e tomada de decisão; HOGNb - Habilidades para organizar e delegar tarefas, motivar e desenvolver pessoas; HOGNc - Capacidade de liderança;	Estão relacionadas ao funcionamento da organização	IFAC (2012); Lemos & Miranda (2014).
--	--	--	--------------------------------------

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, seguindo as recomendações de Podsakoff et al. (2003) para evitar o viés do método comum. Para tanto, primeiramente, foi realizado a distribuição das assertivas de forma aleatória a fim de evitar qualquer associação direta entre as variáveis. Em seguida, o questionário foi encaminhado diretamente aos respondentes que possuíam as características previamente definidas que era ter cursado a graduação em ciências contábeis e atuar na mesma área.

Após a coleta, realizou-se o teste de fator único de Harman que pressupõe que uma grande quantidade de variância compreendida por um único fator pode indicar viés de método comum (Podsakoff et al., 2003), o teste compreende uma análise fatorial exploratória com todas as variáveis independentes e dependentes, onde espera-se que um único fator não responda por mais 50% da variância. Os resultados apontaram para 40,42% da variância em um único fator, portanto, sugere não haver problemas de viés na amostra.

Para testar as hipóteses, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais utilizando o software Smartpls v. 3.2.9. (PLS). A modelagem utilizando PLS é apropriada para modelar relações complexas, com múltiplos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes, partindo da combinação de constructos teóricos (Brei & Liberali Neto, 2006; Nascimento & Macedo, 2016; Neves, 2018).

Optou-se pelo PLS, pois este é capaz de estimar modelos complexos utilizando poucas observações e sem impor pressupostos sobre a distribuição estatística do conjunto de dados (Hair Junior, 2005). Para avaliação das relações reflexivas do modelo teórico, adotou-se o procedimento analítico de duas etapas, assim, primeiramente avaliou-se o modelo de mensuração, a fim de atestar a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa, e em seguida testou-se as relações estruturais, por meio dos coeficientes de caminhos (path coefficients) (Brei & Neto, 2006; Hair Junior, 2005).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise descritiva

Com o objetivo de resumir e compreender os dados elaborou-se a Tabela 4, que apresenta a análise descritiva do modelo utilizado na presente pesquisa.

Tabela 4

#### *Estatística Descritiva*

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
HIa	0,0	10,0	9,170	1,2455
HIb	0,0	10,0	9,173	1,2490
HIc	0,0	10,0	9,062	1,2853
HTFa	0,0	10,0	7,827	1,6829
HTFb	0,0	10,0	7,925	1,7474
HTFc	0,0	10,0	8,359	1,6913
HTFd	0,0	10,0	8,585	1,5747

HTFe	0,0	10,0	9,369	1,3098
HPa	0,0	10,0	8,830	1,4431
HPb	0,0	10,0	9,016	1,3268
HPc	0,0	10,0	8,840	1,4271
HPd	0,0	10,0	8,791	1,4894
HPe	0,0	10,0	9,088	1,3509
HPf	0,0	10,0	8,951	1,4329
HICa	0,0	10,0	8,219	1,6300
HICb	0,0	10,0	9,144	1,4115
HICc	0,0	10,0	8,680	1,5875
HICd	0,0	10,0	8,634	1,4154
HICe	0,0	10,0	8,598	1,7495
HICf	0,0	10,0	8,634	1,5332
HICg	0,0	10,0	5,752	2,8000
HOGNa	0,0	10,0	8,196	1,8055
HOGNb	0,0	10,0	8,588	1,5745
HOGNc	0,0	10,0	8,637	1,5521
HOGNd	0,0	10,0	8,905	1,4029
CR Ia	0,0	10,0	7,895	1,6973
CR Ib	2,0	10,0	6,193	2,7001
CR Ic	2,0	10,0	7,454	3,1736
CR Id	1,0	10,0	8,565	1,5652
CR Ie	0,0	10,0	8,170	1,6725
CR If	1,0	10,0	7,882	1,7328
CR Ig	1,0	10,0	8,288	1,6162
CR Ih	0,0	10,0	7,402	1,9073

Notas: CRI = Criatividade Individual; HI = Habilidades Intelectuais; HIC = Habilidades Interpessoais e de Comunicação; HOGN = Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios; HP = Habilidades Pessoais; HTF = Habilidades Técnicas e Funcionais.

