

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT

**O EFEITO DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: O PAPEL
MEDIADOR DA EXAUSTÃO EMOCIONAL E MODERADOR DA IDENTIDADE
MORAL**

CASCADEL

2022

JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT

**O EFEITO DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: O PAPEL
MEDIADOR DA EXAUSTÃO EMOCIONAL E MODERADOR DA IDENTIDADE
MORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade**.

Área de Concentração: Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo

CASCADEL

2022

JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT

**O EFEITO DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: O
PAPEL MEDIADOR DA EXAUSTÃO EMOCIONAL E MODERADOR DA
IDENTIDADE MORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, avaliada pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 LEANDRO AUGUSTO TOIGO
Data: 17/12/2022 08:05:05-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Orientador (a) Leandro Augusto Toigo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (Unioeste)

Documento assinado digitalmente
 DELCI GRAPEGIA DAL VESCO
Data: 17/12/2022 10:55:42-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (Unioeste)

Documento assinado digitalmente
 CRISTINA HILLEN MARCHINE FERREIRA
Data: 17/12/2022 11:13:36-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Cristina Hillen Marchine Ferreira

Universidade Estadual do Paraná (Unespar)

DEDICATÓRIA

“À minha querida mãe, Roselene Bressan Schmidt (in memoriam), que partiu alguns dias antes de iniciar minhas aulas no mestrado. Minha rainha, lembro-me de todo seu esforço em me educar, em criar-me um cidadão do bem, em sempre almejar meu sucesso. Aqui estão os resultados dos seus esforços. Com muita gratidão e saudades”.

AGRADECIMENTOS

Enfim, findou-se esse ciclo. Este momento é único em minha vida, esperei tanto para chegar esse dia. Faltam palavras para expressar o significado que o encerramento desta etapa representa em minha vida e na vida de meus familiares. Por mais que em alguns momentos dessa caminhada fez transparecer a solidão, é válido dizer que nunca estive só. Agradeço a Deus, primeiramente, por me proporcionar forças nos momentos de aflição e nunca me abandonar, por guiar-me e por direcionar pessoas de coração bondoso ao meu encontro.

Tenho certeza de que essa vitória é coletiva, por isso é o momento de agradecer aos familiares que sempre apoiaram. Agradeço de coração à minha esposa, Dra. Marineiva Moro Campos de Oliveira, por me dar total apoio de todas as melhores formas possíveis, por me dar doses de esperança para não desistir, e por entender que seria um ciclo passageiro. Ao meu sogro, Marino Campos de Oliveira, e minha sogra, Neiva Moro, pelo total apoio nessa fase e que após o falecimento da minha mãe me acolheram. Ao meu Pai, Alberto Schmidt, que mesmo após o ocorrido, foi forte o suficiente para superar e entendeu que esse momento de minha ausência seria passageiro e logo poderíamos conversar mais. Ao André Stein Chisté, nosso filho de coração, que aos finais de semana me convidava para brincar, jogar videogame, tomar banho na piscina, mas que poucas vezes pude participar desse momento e mesmo assim não reclamou. Obrigado por tudo! Amo vocês!

Agradeço aos docentes do mestrado que participaram do meu processo de formação. Certamente vocês são mais que professores, pois permitiram toda inspiração para seguir nessa caminhada que viria a ser traçada. Em especial, agradeço a meu orientador, prof. Dr. Leandro Augusto Toigo, pela amizade, pela confiança, pelos incentivos, pelas fortes parcerias, pelos conhecimentos partilhados na disciplina de “Planejamento e controle Gerencial”, por toda paciência, enfim, por poder evidenciar a direção correta para a concretização desse sonho. Aproveito para agradecer às queridas professoras da Banca, Dra. Cristina Hillen Marchine Ferreira e Delci Grapégia Dal Vesco, por terem analisado minha pesquisa com tanto carinho e não mediram esforços para a concretização desse ciclo. Minha eterna Gratidão!

Estendo meus agradecimentos ao Prof. Dr. Aládio Zanchet, pelos ensinamentos na disciplina de “Teoria da Contabilidade”, que proporcionou o total entendimento da lente teórica para as pesquisas em contabilidade. À profa. Dra. Delci Grapégia Dal Vesco, por compartilhar seus conhecimentos nas disciplinas de “Gestão de Ativos Intangíveis e Avaliação de Empresas e Controladoria” e ensinar as melhores formas de escrita. Ao prof. Dr. Vinícius Abílio Martins, que proporcionou entender por meio da disciplina “Metodologia da

Pesquisa Científica em Ciências Contábeis” que o caminho do mestrado seria a construção de tijolinho por tijolinho. À profa. Dra. Dione Olesczuk Soutes, por compartilhar seus conhecimentos na disciplina de “Gestão Estratégica de Custos”. Ao prof. Dr. Clóvis First, que por meio das “Oficinas de Pesquisa” nos demonstrou os caminhos de buscas para as pesquisas que vigorariam nessa caminhada. Ao Prof. Dr. Jerry Adrian Johann, pelos ensinamentos na disciplina de “Métodos Quantitativos aplicados à pesquisa em Ciências Contábeis”. À profa. Dra. Silvana Anita Walter, pelos aprendizados na disciplina de “Métodos Qualitativos aplicados à pesquisa em Ciências Contábeis”. Ao Prof. Dr. Sidnei Celerino da Silva, pelos ensinamentos nas disciplinas de “Metodologia do Ensino em Ciências Contábeis e Supervisão Profissionalização Docente”, que me incentivaram para iniciar nessa vida de docência. Ao Prof. Dr. Denis Dall Asta, por compartilhar seus ensinamentos na disciplina de “Análise avançada do desempenho financeiro de empresas”. À profa. Dra. Maria da Piedade Araujo, pela disciplina de “Modelos Econométricos aplicados à contabilidade” e que proporcionou ensinamentos importantes para análises em pesquisas de contabilidade com utilização do *software* R, e por toda sua bondade em ajudar na interpretação de dados de artigos correlacionados. Ao prof. Dr. Udo Strassburg, pelo “Seminário de Dissertação”, por proporcionar as diretrizes corretas para a dissertação.

Estendo meus agradecimentos aos coordenadores, diretores do PPGC, à assistente do PPGC da Unioeste, Cascavel – PR, Andrea Soares Bobato, que desde o processo de inscrição do mestrado sempre esteve disponível para qualquer questão. Enfim, obrigado a toda a Administração da Unioeste.

Obrigado aos colegas e amigos que o mestrado proporcionou nessa caminhada e que será para toda a vida. Minha gratidão a todos(as).

Agradeço também aos sujeitos desta pesquisa, os profissionais competentes das cooperativas, que não mediram esforços em responder o questionário, sem vocês esse momento não seria possível. Por fim, obrigado a toda organização acadêmica, à Capes e à Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), pelo ensino público gratuito, de ótima qualidade, com objetivos de transformar as pessoas e a sociedade em geral. GRATIDÃO!

Schmidt, J. L. (2022). O Efeito da Supervisão Abusiva na Folga Orçamentária: O Papel Mediador da Exaustão Emocional e Moderador da Identidade Moral. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, PR, Brasil.

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária com o papel mediador da exaustão emocional e moderador da identidade moral, com fundamento epistemológico da Teoria da Motivação de Proteção (*PMT*), para a concreticidade de responder à problemática que instiga esta pesquisa. A presente pesquisa é caracterizada como descritiva, do tipo *survey*, abordagem quantitativa e se utilizou de técnicas e recursos estatísticos de análise, por meio de Modelos de Equações Estruturais (MEE) e pelo método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS), para analisar o efeito da supervisão abusiva, mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral, sobre a folga orçamentária de responsáveis da elaboração do orçamento, de cooperativas agroindustriais dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a preocupação em conhecer os fatores que levam à formação de folga orçamentária tem levado pesquisadores a explorar as origens e consequências para as organizações, assim, justifica-se a realização desta pesquisa para evidenciar a possibilidade do entendimento sobre os efeitos de fatores comportamentais de supervisores com seus subordinados e as articulações com o orçamento. Participaram desta pesquisa 88 responsáveis pela elaboração, execução e controle do orçamento das cooperativas agroindustriais. Para mensurar as variáveis utilizou-se de questionários com escala de *Likert* de cinco pontos. Os resultados indicam que para a amostra utilizada, a hipótese H1 não foi confirmada, ou seja, a supervisão abusiva não teve efeito diretamente na folga orçamentária. Quanto à hipótese H2, pôde ser confirmada, ou seja, evidencia que a exaustão emocional medeia a relação entre supervisão abusiva e a folga orçamentária. Em relação à hipótese H3 não pôde ser confirmada, ou seja, a identidade moral não moderou a relação entre a exaustão emocional e a folga orçamentária. Conclui-se que a não confirmação da hipótese H1 demonstra um ambiente de trabalho favorável nas cooperativas agroindustriais do Brasil, sem abusos nas relações entre supervisores e subordinados, e melhor alocação de recursos, eficácia e resultados. Também se conclui que os subordinados, ao sofrerem por supervisão abusiva, padecem por exaustão emocional e para se proteger ou compensar evidenciam a folga orçamentária, e por mais que tenham uma alta identidade moral, estando em exaustão emocional, não considerarão a questão moral. Quanto às contribuições, abarcam questões: **(i) teóricas**, por meio da lente *PMT*, a inclusão de contextos comportamentais, como a Supervisão Abusiva e

Exaustão Emocional e sua influência na Folga Orçamentária; **(ii) práticas**, análise das ações de indivíduos, com o intuito de inibir a folga orçamentária, para melhor alocação de recursos; **(iii) social**, questões para refletir sobre a preparação de cargos de gestão e relações “supervisor-subordinado”, para um modelo consciente para a elaboração do orçamento em um ambiente mais harmônico. Dessa forma, permite reforçar a necessidade de análise nos demais ramos do setor cooperativo, assim como de outras organizações.

Palavras-chave: Folga orçamentária. Exaustão emocional. Supervisão abusiva. Identidade Moral. Teoria da Motivação de Proteção.

Schmidt, J. L. (2022). The Effect of Abusive Supervision on Budget Slack: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and Moderator of Moral Identity. (Master's Dissertation). State University of Western Paraná - Unioeste, Cascavel, PR, Brazil.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the effect of abusive supervision on budget slack with the mediating role of emotional exhaustion and moderator of moral identity, based on the epistemological basis of the Protection Motivation Theory (PMT), for the concreteness of responding to the problem that instigates this research. The present research is characterized as descriptive, survey type, quantitative approach and used statistical techniques and resources of analysis, through Structural Equation Models (ESM) and by the partial least square regression method - Partial Least Squares (PLS), to analyze the effect of abusive supervision, mediated by emotional exhaustion and moderated by moral identity, on the budgetary gap of budget managers, agro-industrial cooperatives in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul. It is notepoint that the concern to know the factors that lead to the formation of budget slack, has led researchers to explore the origins and consequences for organizations, thus, it is justified to carry out this research to evidence the possibility of understanding the effects of behavioral factors of supervisors with their subordinates and the articulations with the budget. The participants of this research, 88 responsible for the preparation, execution and control of the budget of agro-industrial cooperatives participated. To measure the variables, we used questionnaires with a five-point Likert scale. The results indicate that for the sample used, hypothesis H1 was not confirmed, i.e., abusive supervision had no effect directly on budget slack. As for the H2 hypothesis, it can be confirmed, that is, it shows that emotional exhaustion measures the relationship between abusive supervision and budgetary slack. As for the H3 hypothesis, it cannot be confirmed, that is, moral identity, it did not moderate the relationship between emotional exhaustion and budgetary slack. It is concluded that the non-confirmation of hypothesis H1 demonstrates a favorable work environment in agro-industrial cooperatives in Brazil, without abuse in the relations between supervisors and subordinates, and better allocation of resources, effectiveness and results. It is also concluded that subordinates suffering from abusive supervision, suffer from emotional exhaustion and to protect themselves or compensate, show the budgetary slack, and as much as they have a high moral identity, being in emotional exhaustion, will not take into account the moral issue. Regarding contributions, they cover questions: (i) theoretical, through the *PMT* lens, the inclusion of behavioral contexts such as Abusive Supervision and Emotional Exhaustion and its influence on Budget Slack; (ii) practices, analysis of the actions of individuals, in order to

inhibit the budget gap, for a better allocation of resources; (iii) social, questions to reflect on the preparation of management positions and "supervisor-subordinate" relationships, for a conscious model for budgeting in a more harmonious environment. Thus, it allows reinforcing the need for analysis in the other branches of the cooperative sector, as well as other organizations.

Keywords: Budget slack. Emotional exhaustion. Abusive supervision. Moral Identity. Protection Motivation Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema da Teoria da Motivação de Proteção	29
Figura 2. Modelo Teórico deste estudo	46
Figura 3. Etapas da estimação do modelo	56
Figura 4. Modelo Estrutural com as hipóteses	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Codificação das questões da pesquisa.....	54
Tabela 2 - Número de respostas por gênero	61
Tabela 3 - Número de respostas cargo/função desempenhado por gênero.....	62
Tabela 4 - Número de respostas por tempo de atuação no cargo/função	63
Tabela 5 - Número de respostas em relação ao papel dos respondentes com o orçamento	64
Tabela 6 - Número de respostas em relação unidade federativa da cooperativa.....	64
Tabela 7 - Número de respostas em relação ao número de empregados.....	65
Tabela 8 - Número de respostas em relação ao faturamento anual	66
Tabela 9 - Estatística descritiva para as assertivas - Supervisão Abusiva.....	67
Tabela 10 - Estatística descritiva para as assertivas - Exaustão Emocional.....	69
Tabela 11 - Estatística descritiva para as assertivas - Identidade Moral	70
Tabela 12 - Estatística descritiva para as assertivas - Folga Orçamentária.....	72
Tabela 13 - Questões iniciais para validar constructo	74
Tabela 14 - Questões resultantes da validação do constructo	74
Tabela 15 - Fiabilidade e validez do constructo	75
Tabela 16 - Validez discriminante Cargas fatoriais cruzadas.....	76
Tabela 17 - Validez discriminante Fornell-Larcker (FL)	77
Tabela 18 - Validez discriminante <i>Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)</i>	78
Tabela 19 - Fator de inflação da Variância (VIF) Externos	79
Tabela 20 - Fator de inflação da Variância (VIF) Internos	80
Tabela 21 - Coeficiente de determinação (R^2).....	80
Tabela 22 - Tamanho do efeito f^2	81
Tabela 23 - Cargas externas.....	82
Tabela 24 - Análise fatorial - coeficientes estruturais	83
Tabela 25 - Resultado das Hipóteses da pesquisa	87
Tabela 26 - Comparativo das Hipóteses das pesquisas	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Constructo da pesquisa.....	51
Quadro 2. Avaliação do Modelo de Mensuração - Consistência Interna.....	57
Quadro 3. Avaliação do Modelo de Mensuração - Validade Convergente.....	58
Quadro 4. Avaliação do Modelo de Mensuração - Validade Discriminante	58
Quadro 5. Avaliação do Modelo estrutural	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
EE	Exaustão Emocional
FO	Folga Orçamentária
IM	Identidade Moral
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
SA	Supervisão Abusiva
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
PMT	<i>Protection Motivation Theory</i>
VIF	<i>Variance Inflation Fator</i>
VOs	Variáveis Observáveis
VLs	Variáveis Latentes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS.....	23
1.2.1	<i>Geral</i>	23
1.2.2	<i>Específicos</i>	23
1.3	DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO.....	23
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	24
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	27
2	BASE TEÓRICA.....	28
2.1	TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE PROTEÇÃO.....	28
2.2	SUPERVISÃO ABUSIVA.....	32
2.3	EXAUSTÃO EMOCIONAL.....	35
2.4	IDENTIDADE MORAL.....	37
2.5	FOLGA ORÇAMENTÁRIA.....	38
2.6	MODELO TEÓRICO E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES/PROPOSIÇÕES.....	43
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	48
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	50
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	53
3.5	PREOCUPAÇÕES ÉTICAS.....	54
3.6	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	54
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	61
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	61
4.1.1	<i>Caracterização dos respondentes</i>	61
4.1.2	<i>Caracterização das cooperativas agroindustriais</i>	64
4.1.3	<i>Análise descritiva dos dados</i>	66
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS.....	73
4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	74
4.4	AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	78
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	85

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	95
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	96
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	122
	ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIOESTE.....	125

1 Introdução

As organizações requerem indivíduos em seu processo de gestão. Ao considerar as diferentes estruturas existentes nas organizações, as relações desses indivíduos envolvem as figuras de supervisores e subordinados. Com a responsabilidade de monitorar a qualidade do trabalho, supervisores se tornaram mais exigentes em termos de expectativas de trabalho dos subordinados (Shillamkwese, Tariq, Obaid, Weng, & Garavan, 2020). Dessa forma, nota-se que as formas de acompanhamento dos supervisores influenciam o comportamento de seus subordinados e a depender dos comportamentos do supervisor há o desencadeamento de ações dos subordinados.

Por exemplo, quando os subordinados percebem o comportamento imoral dos supervisores e não há mecanismo de justiça, eles retribuem tais comportamentos com intuito destrutivo (Bies & Tripp, 1996; Van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010; Greenbaum, Mawritz, Bonner, Webster, & Kim, 2018). Muitas vezes a atitude agressiva e exigente dos supervisores é percebida como destrutiva e desencadeia práticas destrutivas no local de trabalho (Nguyen, Ashkanasy, Parker, & Li, 2018).

As práticas destrutivas no local de trabalho podem ser associadas ao fato de os funcionários estarem emocionalmente exaustos e não permanecerem atentos ao trabalho (Dane & Brummel, 2014), como também a influência negativa da pressão exercida pelos supervisores e as exigências do trabalho no desejo dos funcionários em permanecer nas organizações (Afshan, Kashif, Sattayawaksakul, Cheewaparakobkit & Wijenayake, 2022).

Assim, a rotatividade de funcionários de alguma forma é influenciada pelo comportamento dos supervisores (Cohen, Blake & Goodman, 2016), por supervisão abusiva e redução do suporte organizacional (Haar, de Fluiter, & Brougham, 2016; Pradhan & Jena, 2017), e ainda, atitude agressiva de supervisão no trabalho (Richard, Boncoeur, Chen, & Ford, 2020), os quais afetam negativamente o comportamento dos funcionários e resultam em desempenho negativo (McLarty, Muldoon, Quade, & King, 2021). Para Mannan e Kashif (2019), essa agressão pode ser demonstrada de forma não física pelos supervisores em relação aos funcionários, ou seja, na forma de supervisão abusiva.

Nesse sentido, os tipos de supervisão ou respectivos estilos de liderança influenciam nos processos orçamentários e comportamento dos indivíduos (Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019), caracterizando o processo de gestão. Os estilos de liderança envolvem comportamentos positivos e negativos, que resultam em ações que um funcionário pode considerar injustas por parte do gestor ou da organização (Vaezi, Hoseynpoor, & Ranjbar

Kaboutarkhani, 2016). Diante disso, a Teoria da Motivação de Proteção (*PMT*) de Rogers (1975) aborda que estímulos externos podem induzir os indivíduos a desenvolver mecanismos de autoproteção, que resultam em comportamentos de autoproteção. Segundo Yean e Yusof (2016), são as percepções quanto aos gestores que os indivíduos moldam seu senso de justiça ou injustiça, principalmente em contextos de liderança ou supervisão abusiva (Schyns & Schilling, 2013).

Os estudos acerca dessa categoria de análise se concentram nas consequências negativas da supervisão abusiva, por exemplo, Tepper (2000) constatou que quando os subordinados percebem a supervisão abusiva dos seus superiores, normalmente reduzem seu comprometimento emocional com a organização. Por exemplo, Harvey, Stoner, Hochwarter e Kacmar (2007) e Huang, Li e Li (2017) evidenciaram que a supervisão abusiva existe de diferentes formas nas organizações e se expressa principalmente por meio de um comportamento negativo de liderança, que tem efeitos desfavoráveis nas atitudes e comportamentos dos subordinados.

Khalid, Bashir, Khan e Abbas (2018) asseveram que os comportamentos abusivos dos supervisores abarcam questões, como: intimidar, compartilhar recursos críticos com outros membros da organização, ridicularizar, criticar e danificar as percepções dos funcionários sobre o contrato psicológico. Assim, uma vez violado o contrato psicológico dos funcionários, eles optam por reter conhecimento (Jahanzeb, Fatima, Bouckennooghe, & Bashir, 2019).

Nesse sentido, Sun (2019) demonstra em seus estudos que quanto mais intensa a supervisão abusiva percebida pelos subordinados, mais intensa a frequência do comportamento de trapaça no local de trabalho, mais retenção de saberes sem compartilhamento, que possibilita um efeito positivo entre a supervisão abusiva e o comportamento negativo dos subordinados.

Estudos anteriores evidenciam que a supervisão abusiva provoca a exaustão emocional, conceituada por Maslach (1998) como uma dimensão da síndrome de Burnout, que consiste em uma sensação de esgotamento emocional e falta de recursos emocionais. A exaustão emocional pode ser influenciada por meio de conflito interpessoal e da agressão crônica aos sentimentos, autoestima e a autoeficácia dos subordinados (Baron, 1988; Burton & Hoobler, 2006; Evers, Brouwers & Tomic, 2002; Golembiewski & Kim, 1989; Maslach & Leiter, 1997; Moore, 2000; Rosse, Boss, Johnson & Crown, 1991; Tepper, 2000).

Suthatorn e Charoensukmongkol (2018) asseveram que a exaustão emocional é um tipo de tensão, expressamente afetivo e crônico, relacionado ao trabalho e ocorre com

frequência com funcionários em ambientes multiculturais. Nesse contexto, Chan (2021) e Goel e Verma (2020) afirmam que este problema pode prejudicar o bem-estar e desempenho dos funcionários. Destarte, a exaustão emocional tende a prejudicar a satisfação com a vida e aumentar as intenções de rotatividade (Karatepe, 2011) e levar à perda de entusiasmo no trabalho, aumentando intenções de absenteísmo (Chao, Morrison, Alastair, & Wu, 2019).

Determinados estudos demonstraram vários fatores de nível individual e do ambiente de trabalho que podem se correlacionar com o desenvolvimento da exaustão emocional (Dall'Ora, Ball, Reinius, & Griffiths, 2020). Dentre eles, pode-se citar: **(i) relação sociodemográfica** (Cañadas-De La Fuente et al., 2018; Gómez-Urquiza et al., 2017); **(ii) ocupacional**, relacionado a turno de trabalho, horário de trabalho (Gómez-Urquiza et al., 2017; Vargas-Cañadas, Aguayo, Fernández, & Emilia, 2014) e **(iii) variáveis de trabalho**, relacionadas à carga de trabalho, clima de equipe de trabalho, estilo de liderança (Cummings et al., 2018).

Nesse contexto, os fatores apontados anteriormente colaboram para o desenvolvimento da exaustão emocional e esta indica um estado psicológico negativo do indivíduo e influencia no trabalho, por exemplo, em especial no (a): (i) comportamento individual; (ii) desempenho; (iii) taxa de rotatividade; (iv) satisfação no trabalho, entre outros (Mitchell, Bear, Ambrose, Folger, & Palmer, 2018). Ainda pode influenciar no esgotamento no trabalho e até mesmo aumento de pressão arterial (Schaubroeck & Merritt, 1997; Zellars, Perrewé, & Hochwarter, 2000).

Especificamente, o comportamento individual pode ser compreendido pela identidade moral que reflete o significado e a relevância dos valores morais na identidade da pessoa e interfere na maneira como as pessoas interpretam e respondem a situações que envolvem decisões morais (Aquino, McFerran, & Laven, 2011; Aquino & Reed, 2002). Na busca pelo conceito de identidade moral, Aquino e Reed (2002) conceituaram a identidade moral como uma autoconcepção relacionada em torno de um conjunto de traços morais, como: a honestidade, a bondade e a ajuda. Pessoas com forte identidade moral a veem como parte importante e central de sua autoidentidade. Hardy e Carlo (2011) afirmam que a identidade moral se refere ao grau em que ser uma pessoa moral é importante para a identidade de uma pessoa e corresponde a um valor subjetivo.

Destarte, a identidade moral está ligada a vários comportamentos éticos, que evitam danos a outros e que promovem o bem-estar e o cuidado dos outros (Hertz & Krettenauer, 2016; Valentine & Godkin, 2019; Winterich, Aquino, Mittal, & Swartz, 2013). Assim, para

peças com uma alta identidade moral, as decisões morais são importantes em suas escolhas, e é provável que ajam moralmente (Hurst, Kavussanu, Swain, & Ring, 2022). Todavia, se existir o comportamento de trapaça dos indivíduos, este viola os valores morais, de justiça, honestidade e respeito e pode fazer as pessoas se sentirem mal (Kavussanu, Stanger, & Ring, 2015). Portanto, a identidade moral é uma variável que pode moderar positivamente o comportamento de trapaça (Reynolds & Ceranic, 2007), já que tem relação entre liderança ética e comportamento ético dos funcionários (Zhang & Liao, 2017).