Ao analisar a Tabela 4, é possível notar que os valores de mínimo e máximo versaram entre 0 e 10, a média não tem tanta discrepância entre as variáveis, sendo a menor da variável “HICg” de 5,752 e a maior média para “HTFe” com 9,369. O desvio padrão dos dados, é importante analisar pois indica a medida de dispersão dos dados, caso os dados estejam dispersos indicam a chance de presença de outlier. O maior desvio padrão apresentado foi da variável “CR Ic” com 3,1736 e o menor de “HIa” com 1,2455, o que significa dizer que a variável estudada que representa Habilidades Intelectuais, medida pela “Habilidade para localizar, obter, organizar informações vindas de fontes humanas, impressas e eletrônicas” é a variável que tem a maior média da distância das observações em relação à média geral da dela mesma (Fávero et. al, 2009).

De acordo com os dados sumarizados na Tabela 4, não são identificadas anormalidades aparentes em relação aos valores das médias, desvio padrão, valores mínimo e máximos e, portanto, todas as respostas foram mantidas na amostra.

## 4.2 Análise descritiva

Para que se pudesse obter dados característicos e descritivos dos respondentes, foram elaboradas perguntas sobre idade, gênero, faixa salarial, grau de instrução e tempo de atuação como profissional contábil, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

*Análise Descritiva*

<b>Idade</b>	<b>%</b>	<b>Grau de instrução</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	29%	Superior incompleto	1%
De 31 a 40 anos	28%	Superior	33%
De 41 a 50 anos	22%	Especialização	46%
De 51 a 60 anos	14%	Mestrado	17%
Acima de 60 anos	6%	Doutorado	3%
	<b>100%</b>		<b>100%</b>
<b>Gênero</b>	<b>%</b>	<b>Tempo de atividade</b>	<b>%</b>
Feminino	48%	Até 2 anos	19%
Masculino	52%	De 03 a 05 anos	12%
	<b>100%</b>	De 06 a 10 anos	21%
<b>Faixa Salarial</b>	<b>%</b>	De 11 a 15 anos	12%
Abaixo de 2.000 reais	6%	De 16 a 20 anos	12%
De 2.000 a 5.000 reais	36%	Mais de 20 anos	25%
De 5.000 a 8.000 reais	25%		<b>100%</b>
De 8.000 a 12.000 reais	15%		
Acima de 12.000 reais	18%		
	<b>100%</b>		

Observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa possuem faixa etária de 30 anos (29%), já 28% possuem de 31 a 40 anos. Em relação ao gênero, nota-se a predominante participação dos homens nesta pesquisa, com 52%, enquanto 48% são do gênero feminino. Sobre a faixa salarial a maioria possui faixa salarial entre 2.000 e 5.000 reais (36%).

No que se refere ao grau de instrução dos respondentes, nota-se que a maioria possui nível superior ou alguma especialização, 33% e 46% respectivamente, enquanto apenas 1% ainda está cursando o ensino superior e 3% possuem doutorado.

Relacionado ao tempo de atuação profissional na área contábil, 25% dos respondentes afirmam ter mais de 20 anos de atuação, enquanto 21% atuam de 6 a 10 anos na área. Logo, evidencia-se que a grande parte dos profissionais pesquisados apresenta significativo tempo de atuação no mercado contábil, fator esse que contribui para pesquisa ao demonstrar conhecimento prático sobre as habilidades profissionais necessárias para realização das atividades da área.

### 4.3 Avaliação do modelo de mensuração

A primeira fase da SEM é a avaliação do modelo de mensuração, que implica na verificação de critérios de qualidade do modelo. Assim sendo, inicialmente, examinou-se as cargas fatoriais de cada assertiva do modelo. Nessa análise, optou-se pela exclusão de três assertivas, que além de apresentarem cargas cruzadas inferiores a 0,708, ao serem removidas possibilitou aumento da validade convergente e/ou a confiabilidade composta do modelo. Portanto, foi excluído as assertivas q2 e q3 de Criatividade Individual e q18 Habilidades Interpessoais e de Comunicação conforme Tabela 6.