Assim, supervisão abusiva e exaustão emocional remetem ao comportamento individual, refletindo a identidade moral individual e que influencia no uso de ferramentas de controle gerencial. Por exemplo, é sabido que o uso de artefatos do sistema de controle gerencial (SCG), como o orçamento, influenciam o comportamento dos funcionários, motivam e aprimoram processos em um uso interativo ou facilitador (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016). O orçamento empresarial é definido como um plano expresso em termos financeiros e tem como finalidade o controle de desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros (Hope & Fraser, 2003).

Nesse sentido, Castanha, Gasparetto e Lavarda (2020) explicam que o objetivo do orçamento empresarial é composto por: coordenação de operações, alocação e controle de recursos, motivação de funcionários, conformidade com padrões, procedimentos, normas empresariais e sociedade. Essa ferramenta de gestão tem sido muito utilizada nas organizações como fonte de controle e estratégia.

Quanto à percepção da relevância de cada função do orçamento Kihn (2011) afirma que pode variar entre gestores e entre áreas de uma mesma organização ou pelas características dos próprios indivíduos. Por exemplo, pode-se citar pesquisas realizadas em cooperativas: (i) De Almeida, Machado, Raifur e Nogueira (2009), relação significativa entre o tamanho da organização e o uso do orçamento para apoio à estratégia e controle; (ii) Tarifa e De Almeida (2018), orçamento para decisões de longo prazo, com flexibilizações conforme necessidade durante o período; (iii) Imlau, Chaves, Gasparetto, Lunkes e Schnorrenberger (2016), planejamento e controle; (iv) Pereira, Lyrio, Lunkes e Schnorrenberger (2015), controle e análise de desempenho.

Apesar das vantagens do uso de orçamentos, Merchant (1981) relatou que pesquisadores identificaram imprecisões no orçamento, como a folga orçamentária. A folga orçamentária é um dos temas mais investigados em pesquisas sobre orçamentos empresariais

(De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). De acordo com Merchant (1985b), a folga orçamentária é definida como uma situação em que o valor do orçamento alocado em uma área é maior do que o necessário. Para Dunk (1993) e Yuen (2004), seu conceito está relacionado a subestimar receitas, superestimar custos ou subestimar as capacidades de desempenho para tornar as metas orçamentárias facilmente alcançáveis.

A criação da folga orçamentária é explicada na literatura por diferentes causas, seja por questões ambientais ou comportamentais. Dentre os aspectos ambientais pode-se citar a existência de incerteza (Dunk & Nouri, 1998; Daumoser, Hirsch, & Sohn, 2018); assimetria de informação (Daumoser et al., 2018; Fisher, Frederickson, & Peffer, 2000; Fisher et al., 2002); valores culturais (Lau & Eggleton, 2004) e dificuldade de controle orçamentário (Van der Stede, 2000). Dentre os aspectos comportamentais, pode-se citar: interesses políticos, interesses próprios (Kinnersley & Magner, 2008; Wiersma, 2017; Busch & Gustafsson, 2002); poder do negociador orçamentário (Fisher et al., 2000); tipo de negociação com subordinados (Wiersma, 2017), e percepção desfavorável dos gestores sobre o processo orçamentário (Kinnersley & Magner, 2008).

Ademais, a folga orçamentária, segundo Vanacker, Collewaert e Zahra (2017), permite que os gestores reduzam conflitos disfuncionais entre as unidades organizacionais, decorrentes da competição por recursos escassos, pois com folga suficiente, os gerentes das unidades podem cumprir as metas sem transformar as unidades em rivais.

1.1 Problema de pesquisa

Dentro das organizações, os líderes exercem influência sobre vários aspectos na vida dos subordinados. Muitos líderes são seguidos por subordinados, porém, alguns líderes exploram e maltratam os seus seguidores (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Schmid, Pircher Verdorfer, & Peus, 2018), comportando-se mais como vilões proverbiais do que como super-heróis (Giurge, van Dijke, Zheng, & De Cremer, 2021). Essa liderança destrutiva é mais estudada como “supervisão abusiva” (Tepper, 2000), como já supracitado, definido como as percepções dos subordinados aos supervisores que exibem ações de hostilidade verbal e não verbal.

A supervisão abusiva é considerada um estilo de liderança prejudicial (Tong & Prompanyo, 2021a). A pressão sobre os subordinados é a principal causa do comportamento negativo dos subordinados (Mitchell et al., 2018) e pode incentivar comportamentos fraudulentos por parte deles e influenciar nas informações de elaboração de relatórios, como exemplo, o orçamento. Nesse contexto, a alta administração necessita da coordenação

subordinado-superior para coletar dados de recursos das subunidades e distribuir de forma eficiente dentro da organização (Church, Kuang, & Liu, 2019).

BR e Khoirunisa (2021) afirmam que os gestores são incentivados a criar folgas orçamentárias para aumentar sua remuneração ou garantir que suas metas orçamentárias sejam cumpridas. Por exemplo, Beuren, Beck e Popik (2015) evidenciaram em uma cooperativa, veracidade menor quando os gerentes visam criar maior folga ao saber que seu assistente não conhece a situação. Contudo, ao saber que seu assistente tem preferência por valores maiores de folga, os gerentes apontaram veracidade maior.

No aspecto de supervisão abusiva, Mareta, Martini e BR (2021) constataram que o *locus* de controle impacta significativamente na geração de folga orçamentária e que a propensão a criar folga orçamentária também é influenciada pela interação de supervisão abusiva e *locus* de controle. Em outro estudo, Islami e Nahartyo (2019) confirmaram que o estilo de liderança não apresentou moderação entre o comprometimento organizacional e a folga orçamentária. Constataram que os gerentes de nível médio com alto comprometimento organizacional afetivo criam uma folga orçamentária menor do que gerentes com baixo comprometimento organizacional.

Nesse caminhar da pesquisa, outros pesquisadores, como Covaleski, Evans III, Luft e Shields (2003), baseados na psicologia e norteados para os estados mentais e comportamentos dos funcionários, identificaram que o comportamento individual da folga orçamentária segue um caminho de estímulo, psicológico e de comportamento. Ademais, Libby (1999), Webb, (2002), Stevens (2002); Little, Magner e Welker (2002), evidenciaram que no processo, a pressão interna e externa sentida pelos subordinados é uma variável explicativa mais utilizada. Ma, Xi, Xu e Zhao (2017) asseveram que a principal fonte de pressão dos subordinados é a supervisão abusiva realizada pelos superiores.

Essa pressão interna e externa, conforme Rogers (1975), baseado em psicologia da Teoria da Motivação de Proteção, pode induzir os indivíduos a ter um comportamento de autoproteção. E este pode ser moderado pelo papel intermediário da identidade moral, ou seja, pelo comportamento de cidadania organizacional (Liu, Li, & Yang, 2017) e pelo comportamento pró-social (Yang & Wang, 2015).

Como já supracitado, a supervisão abusiva pode influenciar na exaustão emocional e a identidade moral pode moderar o comportamento ético e influenciar no orçamento, que, por sua vez, é uma parte importante do SCG de uma empresa e ferramenta mais utilizada pelas

organizações (Davila & Wouters, 2005). Nesse contexto, o orçamento não deve ser somente um instrumento controlador dos gastos, mas um direcionador de atenção para as operações e finanças da empresa. Deve antecipar os problemas e objetivos que necessitem de cuidado dos gestores (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008). Porém, nem todas as organizações o utilizam de forma eficaz, na maioria dos casos o gestor está pouco comprometido em atingir a meta estabelecida no orçamento, levando à ocorrência de folga orçamentária (Lestari & Adi (2021).

No entanto, Mao e Zhu (2009) afirmam que comportamentos oportunistas, como folga orçamentária, estão ocultos na execução orçamentária. Nesse sentido, Dunk e Nouri (1998) asseveram que a folga orçamentária é o comportamento que os atores orçamentários subestimam intencionalmente a receita ou a capacidade real ou superestimam o custo ou os recursos necessários. A maioria dos estudiosos acredita que a folga orçamentária leva ao desperdício de recursos e empresas ineficientes, destruindo assim o valor da empresa (Tong & Prompanyo, 2021a). Portanto, a folga orçamentária precisa ser controlada (Dunk & Nouri, 1998; Zhang & Zhai, 2009).

Ademais, estudos anteriores evidenciaram fatores informais que afetam a folga orçamentária, como: (i) **a confiança** (Bakar, Binti, & Amiruddin, 2014; Chong & Ferdiansah, 2011; Gago-Rodríguez & Naranjo-Gil, 2016); (ii) **a cultura** (Bakar et al., 2014; Suhartini, Riadi, & Sari, 2015; Ashmeade, Mccambridge, & Sullivan, 2017; Lestari, 2020); (iii) **a pressão de trabalho** (Kahar, Rohman, & Chariri, 2016); (iv) **a qualidade do sistema de informação** (Yang, Wang, & Cheng, 2009); (v) **a honestidade** (Blay, Douthit, & Fulmer III, 2018); (vi) **o gênero** (Suhartini et al., 2015; Johansson & Wennblom, 2017); (vii) **o estilo de liderança** (Islami & Nahartyo, 2019); (viii) **os valores individuais das pessoas** (Putra, Albab, & Swara, 2019); (ix) **e o comprometimento organizacional** (Amran & Auzair, 2013; De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Nesse sentido, estudos sobre como restringir a folga orçamentária sempre foi um dos problemas de foco na pesquisa orçamentária (Tong & Prompanyo, 2021a).

Todavia, pesquisas sobre o efeito da supervisão abusiva no contexto de folga orçamentária mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral, em cooperativas agroindustriais, decorrente de buscas até o momento, permanecem inexploradas nesse campo de pesquisas, o que potencializa a necessidade deste estudo.

A partir da necessidade de dialogar sobre as formas que a supervisão abusiva mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral afetam a folga orçamentária, esta

pesquisa busca responder à seguinte questão: **qual o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral?**

1.2 Objetivos

Nesta seção destacam-se os objetivos que estruturaram a pesquisa. Inicialmente se evidencia o objetivo geral e posterior seu desdobramento em três objetivos específicos.

1.2.1 Geral

A partir da contextualização do problema de pesquisa e com o propósito de responder à questão de pesquisa, foi elaborado o seguinte objetivo geral:

a) Analisar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária com o efeito mediador da exaustão emocional e moderador da identidade moral.

1.2.2 Específicos

Com a intenção de formular etapas que o estudo percorreu para atender ao objetivo geral, delineou-se três objetivos específicos:

- a) Identificar a relação entre a supervisão abusiva e folga orçamentária;
- b) Identificar o efeito mediador da exaustão emocional na relação entre a supervisão abusiva e folga orçamentária;
- c) Identificar o efeito moderador da identidade moral na relação entre a exaustão emocional e folga orçamentária.

1.3 Delimitação para o estudo

A delimitação teórica deste estudo parte inicialmente da Teoria da Motivação de Proteção de Rogers (1975) e proporciona entender as intenções e comportamentos protetores dos indivíduos quando estes são confrontados com uma ameaça. Por meio dessa lente teórica busca-se analisar o aspecto supervisão abusiva que apresenta relação para estimular a exaustão emocional nos subordinados e estes podem ser motivados a ações para proteção.

Rippetoe e Rogers (1987) explicam que a Teoria propõe que os indivíduos estão envolvidos em um processo inicial de fontes de informação e que abarcam questões ambientais e intrapessoais e posteriormente o processo de mediação cognitiva emite fatores que afetam a probabilidade de resposta “a motivação de proteção” e resulta em um modo de enfrentamento a uma ameaça.

Soral, Pati e Kakani (2022), por exemplo, ao empregarem a lente teórica da Teoria da Motivação de Proteção, encontraram evidências de um processo de mediação que liga a tríade escura (personalidades socialmente aversivas relacionadas: psicopatia, narcisismo e maquiavelismo) dos supervisores com a ocultação de conhecimento por meio de relevância e segurança no trabalho. Em outras palavras, identificaram que os subordinados avaliam a tríade escura dos supervisores como uma ameaça que afeta seu sentimento de ser valorizado e ameaça sua percepção de segurança no trabalho.

Tong e Prompanyo (2021a), a partir dos pressupostos da Teoria da Motivação de Proteção, investigaram a supervisão abusiva no contexto orçamentário, de forma a explorar o efeito mediador da exaustão emocional entre supervisão abusiva e folga orçamentária. Autores que, a partir da Teoria da Motivação de Proteção, indicam evidências empíricas sobre a exaustão emocional como variável que medeia a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária.

Como se pode ver, a Teoria da Motivação de Proteção abarca estudos recentes no contexto de liderança negativa e parece adequada para explicar o fenômeno desse estudo. Sendo assim, a delimitação deste estudo está voltada a responsáveis participantes da elaboração do orçamento, por poderem conviver com ameaças causadas pela supervisão abusiva e em busca de uma forma de proteção de enfrentamento, elaborar orçamentos com reservas e poder demonstrar de forma falsa um desempenho melhor.

Quanto à delimitação amostral desta pesquisa, ela é composta por 88 participantes responsáveis pela elaboração, controle e execução do orçamento de 17 cooperativas agroindustriais de grande porte. A amostra compreendeu cooperativas presentes nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

O orçamento empresarial é uma ferramenta relevante no planejamento das organizações, pois atua de maneira a manter o negócio saudável e competitivo, estabelecendo metas e objetivos orçamentários. Como artefato de gestão, o orçamento é utilizado para diferentes propósitos (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016), por exemplo, pode atuar como controle de recursos e estar ligado diretamente ao desempenho das organizações.

Os gestores, ao elaborarem orçamentos, consideram orçar os gastos ou receitas relativas à sua responsabilidade de departamento. Elaborar orçamento e ter cobrança de resultados do orçamento é um ponto inicial de discussão para a folga orçamentária (Wrubel & Fernandes, 2014). Por exemplo, pode-se citar: benefícios resultantes de remunerações

baseadas no resultado do orçamento (De Faria, Da Silva Gomes, Dias Filho & Albuquerque, 2011) ou ainda, uma forma de o responsável pelo orçamento se reportar a uma supervisão abusiva ou exaustão emocional e criar folga no orçamento (Tong & Prompanyo, 2021a; 2021b).

Pesquisas anteriores com maior relevância estudaram como restringir a folga orçamentária, por meio da lente teórica da teoria da agência e utilizando-se de variáveis, como exemplo: (i) **a participação no orçamento** (Huang, 2012), (ii) **a informação assimétrica** (Chow, Cooper & Waller, 1988), (iii) **o contrato baseado em orçamento** (Schif & Lewin, 1970), **a investigação de variância** (Webb, 2002) entre outros. No entanto, a folga orçamentária não é apenas o problema do agente, mas também está relacionada à violação das normas sociais e ao comportamento desviante (Deng, Liu, Xie & Miao, 2014).

Embora dentro do âmbito de empresas tradicionais, estudos buscaram identificar a relação de variáveis que influenciam a folga orçamentária. Por exemplo, Tong e Prompanyo (2021a; 2021b), por meio da Teoria da motivação de proteção, investigaram empresas de manufatura da China e identificaram efeito positivo da supervisão abusiva na folga orçamentária e na exaustão emocional e provaram que a identidade moral pode moderar negativamente a relação entre a exaustão emocional e a folga.

Pesquisas correlatas até o momento identificadas nas bases de busca desta pesquisa, *Web Of Science, Emerald, Scopus, Science Direct, Spell*, apontam que investigações em relação à supervisão abusiva e o efeito na folga orçamentária diretamente e mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral, ainda não foram exploradas em empresas do Brasil, especificamente em cooperativas agroindustriais.

A originalidade deste estudo consiste no alinhamento de variáveis comportamentais que podem induzir o processo orçamentário conforme os estudos recentes de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b). Destarte, o primeiro caminho da pesquisa buscou estudos sobre o papel da supervisão abusiva a qual foi constatada ser a principal fonte de pressão dos subordinados, mas essas produções não investigam acerca do ambiente de supervisão abusiva na criação da folga orçamentária pelos subordinados. No segundo momento, investigou-se empiricamente uma via de mediação por meio da exaustão emocional, na relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária dos subordinados e outra via de moderação, por meio da identidade moral, sobre exaustão emocional e folga orçamentária.

Ao considerar, por exemplo, que as cooperativas agroindustriais buscam assertividade em seu controle de gastos, ou que os gestores do orçamento consideram o orçamento útil (De

Jesus Silva, Ferreira, Dal Magro, & Lavarda, 2020), este estudo possibilita elucidar e fornecer parâmetros para a compreensão de como os responsáveis desenvolvem o orçamento normal, ou com folga, e quais os aspectos ora investigados neste estudo que induzem a essa folga, ou seja, a “supervisão abusiva” a “exaustão emocional” e “identidade moral”.

Quanto às contribuições deste estudo, estão pautadas ao cunho teórico, metodológico prático, gerencial e social, pois abarcam questões acerca do controle gerencial de forma geral e especificamente o orçamento, portanto, sustentam a originalidade deste estudo que é exposta adiante.

Do ponto de vista teórico e metodológico, este estudo inclui a supervisão abusiva no contexto orçamentário e complementa outros comportamentos negativos induzidos pela supervisão abusiva para explorar o caminho de influência da supervisão abusiva na folga orçamentária. Ademais, a partir de uma lente teórica da psicologia, especificamente da teoria da motivação de proteção de Rogers (1975), propõe entender o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária com um mecanismo de contenção da folga orçamentária em um nível mais profundo. Assim, outros pesquisadores podem utilizar-se dessa teoria para indicar que estímulos, como o estresse, exaustão emocional, causada, por exemplo, por supervisão abusiva, pode induzir os indivíduos a abrir o mecanismo de autoproteção e, em seguida, produzir o comportamento correspondente.

No campo prático e gerencial os achados ampliam os conhecimentos acerca do controle gerencial de forma geral, especificamente do orçamento em cooperativas agroindustriais, para profissionais contábeis, acadêmicos, gerentes, administradores, diretores, com o intuito de possibilitar discussões de reflexões acerca da necessidade de observar ações de indivíduos que podem induzir a folga orçamentária. Assim incutir no processo orçamentário fatores contextuais pode auxiliar nas projeções do orçamento para uma melhor alocação de recursos entre as unidades e, conseqüentemente, ainda almejar vantagem competitiva e atingir um melhor desempenho.

Sob a ótica social, a pesquisa pauta-se no interesse em observar indivíduos que, por vezes, atuam em diferentes níveis hierárquicos de liderança e produção em organizações e atuam na distribuição e geração de informações para as tomadas de decisões. Nesse contexto, traços psicológicos e emocionais de cunho negativo, como Supervisão Abusiva e Exaustão Emocional, podem afetar na geração de informações para o processo orçamentário e, conseqüentemente, nas tomadas de decisões. Além disso, para as organizações, a questão de os indivíduos ocuparem cargos estratégicos e de liderança faz-se necessário entender as

variáveis comportamentais, pois estes futuros líderes podem figurar uma influência negativa aos seus subordinados e colegas de trabalho.

1.5 Estrutura da dissertação

A pesquisa estrutura-se nas seguintes seções: introdução, momento em que se apresenta a contextualização do objeto de análise, o problema, o objetivo, delimitação, justificativa e contribuição. A segunda seção compreende a revisão da literatura, em que se apresenta estudos sobre: (i) Teoria da Motivação de Proteção; (ii) supervisão abusiva; (iii) exaustão emocional; (iv) identidade moral; (v) folga orçamentária. Na terceira seção evidencia-se o caminho metodológico utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, destaca-se o *locus* de pesquisa, os sujeitos e a abordagem de análise. A quarta seção é dedicada à apresentação e discussão dos resultados. Na última seção constam as considerações finais desta produção de conhecimento, que abrangem as conclusões do estudo, as contribuições, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 Base Teórica

Esta seção versa, inicialmente, sobre a Teoria da Motivação de Proteção de Rogers (1975), delineando os aspectos teóricos para investigação. Além disso, são postas à baila, pesquisas correlatas ao objeto de análise, a saber, como supervisão abusiva, exaustão emocional, identidade moral e folga orçamentária, para a compreensão do curso dessa investigação.

2.1 Teoria da motivação de proteção

Inicialmente, pesquisadores e teóricos se conscientizavam na relevância do papel dos processos de mediação cognitiva na persuasão (Maddux & Rogers, 1983). Na época surgiram diversas formulações, como o modelo de redução de unidades, em que, segundo Janis (1967), evidenciou que a atração de um estado emocional de medo era necessária para a aplicabilidade de uma comunicação de apelo ao medo. Nesse sentido, Leventhal (1970) propôs um modelo de resposta para enfatizar a relevância de diferenciar respostas emocionais das respostas cognitivas, em outras palavras, o controle do medo *versus* o controle de perigo.

Na sequência, Rogers (1975) enfatizou o próximo passo lógico de elaborar os processos de mediação cognitiva crucial e ligá-los a estímulos de comunicação e, portanto, estabeleceu a teoria da motivação de proteção. A formulação original da teoria da motivação de proteção, “*Protection Motivation Theory*” (PMT), proposta por Rogers (1975), assegura que uma comunicação de apelo ao medo inicia processos de avaliação cognitiva relativos: (i) a nocividade ou gravidade de um evento ameaçado; (ii) a probabilidade de ocorrência desse evento; e (iii) a eficácia de uma resposta de enfrentamento recomendada. O autor afirma que esses processos cognitivos medeiam os efeitos conclusivos de apelo ao medo e despertam a motivação de proteção, dessa forma essa variável desperta, sustenta e direciona a atividade para proteger o eu do perigo.

Adiante, Rogers (1983) fornece uma nova revisão da teoria da motivação de proteção, a incorporação da expectativa de autoeficácia conforme a teoria de autoeficácia de Bandura (1977), como um quarto processo de mediação cognitiva. Portanto, o estudo de Rogers tentou modificar as expectativas de autoeficácia por meio da manipulação experimental e determinar mudanças subsequentes nas intenções comportamentais. Para entender melhor a Teoria da Motivação de Proteção, pode-se observar a Figura 1.

enfrentamento é eficaz e que se pode realizar com sucesso a resposta de enfrentamento. A avaliação do enfrentamento é uma soma de avaliações de eficácia de resposta, autoeficácia e quaisquer “custos” de adoção da resposta preventiva recomendada, como: inconveniência, despesa, desconforto, dificuldade, complexidade, efeitos colaterais, interrupção da vida cotidiana e superação da força do hábito. Segundo Bandura (1977), a avaliação cognitiva da autoeficácia determina se o comportamento de enfrentamento é iniciado, quanto esforço é gasto, quais comportamentos escolhidos e quanto tempo persiste.

c) Modos de enfrentamento: a motivação de proteção se concretiza em um único ato, atos repetidos ou múltiplos atos e podem envolver ação direta ou a inibição da ação, ou seja, lidar com uma ameaça pode exigir que se faça algo ativamente ou não. As tentativas de convencer as pessoas a tomar medidas diretas geralmente é o objetivo dos programas de remediação, já as tentativas de convencer as pessoas a se absterem de um ato é o objetivo dos programas de prevenção.

Para Rogers (1983), qualquer fonte de informação sobre uma ameaça, especialmente um apelo ao medo, inicia um processo de avaliação de ameaças e um processo de avaliação de enfrentamento. O primeiro avalia as consequências de agir de forma mal adaptativa e este último avalia as consequências do enfrentamento de forma adaptativa. O autor ainda afirma que a teoria é suficientemente ampla para se aplicar a qualquer situação que envolva ameaça (por exemplo, comportamento de saúde, lidar com o estresse e *compliance*).

Mou, Cohen, Bhattacharjee e Kim (2022) corroboram com a explicação dos processos evidenciados pela Teoria da Motivação de Proteção e sinalizam que: primeiramente os fatores de avaliação de ameaças podem ser manipulados por mensagens externas de “apelo ao medo”, e após, gerar um “despertar do medo”. Na sequência, após a avaliação da ameaça, busca-se maneiras diferentes de responder a essa ameaça, as “estratégias de enfrentamento disponíveis”. Nesse processo de avaliação de enfrentamento, adiciona-se a eficácia percebida dessas ações de proteção para diminuir a ameaça “eficácia da resposta”, a capacidade percebida de realizar essas ações “autoeficácia” e os custos pessoais “custo de resposta” extrínsecos ou intrínsecos de realizar essas ações. Portanto, o resultado desses processos de avaliação de ameaça e enfrentamento é a motivação de proteção.

Soral et al. (2022) descrevem que em um contexto organizacional, a teoria da motivação de proteção sugere que os funcionários optem por se envolver em comportamento protetor ou não protetor após avaliar o nível de ameaça. Assim, os funcionários acreditam que quando uma ameaça é grave, eles avaliam que certamente a encontrarão e assim estimam que

uma ação reduz efetivamente o nível de ameaça, dessa forma adotam o curso de ação como comportamento protetor.