Tabela 6



*Cargas, Confiabilidade Composta e Validade Convergente dos construtos*

	Cargas dos indicadores	Validade Convergente (AVE)		Cargas dos indicadores	Validade Convergente (AVE)				
		Confiabilidade Composta	Antes		Confiabilidade Composta	Depois			
<b>Criatividade Individual</b>	q.1 – 0,761			q.1 – 0,758					
	q.2 – 0,007								
	q.3 – 0,028								
	q.4 – 0,789	0,825	0,443	q.4 – 0,790	0,897	0,591			
	q.5 - 0,751								
	q.6 - 0,794								
	q.7 - 0,773								
	q.8 - 0,744								
q.9 – 0,912							q.9 – 0,912		
q.10 – 0,907	0,936			0,830			q.10 – 0,907	0,936	0,830
q.11 – 0,913									
q.12 - 0,742					q.12 - 0,745				
q.13 – 0,806			q.13 – 0,812						
q.14 – 0,843			q.14 – 0,850						
q.15 – 0,848	0,909	0,595	q.15 – 0,851	0,922	0,665				
q.16 – 0,855									
q.17 – 0,777									
q.18 – 0,448									
q.19 - 0,790							q.19 - 0,790		
q.20 – 0,914	0,905	0,705	q.20 – 0,914	0,905	0,705				
q.21 – 0,889									
q.22 – 0,755									
q.23 – 0,819							q.23 – 0,819		
q.24 – 0,864			q.24 – 0,864						
q.25 – 0,811	0,912	0,634	q.25 – 0,810	0,912	0,634				
q.26 – 0,817									
q.27 – 0,742									
q.28 – 0,713									
q.29 – 0,817							q.29 – 0,817		
<b>Habilidades Técnicas e</b>									
	0,893	0,627		0,893	0,627				

<b>Funcionais</b>	q.30 – 0,861	q.30 – 0,861
	q.31 – 0,832	q.31 – 0,832
	q.32 – 0,767	q.32 – 0,766
	q.33 – 0,668	q.33 – 0,669

A confiabilidade composta e a AVE são indicadores utilizados para avaliar a qualidade do modelo de mensuração. De acordo com Hair Jr. et al. (2021), para que o constructo seja considerado válido, recomenda-se que a confiabilidade composta seja superior a 0,70 e inferior a 0,95. Utilizou-se a Confiabilidade Composta, pois esta é considerada mais adequada ao PLS-SEM, pois, prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o Alfa de Cronbach é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo (Ringle et al., 2014). A validade convergente (AVE) representa o quanto as assertivas estão correlacionadas positivamente com seus respectivos constructos, sendo considerado valores satisfatórios superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2021). Portanto, após as adequações, pode-se afirmar que o modelo de mensuração possui confiabilidade composta e validade convergente.

Posteriormente, avaliou-se a validade discriminante dos constructos, para aferir que ponto o constructo é distinto dos outros constructos por padrões empíricos do modelo. A validade discriminante foi avaliada pelo critério Fornell-Lacker e pelo Heterotrait-Monotrait – HTMT (Tabela 7).

Tabela 7

Validade Discriminante - Critério de Fornell & Larcker (1981) e Heterotrait-Monotrait – HTMT

	1	2	3	4	5	6
1 - CRI	0,769 *					
2 - HI	0,513	0,567* *	0,911 *			
3 - HIC	0,575	0,640	0,634	0,703* *	0,816 *	
4 - HOGN	0,569	0,634	0,669	0,773	0,770	0,880* *
5 - HP	0,538	0,604	0,742	0,832	0,773	0,863
						0,749
					0,867* *	0,796 *
6 - HTF	0,427	0,490	0,701	0,814	0,666	0,757
						0,680
						0,809
						0,737
					0,855* *	0,792 *

Notas: CRI = Criatividade Individual; HI = Habilidades intelectuais; HIC = Habilidades Interpessoais e de Comunicação; HOGN = Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios; HP = Habilidades Pessoais; HTF = Habilidades Técnicas e Funcionais.

\*Critério de Fornell-Larcker; \*\*heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

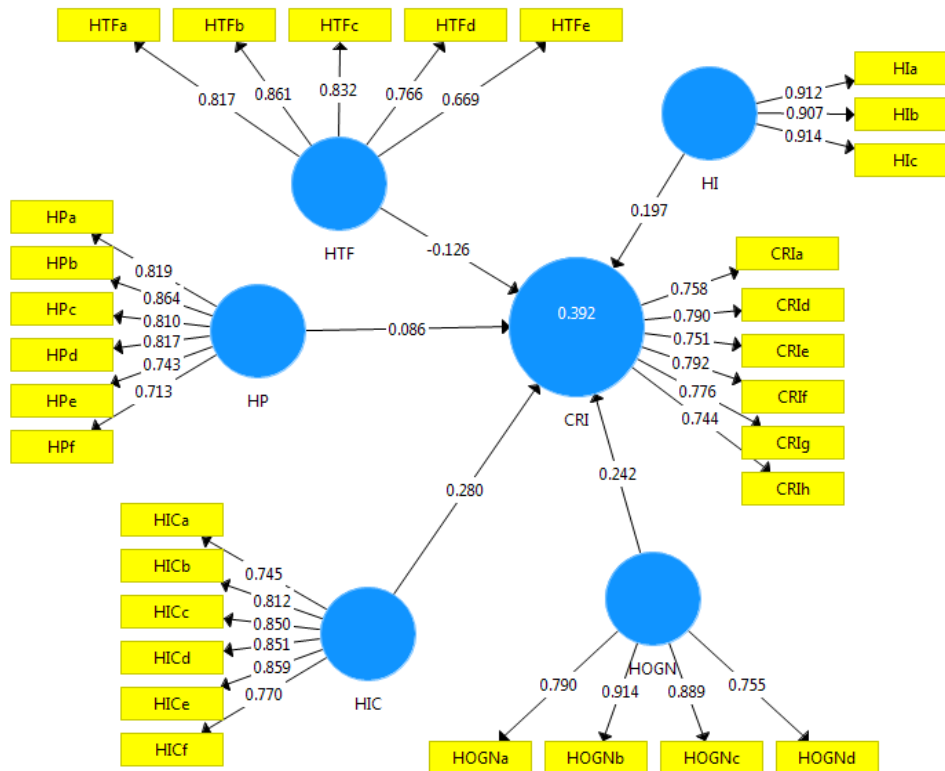
Conforme Tabela 7 (em sombreado), os valores da validade discriminante pelo critério de (Fornell & Larcker, 1981) de todas as variáveis são superiores aos coeficientes da matriz de correlação (tanto na vertical, quanto na horizontal), sugerindo validade discriminante aceitável. Confirma-se a validade discriminante pela taxa de correlação HTMT, visto que os valores ficaram abaixo dos determinados pela literatura (HTMT <0,90) (Gold et al. 2001; Teo et al. 2008). Portanto, foi possível prosseguir com a análise das relações estruturais e o teste das hipóteses.

### 4.4 Avaliação do modelo estrutural

A fim de validar o modelo estrutural analisou-se os valores do R<sup>2</sup>, conforme demonstrado na Figura 2. Os valores do R<sup>2</sup> representam a porcentagem de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes (Hair Junior, 2005), sendo que os valores são fornecidos apenas para as variáveis latentes endógenas, no caso “Criatividade Individual”.

Figura 2

Modelo proposto com valores de R<sup>2</sup>



Para Cohen (1988) os valores de R<sup>2</sup> podem ser considerados como: R<sup>2</sup> = de 2% apresenta efeito baixo; R<sup>2</sup> = 13% representam um efeito moderado e R<sup>2</sup> = 26% considerado um efeito alto. Sendo assim, o R<sup>2</sup> do modelo para criatividade individual, foi de 39,2% podendo declarar um poder explicativo considerado alto. Com a finalidade de apresentar o resultado do teste de hipótese foi elaborado a Tabela 8.