Nesse contexto, Wu (2020) assevera que quando os indivíduos percebem uma ameaça grave em razão do compartilhamento de conhecimento no ciberespaço, eles são atraídos a reter o conhecimento para se proteger de possíveis danos cibernéticos. Rogers e Prentice-Dunn (1997) complementam que os indivíduos respondem às ameaças utilizando medidas adaptativas e mal adaptativas para reduzir o medo resultante da ameaça. Rippetoe e Rogers (1987) afirmam que as medidas adaptativas podem controlar as ameaças e as mal adaptativas não minimizam, mas são respostas de controle do medo.

A Teoria da Motivação de Proteção é utilizada por pesquisadores em diversas áreas de estudos, como exemplo pode-se citar: saúde (Milne, Sheeran, & Orbell, 2000), criminologia (Burruss, Jaynes, Moule, & Fairchild, 2021), ações nucleares (Axelrod & Newton, 1991), sustentabilidade (Janmaimool, 2018), riscos tecnológicos ou ambientais (Boss, Galletta, Lowry, Moody, & Polak, 2015; Chen & Zahedi, 2016) e comportamento de segurança *on-line* (van Bavel, Rodríguez-Priego, Vila, & Briggs, 2019). A maioria dos estudos tem adotado essa teoria na área de gestão e psicologia social. Wu (2020) afirma que existem poucos estudos no contexto de psicologia organizacional para analisar os fenômenos de conhecimento escondido nas relações do supervisor e subordinado.

Segundo Anderson e Agarwal (2010), ao utilizar da teoria da motivação de proteção como lente teórica, proporciona entender as intenções e comportamentos protetores do indivíduo quando estes são confrontados com uma ameaça. Nesse contexto, Floyd, Prentice-Dunn e Rogers (2000) asseveram que a teoria ajuda a delinear o processo de mediação cognitiva entre uma situação de ameaça e uma resposta de enfrentamento. Johnston & Warkentin (2010) afirmam que a *PMT* é uma base teórica sólida e estabelecida para a análise e exploração de ações ou comportamentos recomendados para evitar as consequências de ameaças e permite a análise do comportamento humano perante as ameaças.

Soral et al. (2022) basearam-se na teoria da motivação de proteção como lente teórica, para explicar o envolvimento dos funcionários com o comportamento de ocultação de conhecimento. Os autores argumentaram que a ocultação do conhecimento é um mecanismo de enfrentamento de precaução contra a ameaça impelida pela tríade sombria “psicopatia, narcisismo e maquiavelismo”, de traços de personalidade dos supervisores. Ademais, utilizaram a relevância e a segurança no trabalho como mediadores cognitivos entre a tríade sombria de traços de personalidade do supervisor e o comportamento de ocultação de

conhecimento dos subordinados. Os resultados evidenciam que os traços de personalidade sombrios do supervisor aumentam o comportamento de ocultação de conhecimento dos subordinados, mediado pela percepção de baixa relevância e segurança no trabalho ameaçada.

Bode, Macdonald e Merath (2022), com base na lente teórica da teoria da motivação de proteção, analisaram por que alguns gerentes agem proativamente e outros não e o que os impede de responder proativamente às ameaças de interrupção da cadeia de suprimentos. Segundo os autores, essa teoria sugere que a intenção dos indivíduos de responder a uma ameaça é resultado de seus processos de avaliação cognitiva no sentido de interpretar a situação. Os resultados indicam que os tomadores de decisão estão literalmente focados o tempo todo a aspectos relacionados a custos de uma ação proativa específica e priorizam a efetividade da ação sobre seus custos. Além disso, as percepções dos tomadores de decisão sobre a relevância dos atributos de ação proativa se desviam consideravelmente de seu comportamento de escolha real.

Outros estudos reconheceram a ocultação de conhecimento como um comportamento de proteção de recursos contra o esgotamento de recursos causado por: (i) supervisão abusiva (Feng & Wang, 2019); (ii) fofocas negativas no local de trabalho (Yao, Luo, & Zhang, 2020a); e (iii) assédio moral no local de trabalho (Yao, Zhang, Luo, & Huang, 2020b). Nesse sentido, a teoria da motivação de proteção contribui ao destacar que quando os indivíduos avaliam a ameaça e se sentem vulneráveis adotam uma estratégia preventiva de enfrentamento para evitar a ameaça (Soral, Pati, & Kakani, 2022).

Conforme fundamentos epistemológicos da Teoria da Motivação de Proteção, estudos têm utilizado essa lente teórica para explicar como os indivíduos lidam com ameaças pessoais, particularmente ameaças relacionadas à saúde e à segurança da informação. Dessa forma, estende-se essa teoria para o contexto de subordinados *versus* a supervisão abusiva e busca-se uma compreensão aprimorada do comportamento dos subordinados perante ameaças enfrentadas pela supervisão abusiva e criação da folga orçamentária.

2.2 Supervisão abusiva

A supervisão abusiva foi definida como comportamento hostil verbal e não verbal e não físico dirigido aos subordinados (Tepper, 2000), como: (i) gritar com alguém; (ii) ameaçar alguém por segurança no emprego; (iii) contato visual antagônico; (iv) envergonhar alguém (Harvey & Keashly, 2003). Em razão desse comportamento, os funcionários perdem o compromisso e a paixão pelo trabalho (Ashforth, 1994).

Estudos acerca dessa categoria de análise revelaram que a supervisão abusiva tem: **(1) impactos negativos** nos aspectos (i) atitudinais; (ii) afetivos; (iii) comportamentais; **(2) redução** (i) da satisfação no trabalho; (ii) do comprometimento organizacional; (iii) do desempenho no papel; (iv) do desempenho no papel extra; **(3) aumento**, (i) do sofrimento psicológico; (ii) e comportamentos desviantes dos subordinados (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007). Nesse contexto, os funcionários passam a sentir que são tratados injustamente, levando-os a questionar sua autoestima e habilidades (Baron, 1988; Burton & Hoobler, 2006; Tepper, 2000).

O comportamento de supervisão abusiva tem apresentado formas de ridicularizar subordinados na frente de outros, ocultar informações importantes e o uso de linguagem depreciativa, ameaças e táticas de intimidação (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002), ademais, os supervisores exibem um padrão sustentado de abuso regularmente por um longo período. Nesse contexto, Vogelgesang, Crossley, Simons e Avolio (2021) asseveram que os supervisores abusivos degradam, menosprezam, zombam e exibem comportamentos hostis relacionados aos subordinados. Além disso, os supervisores abusivos têm pouco relacionamento e visam rebaixar e criticar seus subordinados de maneira hostil (Khalid, Bashir, Khan, & Abbas, 2018) e estes, ao sofrer por supervisão abusiva, têm experiências desagradáveis e estão insatisfeitos com seu trabalho (Pan, Sun, Sun, Li, & Leung, 2018).

De certa forma, os subordinados ajudam a organização a corrigir problemas e realizar melhorias por meio de ideias e informações (Dedahanov, Rhee, & Yoon, 2017). Ao reter informações, seus supervisores podem não estar cientes dos problemas existentes (Morrison, See, & Pan, 2015). Nesse sentido, a supervisão abusiva tem papel significativo na indução do silêncio dos funcionários (Park, Carter, DeFrank, & Deng, 2018). Estudos, como de Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia e Tang (2016), e Lam e Xu (2019), relataram que o comportamento abusivo dos supervisores promove o silêncio dos funcionários, o que fragiliza o alcance de metas e possíveis necessidades de mudanças.

Nesse sentido, Dedahanov, Abdurazzakov, Fayzullaev e Sun (2021) identificaram que os sujeitos que trabalham sob supervisão abusiva e têm menor nível de autoeficácia, são mais propensos a não compartilharem informações, pois acreditam que compartilhar informações não traz mudança. Ainda os autores revelaram que o medo modera a relação entre supervisão abusiva e silêncio defensivo, pois quando os superiores têm comportamentos abusivos, os indivíduos com medo preferem o silêncio por autodefesa.

Lyu et al. (2016) identificaram que a supervisão abusiva afeta os comportamentos de serviços dos funcionários. Park e Kim (2019) asseveram que os comportamentos abusivos do supervisor, como maus-tratos, podem motivar os funcionários a se envolverem em sabotagem de serviço para com os clientes. Nesse sentido, Hon e Lu (2016) verificaram que a supervisão abusiva está negativamente relacionada ao desempenho do serviço do funcionário, portanto, os efeitos negativos da supervisão abusiva foram mais fortes para funcionários com baixa distância do poder e valores tradicionais.

Outros pesquisadores identificaram fatores que podem corrigir ou enfraquecer o impacto negativo da supervisão abusiva, como exemplo, pode-se citar Di Vaio, Hasan, Palladino, Profita e Mejri (2021), os quais afirmam que a justiça organizacional corrige o abuso de supervisão que impede o compartilhamento de conhecimento por causa da exaustão emocional; e Nguyen, Malik e Budhwar (2022) asseveram que a confiança do grupo enfraquece o impacto negativo causado pelo abuso de supervisão que impede o compartilhamento de conhecimento em razão do capital psicológico.

Em um contexto geral, a supervisão abusiva é apresentada como problema para as organizações (Ashforth, 1994), uma vez que afeta o nível de comprometimento ou atividades extras dos trabalhadores (Zellars et al., 2002) e impacta negativamente na lucratividade de uma organização (Miminoshvili & Cerne, 2021). Cerca de 10% a 16% dos Trabalhadores americanos sofrem supervisão abusiva frequentemente (Namie & Namie, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004). Essas tendências, em consequência da supervisão abusiva, implicam resultados inconvenientes dos subordinados: (i) rotatividade; (ii) estresse; (iii) exaustão emocional; e (iv) injustiça percebida (Tepper, 2000).

De acordo com Agarwal, Avey e Wu (2021), o subordinado que recebe contínuo abuso e humilhação de um supervisor acredita que uma organização não cria e aplica medidas para proteger o funcionário lesado ou punir supervisores desonestos. Com isso, o subordinado que é exposto à supervisão abusiva manifesta um comportamento de ocultação de conhecimento, como meio de se resguardar perante o abuso da supervisão (Arunachalam, 2021). Nesse sentido, o subordinado escolhe ocultar ou reter informações que possam ser valiosas para a organização apenas por terem sido submetidos a abusos de supervisão (Gul et al., 2021).

Conforme se apresenta a supervisão abusiva e seus resultados inconvenientes dos subordinados, nesta pesquisa pretende-se verificar o efeito direto da supervisão abusiva na criação da folga orçamentária e suas articulações nas cooperativas agroindustriais. Sendo assim, para identificar uma relação indireta, propõe-se outra variável como fonte mediadora dessa relação, **a exaustão emocional**.

2.3 Exaustão emocional

A síndrome de burnout é um tipo de estresse de trabalho que parece ser uma resposta a fontes crônicas de estresse emocional e interpessoal no trabalho (Maslach, 1986). O burnout é uma síndrome de exaustão emocional, declínio pessoal e redução da realização pessoal que pode ocorrer entre pessoas que trabalham com pessoas em algum ambiente (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 1982).

A exaustão emocional indica um estado psicológico negativo do empregado (Tong, & Prompanyo, 2021a), estado de esgotamento emocional e físico (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003), pode levar ao comportamento inseguro dos funcionários (Ju, Qin, & Xu, 2016), desgaste do trabalho (Brewer & Shapard, 2004; Cropanzano et al., 2003; Zellars et al., 2000) e depressão (Street, Sheeran, & Orbell, 2001).

O estresse no trabalho de longo prazo leva ao esgotamento emocional dos funcionários e proporciona emoções negativas, como depressão, raiva, irritabilidade, de modo que os funcionários não possam se dedicar ao trabalho ou até mesmo sair do trabalho, além disso, o engajamento e o desempenho no trabalho são reduzidos (Golparvar, 2015; Chen & Qin, 2011; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Arias, Huamani e Ceballos (2019) e Ibarra, Erazo e Gallego (2018) afirmam que a exaustão emocional é um estado de perda gradual de energia física e psicológica, acompanhada de fadiga e cansaço e pode manifestar comportamentos impessoais, insensíveis, desumanizados e frios em relação às pessoas com quem mantêm contato. Quando o trabalho consome a energia emocional dos membros de uma organização e não pode ser repostado em outros níveis, um sentimento de exaustão emocional pode ser gerado nos funcionários e afetar negativamente seu comportamento (Ho & Tsai, 2017).

Quando os funcionários se deparam com um evento negativo e desenvolvem a exaustão emocional, eles podem optar por permanecer em silêncio para aliviar o desconforto psicológico associado à exaustão emocional e conservar seus recursos restantes (Chou, Fang & Yeh, 2019). Nesse contexto, os subordinados em estado de exaustão emocional, para evitarem ser punidos pela diminuição do desempenho, podem aumentar seu desempenho no

trabalho, contudo desconsiderando o padrão de qualidade (Golparvar, 2015). Como sinalizam Lawrence e Kacmar (2017), o estado emocional negativo da exaustão emocional pode reduzir a capacidade de autogestão dos funcionários, contribuindo para relaxamento dos altos padrões próprios e levar a algum comportamento antiético dos funcionários. Em outro contexto, Chou, Fang e Yeh (2019) argumentam que quando os funcionários esperam ganhar a atenção de seus superiores e se conectar com eles por meio de fachadas de conformidade, eles podem criar uma imagem falsa para influenciar as impressões dos outros sobre eles e colher os benefícios desejados.

Mendanha, Bernardes e Shiozawa (2018) afirmam que a exaustão emocional ocorre quando o profissional tem sentimentos de exaustão ou falta de energia e aí ocorre o transtorno de despersonalização, que influencia na distância mental do funcionário ou o sentimento de negatividade ou cinismo em relação ao trabalho de alguém, e, em seguida, pela falta de recursos pessoais e/ou organizacionais, manifesta-se a redução da realização profissional.

Para tanto, as condições que fazem com que os funcionários se sintam exaustos e o estado mental depressivo em que se encontram, podem abrir caminho para desenvolver pensamentos negativos e propiciar a mudar de emprego (Azharudeen & Andrew, 2018; Salehi, Seyyed, & Farhangdoust, 2020). Corroborando, outros pesquisadores, como Kyei-Poku (2019), Wen, Zhou, Hu, & Zhang (2020); Prajogo (2019), identificaram em funcionários de diferentes organizações que existe relação positiva entre exaustão emocional e intenção de deixar o emprego.

Çiftci (2021) analisou o efeito da solidão e da alienação no local de trabalho na intenção de deixar o emprego e se a exaustão emocional tem um papel mediador nesse efeito. Os participantes da pesquisa foram trabalhadores de nove *shopping centers* nas regiões Central e Oriental do Mar Negro da Turquia. Os resultados do estudo revelaram que a solidão e a alienação no local de trabalho afetam a intenção de deixar emprego e que esse efeito é totalmente mediado pela exaustão emocional.

Outros estudos no campo da medicina indicam que os sintomas de burnout podem ser originados de causas, como: (i) requisitos burocráticos; (ii) mudança contínua dos ambientes de trabalho; (iii) má administração hospitalar; (iv) supervisão clínica precária; (v) relatórios sensacionalistas da mídia sobre erros médicos; (vi) recursos limitados de saúde; e (vii) baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Kumar, 2016; Low et al., 2019).

Conforme se evidenciou sobre exaustão emocional e seus efeitos prejudiciais aos indivíduos, no sentido de verificar o efeito indireto da supervisão abusiva do superior na criação da folga orçamentária do subordinado mediada pela exaustão emocional e suas articulações nas cooperativas agroindustriais, estabelece-se um diálogo sobre a Identidade Moral para moderar essa relação.

2.4 Identidade moral

A identidade moral é um tipo de autoconceito baseado em uma série de características morais (Aquino & Reed, 2000) e tem sido descrita como um tipo de mecanismo de autorregulação que motiva a ação moral (Blasi, 1984; Damon & Hart, 1992; Erikson, 1964; Hart, Atkins, & Ford, 1998). Por exemplo, Erikson (1964), em sua pesquisa, propôs que uma identidade está enraizada no cerne do ser, envolve ser fiel a si mesmo em ação, e está associado ao respeito pela compreensão da realidade. Nesse sentido, Hart, Atkins e Ford (1998, p. 515) corroboram afirmando que a identidade é como “um compromisso com o senso de si mesmo com linhas de ação que promovem ou protegem o bem-estar dos outros.”

A identidade moral para Kihlstrom e Klein (1994) está ligada a traços morais específicos e pode ser favorável a uma imagem mental distinta do que uma pessoa moral provavelmente pensa, sente e faz. Para Aquino e Reed (2002), a definição de identidade moral organizada em torno de traços morais específicos tem várias vantagens sobre outras formas de descrever uma identidade social. Nesse sentido, a tese de Blasi (1984) remete à vantagem de que alguns traços: (i) ser honesto; (ii) ser leal, podem ser mais centrais do que outros, por exemplo: (i) ser generoso; (ii) perdoar.

Consequentemente, para medir a identidade moral não necessita descobrir todo o universo de traços que possam compor a identidade moral única de uma pessoa (Aquino & Reed, 2002). Em vez disso, o que é necessário para designar e medir a autorrelevância da identidade moral de uma pessoa é compilar um subconjunto de traços morais que estão ligados a outros traços morais que podem ser mais centrais para o autoconceito de uma determinada pessoa (Kihlstrom & Klein, 1994).

Nesse contexto, Aquino e Reed (2002) asseveram que a identidade moral possui duas dimensões, a saber: (i) **internalização**, refere-se a atributos morais de honestidade e compaixão como centrais para o eu moral; e (ii) **simbolização**, refere-se ao grau em que alguém demonstre suas ações morais. Porém, embora a simbolização estar ligada às ações morais, as pesquisas empíricas demonstram que a internalização é um elemento preditor mais consistente de comportamento ético e antiético (Jennings, Mitchell, & Hannah, 2015).

Ademais, é difícil para indivíduos com alta identidade moral repelir sua responsabilidade moral por desvio moral (Yang, Wang, Lu, & Zhang, 2010). Portanto, quanto maior a identidade moral do indivíduo, menor a probabilidade de escolher um comportamento negativo (Reynolds & Ceranic, 2007) e mais propenso a conduzir sua cognição moral para ser consistente com seu eu moral (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011; Lee, Kim, Bhawe, & Duffy, 2016).

Estudos de Helzer, Cohen e Kim (2022) analisaram a maneira como os indivíduos entendem e constroem as escolhas e situações éticas que enfrentam. Os autores propuseram que a maneira como os indivíduos dão sentido à sua experiência atual é uma característica mais ampla de seu caráter moral. Os resultados evidenciaram que indivíduos com maior posição no caráter moral tendem a construir seu contexto atual em termos mais morais ou éticos. Além disso, indivíduos com níveis mais altos de caráter moral mantiveram altos níveis de reconhecimento moral mesmo quando pressões para ignorar considerações morais aumentaram.

Conforme se discorreu sobre a identidade moral e seus traços morais assumidos pelos indivíduos, neste estudo pretende-se verificar o efeito moderador da identidade moral entre a relação da exaustão emocional na criação da folga orçamentária e suas articulações nas cooperativas agroindustriais. Por esse motivo, faz-se necessário compreender acerca da Folga Orçamentária que aborda a temática principal deste estudo investigativo.

2.5 Folga orçamentária

O orçamento tem sido às organizações uma base central de procedimentos de controle, pois é uma das técnicas capazes de integrar todo o universo de atividades organizacionais em um único resumo coerente (Otley, 1999). Covaleski et al. (2003) asseveram que o orçamento, por exemplo, pode ser utilizado para planejar, coordenar e organizar as operações, alocar recursos, motivar funcionários, entre outros. Os orçamentos são certamente a ferramenta de gestão mais utilizada nas organizações (Davila & Wouters, 2005).

Essa importante ferramenta de gestão fornece parâmetros para a tomada de decisão, porém, segundo Onsi (1973), existem duas possíveis razões para o erro nesse sistema orçamentário: (i) probabilidade de erros nos dados apurados; e (ii) a criação de folga orçamentária pelos gestores. Dessa forma, a eficácia dos orçamentos tem sido afetada por fatores limitantes percebidos, como vieses orçamentários (Lukka, 1988) e, em particular, um de seus subcomponentes: folga orçamentária (Dunk & Nouri, 1998; Kamin & Ronen, 1981; Merchant, 1985b; Walker & Johnson, 1999; Webb, 2002).

A folga orçamentária é definida por Merchant (1985b) como um valor maior ou menor do que necessário para realizar as operações. Para Schiff e Lewin (1970), essa diferença se deve a uma superestimação dos gastos planejados, gerando excesso de recursos que poderiam ser melhor providos e utilizados em outras áreas. Para Young (1985), a folga orçamentária é a quantidade de recursos extras que os gestores incluem voluntariamente no orçamento ou a quantidade que subestimaram a capacidade de produção.

O incremento de valores no orçamento, para Dunk (1993), tem o objetivo de tornar o orçamento mais fácil de alcançar. Nesse contexto, Douglas e Wier (2000) afirmam que a presença de folga facilita o alcance dos orçamentos e que as pesquisas assumiram que sua presença é disfuncional, ou mesmo antiética e para Dunk (1995); Fisher, Frederickson e Peffer (2002); Nouri (1994); Young (1985), ela deve ser limitada.

Davila e Wouters (2005) afirmam que a folga orçamentária afasta os membros organizacionais dos efeitos motivacionais dos orçamentos e limita o esforço que essas pessoas exercem e leva ao uso ineficiente dos recursos. Nesse contexto, a folga orçamentária fornece flexibilidade operacional para aumentar a previsibilidade dos ganhos, reduz o tempo gasto em controle, reduz riscos de comportamento disfuncional e dá aos gestores liberdade para perseguir diversos objetivos enquanto lidam com fatores exógenos adversos (Lillis, 2002; Merchant & Manzoni, 1989).

Ademais, Onsi (1973) afirma que a folga orçamentária pode resultar de duas fontes: (i) imprecisão de previsão, decorrente de erros de estimativa e mudanças na eficiência; e (ii) manipulação, decorrente de quando a realização eficiente de um processo orçamentário depende da obtenção de informações de subordinados ligados diretamente ao uso de recursos. Portanto, se não houver uniformidade de objetivos entre os subordinados e a empresa, os subordinados retêm ou adulteram informações privadas para servir aos próprios interesses (Daumoser et al., 2018). Portanto, a folga orçamentária pode ser criada por meio de um componente moral, pois os subordinados utilizam o seu conhecimento para uma vantagem injusta (Douglas & Wier, 2000).

Para Thompson (1961), a folga orçamentária é comum no dia a dia dos negócios, pois o comportamento e as metas dos gerentes têm propósitos organizacionais e pessoais. Lukka (1982) apresenta a criação de três tipos distintos de folga: folga teórica; folga do superior; e folga orçamentária. O autor descreve a folga teórica como a diferença entre o desempenho máximo de um subordinado e o desempenho mínimo do exigido pelo superior. Nesse sentido, Daumoser, Hirsch e Sohn (2018) asseveram que a folga do superior representa o excedente de

desempenho acima do nível mínimo de desempenho exigido. Portanto, a folga orçamentária é a diferença entre o desempenho orçado do subordinado e o valor de sua capacidade máxima de desempenho.

De acordo com Frezatti, Beck e Da Silva (2013), a literatura demonstra que os gestores têm conhecimento e conseguem perceber se tem um valor sub ou superestimado no processo orçamentário. Dessa forma, deve-se considerar que o gestor subestima ou superestima o orçamento conscientemente e poderia não o fazer. Os autores afirmam que é necessária uma abordagem que permita conviver com os gestores e que quando se trata de reservas orçamentárias, quatro elementos devem ser considerados:

A existência de reservas, necessário entender a real necessidade e o motivo para a existência das reservas, independentemente do fato da referência ser algo presente, passado ou futuro. Essa reserva faz ou fez parte da realidade vivenciada pela organização e por isso é reconhecida; portanto, é importante ouvir o gestor para entender se ele acredita que existe uma reserva ou não, dessa forma, possibilita analisar se a criação é intencional, o porquê de a reserva ser constituída e ainda, quais os efeitos produzidos;

A intencionalidade da realização da reserva orçamentária, se existe benefício aos gestores, como prêmio de remuneração por atingimento de tais metas, a reserva é vista como possível intenção, mas, desde que os gestores tenham entendimento da construção das metas, disponibilidade de informações, sistemas de informações, conhecimento conceitual e prático, além de estrutura adequada quanto a cronograma, treinamento e estrutura organizacional, caso contrário, pode-se dizer que não foi intencional, mas, sim, por desconhecimento, ausência de tempo mínimo para obter informações melhores, etc.

As razões para a criação de reservas de recursos, como (a) pressão para atingir o crescimento de lucro anual, (b) *hedge* contra a incerteza, (c) estrutura organizacional, (d) controle orçamentário, (e) participação orçamentária, (f) assimetria de informação, (g) descentralização de uma organização e (h) comunicação inadequada, podem ser motivações para o desenvolvimento de reserva, faz-se necessário entendê-las.