Tabela 8

Resultados do modelo estrutural: teste das hipóteses

Hipóteses	Variáveis	Coefficiente Estrutural	T-value	P-value	Decisão
H1 (+)	HI > CRI	0,197	2,191	0,029**	Aceita
H2 (+)	HTF > CRI	-0,126	1,460	0,145	Rejeita-se
H3 (+)	HP > CRI	0,086	0,829	0,408	Rejeita-se
H4 (+)	HIC > CRI	0,280	2,994	0,003*	Aceita
H5 (+)	HOGN > CRI	0,242	2,703	0,007*	Aceita

Notas: CRI = Criatividade Individual; HI = Habilidades Intelectuais; HIC = Habilidades Interpessoais e de Comunicação; HOGN = Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios; HP = Habilidades Pessoais; HTF = Habilidades Técnicas e Funcionais. Significante ao nível de \* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,10$ .

Os resultados demonstram que a criatividade individual possui relação significativa com a (H1) Habilidades Intelectuais (H4) Habilidades Interpessoais e de Comunicação e (H5) Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios. No entanto, a Criatividade Individual não se associa significativamente as (H2) Habilidades Técnicas e Funcionais e (H3) Habilidades Pessoais.

#### 4.5 Análise e discussão das hipóteses

Considera-se que as habilidades apresentadas pela IFAC possuem impacto na criatividade individual dos contadores brasileiros. Os resultados da H1 denotam que as habilidades intelectuais exercem efeito positivo e significativo na criatividade individual ( $p < 0,05$ ). A IFAC (2012) aponta que as habilidades intelectuais têm autonomia para o profissional da contabilidade identificar problemas e tomar decisões para resolvê-los de acordo com o seu senso crítico. Machado (2012) aponta que as habilidades intelectuais podem ser utilizadas para resolver problemas baseado em informações obtidas anteriormente.

Esses apontamentos se associam com a criatividade individual, pois segundo os autores Speckbacher (2017), Cekmecelioglu e Özbağ (2016) e Awang et al., (2020), o indivíduo tem capacidade de gerar ideias, soluções práticas e eficazes para os problemas apresentados no decorrer de suas atividades. Portanto, as habilidades intelectuais se associam positivamente com a criatividade individual.

A hipótese H2 buscou verificar se as habilidades técnicas e funcionais (HTF) estão associadas positivamente a criatividade individual dos contadores brasileiros. Os resultados não foram significativos, ou seja, as HTF não estão associadas positivamente a criatividade individual. A IFAC (2012) aponta que as habilidades técnicas e funcionais consistem em conhecimentos específicos normativos e gerais norteadores da contabilidade. No que tange esse argumento, os indícios apresentados na literatura, segundo Silva e Lavarda (2020) a autonomia organizacional, proporciona aos funcionários a sensação de liberdade e pode trazer resultados satisfatórios para os objetivos da empresa.

Esse argumento corrobora com os autores (Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996; Mitchell & Walinga, 2017; Olszak et al., 2018; Bousinakis & Halkos, 2021) ao identificarem que a criatividade individual é estimulada em ambientes onde o indivíduo tem maior autonomia para pensar e gerar suas ideias. Entretanto esse resultado não se confirma no estudo em questão, isso se dá pelo fato da pesquisa ter sido realizada com contadores, e que muitas das vezes exercem atividades coercitivas, não explorando suas habilidades criativas, mas sim técnicas.

Na hipótese H3 buscou-se verificar se as habilidades pessoais possuem correlação positiva com a criatividade individual. Os resultados demonstram que, as habilidades pessoais não estão associadas de forma positiva a criatividade individual (0,408), ou seja, com base nos resultados rejeitou-se a H3. Segundo a IFAC (2012) o profissional contábil precisa manter-se atualizado sobre as demandas de seu exercício, a fim evoluir suas competências e melhorar os processos organizacionais, e assim desenvolver suas atividades de forma mais criativa. Em decorrência do mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm buscado realizar e estimular o desenvolvimento de atividades mais criativas (Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004; Anderson et al., 2014) porém no desenvolvimento da profissão dos contadores brasileiros estudados não foi possível comprovar essa associação, contrapondo os estudos acima.

Acredita-se que a temática criatividade dentro da contabilidade ainda pode ser vista na perspectiva da “contabilidade criativa” e pode ainda ser confundida e mal interpretada pelo preconceito do uso da criatividade para identificar oportunidade para manipular demonstrações contábeis que levam as fraudes e escândalos ligados à profissão (Machado, 2012).

A hipótese H4, verificou se as habilidades interpessoais e de comunicação estão associadas positivamente a criatividade individual. Os resultados apresentados, se mostraram significativos, portanto, estão positivamente associadas a criatividade individual. Este resultado corrobora com os estudos de Machado (2012) e Madjar (2005) ao apontarem que o ambiente organizacional interativa melhora a capacidade criativa dos indivíduos, e que essa capacidade pode levar a criação de novas e ideias mais originais.

A hipótese H5, verificou-se as habilidades organizacionais e de gestão de negócios estão associadas positivamente a criatividade individual. Os resultados se mostraram significativos, ao ( $p < 0,10$ ), portanto, estão positivamente associadas a criatividade individual. Este resultado corrobora com o estudo de Lemes e Miranda (2014) ao descreverem que as organizações buscam melhorar a competitividade por meio de novas práticas gestão, e que cada vez mais exigem profissionais com maior capacitação. Portanto, essa constatação aceita a H5.

Evidencia-se que as hipóteses aceitas (H1, H4 e H5) estão relacionadas principalmente as habilidades de interações e comunicação, demonstrando uma mudança significativa na forma como os contadores estão desenvolvendo suas atividades. Mesmo que o estudo não pode correlacionar integralmente de forma positiva a criatividade individual às habilidades exigidas pela IFAC (2012) pode demonstrar que cada vez mais o estereótipo do “guardador de livros” senso comum que descreve o contador como um profissionais limitado, sem criatividade e ligados a atividades rotineiras (Miranda & Faria, 2016) está mudando, dando espaço para um profissional mais flexível que possua habilidades e competências para atender de forma eficaz às exigências de mercado (Araújo et al., 2015).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo, analisar a relação das Habilidades Intelectuais; Técnicas e Funcionais Pessoais, Interpessoais e de Comunicação, Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento e Negócios (IFAC, 2012) na Criatividade Individual dos contadores brasileiros.

Os resultados constatados mostram que a criatividade individual possui relação significativa com a (H1) Habilidades Intelectuais (H2) Habilidades Interpessoais e de Comunicação e (H3) Habilidades Organizacionais e de Gerenciamento de Negócios. No entanto, a Criatividade Individual não se associa significativamente as (H4) Habilidades Pessoais e (H5) Habilidades Técnicas e Funcionais.

Por fim, as habilidades exigidas pela IFAC (2012) não puderem explicar na totalidade a influência na criatividade individual, mas evidenciaram que apesar de ser uma área bastante regulamentada e conservadora, os profissionais da contabilidade já demonstram habilidades mais criativas no desenvolvimento de suas atividades.

Diante das diversas mudanças na área contábil, trazidas por diversos motivos, tais como os avanços tecnológicos, por exemplo, a criatividade aparece como uma competência necessária para a profissão. Ainda, é uma habilidade que permite identificar e implementar novas soluções aos problemas que surgem nas rotinas de trabalho dos profissionais contábeis, contribuindo inclusive para a evolução da profissão contábil.

Como estudos futuros, sugere-se aplicar a técnica de pesquisa qualitativa com a finalidade de qualificar a percepção da importância da criatividade nas atividades do profissional contábil. Sugere-se ainda desenvolver pesquisas em áreas específicas de atuação dentro da contabilidade, como na área de auditoria, docência, recursos humanos entre outras,

para evidenciar quais áreas dentro da contabilidade seriam mais ou menos criativas.

Como limitações, este estudo analisou as habilidades na criatividade individual dos contadores brasileiros, sem examinar grupos específicos de trabalhos profissionais, ou mesmo a cultura do local de trabalho desses profissionais. Além disso, tem-se como uma limitação o momento de pós pandemia vivenciado durante a coleta de dados, que influenciou as relações de trabalhos em ambiente doméstico (teletrabalho).