E por fim, o **benefício da reserva**, como remuneração dos gerentes. Pesquisas anteriores indicam que ao existir vínculo do orçamento com um sistema de recompensas, os gerentes têm incentivo para melhorar a remuneração, ou seja, criar reservas com expectativa de recompensa pelo alcance de suas metas

Os gerentes podem gerar a folga orçamentária por meio de superestimação dos custos para atingir suas metas e, dessa maneira, proteger-se contra a incerteza, desfrutar de

privilégios e melhorar suas avaliações de desempenho e remuneração (Baiman & Demski, 1980; Cyert & March, 1963; Merchant, 1998; Williamson, 1970). Esse comportamento oportunista dos gerentes resulta em alocação ineficiente de recursos e do uso de esquemas de compensação e orçamentos com incentivos ou motivações distorcidas (Baiman & Evans, 1983; Rankin Schwartz, & Young, 2008; Sprinkle & Williamson, 2007).

Elmassri e Harris (2011) asseveram que existem fatores que afetam a criação de folga orçamentária. Para os autores, essa gestão de risco orçamentário é dividida em três categorias principais: (i) relacionada ao contexto e ambiente em que o orçamento é criado e inclui fatores como setor da indústria, tamanho da empresa, estrutura de propriedade, empresa e cultura nacional, bem como incerteza e risco do mercado; (ii) fatores do próprio processo orçamentário, como grau de participação da gerência de nível inferior, assimetria de informações e a flexibilidade do orçamento; (iii) e o comportamento individual com inclusão de fatores, como: a perspectiva dos superiores sobre folga orçamentária, ética individual, reputação por meio da criação de orçamentos precisos e atitude em relação ao risco.

Nesse sentido, Dunk e Nouri (1998) identificaram quatro características para explicar a tendência de os gestores construírem folga orçamentária disfuncional, como:

A Ênfase orçamentária, que aumenta a relevância das metas orçamentárias para as recompensas econômicas e sociais dos gestores dos centros de responsabilidade (Dunk, 1995; Hopwood, 1972; Merchant, 1985a; Otley, 1978). Existem evidências empíricas que indicam ter relação positivamente a níveis mais elevados de folga orçamentária (Merchant, 1985a; Onsi, 1973; Walker & Johnson, 1999).

A participação orçamentária (Merchant, 1985a), que para Locke e Latham (1990) pode influenciar a um melhor desempenho, em razão de experiência dos subordinados, do senso de controle e do compromisso e da troca de informações entre superiores e subordinados. Todavia, a participação orçamentária proporciona aos gerentes uma oportunidade de indução intencional (Lukka, 1988), para construir folga orçamentária (Young, 1985). A pesquisa de Nouri e Parker (2013) evidenciou que existe relação positiva entre orçamento participativo e folga orçamentária.

A assimetria informatizada (Fisher et al., 2002; Fisher, Maines, Pfeffer, & Sprinkle, 2002), pois, para Kirby, Reichelstein, Sem e Palk (1991), quando os subordinados têm uma vantagem informacional, eles podem utilizar das informações para negociar metas mais fáceis e criar folga orçamentária. E, por fim, **a incerteza**, refere-se à falta de informação para o planejamento (Chapman, 1997; Galbraith, 1973; Macintosh, 1985) pois, para Brownell e

Dunk (1991); Lukka (1988); Merchant (1985b), incentiva os gestores a criarem folga orçamentária como forma de cobertura contra a falta de previsibilidade.

Chong e Strauss (2017) verificaram a relação entre folga orçamentária, orçamento participativo, assimetria da informação e justiça processual, e mostram que os gestores têm propensão baixa para criar folga orçamentária, quando determinados fatores, como a participação, assimetria de informação e foco orçamentário são considerados. Chong e Sudarso (2016) investigaram a relação entre ética, monitoramento de sistemas de controle e folga orçamentária e evidenciam que ao existir monitoramento do sistema de controle por parte dos gestores, este fornece uma oportunidade ideal para criar folga orçamentária.

Já, Su, Cheng, Chung e Chen (2018) exploraram se (i) a folga orçamentária de uma empresa de manufatura de TI; (ii) a qualidade da informação do sistema de informação, (iii) a inovação de processo; e (iv) a inovação de produto; interagiriam de forma coletiva na capacidade de inovação, denominada “configuração de capacidade de inovação” e se essa capacidade poderia mediar a relação entre a necessidade de inovação percebida e o desempenho organizacional. Os resultados demonstram que a folga orçamentária e as demais variáveis estão significativamente relacionadas à capacidade de inovação, no sentido de que informações de alta qualidade e baixo nível de folga orçamentária são os principais fatores que sustentam a capacidade de inovação.

Gago-Rodríguez e Naranjo-Gil (2016) verificaram o efeito da confiança e da desconfiança na criação de folga orçamentária e demonstraram que confiança e desconfiança afetam de maneiras diferentes a propensão de investir esforços e criar folga orçamentária. Blay, Douthit e Fulmer III (2018) verificaram a intensidade do efeito negativo e preferências por honestidade nos relatórios orçamentários e evidenciam que a folga orçamentária é limitada pelas preferências por honestidade e que a intensidade de afeto negativo aumenta as preferências por honestidade, porém, as preferências por honestidade são um controle informal mais forte para subordinados com maior intensidade de afeto negativo.

Fernandes e Haliah (2021) adotaram como base a teoria da agência, para analisar a influência da cultura, política e regulação na folga orçamentária e no desempenho do governo local. Os resultados apontaram que as variáveis afetam significativa e positivamente a folga orçamentária, ou seja, quanto maior o nível político, cultural, regulatório, maior a folga orçamentária, portanto para reduzir a folga é necessário reduzir os problemas de política, cultura e regulamentação.

Nesse caminhar de estudos sobre a folga orçamentária desde Onsi (1973) e Merchant (1985b) até Church, Kuang e Liu (2019), apresenta-se diferentes definições de como estes entendem a folga orçamentária. Como já supracitado, do ponto de vista da teoria econômica, Onsi (1973) e Merchant (1985b) definem folga como a diferença entre os recursos disponíveis e os recursos requeridos pela organização. Moulick e Taylor (2017) articulam a folga orçamentária em termos de um excesso da quantidade necessária para gerar uma saída esperada. Da mesma forma, Daumoser et al. (2018) definem folga como subestimar receitas e superestimar despesas. Noutro sentido, Busch (2002) afirma que a folga orçamentária, tratada como a diferença entre o orçamento proposto e a verdadeira previsão orçamentária, pode ser considerada como uma questão de honestidade.

Nesse contexto, Douglas e Wier (2000) asseveram que a folga orçamentária é o uso imoral de informações superiores para obter uma vantagem. Para Moulick e Taylor (2017), a folga orçamentária não é essencial para os propósitos da organização. No entanto, o valor da folga depende da forma como os gestores utilizam os recursos (Wiersma, 2017). Se os gestores utilizam recursos ociosos para seu próprio interesse, isso pode afetar a honestidade (Church et al., 2019).

2.6 Modelo teórico e formulação de hipóteses/proposições

A supervisão abusiva apresentada como um estilo de liderança negativo destrutivo recebeu ampla atenção em pesquisas. A principal causa do comportamento negativo é a pressão sobre os subordinados em seu trabalho (Mitchell et al., 2018), e essa pressão é devido à supervisão abusiva exercida pelos superiores (Ma et al., 2017).

Os subordinados estando em emoção negativa por muito tempo reduzem a consideração da ética e da moralidade e induzem a comportamentos antiéticos (Kouchaki & Desai, 2015). A ameaça de supervisão abusiva também pode levar ao comportamento de trapaça dos funcionários (Sun, 2019). Ademais, o cerne da folga orçamentária é uma seleção moral divergente (Kren, 1992; Gao & Peng, 2009).

Nesse contexto, que a supervisão abusiva afeta o comportamento de trapaça dos subordinados, é importante identificar a relação entre a supervisão abusiva na folga orçamentária. Acredita-se que a supervisão abusiva leva à folga orçamentária. Assim, a seguinte hipótese a ser testada é:

H1: A supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado.

Vale destacar que, embora o estudo de Tong e Prompanyo (2021a) apresentou essa relação positiva da supervisão abusiva na folga orçamentária em empresas chinesas de manufatura, o resultado positivo, confirmatório dessa hipótese, demonstra uma questão ruim para as cooperativas agroindustriais do Brasil. Portanto, espera-se que neste estudo o resultado seja contrário, pois a supervisão abusiva é um comportamento negativo sobre os indivíduos e a folga orçamentária uma má alocação de recursos ou subestimação de receitas que impactam no resultado, e esses fatores são prejudiciais às cooperativas que têm grande participação na economia brasileira e contribuem para a geração de renda de várias famílias.

Estudos anteriores da supervisão abusiva e baseados na literatura de psicologia, como de: Ashforth (1997); Tepper (2000), (2007) e Tepper, Duffy e Shaw (2001), asseveram que a supervisão abusiva afeta a atitude de trabalho e a saúde mental dos subordinados, incluindo **exaustão emocional**, tendência de rotatividade, conflito trabalho-família, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, entre outros.

Estudos de Cao, Li e Zhan (2015) confirmaram a supervisão abusiva, como: ser ignorado, não apoiado e acumular algumas emoções negativas e estimular significativamente o esgotamento emocional dos funcionários. Nesse sentido, Lawrence e Kacmar (2017) identificaram que a exaustão emocional negativa pode reduzir a capacidade de autogestão dos funcionários e relaxar os altos padrões, e que pode levar a algum comportamento antiético.

Kim, Hwang e Lee (2008) asseveram que quando os subordinados estão no esgotamento emocional, sua capacidade de autocontrole diminui e afeta seu controle do impulso espontâneo, de forma que conduz ao comportamento de trapaça. Nesse sentido, Mazar, Amir e Ariely (2008) evidenciaram que quando os subordinados estão em exaustão emocional eles dispensam seu compromisso com a honestidade e preferem recompensas instantâneas.

Outros estudos têm evidenciado que a exaustão emocional pode mediar relações entre variáveis. Como exemplo, Whitman, Halbesleben e Oscar Holmes (2012) identificaram que a exaustão emocional desempenha um papel mediador na relação da supervisão abusiva e sua correlação negativa com o comportamento de evitação de *feedback* dos subordinados. Chi e Liang (2013) evidenciaram correlação significativamente positiva na supervisão abusiva e comportamento de trabalho negativo dos subordinados. No mesmo caminho empírico, Lee, Kim e Yun (2018) evidenciam que a exaustão emocional de subordinados vítimas da supervisão abusiva medeia a relação entre supervisão abusiva e comportamentos de compartilhamento de conhecimento.

Conforme os fundamentos apresentados anteriormente, a exaustão emocional desempenha um papel mediador. Dessa forma, propõe-se um efeito mediador da exaustão emocional na relação entre a supervisão abusiva e a folga orçamentária. Assim, é possível propor a seguinte hipótese para ser testada.

H2: A exaustão emocional medeia significativamente a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária.

Adiante, a identidade moral definida por Aquino e Reed (2002), como um tipo de autoconceito baseado em diversas características morais, é estudada por determinados pesquisadores como forma de moderar ou mediar positivamente o comportamento moral positivo. Por exemplo, pode-se citar o papel da identidade moral no comportamento de cidadania organizacional (Liu et al., 2017), e comportamento pró-organizacional antiético (Yang & Wang, 2015).

De outra forma, a identidade moral também pode moderar ou mediar negativamente o comportamento antiético negativo dos indivíduos (Tong & Prompanyo, 2021b). Nesse sentido, sujeitos com maior identidade moral reduzem ataques de rede (Yang & Wang, 2015), reduzem o comportamento antissocial em razão da escusa moral (Zheng, Ye, & Cong, 2016; Ormiston & Wong, 2013; Kavussanu et al., 2015), coíbem o comportamento destrutivo ou de revidar devido a informações assimétricas (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Shao, 2016).

Outros estudos evidenciam que a identidade moral pode moderar a relação entre variáveis. Como exemplo, Zeng (2011) assevera que a identidade moral pode moderar o comportamento antissocial individual, comportamento imoral e outros comportamentos. Ormiston e Wong (2013) afirmam que a identidade moral pode moderar negativamente o comportamento antiético negativo dos indivíduos, ou seja, funcionários com alta identidade moral, mesmo se sentindo exaustos, com base em sua própria cognição moral, pensam racionalmente e eliminam o comportamento antiético. Dessa forma, Yang et al. (2010) corroboram, afirmando que é difícil para indivíduos com alta identidade moral remover sua responsabilidade moral.

Ademais, Stevens (2002) e Hobson, Mellon e Stevens (2011) identificaram uma correlação negativa significativa entre identidade moral e folga orçamentária. Com a identidade moral, os executores do orçamento renunciariam seus interesses pessoais para melhorar as metas orçamentárias e reduzir a folga orçamentária (Hobson et al., 2011).

Estudos, como de Tong e Prompanyo (2021b), buscaram identificar o efeito moderador da identidade moral na relação entre exaustão emocional e folga orçamentária. Os

resultados demonstraram que quando os subordinados estão emocionalmente exaustos, eles destinam-se a desistir de sua honestidade e preferem um orçamento relaxado. Além disso, a identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária do subordinado.

Para tanto, a fim de compreender a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária, este estudo pretende, ainda, explorar o impacto da identidade moral como variável moderadora na relação entre eles. Dessa forma, sugere-se que subordinados que estão em exaustão emocional são afetados por sua identidade moral ao implementarem a folga orçamentária. No entanto, subordinados com alta identidade moral são mais propensos a se engajarem em comportamento moral, se comparados com funcionários com baixa identidade moral, portanto, funcionários com alta identidade moral podem reduzir o efeito da exaustão emocional na folga orçamentária. Assim, é possível propor a terceira hipótese a ser testada:

H3: A identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária.

A seguir, o modelo teórico para esta pesquisa, que apresenta a relação das três hipóteses que serão testadas, conforme consta na Figura 2.

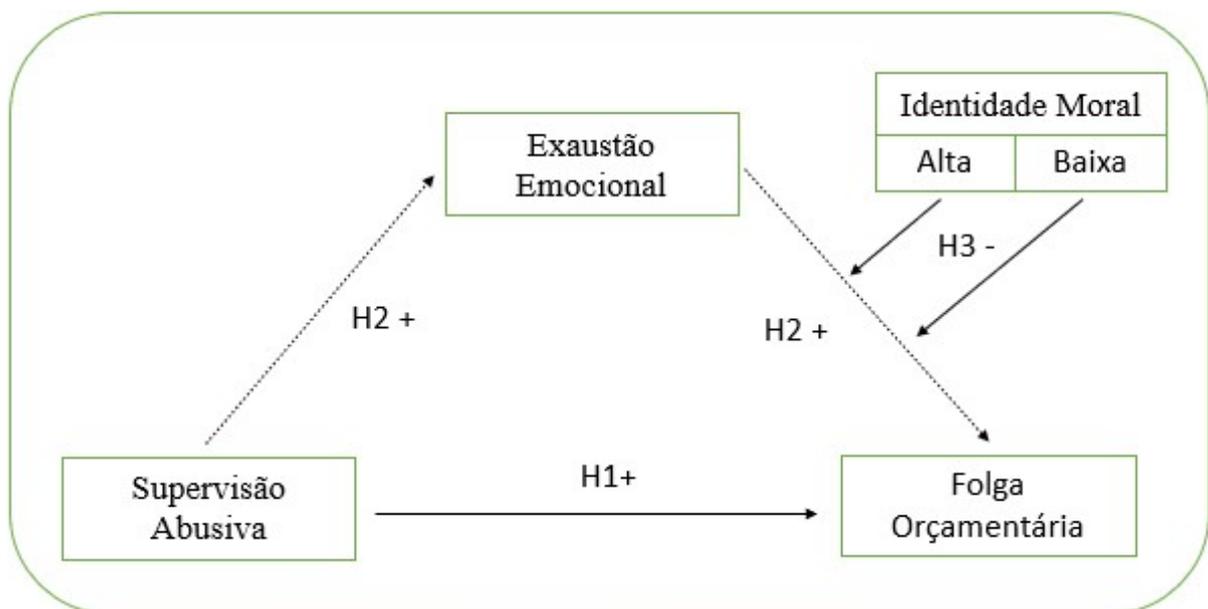


Figura 2. Modelo Teórico deste estudo
Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

O modelo busca identificar a relação e significância das hipóteses propostas. Vale reforçar que as hipóteses serão testadas considerando uma variável independente *versus* uma variável dependente e, após, uma variável mediadora para identificar sua influência de mediação entre a variável independente e a dependente e outra variável moderadora, para verificar a moderação na intensidade de relação entre estas, assim, atendendo os pressupostos teóricos.

Por exemplo, a pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b) utilizou essas variáveis em estudos diferentes, ou seja, em um estudo o efeito moderador da identidade moral entre a relação da exaustão emocional e folga orçamentária e noutro como mediação a exaustão emocional entre a relação da supervisão abusiva e folga orçamentária.

3 Método e Procedimentos da Pesquisa

Nesta seção apresenta-se o caminho seguido pela pesquisa para responder à questão problema e atingir o objetivo geral por meio dos objetivos específicos delineados. Para tanto, a apresentação do método e procedimentos desse estudo tem início com o: **(i)** delineamento da pesquisa; **(ii)** unidade de análise, população e amostra; **(iii)** constructo da pesquisa; **(iv)** procedimento de coleta de dados; e **(v)** procedimento de análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O caminhar epistemológico desta pesquisa inicia-se pela definição do problema e objetivo geral. Dessa forma, a partir da definição do objetivo geral, a pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa. Inicialmente, realizou-se buscas de pesquisas correlatas nas bases: *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus*, *Science Direct*, com a utilização de descritores, como: *abusive supervision*, *emotional exhaustion*, *moral identity*, *budget slack*, *budgetary slack*, *budgeting slack*, *Protection-Motivation Theory*. Após a coleta, as produções correlatas foram analisadas e sintetizadas no texto que evidencia nosso referencial teórico.

Na sequência da organização metodológica, assim como mencionam Lakatos e Marconi (1991), toda pesquisa necessita da coleta de dados, independentemente dos métodos e técnicas empregados para a produção de conhecimento. Assim, quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizado levantamento ou *survey*, visto que estes buscam coletar e mapear informações úteis de determinada população ou amostra para conhecer e obter conclusões acerca do problema estudado (Beuren, 2013).

Nesse caminhar e definições, ampara-se em Oliveira (1997, p. 114), que compreende a pesquisa descritiva como a via que “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”. Roesch (1996, p. 122) complementa, afirmando que se a pesquisa objetiva: “[...] obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo”.

3.2 Unidade de análise, população e amostra

Diante da classificação, destaca-se que a população ou universo da pesquisa, como sinalizaram Colauto e Beuren (2006, p. 118), “é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Para tanto, como já mencionado, para desenvolvimento deste estudo optou-se por cooperativas agroindustriais dos estados do: **(i) Paraná; (ii) Santa Catarina e (iii) Rio Grande do Sul.**

O setor de cooperativismo, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (<https://www.ocb.org.br/>, recuperado em 07 de outubro, 2022) até 31 de dezembro de 2021, no Brasil existiam 18,8 milhões de cooperados reunidos em 4.880 cooperativas, distribuídas em todas as unidades da federação. Tais cooperativas são atuantes nos sete ramos do cooperativismo, **(i) agropecuário; (ii) consumo; (iii) crédito; (iv) Infraestrutura; (v) saúde; (vi) trabalho; produção de bens e serviços e (vii) transporte;** oferecendo ao mercado e à população produtos e serviços de qualidade com a geração de mais de 493.277 empregos. Em 2021, o ativo total alcançou a marca de R\$ 784,3 bilhões, um aumento de 20% em relação a 2020. Os ingressos somaram 524 bilhões, 26% maior quando comparado ao ano anterior. Em 2021 o cooperativismo injetou mais de R\$ 17 bilhões em tributos e mais de R\$18 bilhões referentes ao pagamento de salários e outros benefícios destinados a colaboradores.

Conforme dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (<https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria> recuperado em 12 de junho, 2022), a agroindústria tem participação de aproximadamente 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Percentual que está ligado a beneficiamento, transformação dos produtos e no processamento de matérias-primas advindas da agropecuária, e assim contribuindo para a integração do meio rural com a economia de mercado.

Nesta pesquisa, a população da amostra é composta de supervisores, gerentes, líderes analistas, subgerentes, entre outros, que participam da elaboração, controle e execução do orçamento das cooperativas agroindustriais. Quanto à amostra, trata-se de amostra não probabilística por acessibilidade. Para se estimar o tamanho da amostra mínima que se deve utilizar (74), foi utilizado o *software* G*Power 3.1.4.9. Segundo Ringle, Silva e Bido (2014), para o cálculo da amostra é necessário observar que há dois parâmetros: o poder do teste e o tamanho do efeito (f^2). Para Cohen (1998) e Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2013), recomendam o uso do poder como 0,80, f^2 mediano = 0,15.

Definido a quantidade mínima de amostras, a escolha das cooperativas agroindustriais ocorreu pelas de grande porte. Para aceite da pesquisa, foram enviados 863 pedidos de conexão, por meio do *LinkedIn*, para colaboradores das cooperativas agroindustriais. Após aceite de conexão, foi enviada mensagem com a apresentação da pesquisa e pedido de participação voluntária, por meio de *link* do questionário *Google forms*.

O total de aceite de conexão no *LinkedIn* e envio do formulário foi de 487 indivíduos. Quanto ao retorno, foi de 131 indivíduos, ou seja, 26,90%. Na primeira etapa, identificou-se as respostas inválidas e outras que não afirmaram relação com o orçamento, e resultou na exclusão de 13 participantes, sendo que o total restante foi de 118 respostas. Na segunda etapa identificou-se os respondentes responsáveis pela elaboração do orçamento (por meio da pergunta “qual sua relação com o orçamento”) e contabilizou-se uma amostra final de 88, ou seja, 30 respondentes foram excluídos, pois somente acompanham a execução (24) e exercem o controle orçamentário (6). Justifica-se a exclusão destes pelo fato de a temática investigativa deste estudo ser a Folga Orçamentária.

3.3 Constructo da pesquisa

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados e que dependem de aspectos ou do tipo de investigação. Os autores enfatizam técnicas de pesquisa que podem ser: observação, entrevista, questionários, documental, constructo de pesquisa, entre outros.

Martins e Theóphilo (2007) asseveram que o pesquisador, para resolver o problema de pesquisa, deve explicar de forma transparente e com exatidão o que significam os principais termos, conceitos, definições e constructos utilizados no estudo. Ademais, explicam que o constructo é elaborado de forma intencional a partir de determinado marco teórico e, assim, deve ser definido para que permita ser traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis.

Dessa forma, no sentido de possibilitar uma melhor compreensão da estrutura da pesquisa, desenvolveu-se o constructo, conforme Quadro 1.

Variáveis	Definição Conceitual	Autores Base
	A supervisão abusiva é aquela que o supervisor tem um comportamento hostil verbal e não verbal e não físico dirigido aos subordinados. Foram utilizadas as seguintes afirmações para esta variável: 1. Meu supervisor me ridiculariza; 2. Meu supervisor me diz que meus pensamentos ou sentimentos são ingênuos; 3. Meu supervisor fica sem falar comigo de propósito; 4. Meu supervisor me coloca para baixo na frente dos outros; 5. Meu supervisor invade minha	

Supervisão Abusiva	privacidade; 6. Meu supervisor me lembra dos meus erros e fracassos do passado; 7. Meu supervisor não me dá crédito por trabalhos que exijam muito esforço; 8. Meu supervisor me culpa para se salvar do constrangimento; 9. Meu supervisor quebra promessas que faz; 10. Meu supervisor expressa raiva em mim quando está bravo por outro motivo; 11. Meu supervisor faz comentários negativos sobre mim para os outros; 12. Meu supervisor é rude comigo; 13. Meu supervisor não me permite interagir com meus colegas de trabalho; 14. Meu supervisor me diz que sou incompetente; 15. Meu supervisor mente para mim.	Tepper (2000)
Exaustão Emocional	A exaustão emocional é aquela que consiste em uma sensação de esgotamento emocional e falta de recursos emocionais. Foram utilizadas as seguintes afirmações para esta variável: 1. Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho; 2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho; 3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho; 4. Trabalhar com pessoas o dia todo é realmente uma tensão para mim; 5. Sinto-me exausto do meu trabalho; 6. Sinto-me frustrado pelo meu trabalho; 7. Sinto que estou trabalhando muito duro no meu trabalho; 8. Trabalhar com pessoas diretamente me deixa muito estressado; 9. Sinto-me como se estivesse com as baterias no final.	Maslach e Jackson (1981)
Identidade Moral	A identidade moral é aquela que é um tipo de autoconceito baseado em uma série de características morais e divide-se em: (i) internalização , refere-se a atributos morais de honestidade e compaixão como centrais para o eu moral; e (ii) simbolização , refere-se ao grau em que alguém demonstre suas ações morais. De acordo com as palavras carinhoso, compassivo, justo, amigável, generoso, prestativo, trabalhador, honesto e gentil , foram utilizadas as seguintes afirmações para esta variável: 1. Eu me sentiria bem, sendo uma pessoa com essas características; 2. Ser alguém que tem essas características é uma parte importante de quem eu sou; 3. Costumo usar roupas que me identificam como tendo essas características; 4. Eu teria vergonha de ser uma pessoa com essas características; 5. Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, hobbies) me identificam claramente como tendo essas características; 6. Os tipos de livros e revistas que leio me identificam como tendo essas características; 7. Ter essas características não é realmente importante para mim; 8. O fato de eu ter essas características é comunicado a outros pela minha participação em certas organizações; 9. Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam aos outros que tenho essas características; 10. Eu desejo muito ter essas características.	Aquino e Reed (2002)
Folga Orçamentária	A folga orçamentária pode ocorrer pela subestimação das receitas ao considerar a realidade, e pela superestimação das despesas (excesso) ao considerar a realidade. Foram utilizadas as seguintes afirmações para esta variável: 1. Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado; 2. Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo, adoto dois níveis de critérios: um entre eu e meus subordinados, e o outro critério entre eu e meu chefe, para ser cauteloso; 3. Em tempos favoráveis eu concordo com a elaboração de um orçamento, cujas metas sejam mais fáceis de atingir; 4. Folgas no orçamento são uma boa alternativa para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas; 5. Com alguma habilidade posso determinar minha performance pessoal, e a do setor ou centro de custo de acordo com meus interesses; 6. Somos informados no orçamento sobre a necessidade de atingir as metas orçamentárias.	Onsi (1973)

Quadro 1. Constructo da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme autores base (2022).

Quanto à variável **supervisão abusiva**, estudos, como de: Tepper (2000); Harvey e Keashly (2003); Ashforth (1994); Martinko, Harvey, Brees e Mackey (2013); Tepper (2007); Zellars, Tepper e Duffy (2002) evidenciam empiricamente a forma rude de supervisão sob o subordinado e propicia comportamento de ocultação de conhecimento, como meio de se resguardar perante o abuso da supervisão. Em relação à variável **folga orçamentária**, estudos, como de: Onsi (1973); Dunk e Nouri (1998); Kamin e Ronen (1981); Merchant (1985b); Walker e Johnson (1999); Webb (2002); Schiff e Lewin (1970); Young (1985); Dunk (1993), evidenciam que gestores podem subestimar receitas ou capacidades produtivas e superestimar despesas, de forma a limitar o esforço e levar ao uso ineficiente dos recursos.

Quanto à variável **exaustão emocional**, estudos, como de: Maslach e Jackson (1981); Maslach (1982); Cropanzano, Rupp e Byrne (2003); Brewer e Shapard (2004); Zellars et al. (2000); Street, Sheeran e Orbell (2001), evidenciam que o estado de esgotamento emocional e físico pode levar ao comportamento inseguro dos funcionários, desgaste do trabalho e depressão. Ademais essa variável terá um efeito mediador, ou seja, é criado quando uma terceira variável ou construção intervém entre duas outras construções relacionadas. Nesse contexto, existem efeitos diretos que são as relações que ligam duas construções com uma única seta (**supervisão abusiva** → **folga orçamentária**); e efeitos indiretos “mediação” (**supervisão abusiva** → **exaustão emocional** → **folga orçamentária**) que são aquelas relações que envolvem uma sequência de relacionamentos com pelo menos uma construção interventiva envolvida (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Do ponto de vista teórico, a aplicação da variável mediadora “exaustão emocional” foi utilizada para explicar de forma indireta se existe uma influência entre uma construção exógena e endógena, ou seja, a construção entre a variável independente “Supervisão Abusiva” e a variável dependente “Folga orçamentária”. De acordo com Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2017), o pesquisador pode propor uma explicação da relação de uma variável de interveniência que opera recebendo os “insumos” de uma construção exógena e traduzindo-as em uma “saída”, para construção endógena.

Quanto à variável **identidade moral**, estudos, como de: Aquino e Reed (2002); Blasi (1984); Damon e Hart (1992); Erikson (1964); Hart, Atkins e Ford (1998); Kihlstrom e Klein (1994), evidenciam o autoconceito baseado em uma série de características morais, que por meio de um tipo de mecanismo de autorregulação motiva a ação moral e infere nos indivíduos por meio de pensamentos racionais e assim podem se utilizar da questão moral para decisões.

Ademais a variável identidade moral será utilizada como moderadora na relação entre a exaustão emocional e a folga orçamentária. A moderação ocorre quando o moderador (uma variável ou construção independente) muda a força ou mesmo a direção de uma relação entre dois construtos no modelo (Hair et al., 2017). Nesse sentido, a variável identidade moral teve o papel de moderar “mudar a força” da exaustão emocional na folga orçamentária, ou seja, para indivíduos de maior identidade moral pode haver pouca ou nenhuma relação entre a exaustão emocional e folga orçamentária, mas para indivíduos de menor identidade moral pode-se ter uma forte relação entre as duas variáveis.

3.4 Procedimentos de coletas de dados

Para obtenção dos dados foi utilizado como instrumento de coleta, questionários estruturados. Os sujeitos responderam aos questionários de pesquisa que, por meio de perguntas, indicou o comportamento dos gestores-subordinados diante de supervisão abusiva, exaustão emocional, identidade moral na folga orçamentária. Esse questionário foi elaborado a partir dos pressupostos da produção de Aquino e Reed (2002), Maslach e Jackson (1981) e Tepper (2000), Onsi (1973), autores que também utilizaram questionário para coletar dados para resolução do problema de pesquisa que se correlata com o problema definido nessa produção.

O instrumento de coleta utilizado foi composto por cinco blocos que totalizaram 46 questões (40 questões vinculadas às variáveis dessa pesquisa + 6 questões de identificação e qualificação dos respondentes) e que apesar da quantidade não interferiu na taxa de respostas. O pré-teste foi realizado no período de 19 de julho de 2022 a 31 de julho de 2022, com cinco participantes, dois especialistas e três colaboradores de cooperativas agroindustriais. Após o pré-teste, houve análises das sugestões e correções do formulário. Posteriormente, os questionários foram disponibilizados de forma eletrônica por meio do *Google forms* entre as datas de 01 de agosto de 2022 a 22 de outubro de 2022.

Para mensurar as variáveis foi utilizado a escala de cinco pontos de Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica, em que os indivíduos especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Dessa forma, os procedimentos de coleta seguiram o caminho metodológico na busca de coletas de informações acerca das variáveis estudadas das cooperativas agroindustriais.

3.5 Preocupações éticas

Convém salientar que esta presente pesquisa foi realizada em conformidade com a Resolução n. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e a Resolução n. 510/2016, que dispõe as normas em Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2012, 2016), e foi aprovada (ver Anexo A) pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unioeste, e ao ser aprovado recebeu o número de CAAE 59441922.6.0000.0107 (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética).

Na coleta de dados, os participantes foram informados a respeito do objetivo da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo que sua participação seria facultativa e ao se sentir desconfortável para responder poderia desistir a qualquer momento de participar. Também foi informado sobre a garantia, privacidade e o sigilo da participação em todas as etapas da pesquisa e de futura publicação dos resultados.

3.6 Procedimentos e análise de dados

Os dados foram extraídos do gerenciamento de pesquisas *Google forms*, em planilha do Excel. A planilha do Excel possibilitou a tabulação, organização, padronização, categorização e codificação das questões e respostas obtidas. Ringle et al. (2014) explicam que é necessário ter cuidados ao configurar o *Excel*, por exemplo: as variáveis devem aparecer nas colunas e os respondentes ou casos nas linhas; a primeira linha devem conter rótulos das variáveis e não deve começar com número e sim com letra, e não pode conter fórmulas, conter códigos em letras e células em branco.

Ademais, por meio do constructo da pesquisa, foi possível a tabulação dos dados. A Tabela 1 apresenta a codificação das questões, “VOs - variáveis observáveis” utilizadas nesta pesquisa e que foram usadas para o método estatístico de análise.

Tabela 1

Codificação das questões da pesquisa

Bloco - 1 - Supervisão Abusiva - Tepper (2000)	
Cód.	Assertivas
SA1	Meu supervisor me ridiculariza.
SA2	Meu supervisor me diz que meus pensamentos ou sentimentos são ingênuos.
SA3	Meu supervisor fica sem falar comigo de propósito
SA4	Meu supervisor me coloca pra baixo na frente dos outros.
SA5	Meu supervisor invade minha privacidade.
SA6	Meu supervisor me lembra dos meus erros e fracassos do passado.
SA7	Meu supervisor não me dá crédito por trabalhos que exijam muito esforço.
SA8	Meu supervisor me culpa para se salvar do constrangimento.
SA9	Meu supervisor quebra promessas que faz.

Continua

Conclusão

Bloco - 1 - Supervisão Abusiva - Tepper (2000)	
SA10	Meu supervisor expressa raiva em mim quando está bravo por outro motivo.
SA11	Meu supervisor faz comentários negativos sobre mim para os outros.
SA12	Meu supervisor é rude comigo.
SA13	Meu supervisor não me permite interagir com meus colegas de trabalho.
SA14	Meu supervisor me diz que sou incompetente.
SA15	Meu supervisor mente para mim.
Bloco - 2 - Exaustão Emocional - Maslach e Jackson (1981)	
Cód.	Assertivas
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho.
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.
EE4	Trabalhar com pessoas o dia todo é realmente uma tensão para mim.
EE5	Sinto-me exausto do meu trabalho.
EE6	Sinto-me frustrado pelo meu trabalho.
EE7	Sinto que estou trabalhando muito duro no meu trabalho.
EE8	Trabalhar com pessoas diretamente me deixa muito estressado.
EE9	Sinto-me como se estivesse com as baterias no final.
Bloco - 3 - Identidade Moral - Aquino e Reed (2002)	
Cód.	Assertivas
IM1	Eu me sentiria bem sendo uma pessoa com essas características.
IM2	Ser alguém que tem essas características é uma parte importante de quem eu sou.
IM3	Costumo usar roupas que me identificam como tendo essas características.
IM4	Eu teria vergonha de ser uma pessoa com essas características.
IM5	Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, hobbies) me identificam claramente como tendo essas características.
IM6	Os tipos de livros e revistas que leio me identificam como tendo essas características.
IM7	Ter essas características não é realmente importante para mim.
IM8	O fato de eu ter essas características é comunicado a outros pela minha participação em certas organizações.
IM9	Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam aos outros que tenho essas características.
IM10	Eu desejo muito ter essas características.
Bloco - 4 - Folga Orçamentária - Onsi (1973)	
Cód.	Assertivas
FO1	Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado.
FO2	Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo adoto dois níveis de critérios: um entre eu e meus subordinados, e o outro critério entre eu e meu chefe, para ser cauteloso.
FO3	Em tempos favoráveis eu concordo com a elaboração de um orçamento, cujas metas sejam mais fáceis de atingir.
FO4	Folgas no orçamento são uma boa alternativa para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas.
FO5	Com alguma habilidade posso determinar minha performance pessoal, e a do setor ou centro de custo de acordo com meus interesses.
FO6	Somos informados no orçamento sobre a necessidade de atingir as metas orçamentárias.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Conforme a Tabela 1, as questões foram codificadas com as duas primeiras letras da variável e seguido do número da questão. Por exemplo, FO1, “folga orçamentária (FO) + primeira questão (1)”, assim essa questão foi utilizada para identificar a criação da folga orçamentária pelo indivíduo. Portanto, as demais codificações seguiram o mesmo processo.

Para a análise dos dados utilizou-se o método estatístico de análise, Modelos de Equações Estruturais (MEE), pelo método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais - *Partial Least Squares* (PLS), operacionalizada por meio do *software* SmartPLS versão 3.3.9 ®. Evidencia-se que a MEE se trata de uma técnica multivariada operada por regressões múltiplas (Hair et al., 2017). Para Hair et al. (2013), a utilização dos modelos de Modelagem de Equações Estruturais MEE e PLS permite analisar a relação entre múltiplas variáveis ao mesmo tempo, independente se elas forem latentes ou observadas.

Justifica-se a utilização do método PLS (Partial Least Squares) pela ausência de suposições sobre a distribuição dos dados, como normalidade e uso de escalas intervalares (Mateos-Aparicio, 2011). Quanto à utilização do *software* SmartPLS, justifica-se por fornecer estimativas e parâmetros que maximizam a variância explicada (valores de R^2) para os modelos estudados empiricamente (Hair, Ringle, & Sarstedt 2012).

Conforme Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), o modelo de equação estrutural (MEE) evidencia as relações entre as variáveis e apresenta a quantidade de variância explicada. Assim, esta pesquisa valida o instrumento por meio das equações estruturais parciais baseada em variâncias – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dessa forma, de acordo com Hair et al. (2017), compreende-se 5 etapas para estimação do modelo e pode-se observar a sequência conforme a Figura 3.

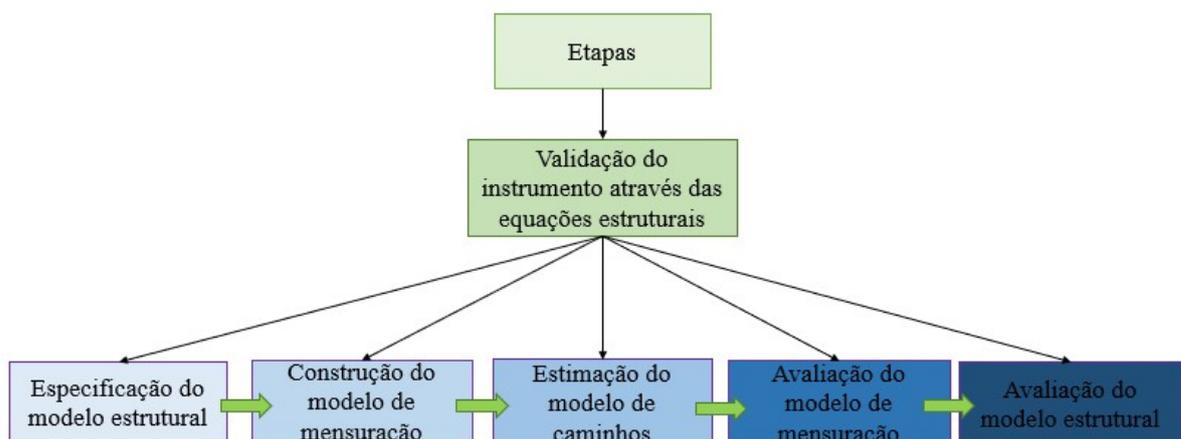


Figura 3. Etapas da estimação do modelo
Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Na primeira etapa, para a **especificação do modelo estrutural**, foi necessária a elaboração de hipóteses com base na teoria. Na segunda etapa, a **construção do modelo de mensuração**, que representa as relações entre as dimensões – variáveis latentes (VL's) e as variáveis observáveis (VOs) correspondentes. Na terceira etapa, a **estimação do modelo de**

caminhos, que demonstra a conexão entre o modelo estrutural e o modelo de mensuração, ou seja, as correlações entre os construtos ou (VOs) variáveis observáveis.

Na quarta etapa, realizou-se a **avaliação do modelo de mensuração** a partir da análise do *Alfa de Cronbach* (α), do Rho de Dillon-Goldstein, da confiabilidade composta (CC) e da validade convergente medida pela variância média extraída (AVE). Também foi verificada a validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker (FL), cargas fatoriais cruzadas e rácio de Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Por fim, a quinta etapa, **avaliação do modelo estrutural**, para possibilitar a análise do modelo e as relações entre as dimensões da pesquisa. Para isso, a abordagem sistemática aborda os seguintes passos: **(i)** avaliar o modelo estrutural por meio do fator de inflação da variância quanto à sua colinearidade (VIF) externos e internos; **(ii)** avaliar o coeficiente de determinação (R^2) e o tamanho do efeito (f^2); **(iii)** avaliar o resultado das cargas externas; e **(iv)** analisar a significância e relevância dos valores de betas do modelo estrutural e p-valores, ou seja, verificar a confirmação das hipóteses deste estudo.

Quanto aos critérios de estimadores, finalidade, índices aceitáveis para avaliação do modelo de mensuração de mínimos quadrados parciais e avaliação do modelo estrutural pode-se observar os Quadros 2 a 5.

Testes avaliação	Finalidade	Referência	Autores base
Alfa de Cronbach (α)	Avaliar a confiabilidade por meio de intercorrelações das variáveis observáveis.	< Ideal mais próximo de 1,00 < 0,70 falta confiabilidade, mínimo aceitável 0,70	Corrar et al. (2014) Hair et al. (2009)
Dillon-Goldstein (Rho)		Maior que 0,70	Tenenhaus et al. (2005)
Confiabilidade Composta (CC)		Mínimo aceitável 0,70	Hair et al. (2009)

Quadro 2. Avaliação do Modelo de Mensuração – Consistência Interna

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

Conforme o Quadro 2, Corrar, Dias e Paulo (2014) explicam que o *Alpha de Cronbach* avalia a qualidade de um questionário com uma métrica de perfil latente, em que os resultados do teste quanto mais próximos de 1,00 estiver o valor, maior fidedignidade das dimensões do constructo. Para Hair et al. (2009), o mínimo ideal para o *Alpha de Cronbach* deve ser 0,70. Corroborando, Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005) explicam que um bloco apresenta unidimensionalidade quando o *Alpha de Cronbach* for maior que 0,70 e/ou o Rho de *Dillon-Goldstein* for igualmente superior a 0,70.

Ademais, Hair et al. (2009) evidenciam que pela questão do *Alpha de Cronbach* não considerar os erros nos indicadores, indicam a utilização de Confiabilidade Composta (CC)

com nível mínimo aceitável de 0,70. Após a avaliação da consistência interna, faz-se necessário a avaliação da validade convergente dos modelos de mensuração e pode-se observar o Quadro 3.

Testes avaliação	Finalidade	Referência	Autores base
Variância Média Extraída (AVE)	Identificar o quanto os dados são explicados pelas VLs	Acima de 0,50	Cohen (1988)

Quadro 3. Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Convergente

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

A validade convergente é definida como a medida de um conjunto de indicadores de um modelo, que convergem ou compartilham uma alta proporção da variância em comum. Para este teste foi utilizada a variância Média Extraída (*Average Variance Extracted – AVE*) que, segundo Cohen (1988), os valores estimados da AVE devem estar acima do limite 0,50. No Quadro 4, apresentam-se os testes para a validade discriminante do modelo de mensuração.

Testes avaliação	Finalidade	Referência	Autores base
Critério Fornell-Larcker (FL)	Comparar a AVE com as correlações de Pearson	\sqrt{AVE} maior que AVE	Fornell e Larcker (1981)
Cargas Fatoriais Cruzadas	Verificar a correlação das VO's com as VL'S	CFCoriginal >CFCoutras	Ringle, Silva e Bido (2014)
Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)	Estimar a correlação entre as VLs.	Menor que 0,90	Netemeyer et al. (2003)

Quadro 4. Avaliação do Modelo de Mensuração – Validade Discriminante

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

A validade discriminante indica a medida em que os indicadores de um modelo representam um constructo único e os indicadores do constructo são distintos dos outros constructos no modelo. Dessa forma, o critério de Fornell e Larcker (1981) indica que o AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação quadrada da variável latente com qualquer outra variável latente. As cargas fatoriais cruzadas indicam a correlação entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, portanto a carga fatorial cruzada original deve ser maior do que as outras (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Na sequência, o critério de *Racio Heterotrait-Monotrait* (HTMT) é mais rigoroso que o critério de *Fornell-Larcker* (FL) e indica a correlação entre as variáveis latentes. Segundo Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), os resultados deste teste devem ser menores que 0,90 para se ter a validade discriminante.

Adiante, após as avaliações dos modelos de mensuração estrutural, evidencia-se a necessidade de avaliação do modelo estrutural e, para isso, segue-se os procedimentos identificados como necessários para Ringle et al. (2014), e que se pode observar no Quadro 5, conforme os testes, finalidades, referências e autores base.

Testes validação	Finalidade	Referência	Autores base
Variance Inflation Factor (VIF)	Avaliar a colinearidade - grau a que o erro padrão foi aumentado devido à presença de colinearidade.	< 5 > 5 indica problema de colinearidade	Hair et al. (2017)
Coefficiente de determinação (R ²)	Avaliar a parcela da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	R ² = 0,02 a 0,13 efeito pequeno R ² = 0,13 a 0,26 efeito médio R ² = > 0,26 efeito grande	Cohen (1988)
Tamanho efeito (f ²)	Avaliar a existência de impacto substancial nos construtos endógenos na omissão de construtos.	f ² = 0,02 efeito pequeno f ² = 0,15 efeito médio f ² = > 0,35 efeito grande	Hair et al. (2013)
Cargas externas	Avaliar a confiabilidade do indicador (indicator reliability)	> 0,708 ou > 0,40	Hair et al. (2017)
coeficiente estrutural (β) e p-value	Avaliar a significância do valor do coeficiente estrutural.	β ≠ 0 p-values < 0,05	Hair et al. (2017)

Quadro 5. Avaliação do Modelo estrutural

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

Segundo Hair et al. (2017), o teste VIF é necessário para verificar a presença de colinearidade entre os itens de medição e deve apresentar valores menores que 5, se for maior que 5 indica problema de colinearidade. O coeficiente de determinação R², segundo Ringle et al. (2014), é utilizado para avaliar a parcela da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Conforme Cohen (1988), para a área de ciências sociais e comportamentais, o R² = 2% apresenta efeito pequeno, R² = 13% efeito médio e R² = 26% efeito grande.

O tamanho do efeito f², é utilizado para avaliar quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo (Hair et al. 2013). A análise das cargas externas permite avaliar a confiabilidade do indicador e deve apresentar valores superiores a 0,70, mas Hair et al. (2017) comentam que indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 podem ser eliminados apenas se aumentar a fiabilidade e da confiabilidade composta (CC) acima do valor de base sugerido. No tocante (β) e p-value permitem avaliar a significância das variáveis, ou seja, a confirmação das hipóteses do estudo proposto (Hair et al., 2017).

Adiante, para a quinta etapa, pretende-se estabelecer a relação entre os resultados da MEE e a teoria da área, de modo que foram identificadas anteriormente as relações presentes

na literatura para confirmação ou rejeição das hipóteses ora utilizadas neste estudo (Hair et al., 2017). Portanto, na seção seguinte, apresentam-se os resultados e discussão dos dados.

4 Resultados e Discussão dos Dados

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir sobre os achados desta presente pesquisa, ou seja, a análise de dados, que abarca a resposta do objetivo geral em analisar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária com o efeito mediador da exaustão emocional e moderador da identidade moral. Ainda, de forma segregada, o cumprimento de cada um dos objetivos específicos que compreendem este estudo. Destarte, as subseções que decorrem desta seção são as seguintes: **apresentação dos dados, tratamento dos dados, avaliação do modelo de mensuração, avaliação do modelo estrutural** e, por fim, **a discussão dos resultados**.

4.1 Apresentação dos dados

O objetivo desta seção é a apresentação dos dados, conforme cada variável utilizada na pesquisa, com o intuito de explorar o comportamento dos dados por meio de características observadas. Assim, as demais subseções que decorrem na apresentação dos dados são as seguintes: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização das cooperativas; e (iii) análise descritiva dos dados de: supervisão abusiva, exaustão emocional, identidade moral e folga orçamentária.

4.1.1 Caracterização dos respondentes

Com o objetivo de caracterizar os respondentes da pesquisa, destacam-se nas Tabelas 2 a 5 as respostas em relação ao: (i) gênero; (ii) cargo/função desempenhado atualmente; (iii) tempo que exerce esse cargo/função na cooperativa; e (iv) papel em relação ao orçamento. Dessa forma, inicialmente na Tabela 2, apresenta-se a quantidade de respondentes das cooperativas por gênero.

Tabela 2
Número de respostas por gênero

Gênero	Respostas	%
Masculino	71	80,68%
Feminino	17	19,32%
Total	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como se pode observar na Tabela 2, o gênero masculino tem maior participação, cerca de 80,68% e o gênero feminino 19,32%. Fica evidente que as mulheres podem enfrentar

discriminações de gênero no contexto organizacional. Por exemplo, Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) afirmam que, por muito tempo, certas áreas e níveis das empresas somente eram permitidos aos homens.

Desse modo, Silva, Rodrigues e Queiroz (2017) asseveram que o caminho para a ascensão profissional da mulher é repleto de obstáculos e questões que afunilam as oportunidades, pois as empresas testam diariamente a aprovação de competências, assim, elas ainda ocupam um espaço pequeno em cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro.