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. de, & Suave, R. (2020). Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 14(1), 5–13. <https://doi.org/10.17524/repec.v14i1.2565>
- Al-Beraidi, A., & Rickards, T. (2006). Rethinking creativity in the accounting profession: to be professional and creative. *Journal of accounting & organizational change*, 2(1), 25-41.
- Albert, R. S., Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. *Handbook of*
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity."*. Westview press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity."*. Westview press.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. REPeC. <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/10.2307/256995>
- Araújo, V. D. S., Santos, D. G. D., Cavalcante, P. R. N., & Barbosa, E. T. (2015). Academic formation in accounting sciences and its relationship with the labor market: the perception of the accounting sciences' students of a higher education federal institution. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(1), 123-139.
- Awang, A.H., Haron, M., Zainuddin Rela, I. and Saad, S. (2020), "Formation of civil servants' creativity through transformative leadership", *Journal of Management Development*, 39(4), 499-515.
- Azevedo, R. F. L., & Cornacchione Jr, E. B. (2012). Professional Accounting Ethics: A Visual Analysis of Public Perception. *Revista de Educación e Investigación en Contabilidad= Journal of Education and Research in Accounting*, 6(1), 18-34.
- Barbosa, C. R., & Faria, F. A. (2018). Governança no Setor Público: Um Estudo na

- Administração Direta Estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4), 129-147.
- Barbosa, T. A. (2023). Percepções dos estudantes de ciências contábeis a respeito da sua formação acadêmica em relação às exigências do mercado de trabalho na cidade de serrinha-ba. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 12(3), 130-145.
- Birkey, R., & Hausserman, C. (2019). Inducing Creativity in Accountants' Task Performance: the Effects of Background, Environment, and Feedback. In *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations* (Vol. 22, pp. 109-133). Emerald Publishing Limited.
- Bogilović, S., & Černe, M. (2018). The intellectual structure and outlooks for individual creativity research: A bibliometric analysis for the period 1950–2016. In *Individual creativity in the workplace* (pp. 153-188). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813238-8.00007-3>
- Bousinakis, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71(1), 645-659. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003>
- Brasil (2004). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Ensino Superior. Resolução CNE/CES 10/2004. Brasília, DF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf)>. Acesso maio de 2022.
- Brüggen, A., Feichter, C., & Williamson, M. G. (2018). The effect of input and output targets for routine tasks on creative task performance. *The Accounting Review*, 93(1), 29-43 <https://doi.org/10.2308/accr-51781>
- Bryant, S. M., Stone, D., & Wier, B. (2011). An exploration of accountants, accounting work, and creativity. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 45-64.
- Cekmecelioglu, H.G. & Ozbag, G.K. (2016), “Leadership and creativity: the impact of transformational leadership on individual creativity”, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, Vol. 23 No. 10, pp. 243-249.
- Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 87(6), 1885-1911. <https://doi.org/10.2308/accr-50232>
- Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), 21-41.
- Conselho Federal de Contabilidade (31/05/2019). O ceticismo profissional na Contabilidade e a mitigação de risco. Disponível em: <<https://cfc.org.br/destaque/o-ceticismo-profissional-na-contabilidade-e-a-mitigacao-de-risco/>> . Acesso em junho de 2022.
- creativity, 2, 16-31.
- Cruz, M. O., Miranda, G. J., & Leal, E. A. (2020). As Metodologias de Ensino Ativam o Desenvolvimento de Habilidades Profissionais?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(45), 50-65.

- Dimnik, T.; & Felton, S. (2006). Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century. *Accounting Organizations and Society*, 31(2), 129-155.
- Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Fávero, L. P., Belfior, E. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Freitas, C. M., Pereira, D. M. V. G., & Morais, J. J. S. (2020). Governança Pública: Análise da Alienação de Bens Móveis com Base nas Recomendações da IFAC no IFPB. *Revista do Serviço Público*, 71(Edição Especial C), 375-403. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4678>
- 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>
- Gurd, B., & Helliard, C. (2017). Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91-102. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>
- Hair Junior, J. F. (2005). *Multivariate Data Analysis*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Danks, N.P.; Ray, S (2021). *Moderation Analysis. In Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Herron, E. T., & Cornell, R. M. (2021). Creativity amidst standardization: Is creativity related to auditors’ recognition of and responses to fraud risk cues?. *Journal of Business Research*, 132, 314-326.
- International Federation Of Accountants. (1995). *Proposed International Education Guideline. Prequalification education, assessment of professional competence and experience requirements of professional accountants*. New York: IFAC. Disponível em: (<https://www.ifac.org/what-we-do/speak-out-global-voice>). Acesso em: maio de 2022.
- International Federation Of Accountants. (2015) *Handbook of International Education Pronouncements 2012 Edition*. New York: IFAC. Disponível em: <<https://www.iaesb.org/publications/handbook-international-education-pronouncements-2010-edition-0>>. Acesso em: maio de 2022.
- Kachelmeier, S. J., Wang, L. W., & Williamson, M. G. (2019). Incentivizing the creative process: From initial quantity to eventual creativity. *The Accounting Review*, 94(2), 249-266. <https://doi.org/10.2308/accr-52196>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 543-556. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190024>
- King, L. A., Walker, L., Broyles, S. (1996). Creativity and the five-factor model. *Journal of*
- Koberg, D., & Bagnall, J. (1981). *The all new universal traveler: A soft-systems guide to creativity, problem-solving, and the process of reaching goals*. (No Title).