Os cargos de liderança são desempenhados por bons gestores, contribuem para o alcance de bons resultados nas organizações, mas, para que as organizações tenham sucesso na execução das estratégias, os gestores necessitam ter habilidades, conhecimentos técnicos, raciocínio analítico e capacidade de trabalhar em equipe (Freire & Castro, 2015). Na Tabela 3, apresenta-se o cargo/função desempenhado atualmente pelos respondentes da amostra conforme o gênero.

Tabela 3

Número de respostas cargo/função desempenhado por gênero

Cargo/Função	Masculino	Feminino	% Masc	% Femi	Tot. Resp.	%
Supervisor	20	8	17,39%	6,96%	28	31,82%
Gerente Operacional	11	3	9,57%	2,61%	14	15,91%
Encarregado (a)	7	2	6,09%	1,74%	9	10,23%
Gerente Administrativo	14	0	12,17%	0,00%	14	15,91%
Analista de processos	6	2	5,22%	1,74%	8	9,09%
Líder	4	0	3,48%	0,00%	4	4,55%
Coordenador (a)	1	1	0,87%	0,87%	2	2,27%
Gerente de Negócios	1	0	0,87%	0,00%	1	1,14%
Ger. Adm+Finanç+Operacional	1	0	0,87%	0,00%	1	1,14%
Sub gerente	1	0	0,87%	0,00%	1	1,14%
Gerente Recursos Humanos	0	1	0,00%	0,87%	1	1,14%
Gerente comercial	1	0	0,87%	0,00%	1	1,14%
Gerente Financeiro	1	0	0,87%	0,00%	1	1,14%
Outros	3	0	2,61%	0,00%	3	3,41%
Total	71	17	61,74%	14,78%	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da Tabela 3 demonstram que 28 respondentes (31,82%) da amostra total correspondem à função de supervisores, seguido de 15,91% para o cargo de gerente operacional, 10,23% encarregado(a), 15,91% gerente administrativo, 9,09% analista de processos, 4,55% líder, entre outros. Na classificação “outros”, 3 respondentes apresentaram cargos diferentes dos mencionados, por exemplo, controladoria, *controller* e auditor interno.

Ademais, pode-se observar na Tabela 3 a pequena parcela de respondentes femininas que estão em cargos de supervisão, gerentes, encarregadas, analistas de processos. Segundo

Cappelle, Melo e Souza (2013), os postos que requerem maiores responsabilidades, em sua maioria, direcionam-se aos homens. Miranda (2006, p. 15) evidencia que existe “[...] uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham”. Em outras palavras, seria como um teto de vidro e/ou labirinto profissional que os indivíduos do gênero feminino enfrentam em organizações.

Outro fator relevante nas organizações é o tempo de atuação no cargo ou função, pois muitas organizações prezam a necessidade de anos mínimos para a progressão de carreira. Na Tabela 4, apresenta-se o tempo de atuação que cada indivíduo exerce o cargo/função nas cooperativas agroindustriais.

Tabela 4

Número de respostas por tempo de atuação no cargo/função

Tempo atuação na empresa	Masculino	% Masc.	Feminino	% Fem.	Tot. Resp.	%
1 a 3 anos	31	43,66%	5	29,41%	36	40,91%
4 a 6 anos	9	12,68%	5	29,41%	14	15,91%
7 a 10 anos	13	18,31%	0	0,00%	13	14,77%
Acima de 10 anos	18	25,35%	7	41,18%	25	28,41%
Total	71	100,00%	17	100,00%	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da Tabela 4 mostram que 40,91% dos respondentes atuam na mesma função no tempo máximo há 3 anos. Por segundo lugar, pode-se observar que 28,41% dos respondentes atuam na função acima de 10 anos e pode-se concluir que 71,59% dos respondentes da amostra atuam na mesma função em um período menor que 10 anos.

No que se refere ao gênero, percebe-se que quando comparados isoladamente, o gênero feminino tem maior percentual de colaboradores com tempo maior de 10 anos, ou seja, 41,18% em comparação a 24,35% do gênero masculino. Nesse sentido, Silva et al. (2017) afirmam que o tempo de atuação no cargo ou função para ambos os sexos, em parte, deve-se à competitividade, que preza o lucro e estimula a competição entre os trabalhadores.

Essa competição também pode ser explícita na forma de demonstrar posições econômicas nas organizações resultantes da otimização de recursos disponíveis. Dessa forma, no processo orçamentário, o gestor atua com recursos econômicos para lidar com incertezas e garantir a continuidade das operações da empresa (Elmassri & Harris, 2011). Assim, na Tabela 5, apresenta-se o papel dos respondentes em relação ao orçamento das cooperativas agroindustriais.

Tabela 5

Número de respostas em relação ao papel dos respondentes com o orçamento

Papel no orçamento	Respostas	%
Participo da elaboração	46	52,27%
Sou responsável pela gestão do orçamento do setor/ da empresa (elaboração, acompanhamento e controle)	42	47,73%
Total	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 5, pode-se observar que 52,27% dos respondentes participam da elaboração do orçamento e 47,73%, além da elaboração, exercem a gestão do orçamento, ou seja, o acompanhamento e controle. Pode-se afirmar que os entrevistados compõem uma amostra qualificada e que além de tantas outras atividades relevantes, elaboram, acompanham e controlam os recursos disponíveis, para propiciar a eficácia organizacional e permitir melhores resultados. Na próxima seção, apresentam-se as características das cooperativas agroindustriais da amostra deste estudo.

4.1.2 Caracterização das cooperativas agroindustriais

Com o objetivo de caracterizar as cooperativas participantes da pesquisa, destacam-se nas Tabelas 6 a 8 as respostas sobre: (i) unidade federativa da cooperativa; (ii) número de empregados; (iii) o faturamento anual da cooperativa, e (iv) a classificação do porte, conforme BNDES.

Vale destacar que as cooperativas agroindustriais da presente pesquisa pertencem à região sul do Brasil, ou seja, aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No contexto Brasil, a região sul é uma das regiões que concentra o maior número de cooperados do país (Silva & Nunes, 2022). Dessa forma, na Tabela 6 apresenta-se a unidade federativa da amostra de acordo com os respondentes.

Tabela 6

Número de respostas em relação à unidade federativa da cooperativa

Unidade Federativa da Cooperativa	Respostas	%
Santa Catarina - SC	9	10,23%
Rio Grande do Sul - RS	6	6,82%
Paraná - PR	73	82,95%
Total	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 6, pode-se perceber que 82,95% dos respondentes pertencem à unidade federativa do estado do Paraná, o restante 10,23% pertence a Santa Catarina e 6,82%

ao Rio Grande do Sul. Silva e Nunes (2022) explicam que nas regiões Sul e Sudeste do Brasil existem maior concentração de cooperativas e sua expansão foi em decorrência dos imigrantes italianos e alemães que, por conhecerem, compartilharam o cooperativismo no processo de colonização.

As cooperativas empregam muitas pessoas e assim contribuem com a economia brasileira. Os empregos gerados podem ser direta e indiretamente. Há neste aspecto muitas famílias envolvidas, o que proporciona um mundo melhor para toda a sociedade em geral. Nesse contexto, na Tabela 7, apresenta-se o número de empregados das cooperativas agroindustriais presentes na amostra deste estudo.

Tabela 7

Número de respostas em relação ao número de empregados

Número de empregados	Respostas	%
Até 500 empregados	0	0,00%
Acima de 500 e abaixo de 2.000 empregados	7	7,96%
Acima de 2.000 e abaixo de 5.000 empregados	27	30,68%
Acima de 5.000 e abaixo de 10.000	24	27,27%
Acima de 10.000 empregados	30	34,09%
Total	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da Tabela 7 mostram que 7,95% dos respondentes trabalham em cooperativas que possuem entre 500 e 2.000 empregados; 30,68% possuem acima de 2.000 e abaixo de 5.000 empregados; 27,27% possuem acima de 5.000 e abaixo de 10.000 empregados e, por fim, 34,09% em cooperativas que possuem acima de 10.000 empregados.

Pode-se observar que a amostra representa cooperativas de grande porte, que empregam um representativo número de pessoas, com uma justa distribuição de renda e que contribui para o desenvolvimento da economia. Nesse contexto, para manter as operações, as cooperativas necessitam de receitas e, assim, poder obter satisfatório desempenho econômico. Por isso, na Tabela 8 apresenta-se o número de respostas em relação ao faturamento anual das cooperativas agroindustriais.

Tabela 8

Número de respostas em relação ao faturamento anual

Faturamento anual	Respostas	%
Até 500 milhões.	0	0,00%
Acima de 500 milhões e abaixo de 1 bilhão.	0	0,00%
Acima de 1 bilhão e abaixo de 2 bilhões.	4	4,55%
Acima de 2 bilhões e abaixo de 3 bilhões.	4	4,55%
Acima de 3 bilhões.	80	90,90%
Total	88	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 8, pode-se observar que a amostra é composta por cooperativas de grande porte, ou seja, com faturamento anual acima de 1 bilhão. Pode-se dizer que a amostra deste estudo faz parte das 100 maiores cooperativas de agronegócio da Lista Forbes Agro 100, pois segundo o *site* da Forbes (<https://forbes.com.br/forbesagro/2022/01/veja-a-lista-forbes-as-100-maiores-empresas-do-agro/>, recuperado em 9 de novembro, 2022) foram consideradas cooperativas com faturamento no Brasil de pelo menos R\$ 1 bilhão em 2020.

Os resultados da Tabela 8 mostram que 90,90% dos respondentes trabalham em cooperativas que faturam acima de 3 bilhões anuais, 4,55% faturam acima de 2 bilhões e abaixo de 3 bilhões anuais, e 4,55% faturam acima de 1 bilhão e abaixo de 2 bilhões anuais. Segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>, recuperado em 9 de novembro, 2022), a classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas.

O cooperativismo conforme a OCB (<https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>, recuperado em 20 de novembro, 2022) busca transformar o mundo em um lugar mais justo, com melhores oportunidades para todos. Para isso, faz-se necessário a união do desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade, do individual e do coletivo. Juntos para atingir o mesmo objetivo, uma vez que são donos do próprio negócio e nesse ciclo traz renda para as pessoas, para o país e para o planeta. Ademais, a amostra desta pesquisa compõe todos esses dizeres e pode-se dizer que o grupo de cooperativas é qualificado para atender aos objetivos da pesquisa.

4.1.3 Análise descritiva dos dados

Nesta seção apresentam-se as Tabelas 9 a 12, de acordo com a análise de variabilidade das variáveis, por meio de estatística descritiva, e evidencia-se as medidas: (i) mínimo

observado; (ii) máximo observado; (iii) média; (iv) mediana, e (v) desvio padrão, a fim de permitir a compreensão do comportamento de cada variável deste estudo.

Inicialmente na Tabela 9, apresenta-se a estatística descritiva para cada assertiva da variável SA - Supervisão Abusiva. Vale destacar que foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, conforme o modelo utilizado por Tepper (2000): (1) para “Não me lembro dele/dela ter usado esse comportamento comigo”; (2) para “Ele/ela raramente usa esse comportamento comigo”; (3) para “Ele/ela ocasionalmente usa esse comportamento comigo”; (4) para “Ele/ela usa esse comportamento moderadamente comigo”; (5) para “Ele/ela usa esse comportamento muitas vezes comigo”.

Tabela 9

Estatística descritiva para as assertivas - Supervisão Abusiva

Assertivas	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio padrão
SA1	88	1	5	1,193	1	0,637
SA2	88	1	3	1,148	1	0,441
SA3	88	1	4	1,193	1	0,519
SA4	88	1	5	1,273	1	0,686
SA6	88	1	5	1,432	1	0,823
SA7	88	1	5	1,557	1	0,987
SA8	88	1	5	1,307	1	0,858
SA9	88	1	5	1,534	1	0,941
SA10	88	1	5	1,511	1	0,977
SA11	88	1	5	1,307	1	0,680
SA12	88	1	5	1,330	1	0,794
SA14	88	1	5	1,091	1	0,514
SA15	88	1	5	1,295	1	0,756

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 9, pode-se observar que para todas as assertivas obtiveram as respostas mínimas, e que apenas quatro, SA2, SA3, não obtiveram a resposta máxima. A média geral para todas as assertivas ficou abaixo de 2, isso quer dizer que mesmo tendo respostas máximas “4 ou 5” a maioria dos respondentes escolheu entre 1 e 2 e isso indica que raramente ou não lembram que seus superiores apresentam comportamentos abusivos.

Os resultados corroboram com as pesquisas de Seleiro (2022), com média de respostas 1,60, Pardal (2020) com média de 1,61, Almeida (2018) com média de 1,90 e Ju et al. (2019), com média de 1,10 e que utilizaram do mesmo modelo de Tepper (2000) para investigar a supervisão abusiva. Almeida (2018) explica que a escala de 15 itens da supervisão abusiva de Tepper (2000), desleixa práticas organizacionais, como: gerenciar na minudência, punir com tarefas vazias, pressionar em demasia ou extrapolar jornada de trabalho (entre outras).

Outra pesquisa, Tong e Prompanyo (2021a), que investigou indústrias manufatureiras da China, obteve uma média de 3,34, e isso indica maior frequência de supervisão abusiva em indivíduos da amostra. Os resultados encontrados na amostra da China não coadunam com os resultados identificados para a amostra de cooperativas agroindustriais do Brasil contidas nesta pesquisa.

Algumas razões de que nas cooperativas agroindustriais não apresentam supervisão abusiva podem estar relacionadas às normas e aos princípios ligados a pessoas e adotados em prol de um melhor estilo de liderança e que podem contribuir para um ambiente de trabalho ético, e isso é bom para a organização e para economia de modo geral, pois conforme evidenciado por Tepper (2000), a supervisão abusiva tem um impacto negativo nos funcionários e na organização e que, segundo Eschleman, Bowling, Michel e Burns (2014) pode criar um ambiente de trabalho antiético.

Quanto às normas, Li, Zhang e Sarathy (2010) argumentam que as normas organizacionais podem influenciar a percepção dos funcionários sobre quais comportamentos são permitidos nas organizações. Em relação à liderança, Kleine e Weißenberger (2014) afirmam que o estilo de liderança é um dos fatores que estimulam o comprometimento organizacional dos subordinados. Ademais, a personalidade da vítima, as amizades no trabalho, a visão baseada no relacionamento líder subordinado e o empoderamento percebido, podem moldar a relação entre a supervisão abusiva e seus resultados negativos (Arshad, Sun & Desmarais, 2021), assim, entende-se que existe a percepção do subordinado quanto aos comportamentos dos supervisores, que podem identificar como abusivo ou normal.

Os resultados da Tabela 9 demonstram ainda que o desvio padrão indica valores pequenos, ou seja, menores que 1, mais próximos a 0 e também mais próximos da média, portanto, sua distribuição tem menor dispersão. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a), que evidenciam um desvio padrão de 0,849.

Em outro contexto, Tepper (2000) assevera que algumas variáveis possuem o efeito de amainar as consequências de supervisão abusiva, como: a mobilidade no local de trabalho que o empregado possui, e ainda conforme Tepper, Mitchell, Haggard, Kwan e Park (2015), o engajamento em ações que contrapõem a hostilidade do supervisor. Os resultados dessas pesquisas podem ser explicações da ausência de supervisão abusiva no contexto de cooperativas agroindustriais.

Na Tabela 10 apresenta-se a estatística descritiva para cada assertiva da variável EE – Exaustão Emocional. Vale destacar, que foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, conforme

o modelo adaptado de Maslach e Jackson (1981): (1) nunca; (2) anualmente; (3) mensalmente; (4) semanalmente; (5) diariamente, para identificar se o respondente em algum momento, em sua jornada de trabalho, obteve esse sentimento de exaustão emocional.

Tabela 10

Estatística descritiva para as assertivas - Exaustão Emocional

Assertivas	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio padrão
EE1	88	1	5	2,273	2	1,184
EE2	88	1	5	2,830	3	1,342
EE3	88	1	5	2,443	2	1,330
EE4	88	1	5	1,750	1	1,151
EE5	88	1	5	2,091	2	1,203
EE6	88	1	5	1,670	1	1,105
EE7	88	1	5	2,625	2	1,343
EE8	88	1	5	1,886	1	1,191
EE9	88	1	5	2,000	2	1,138

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da Tabela 10 mostram que para todas as assertivas obtiveram as respostas mínimas e máximas. No tocante média, percebe-se que as assertivas EE2, EE3 e EE7 estão mais próximas de 3, ou seja, mais alta que as demais e indicam que mensalmente os respondentes sentem-se emocionalmente esgotados com seu trabalho, esgotados no final do dia, cansados para levantar pela manhã e encarar outro dia de trabalho, pois estão **trabalhando arduamente**. Örtqvist e Wincent (2006) acreditam que a **carga de trabalho** está associada com a exaustão emocional e o controle do trabalho e o suporte social exercem efeito indireto nessa exaustão.

Desse modo, Windeler, Chudoba e Sundrup (2017) apontam fatores que podem causar exaustão emocional, como: ansiedade, esforço emocional e cognitivo para concentrar-se nas tarefas e suportar colegas desagradáveis, sobrecarga de trabalho colaborativo, problemas em leiautes que provocam interrupções no trabalho, e esforço intenso para manter a atenção para realizar tarefas.

Os resultados das médias das demais alternativas que ficaram baixas, entre 2,273 e 2,443, corroboram com a pesquisa de Maia (2018) que, ao utilizar do modelo de Maslach e Jackson (1981), identificou médias mais baixas para a variável exaustão (2,64), e indica que profissionais socieducativos que assumem cargos de gestão apresentam as médias mais baixas de exaustão emocional. Portanto, a amostra se assemelha com as médias desta pesquisa, que envolveram cargos de média gerência.

A pesquisa de Bernd e Beuren (2017) também evidenciou médias baixas de exaustão emocional (2,267) em uma amostra de 124 profissionais da área de auditoria interna no Brasil, o que indica que os respondentes da pesquisa apresentam índices baixos de exaustão emocional. Wang, Mei, Xie, Yhao e Yang (2021) também evidenciaram uma média de 2,733, em uma amostra de 903 estudantes universitários da China. Outra pesquisa, Tong e Prompanyo (2021a), que investigou indústrias manufatureiras da China, obteve uma média de 3,27, e isso indica maior frequência de exaustão emocional em indivíduos da amostra.

Outro fator que contribui para os resultados desta pesquisa sobre a exaustão emocional pode estar ligado à permanência no emprego; observa-se que 45,22% da amostra exerce a função entre 1 e 3 anos. O tempo de duração de relações entre o subordinado e o supervisor também pode contribuir. Nesse contexto, Puyod e Charoensukmongkol (2019) asseveram que a permanência no emprego pode influenciar a exaustão emocional, porque os funcionários com mais tempo na organização tendem a ganhar mais experiência, pois, para Boyas e Wind (2010), permite, assim, lidar melhor com estressores do dia a dia. Além disso, Guang e Charoensukmongkol (2020) evidenciam que a duração das relações de trabalho entre supervisor e subordinado pode afetar a exaustão emocional, pois essa aproximação indica maior confiança do supervisor e diminui o conflito que pode levar à exaustão emocional.

Na Tabela 11 apresenta-se a estatística descritiva para cada assertiva da variável IM – Identidade Moral. Vale destacar que foi utilizado a escala de Likert de 5 pontos conforme o modelo de Aquino e Reed (2002): (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) neutro; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente. Para responder, o participante primeiramente deveria ler uma lista com algumas características que poderiam descrever uma pessoa com identidade moral, são elas: Carinhoso, Compassivo, Justo, Amigável, Generoso, Útil, Trabalhador, Honesto e Gentil; após isso, deveria mentalizar sendo essa pessoa e responder conforme sua concordância.

Tabela 11

Estatística descritiva para as assertivas - Identidade Moral

Assertivas	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio padrão
IM1	88	1	5	4,375	5	0,957
IM2	88	1	5	4,341	5	0,865
IM5	88	1	5	3,716	4	1,076
IM6	88	1	5	3,557	4	1,021
IM8	88	1	5	3,580	4	0,974
IM9	88	1	5	3,659	4	1,075
IM10	88	1	5	3,852	4	1,072

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Huhtala, Fadjukoff e Kroger (2021) afirmam que a identidade moral se refere a um forte senso de ser uma pessoa moral e à relevância dos valores morais para um indivíduo. Aquino e Freeman (2009) asseveram que existem características de situações que figuram estruturas de conhecimento associadas a preocupações morais ou ao eu moral.

De acordo com o exposto na Tabela 11, contempla-se que todas as assertivas tiveram respostas mínimas e máximas. Em relação à média, as assertivas IM1 e IM2 “sentiria bem sendo uma pessoa com essas características” e “ser alguém que tem essas características é uma parte importante de quem eu sou”, evidenciam as médias mais altas, com concordância quase total, em ser uma pessoa que tenha as características citadas. As outras assertivas, IM5; IM6; IM8; IM9 e IM10 indicam valores mais próximos da concordância parcial. Esses resultados estão em consonância com os estudos de Tong e Prompanyo (2021b), que investigaram indústrias manufatureiras da China e obtiveram uma média de 3,19 e Kennedy, Kapitan, Bajaj, Bakonyi e Sands (2017) média de 3,45, o que confirma parcialidade de identidade moral para a amostra pesquisada.

Denota-se que as características evidenciadas como fatores para a identidade moral indicam resultados quase total de concordância parcial. Os resultados são relevantes e revelam características típicas dos indivíduos dessa amostra, o que é bom para as cooperativas, uma vez que, conforme Aquino e Reed (2002), a identidade moral é uma força potente que motiva o comportamento ético e inibe o comportamento antiético.

Corroboram Bryant e Merritt (2019), ao demonstrarem que funcionários com maior identidade moral internalizada são menos propensos a conduzirem comportamentos antiéticos. Nesse contexto, Kennedy et al. (2017) afirmam que indivíduos de alto nível de identidade moral tendem a não se envolver em comportamentos oportunistas antiéticos, do que aqueles com baixo nível. Além disso, um líder moral deve mostrar integridade e tomada de decisão consistente e baseada em princípios (Brown & Treviño, 2014).

Outro fator que contribui pode estar ligado aos cargos e funções de liderança presentes na amostra e isso é reflexo do recrutamento inicial das cooperativas para candidatos das vagas. Por exemplo, Lee, Kim, Bhave e Duffy (2016) evidenciam que, no recrutamento, os gerentes podem filtrar os candidatos com baixa identidade moral, para atividades que não necessitam de autorregulação de seus próprios comportamentos morais.

Pode-se destacar as assertivas IM4 e IM7, que foram excluídas na seção de tratamento de dados. A razão das respostas é que são assertivas negativas do constructo, “teria vergonha de ser uma pessoa com essas características” e “ter essas características não é realmente

importante para mim”. Embora estranho, está de acordo com a literatura de Aquino e Reed (2002). Quanto ao desvio padrão, evidencia-se valores mais próximos a 1 e uniformes, isso significa desvio pequeno e menor dispersão entre os dados.

Vale destacar que a identidade moral pode ter alterações durante períodos em razão de elementos que influenciam a tomada de decisão e o comportamento, ou seja, cada momento é diferente. Por exemplo, Krettenauer, Lefebvre, Hardy, Zhang e Cazzell (2021), por meio de um experimento, que pediram aos participantes que relatassem a relevância da identidade moral uma vez por dia, em um período de 50 dias, descobriram que os valores apontados mudam para cada pessoa em 64%.

Na Tabela 12 apresenta-se a estatística descritiva para cada assertiva da variável FO - Folga Orçamentária. Vale destacar que foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos conforme o modelo de Onsi (1973): (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) neutro; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente. Os respondentes deveriam analisar a gestão orçamentária, do setor ou centro de custo adotado pela empresa em que trabalham e são responsáveis.

Tabela 12

Estatística descritiva para as assertivas - Folga Orçamentária

Assertivas	N	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Mediana	Desvio padrão
FO1	88	1	5	2,648	2	1,382
FO2	88	1	5	2,455	2	1,397
FO3	88	1	5	2,352	2	1,315
FO5	88	1	5	2,625	3	1,417

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Verifica-se, por meio da Tabela 12, que todas as assertivas atingiram o mínimo e o máximo de respostas. Quanto ao desvio padrão, demonstra valores entre 1 e 1,50, já no estudo de Tong e Prompanyo (2021a), o desvio padrão ficou em 0,836 e representa que os dados são mais homogêneos, isso indica que as respostas estão mais próximas da média.

Em relação à média, os valores de todas as alternativas estão mais próximos ao neutro, ou seja, nem concordam nem discordam. Em consonância com os resultados da média, a pesquisa de Donnaa e Ningsihb (2020) também evidenciam médias entre 2 e 3, ou seja, mais próximas do neutro para a folga orçamentária. Autores que também evidenciam que a participação no orçamento pelos subordinados torna este mais preciso. Tong e Prompanyo (2021a), que investigaram indústrias manufatureiras da China, encontraram índice maior nas respostas 3,2, isso indica grau parcial de concordância.

Os resultados da Tabela 12 podem estar relacionados diretamente com a amostra dos indivíduos (ver Tabela 3) que no contexto organizacional das cooperativas organizacionais convivem com princípios de gestão de pessoas e mecanismos de governança corporativa, como regras, normas, procedimentos, controles, gestão de riscos, clareza, avaliação e precisão das metas, entre outras.

Nesse contexto, Schlenker e Weigold (1989) evidenciam que a responsabilização dos indivíduos está alinhada com as normas internas ou normas externas. Os sistemas de controle, quando orientados à prestação de contas, influenciam vários níveis de hierarquias organizacionais, e nos antecedentes de prestação de contas (Merchant & Otley, 2006). Além disso, Robinson, Anis e Tri (2018) afirmam ter influência negativa, a gestão de riscos, a clareza, a avaliação e a precisão das metas, na folga orçamentária.

Ademais, as causas para não identificação da folga orçamentária dessa amostra podem estar em consonância com De Baerdemaeker e Bruggeman (2015), que evidenciam que apenas determinado grau de folga orçamentária pode ser negociado entre os gestores e suas respectivas organizações para lidarem com inovações, desafios organizacionais e possíveis contingências. Nesse contexto, outras formas de evitar a folga orçamentária podem limitar sua constituição. Por exemplo, Beuren e Verhagem (2015) apontam que as práticas de fiscalização do orçamento e detecção de folga podem inibir a propensão dos gestores de criar folga orçamentária.

4.2 Tratamento dos dados

Esta seção tem o objetivo de apresentar o tratamento dos dados, para que seja possível atender ao objetivo geral e aos específicos da presente pesquisa. Os dados foram tratados por meio de abordagem de modelagem de equações estruturais (MEE) com o suporte do *software SmartPLS* versão 3.3.9 ®. Segundo Hair et al. (2013), o tratamento de dados dessa forma permite analisar a relação entre múltiplas variáveis ao mesmo tempo, independentes, sejam elas latentes ou observadas.

Inicialmente, a primeira etapa do tratamento de dados corresponde na apresentação das questões iniciais, que serão utilizadas para validar o construto. Assim, na Tabela 13, apresentam-se as questões VOs (variáveis observáveis), conforme o constructo da pesquisa. Vale destacar que as variáveis observáveis são as dimensões “assertivas” do construto e que estão de acordo com a lógica e teoria prévia conectadas a VL (variável latente).

Tabela 13

Questões iniciais para validar constructo

Constructo	Questões	Autores Base
Supervisão Abusiva	SA1; SA2; SA3; SA4; SA5; SA6; SA7; SA8; SA9; SA10; SA11; SA12; SA13; SA14; SA15.	Tepper (2000)
Exaustão Emocional	EE1; EE2; EE3; EE4; EE5; EE6; EE7; EE8; EE9.	Maslach e Jackson (1981)
Identidade Moral	IM1; IM2; IM3; IM4; IM5; IM6; IM7; IM8; IM9; IM10.	Aquino e Reed (2002)
Folga Orçamentária	FO1; FO2; FO3; FO4; FO5; FO6.	Onsi (1973)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na primeira etapa foi utilizado o método de estimação do modelo de mensuração para medir a relação latente associada às variáveis observadas. Nesse contexto, Hair et al. (2013) sugerem que os betas dos caminhos entre as variáveis latentes e as observáveis devem ter valores maiores que 0,70. Assim, na Tabela 14, apresentam-se as variáveis resultantes após a utilização do método.

Tabela 14

Questões resultantes da validação do constructo

Constructo	Questões
Supervisão Abusiva	SA2; SA3; SA4; SA6; SA7; SA8; SA9; SA10; SA11; SA12; SA14; SA15.
Exaustão Emocional	EE1; EE2; EE3; EE4; EE5; EE6; EE7; EE8; EE9.
Identidade Moral	IM1; IM2; IM5; IM6; IM8; IM9; IM10.
Folga Orçamentária	FO1; FO2; FO3; FO5.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após validação das variáveis observáveis, optou-se em extrair variáveis, em que o modelo inicial não cumpriu com as pressuposições, pois as cargas fatoriais ficaram inferiores a 0,7 e suas variâncias médias extraídas (AVEs) inferiores a 0,5. O total da exclusão foi de 7 variáveis, são elas: (i) duas para Supervisão abusiva: SA5; SA13; (ii) três para Identidade moral: IM3; IM4; IM7, e (iii) duas para folga orçamentária: FO4; FO6.

Vale destacar que para a variável Exaustão Emocional não foi necessário excluir nenhuma, assim, na Tabela 14 apresentam-se somente as questões válidas para utilização no tratamento de dados, ou seja, o modelo que possuía 40 variáveis observáveis passa a contar com 33 itens. Na próxima seção apresenta-se a avaliação do modelo de mensuração que utilizou este conjunto de itens para fins de validação do modelo proposto.

4.3 Avaliação do modelo de mensuração

Nessa etapa, conforme Hair et al. (2017), é necessário avaliar o modelo de mensuração, ou seja, utilização de critérios para testar a confiabilidade e validade do constructo da pesquisa. A primeira avaliação consiste em analisar o *Alfa de Cronbach*, o ρ_A , a

Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE). Na Tabela 15, apresentam-se os índices resultantes da análise de confiabilidade e validade proposta.

Tabela 15

Fiabilidade e validez do constructo

Constructo	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Exaustão Emocional - EE	0,915	0,922	0,930	0,600
Folga Orçamentária - FO	0,703	0,704	0,818	0,530
Identidade Moral - IM	0,858	0,903	0,888	0,535
Supervisão Abusiva - SA	0,918	0,937	0,930	0,533
Mínimos esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,70	> 0,50

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme se pode observar na Tabela 15, o *Alfa de Cronbach* apresentou um índice satisfatório de confiabilidade, pois conforme Hair et al. (2009), o mínimo aceitável é de 0,70. Além disso, as variáveis SA e EE demonstraram uma melhor adequação, uma vez que apresentaram índices mais próximos de 1,00 (Corrar et al., 2014). Vale destacar que o *Alfa de Cronbach* tende a ser uma medida conservadora, que subestima os valores da confiabilidade.

No que diz respeito à Confiabilidade Composta (CC), esta análise permitiu verificar a consistência interna dos indicadores que não possuem as limitações do *Alpha de Cronbach* em relação à sensibilidade ao número de itens da escala. Os resultados apresentaram valores satisfatórios, pois conforme Hair et al. (2009), o mínimo aceitável seria de 0,70, e todos ficaram acima de 0,80. Vale destacar que a confiabilidade composta (CC) tende a superestimar os valores da confiabilidade. Portanto, é aconselhável utilizar *Alpha de Cronbach* e confiabilidade composta (CC), para avaliar se a amostra está livre de vieses, já que a confiabilidade real geralmente está entre elas (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Para o índice de Dillon-Goldstein (Rho), Ringle, Silva e Bido (2014) afirmam que a finalidade é verificar a amostra sem considerar possíveis interferências, inferindo na confiabilidade aos achados. Para Tenenhaus et al. (2005), o índice apresentado deve ser maior que 0,70 e, assim, ao analisar os resultados, conclui-se que todos os valores foram maiores, confirmando a confiabilidade para o modelo.

Quanto aos indicadores da validade convergente (medida pela variância média extraída – AVE), permitem verificar se os itens que compõem a proposição teórica de cada construto possuem capacidade para representar a variável latente, que pretende ser mensurada. Para Cohen (1988), os resultados devem ser maiores que 0,50 e, assim, observa-se que o modelo converge para um resultado satisfatório para todas as VLS.

A validade discriminante apresenta os indicadores para a análise do nível do constructo. Dessa forma, as cargas fatoriais cruzadas (*Cross Loading*) indicam a correlação entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes. Na Tabela 16, demonstra-se os valores obtidos das cargas fatoriais cruzadas para medir a validade discriminante.

Tabela 16
Validade discriminante Cargas fatoriais cruzadas

	EE	Efeito Mod.	FO	IM	SA
EE * IM	0,051	1,000	0,040	-0,186	0,077
EE1	0,828	0,119	0,172	-0,069	0,490
EE2	0,829	0,066	0,348	0,082	0,298
EE3	0,773	0,043	0,302	0,018	0,366
EE4	0,742	-0,029	0,459	-0,051	0,168
EE5	0,874	0,111	0,220	-0,012	0,289
EE6	0,733	0,134	0,168	0,004	0,194
EE7	0,624	0,056	0,288	0,105	0,236
EE8	0,721	-0,079	0,446	-0,080	0,247
EE9	0,815	-0,023	0,134	-0,019	0,281
FO1	0,208	-0,080	0,742	0,163	0,031
FO2	0,293	0,006	0,689	0,165	-0,060
FO3	0,294	0,075	0,799	0,214	0,040
FO5	0,306	0,090	0,674	0,181	0,178
IM1	0,038	-0,391	0,074	0,513	-0,088
IM2	0,099	-0,319	0,090	0,696	0,050
IM5	-0,127	-0,049	0,163	0,685	-0,122
IM6	-0,048	0,020	0,184	0,703	-0,056
IM8	0,035	-0,175	0,147	0,795	-0,048
IM9	0,013	-0,185	0,257	0,815	-0,076
IM10	0,014	-0,115	0,241	0,860	-0,148
SA2	0,172	0,110	-0,085	-0,164	0,539
SA3	0,168	0,147	0,090	0,008	0,617
SA4	0,274	0,140	0,139	-0,002	0,821
SA6	0,420	0,079	0,155	-0,106	0,757
SA7	0,286	0,078	0,082	-0,043	0,543
SA8	0,131	0,071	0,005	-0,090	0,845
SA9	0,340	-0,133	-0,104	-0,201	0,634
SA10	0,191	0,027	0,026	-0,080	0,832
SA11	0,185	0,006	0,038	-0,138	0,765
SA12	0,307	0,069	0,071	-0,004	0,864
SA14	0,211	0,200	0,103	0,088	0,694
SA15	0,287	-0,054	-0,079	-0,194	0,748

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pode-se observar os dados da Tabela 16, que são resultados em que o *software* retira cada variável observável da variável latente original, acomoda em outra variável latente e recalcula a carga fatorial, uma a uma, para um novo valor das cargas fatoriais de todas as VOs em todas as VLs.

Para Ringle et al. (2014), os valores da carga fatorial cruzada original deverão ser maiores do que os das outras. Dessa forma, ao analisar a Tabela 16, pode-se notar que todos os indicadores de valores em **negrito** apresentam valores de confiabilidade individuais,

superiores ao nível mínimo aceitável de 0,40 para estudos exploratórios, e ultrapassam o nível de 0,70, proposto para estudos confirmatórios e, ainda, valores superiores aos demais valores das linhas (Hulland, 1999). Nessa análise, somente 3 variáveis ficaram entre 0,50 e 0,60 (IM1; SA2; SA7), porém ao retirá-las, percebeu-se que não houve alterações na qualidade, por esse motivo foram mantidas.

Pode-se dizer que o critério da carga fatorial cruzada foi confirmado, bem como a inexistência de fortes correlações dos indicadores com as dimensões originais. Assim, para comparar a existência de correlações entre os construtos, com a raiz quadrada da AVE de cada construto, faz-se necessário o teste de validade discriminante por meio do critério de Fornell-Larcker (FL) (1981), apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Validade discriminante Fornell-Larcker (FL)

	EE	Efeito Mod.	FO	IM	SA
EE	0,774				
Efeito Mod.	0,051	1,000			
FO	0,385	0,040	0,728		
IM	-0,007	-0,186	0,251	0,732	
SA	0,379	0,077	0,065	-0,108	0,730

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como já citado, o objetivo desse critério é comparar as raízes quadradas dos valores de AVEs de cada constructo, com as correlações (de Pearson) entre os constructos (variáveis latentes (Hair et al., 2012). Dessa forma, na Tabela 17, pode-se notar, por exemplo, a AVE da variável latente EE, que evidencia índice de 0,600 (ver Tabela 15), obteve raiz quadrada de aproximadamente 0,774. Como os valores quadráticos das AVEs, de todos os construtos latentes são superiores aos valores das correlações, pode-se concluir a existência de validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Com o objetivo de uma validade mais rigorosa para o construto do que o critério de Fornell-Larcker (FL) foi utilizado o critério de *Rácio Heterotrait-Monotrait* (HTMT) que pela tradução é razão hetero característica-mono característica das correlações, e supera em qualidade ao teste anterior. Dessa forma, na Tabela 18, apresenta-se o teste de validade discriminante por meio do critério de *Rácio Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

Tabela 18

Validade discriminante Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	EE	Efeito Mod.	FO	IM	SA
EE					
Efeito Mod.	0,099				
FO	0,448	0,103			
IM	0,129	0,263	0,291		
SA	0,367	0,134	0,219	0,200	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Segundo Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), o *HTMT* para pesquisadores que usam o PLS-SEM demonstra maior abrangência na validade discriminante, mas que pode ser um teste alternativo de correlações, como um estimador de correlações de construção desatenuadas (perfeitamente confiáveis). Voorhees, Brady, Calantone e Ramirez (2016), no contexto de análises fatoriais confirmatórias, indicam que o *HTMT* funciona de forma eficaz, embora com alguma ambiguidade sobre qual ponto de corte usar para inferir ou rejeitar a validade discriminante.

Dessa forma, na Tabela 18, pode-se notar valores satisfatórios de validade discriminante, uma vez que, segundo Netemeyer et al. (2003), os resultados desse teste devem ser menores que 0,90 para se ter a validade discriminante e, conforme observado, todas as variáveis evidenciam valores abaixo desse índice.

Finalmente, para concluir, os índices desta seção foram: **AC** > 0,70; **rho_A** > 0,70; **CC** > 0,70; **AVE** > 0,50; **Cross Loading** – maior do que as outras cargas fatoriais; **FL** – valores quadráticos das AVEs de todos os construtos latentes são superiores às correlações; **HTMT** < 0,90, em consonância com o modelo adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014). Dessa forma, conforme os resultados dos testes apresentados e as respectivas análises, evidencia-se que todas as suposições para a confiabilidade, validade do constructo e validade discriminante do modelo demonstram valores satisfatórios, portanto, pode-se afirmar que o modelo apresenta total qualidade em termos de confiabilidade, validade de constructo e validade discriminante.

4.4 Avaliação do modelo estrutural

Logo após a avaliação do modelo de mensuração é possível proceder com a avaliação do modelo estrutural. Inicialmente, utilizou-se das análises de multicolinearidade, por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) externos e internos. Após, utilizou-se das análises dos coeficientes do R^2 , análise do tamanho do efeito f^2 e, por fim, a avaliação das hipóteses (β 's) e

p-values. Na Tabela 19, apresenta-se a primeira análise de multicolinearidade por meio do (VIF) para dimensões externas, ou seja, para variáveis observáveis.

Tabela 19

Fator de inflação da Variância (VIF) Externos

EE	VIF	FO	VIF	IM	VIF	SA	VIF
EE1	3,202	FO1	1,605	IM1	1,806	SA2	1,693
EE2	3,302	FO2	1,286	IM2	2,232	SA3	1,744
EE3	2,403	FO3	1,617	IM5	1,546	SA4	4,103
EE4	2,676	FO5	1,254	IM6	1,587	SA6	2,831
EE5	4,577			IM8	2,319	SA7	1,688
EE6	2,506			IM9	2,487	SA8	5,093
EE7	1,862			IM10	2,511	SA9	3,585
EE8	2,395					SA10	4,172
EE9	2,727					SA11	3,235
						SA12	4,934
						SA14	5,092
						SA15	4,382

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 19, pode-se notar que o VIF para as VOs de exaustão emocional foram menores que 5,0, e a única mais próxima foi a **EE5**, com 4,577. Para as VOs de folga orçamentária, todas apresentaram índices abaixo de 2,0. Para as VOs de identidade moral todas apresentaram índices abaixo de 3,0. Para as VOs de supervisão abusiva, a **SA1** apresentou problema grave de multicolinearidade e foi excluída do modelo, outras duas, **SA8** e **SA14**, apresentaram pequena presença de multicolinearidade (5,093 e 5,092) e foram mantidas por não afetar os demais resultados, e o restante apresentou índices abaixo de 5,0. Segundo Werlang, Rossetto, Ribeiro e Tonial (2017), valores com tolerância menores do que 0,19 e superiores a 5,3 apontam uma correlação múltipla maior de 0,90 e caracterizam-se com presença de multicolinearidade, portanto, precisam ser excluídas do modelo.

Conforme se pode observar, quase na totalidade, os itens indicaram a ausência de multicolinearidade entre os itens da escala, visto que os valores foram abaixo de 5 (Hair et al., 2017). Garson (2016) afirma que para um modelo de medição reflexivo, a multicolinearidade não é um problema, mesmo que o SmartPLS gere a estatística VIF para o exterior. Portanto, pode se afirmar que os resultados das VOs não apresentam multicolinearidade entre elas. Nesse sentido, faz-se necessário analisar o VIF dos dados internos, ou seja, para a variável independente. Assim, na Tabela 20, apresenta-se o fator de inflação da variância (VIF) para dados internos.

Tabela 20

Fator de inflação da Variância (VIF) Internos

	EE	FO	IM	SA
EE		1,171		
Efeito de moderação		1,040		
FO				
IM		1,047		
SA	1,00	1,186		

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 20, pode-se notar que na análise do VIF para itens internos, indicou a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, pois, conforme já citado, os valores foram abaixo de 5,0 (Hair et al., 2017). Para Gujarati (2003) e Hair, Black, Babin e Anderson (2010), quanto maior a multicolinearidade, maior a quantidade da variância da variável independente que é explicada por outra variável. Assim, é perceptível que os índices apresentam dados satisfatórios, pois estão bem distantes do limite de 5,0.

Na Tabela 21 apresenta-se o coeficiente de determinação R^2 , para avaliar a parcela da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural e assim indicar a qualidade do modelo ajustado. Em outras palavras, os índices do R^2 demonstram a explicação da variável mediadora EE – exaustão emocional e variável de resultado FO – folga orçamentária.

Tabela 21

Coeficiente de determinação (R^2)

	R quadrado	R quadrado ajustado
EE	0,144	0,134
FO	0,221	0,184

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 21, pode-se observar que o modelo tem médio poder de explicação (entre 13% e 26%), das variáveis exaustão emocional e folga orçamentária, ou seja, a variável supervisão abusiva tem poder médio para explicação das variáveis EE – exaustão emocional e FO – folga orçamentária. Conforme já citado, Cohen (1988) evidencia que para a área de ciências sociais e comportamentais, o R^2 de 2% a 13% tem efeito pequeno, R^2 de 13% a 26% tem efeito médio e $R^2 = 26%$ e acima, tem efeito grande.

Nota-se a relevância de avaliar o poder explicativo do modelo, por meio do R^2 , e a depender do contexto da pesquisa, o percentual baixo pode ser satisfatório. Raitchel, Sarstedt, Scharf e Schwaiger (2012) evidenciam que em algumas pesquisas, como exemplo, na **previsão de retornos das ações**, um valor R^2 tão baixo quanto 0,10 é satisfatório. Hair et al.

(2021) explicam que ao analisar o R^2 , os pesquisadores estão cientes que o R^2 é uma função do número de construções preditoras, pois quanto maior o número de construções preditoras, maior o R^2 , portanto, quando o R^2 for alto indica que o modelo se encaixa de melhor forma aos dados.

Hair et al. (2021) explicam que a métrica do R^2 tende a aumentar à medida que variáveis mais explicativas forem introduzidas a um modelo. Quanto ao R^2 ajustado, Sarstedt e Cheah (2019) explicam que não é uma indicação precisa da variância explicada por uma construção endógena, uma vez que o resultado é devido ao fator de correção introduzido para contabilizar dados e ao tamanho do modelo.

Outro fator relevante para avaliação do modelo estrutural se faz por meio do teste de tamanho do efeito f^2 , e esse é calculado observando a mudança em R^2 , quando um constructo específico é eliminado do modelo. Na Tabela 22, apresenta-se os índices do tamanho do efeito f^2 , que avalia o impacto da omissão de uma dimensão exógena nas dimensões endógenas.

Tabela 22

Tamanho do efeito f^2

	EE	FO
EE		0,183
Efeito de moderação		0,007
FO		
IM		0,083
SA	0,168	0,005

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pode-se observar na Tabela 22, que o **efeito de moderação** e a **SA** não apresentaram efeito sobre a variável folga orçamentária (0,007 e 0,005). A variável IM apresentou efeito pequeno (0,083) na folga orçamentária.

A variável SA, quando regredida para exaustão emocional, apresentou efeito médio sobre a variável de 0,168. O mesmo ocorreu com variável EE, quando regredida para a FO, apresentou efeito médio sobre a variável de 0,183. Conforme já citado, quando os resultados apresentarem valores de 0,02 a 0,15 tem efeito pequeno, 0,15 a 0,35 efeito médio e acima de 0,35 efeito grande (Hair et al., 2013).

Ademais, para análise do modelo, faz-se necessário verificar os índices resultantes das cargas externas, com o intuito de verificar a necessidade de exclusão de variáveis observáveis, para não apresentar resultados indesejáveis (Hair et al., 2017). Dessa forma, na Tabela 23, apresenta-se as cargas externas das VLs para cada VO.

Tabela 23
Cargas externas

	EE	Efeito Mod.	FO	IM	SA
EE * IM		0,974			
EE1	0,828				
EE2	0,829				
EE3	0,773				
EE4	0,742				
EE5	0,874				
EE6	0,733				
EE7	0,624				
EE8	0,721				
EE9	0,815				
FO1			0,742		
FO2			0,689		
FO3			0,799		
FO5			0,674		
IM1				0,513	
IM2				0,696	
IM5				0,685	
IM6				0,703	
IM8				0,795	
IM9				0,815	
IM10				0,860	
SA2					0,539
SA3					0,617
SA4					0,821
SA6					0,757
SA7					0,543
SA8					0,845
SA9					0,634
SA10					0,832
SA11					0,765
SA12					0,864
SA14					0,694
SA15					0,748

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se, na Tabela 23, que as variáveis observáveis EE7 (0,624), FO2 (0,689), FO5 (0,674), IM1(0,513), IM2 (0,696), IM5 (0,685), SA2 (0,539), SA3 (0,617), SA7 (0,543), SA9 (0,634), apresentaram valores abaixo de 0,70, e conforme evidenciado na literatura esses necessitariam de exclusão no modelo para não apresentarem resultados indesejáveis (Hair et al., 2017).

Por sua vez, os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser eliminados apenas se esse processo apresentar aumento da fiabilidade e da confiabilidade composta acima do valor de piso sugerido (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Dessa forma, apesar da exclusão ser aconselhada, todas as variáveis foram mantidas, pois a sua exclusão, após testes, não afetou a validade do modelo, ou seja, seus resultados. Portanto, as cargas fatoriais externas entre 0,50 e 0,70 foram estritamente observadas com o objetivo de serem

mantidas. No entanto, conforme já mencionado na seção “Tratamento de dados”, outras variáveis (SA5; SA13; IM3; IM4; IM7; F04; FO6) que apresentaram valores abaixo de 0,50 foram excluídas por afetarem o modelo (Hair et al., 2011).

Por fim, faz-se necessária a análise fatorial dos coeficientes estruturais, por meio das relações entre as dimensões endógenas e exógenas. Vale lembrar que as dimensões exógenas funcionam como variáveis independentes (círculos dos quais partem as setas), já as dimensões endógenas são ditas preditoras (círculos que recebem as setas). Nesse sentido, na Tabela 24, apresenta-se a análise fatorial dos coeficientes estruturais, a fim de avaliar as hipóteses propostas.

Tabela 24

Análise fatorial - coeficientes estruturais

Hipóteses	Dimensões Exógenas	→	Dimensões Med/Mod	→	Dimensões Endógenas	Coefficiente β	P-value
H1 (+)	SA	→		→	FO	-0,068	0,556
H2 (+)	SA	→	EE	→	FO	0,155	0,007
H3 (-)	EE	→	IM	→	FO	0,075	0,530

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados da Tabela 24 apontam coeficientes de caminho β , com valores acima de 0,00 para H2 e H3, ou seja, apresentaram relação positiva entre as variáveis. Para a H1, o β representa um coeficiente negativo -0,068 para explicar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária. Para a H2, o β representa 0,155 na relação de mediação entre a supervisão abusiva e folga orçamentária. Por fim, para H3, o β apresenta 0,075, para explicar que a identidade moral tem moderação positiva entre a exaustão emocional e a folga orçamentária. Para a H3, esperava-se um coeficiente negativo para este estudo o que não foi confirmado. Segundo Hair et al. (2013), os valores do β variam de -1,0 a +1,0, e que valores próximos de +1,0, indicam relação positiva muito forte entre dois constructos e valores próximos de -1,0 indicam relação negativa ou baixa e próximos de zero indicam relações fracas.