- Lemes, D. F., & Miranda, G. (2014). Habilidades Profissionais do Contador Preconizadas pela IFAC: um estudo com profissionais da região do Triângulo Mineiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 293-316. <https://doi.org/10.14392/asaa.2014070206>
- Machado, R; F. (2012) O pensamento criativo no exercício da profissão contábil: estudo de caso - os reflexos do treinamento do pensamento criativo aplicado aos profissionais da área contábil de um grupo econômico brasileiro de grande porte. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Marques, L. R., Bezerra Filho, J. E., & Caldas, O. V. (2020). Contabilidade e Auditoria Interna no Setor Público Brasileiro: Percepção dos Contadores Públicos Frente à Convergência para as IPSAS/IFAC. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.161973>
- Mayer, A. P. C., Bachmann, C. P., Hartmann, L. B., Pereira, B. A. D., & Pinto, N. G. M. (2017). Controle patrimonial de bens imóveis com base nas dimensões de governança pública estabelecidos pela organização International Federation Of Accountants (IFAC): um estudo de caso na UFSM. *Práticas de Administração Pública*, 1(2), 17-30. <https://doi.org/10.5902/2526629226006>
- Meredith, K., Baxter, P., & Anwar, S. (2022). In Search of the Creative Accountants: An Investigation of Creativity Variation in Regional Accounting Firms. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(3), 3-20.
- Miranda, V. L., & Faria, J. A. (2016). Caricaturas e estereótipos do contador: Como a imagem do profissional de contabilidade vem sendo veiculada em um jornal de grande circulação no Brasil?. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 15(3), 1087-1116. <https://doi.org/10.18593/race.v15i3.9807>
- Mitchell, I. K., & Walinga, J. (2017). The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Nascimento, J. C. H. B. D., Macedo, M. A. da S., & Siqueira, J. R. M. de. (2017). Habilidades Genéricas Essenciais aos Graduandos em Contabilidade: O Estado da Arte dos Estudos Publicados na “Accounting Education: An International Journal” no Período de 2000 a 2015. *Revista De Contabilidade Da UFBA*, 11(1), 4-37. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v11i1.17210>.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual
- Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P. (2018). A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support. *Information & Management*, 55(1), 94-108.
- Podsakoff, P. M. et al. (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review

of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

*Research in Personality*, 30, 189 –203.

Rezende, T. G., Carvalho, M. S., & Bufoni, A. L. (2017). Estudo Comparativo entre o Currículo Mundial e os Currículos dos Cursos de Ciências Contábeis em IES Federais do Estado do Rio de Janeiro. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(3), 88-105. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i3.14167](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i3.14167)

Runco, M. A. (2004). Everyone has creative potential. In R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko & J. L. Singer (Eds.), *Creativity: From potential to realization*. Washington, DC: American Psychological Association, pp.21–30.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15: 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da Utilidade do Orçamento no Empoderamento e na Criatividade. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(1), 81-91.

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.

Sugahara, S.; & Boland, G. (2006). Perceptions of the certified public accountants by accounting and nonaccounting tertiary students in Japan. *Asian Review of Accounting*, 14(1-2), 149-167.

Vaivio, J., & Kokko, T. (2006). Counting Big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>