Embora os coeficientes β da H1 e H3 mostraram relação negativa e positiva fraca sobre as variáveis, essas hipóteses não foram confirmadas, ou seja, o p-value > 0,05. A H2, por sua vez, pôde ser confirmada, pois p-value < 0,05, isso indica uma relação de mediação positiva e significativa a um nível de 5% de confiança, em outras palavras, é confirmado que quanto maior é a supervisão abusiva, maior é a exaustão emocional e, conseqüentemente, maior é a folga orçamentária dos subordinados. Nesse contexto, interessante destacar, que ao relacionar a variável SA com a EE diretamente, os valores demonstram significância positiva ($\beta = 0,379$, $p < 0,05$) e ao relacionar a EE com a FO ($\beta = 0,409$, $p < 0,05$). Esse achado está em consonância com Ceribeli,

Aguiar e Maciel (2021), que identificaram que a supervisão abusiva influencia a exaustão emocional e, conseqüentemente, a intenção de abandono da organização.

Adiante, para testar o modelo estrutural e verificar a significância das relações apontadas, aplicou-se a técnica *Bootstrapping* (técnica de reamostragem). Vale destacar que para realizar o teste é preciso colher uma amostra de tamanho necessário para a análise estatística e, nesta pesquisa, o mínimo necessário (G*Power) seria de 74, porém, a amostra total foi de 88 respondentes. Na Figura 4, pode-se observar o modelo estrutural da presente pesquisa composto de β , p-value e R^2 .

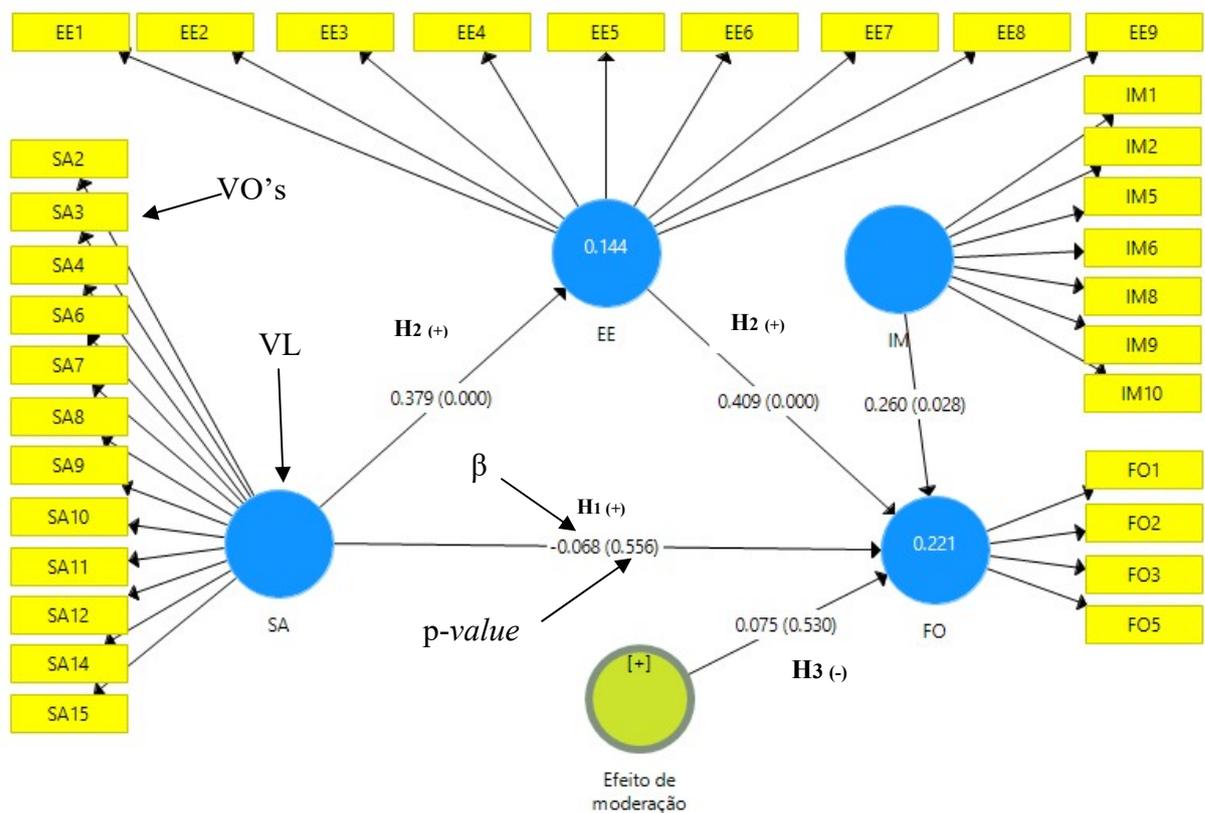


Figura 4. Modelo Estrutural com as hipóteses

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota: SA - Supervisão Abusiva; EE - Exaustão Emocional; FO - Folga Orçamentária; IM - Identidade Moral

Conforme se pode notar, a Figura 4 apresenta os resultados da utilização do PLS-SEM, por meio do *software* SmartPLS versão 3.3.9 ®. Como já citado, o modelo requer o desenvolvimento de caminhos estruturais, pois o objetivo é conectar dimensões (construtos) de acordo com a lógica e com a teoria prévia sobre o tema (Hair et al., 2017).

A técnica de *Bootstrapping* foi utilizada com definições básicas de 5.000 subamostras, para um nível de resultados completo, por meio de intervalo de confiança *Bootstrap* com enviesamento corrigido e acelerado (BCa), com tipo de teste Bi caudal, para um nível de

significância de 5%. Na Figura 4, é possível identificar o modelo estruturado no *software* Smart-PLS, de acordo com o modelo teórico apresentado na Figura 2. A composição do modelo é apresentada por Variáveis Observáveis VOs e suas relações com as Variáveis Latentes VLS, juntamente com as hipóteses testadas neste estudo. As variáveis latentes de onde saem as flechas são chamadas de dimensões exógenas e as variáveis latentes de onde recebem as flechas são chamadas de dimensões endógenas.

Os resultados indicam que os coeficientes de caminho β apresentam relação positiva para H₂, e significância a um nível de 5%, portanto, essa relação foi confirmada. Essa relação entre os constructos, primeiramente mostra que o valor do β 0,379 para SA e EE, indica que ao aumentar em 1 a variável exógena SA, aumenta a variável endógena EE positivamente em 0,379; em segundo, o valor do β 0,409 para EE e FO, indica que ao aumentar em 1 a variável exógena EE, aumenta a variável endógena FO em 0,379, isso tudo de acordo com a interpretação de Braga, Satolo, Gabriel e Silva (2014).

Ademais, as hipóteses H₁ e H₃ não demonstraram significância e indicam a não confirmação. Esses resultados divergem da literatura que apontam efeito direto da supervisão abusiva na folga orçamentária (H₁) e efeito moderador negativo como forma de amenizar a relação da exaustão emocional na folga orçamentária (H₃), contrariando inclusive os achados de Tong e Prompanyo (2021a, 2021b), que, na oportunidade, investigaram 400 indivíduos de indústrias da China e confirmaram todas as hipóteses. A próxima seção caracteriza-se em apresentar com mais detalhes sobre os resultados encontrados nesta presente pesquisa.

4.5 Discussão dos resultados

Nesta seção apresenta-se a discussão dos resultados encontrados. Até o momento, a presente pesquisa apresentou os dados dos levantamentos realizados e os resultados da análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), pelo método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS) em consonância com as hipóteses da pesquisa e articulado com o objetivo geral e específicos que abarcaram questões acerca do tema investigativo “Folga Orçamentária”.

A existência de folga orçamentária impacta negativamente no orçamento, ou seja, faz com que o orçamento deixe de cumprir sua função adequada, uma vez que permite a violação de planejamento do orçamento. Dessa forma, a folga orçamentária oculta a demanda real de recursos, a lucratividade real e a situação financeira das organizações, o que impossibilita as decisões precisas para o negócio.

Dessa forma, para discussão dos resultados, evidencia-se, primeiramente, a média das respostas obtidas nesta presente pesquisa. A supervisão abusiva (SA) apresentou-se com médias baixas entre 1,091 e 1,534 e indicou ausência do comportamento abusivo do supervisor. Os resultados são divergentes dos estudos de Tong e Prompanyo (2021a), que identificaram em indústrias chinesas uma média de 3,34 para SA. As respostas obtidas podem ser influenciadas por princípios das cooperativas agroindustriais brasileiras, que interagem no comportamento dos indivíduos, como: normas (Li, Zhang & Sarathy, 2010), estilo de liderança (Kleine & Weißenberger, 2014), relacionamento líder-subordinado, empoderamento percebido, personalidade da vítima (Arshad et al., 2021), ou por variáveis que possuem o efeito de acalmar as consequências de supervisão abusiva, como: a mobilidade no local de trabalho (Tepper, 2000) e ainda por ações que contrapõem a hostilidade do supervisor (Tepper, Mitchell, Haggard, Kwan, & Park, 2015).

A folga orçamentária (FO) apresentou-se com médias próximas à neutralidade nesses grupos de gestores intermediários das cooperativas agroindustriais do Brasil. Os resultados da FO apresentam divergências dos índices, por exemplo, da pesquisa de Tong e Prompanyo, (2021a), que identificaram uma média acima da neutralidade “3,2”. Os valores encontrados nas respostas dessa pesquisa, podem estar relacionadas à responsabilização dos indivíduos com as normas (Schlenker & Weigold, 1989), aos sistemas de controles para prestação de contas (Merchant & Otley, 2006), à gestão de riscos, à clareza, à avaliação e à precisão das metas (Robinson, Anis, & Tri, 2018) por fim, às práticas de fiscalização do orçamento e detecção de folga (Beuren & Verhagem, 2015).

A exaustão emocional (EE) apresentou-se para as assertivas, EE2, EE3 e EE7, médias mais próximas a três e indicam a ocorrência de uma exaustão emocional mensal. As demais indicam médias mais baixas, alinhadas à ocorrência anual. Os estudos de Tong e Prompanyo (2021a) obtiveram uma média de 3,27, o que sinaliza maior frequência de exaustão emocional na amostra de indivíduos chineses. Quanto aos resultados da assertivas EE com médias maiores, indicam relação em consonância com outras pesquisas, como: carga de trabalho (Örtqvist & Wincent 2006), sobrecarga de trabalho colaborativo (Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017), permanência no emprego (Puyod & Charoensukmongkol, 2019), tempo de relações de trabalho entre supervisor e subordinado (Guang & Charoensukmongkol, 2020).

A identidade moral (IM) apresentou-se com médias mais altas para IM1 e IM2, com concordância quase total, as demais IM5; IM6; IM8; IM9 e IM10, com concordância parcial em ser uma pessoa com as características evidenciadas na literatura por Tepper (2000) para uma

pessoa com alta identidade moral. Os resultados estão em consonância com os estudos de Tong e Prompanyo (2021b), que obtiveram uma média de 3,19 com respondentes chineses. Quanto aos resultados da IM, revelou-se características boas para os indivíduos dessa amostra, que certamente passaram por um recrutamento rigoroso para a vaga. Ademais, funcionários com maior identidade moral são menos propensos a comportamentos antiéticos (Bryant & Merritt, 2019), ou comportamentos oportunistas antiéticos (Kennedy et al., 2017), e preservam uma tomada de decisão consistente e baseada em princípios (Brown & Treviño, 2014).

No que diz respeito às hipóteses da pesquisa, H1 (SA → FO) e H3 moderadora de (EE → FO) não puderam ser confirmadas na amostra de indivíduos das cooperativas agroindustriais do Brasil. Contudo, quando regredimos uma mediação entre as variáveis SA e FO pela variável EE, a H2 (SA → EE → FO) pode ser confirmada. Na Tabela 25, é possível verificar o resultado dos testes para as hipóteses ora investigadas nesta pesquisa.

Tabela 25

Resultados das Hipóteses da pesquisa

Hipóteses da Pesquisa	Resultado
H1: A supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado.	Não confirmada
H2: A exaustão emocional medeia significativamente a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária.	Confirmada
H3: A identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária.	Não confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira hipótese propôs uma relação positiva da supervisão abusiva na folga orçamentária, porém, diante dos resultados ($p > 0,05$), não foi possível confirmar essa hipótese, ou seja, para a amostra utilizada de cooperativas agroindustriais a supervisão abusiva não demonstrou significância em relação à folga orçamentária. Portanto, os resultados para essa amostra indicam que a supervisão abusiva não possui alguma influência no subordinado, para a criação de folga orçamentária, ao elaborar o orçamento de sua unidade ou centro de custo.

A segunda hipótese propôs uma relação de mediação positiva indireta da supervisão abusiva na folga orçamentária, por meio da variável exaustão emocional, e diante dos resultados ($p < 0,05$) foi possível confirmar essa hipótese, ou seja, para a amostra de cooperativas agroindustriais, ao relacionar a supervisão abusiva indiretamente com uma variável mediadora EE na FO, demonstrou positivamente significância nessa relação.

A terceira hipótese propôs uma relação negativa de moderação de identidade moral na exaustão emocional e sua relação com a folga orçamentária, porém, diante dos resultados ($p > 0,05$), não foi possível confirmar essa hipótese, ou seja, para a amostra de cooperativas agroindustriais, a identidade moral não demonstrou significância para moderar a exaustão emocional na folga orçamentária.

Conclui-se que os resultados apresentados para as hipóteses H1 e H3 testadas neste estudo não confirmam sua replicação para a amostra de cooperativas agroindustriais no Brasil, porém, para H2 (confirmada) foi perceptível que a supervisão abusiva pode induzir os indivíduos a uma exaustão emocional e que resulta a uma folga orçamentária. Convém salientar que essas hipóteses foram testadas e confirmadas em pesquisas recentes realizadas por Tong e Prompanyo (2021a, 2021b), em indústrias de manufatura da China. A partir daqui, cabe a comparação dos resultados dos autores e resultados da presente pesquisa.

Tong e Prompanyo (2021a) realizaram uma pesquisa *on-line* por meio de questionário eletrônico e obtiveram 400 respostas válidas de funcionários do departamento de produção, de empresas de manufatura da China. Esse questionário reuniu dados sobre: supervisão abusiva, exaustão emocional, folga orçamentária e dados demográficos, e utilizou-se de escala de likert de 5 pontos para mensuração das variáveis. O objetivo do estudo foi verificar o efeito da supervisão abusiva no contexto orçamentário e complementar com outros comportamentos negativos induzidos pela supervisão abusiva, para, assim, identificar o caminho da influência da supervisão abusiva na folga orçamentária. Quanto às empresas participantes da amostra, 50% representaram ter mais de 500 funcionários e 60% empresas estatais. Os resultados evidenciaram que a supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado e que a exaustão emocional tem correlação positiva e significativa como mediadora entre a supervisão abusiva e a folga orçamentária.

A partir dos resultados da pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a), pôde-se comparar as informações com a presente pesquisa: *(i) a supervisão abusiva tem um efeito positivo significativo na Folga Orçamentária* ($R^2 = 0,208$, $\beta = 0,203$, $p = 0,000$), os resultados apontam correlação positiva com valores aproximados para R^2 e β negativo, mas não significativa ($R^2 = 0,221$, $\beta = -0,068$, $p = 0,556$); *(ii) existe uma correlação positiva significativa entre exaustão emocional e folga orçamentária* ($R^2 = 0,375$, $\beta = 0,304$, $p = 0,000$), os resultados apontam correlação positiva e significativa com R^2 e β mais distantes ($R^2 = 0,221$, $\beta = 0,155$, $p = 0,007$).

Em outro estudo, Tong e Prompanyo (2021b) realizaram uma pesquisa por meio de questionário e obtiveram 400 respostas válidas de funcionários da indústria manufatureira na cidade de Pequim – China. O objetivo do estudo foi investigar o impacto da exaustão emocional na folga orçamentária e o efeito moderador da identidade moral nessa relação. Quanto à população da amostra, 55% dos respondentes foram do sexo feminino. Referente às empresas, 63% são de empresas estatais. Em relação à caracterização das empresas, 37% com 100 a 500 pessoas, 40,25% entre 500 e 1.000 pessoas, e 22,75% com mais de 1.000 pessoas. Os resultados indicaram que quando os subordinados estão emocionalmente exaustos, eles tendem a deixar de lado a honestidade e preferem um orçamento relaxado, mais fácil de ser alcançado. Também identificado que a identidade moral moderou negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária do subordinado.

Ao considerar os resultados da pesquisa de Tong e Prompanyo (2021b), pode-se comparar as informações com a presente pesquisa: **(i) correlação positiva significativa entre exaustão emocional e folga orçamentária, ou seja, impacto da exaustão emocional na folga orçamentária** ($R^2 = 0,375$, $\beta = 0,334$, $p = 0,000$), os resultados apontam correlação positiva e significativa com R^2 e β mais distantes ($R^2 = 0,221$, $\beta = 0,155$, $p = 0,007$); **(ii) há correlação negativa entre identidade moral e exaustão emocional** ($R^2 = -0,173$, $\beta = -0,459$, $p = 0,000$), os resultados apontam correlação contrária, ou seja, “positiva”, porém próximo a “0”, mas não significativa ($R^2 = 0,221$, $\beta = 0,075$, $p = 0,530$). Para melhor entender a comparabilidade entre as hipóteses das pesquisas, pode-se observar a Tabela 26.

Tabela 26

Comparativo das Hipóteses das pesquisas

Hipóteses da Pesquisa	Tong e Prompanyo (2021a; 2021b)			Pesquisa 2022		
	C. Est	Índices	Resultado	C. Est	Índices	Resultado
H1: A supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado.	R^2	0,208	Confirmada	R^2	0,221	Não Confirmada
	β	0,203		β	-0,068	
	P-val	0,000		P-val	0,194	
H2: A exaustão emocional medeia significativamente a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária.	R^2	0,375	Confirmada	R^2	0,221	Confirmada
	β	0,304		β	0,155	
	P-val	0,000		P-val	0,007	
H3: A identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária.	R^2	-0,173	Confirmada	R^2	0,221	Não Confirmada
	β	-0,459		β	0,075	
	P-val	0,000		P-val	0,530	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme se pode observar, não se identificou significância estatística para a hipótese H1, mas esse resultado aponta o lado positivo das cooperativas agroindustriais do Brasil, diferentemente do estudo em empresas chinesas, evidenciado por Tong e Prompanyo (2021a),

que aponta a confirmação dessa hipótese, porém, esse resultado é ruim às organizações chinesas, uma vez que demonstra um ambiente de relação abusiva dos supervisores com seus subordinados e que estes se sentindo exaustos buscam a folga orçamentária para compensar, e isso demonstra gastos excessivos que poderiam ser melhores utilizados. Quanto às cooperativas agroindustriais do Brasil, demonstra um ambiente de trabalho favorável, em que os supervisores e indivíduos se relacionam normalmente sem abusos e quanto à folga orçamentária quase neutra, indica para uma melhor otimização dos recursos disponíveis, eficácia organizacional e resultados e contribui para o crescimento da economia brasileira.

Os resultados da folga orçamentária em cooperativas podem estar evidenciados na pesquisa de Wrubel e Fernandes (2014), que ao entrevistarem os gerentes responsáveis pela elaboração do orçamento em uma cooperativa agroindustrial de grande porte do estado do Paraná identificaram que estes costumam colocar previsões não muito ousadas ou não alcançáveis, entretanto, a cada período são elaboradas metas definidas pela alta administração com maiores desafios. A alta administração analisa as metas e orçamento global consolidado, para saber se os valores orçados pelas unidades estão de acordo com os objetivos maiores da entidade e se precisam ou não de ajustes finais.

Também se pode inferir que os resultados obtidos podem estar relacionados aos princípios do cooperativismo. Conforme o *site* da OCB (<https://www.somoscooperativismo.coop.br/como-funciona-uma-cooperativa>, recuperado em 28 de novembro de 2022), tudo na cooperativa deve ser bem transparente e passa pelo crivo do conselho fiscal. Em relação às decisões do dia a dia, estão sob a responsabilidade da gestão executiva da empresa, composta por executivo principal (presidente) responsável pela gestão da organização e coordenação das diretorias ou superintendências executivas e pelos diretores ou superintendentes executivos profissionais responsáveis pela elaboração e implementação dos processos operacionais e financeiros.

Outros fatores que contribuem para a não criação da folga orçamentária podem ser explicitados conforme a pesquisa de Lavarda, Sant'ana, Manfroi e Dagostini (2015), que por meio de entrevista e questionário sobre o orçamento em uma cooperativa agroindustrial, constataram que: (i) a opinião dos cooperados é considerada para elaborar o orçamento; (ii) o orçamento deve gerar um desafio, ou seja, deve-se demandar grande esforço; (iii) a definição das metas geralmente é com base em outras já alcançadas; (iv) as variações negativas do orçamento devem ser justificadas; (v) se houver a percepção de desvio deve ser explicado os motivos, portanto, se o gestor for considerado incapaz de gerir uma unidade, ele é substituído.

Quanto à H₃, conforme esperado, pode-se notar que não apresentou negativamente significância para moderar a exaustão emocional na folga orçamentária. Os resultados indicam que a identidade moral percebida por essa amostra não tem relação de moderar a exaustão emocional e estão divergentes da literatura, que aponta essa relação moderadora, como exemplo pode-se citar: Ormiston e Wong (2013), que relatam que mesmo se sentindo exaustos, os indivíduos pensam racionalmente e eliminam o comportamento antiético. Stevens (2002) e Hobson, Mellon e Stevens (2011), que identificaram uma correlação negativa significativa entre identidade moral e folga orçamentária. Tong e Prompanyo (2021b), que confirmaram essa mesma hipótese da pesquisa e identificaram que a identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária do subordinado.

Observa-se, também, que a amostra das cooperativas agroindustriais desta pesquisa são de grande porte e que também a cultura pode influenciar na grande quantidade de mecanismos de controles, especificamente controles rígidos, justamente pela questão de prestação de contas aos associados e demais usuários. Nesse contexto, Wrubel, Marassi, Lavarda e Lavarda (2016) afirmam, em seu estudo, que a cultura organizacional pode influenciar a existência de controle rígido no orçamento, pois os sujeitos se preocupam com o controle de custos em seu ambiente.

Santos, Beuren e Skrepitz (2022) afirmam que um sistema rígido de avaliação de desempenho e atrelado à remuneração variável por meio de cumprimento do orçamento pode inibir a criação de folga orçamentária. Por isso, Van der Stede (2000) explica que uma das finalidades de controles orçamentários rígidos é aumentar as chances de que a folga possa ser detectada e assim reduzi-la. Chenhall (2003) coloca que quanto maior for a organização, melhor sua capacidade de controlar seu ambiente operacional e mais propensas ao uso do orçamento e de controles sofisticados.

Portanto, cooperativas agroindustriais de porte menor podem ter níveis hierárquicos menores no organograma, menos controles e poderão demonstrar resultados diferentes, para supervisão abusiva, exaustão emocional e folga orçamentária. Outro detalhe pode ser a questão de tempo da implantação do sistema orçamentário, já que quanto maior o tempo, maior o amadurecimento existente entre as unidades da cooperativa e com a definição da alta administração por meio de informações do passado, estimula a criação de metas desafiadoras, e pode reduzir ou extinguir qualquer folga no orçamento.

Quanto ao efeito da supervisão abusiva, não demonstrou efeito sobre a folga orçamentária, ou seja, esse comportamento não demonstrou significância na amostra de cooperativas agroindustriais. Em consonância, um estudo recente de Lorenzini (2021), que ao analisar o estilo de diferentes comportamentos estratégicos de cooperativas de crédito não encontrou diferença significativa entre os comportamentos estratégicos de gestores na variável folga orçamentária.

Evidencia-se que quando se observou a relação direta entre SA e FO não se encontrou relação, porém quando foi introduzida a EE, encontrou-se a relação, ou seja, a EE impacta na relação entre SA e FO. Mesmo encontrando baixa SA e FO neutra, a EE proporcionou as relações entre elas. Isso quer dizer que existem indícios de que alguns gestores que dizem sofrer com a supervisão abusiva também sofrem com a EE em decorrência da SA e buscam a FO como motivação de proteção e poder compensar a pressão recebida. Portanto, esse achado aborda uma questão relevante, em que a EE é uma variável que impacta na relação de SA e FO.

Pode-se dizer que esses resultados corroboram com estudos de Ceribeli et al. (2021); Grandey, Kern e Frone (2007); Kim; Kim e Yun (2015); Ashforth (1997); Tepper (2000), (2007); Tepper et al. (2001), que evidenciam que a supervisão abusiva aumenta a exaustão emocional dos indivíduos e especificamente ao estudo de Tong e Prompanyo (2021b), que confirmaram essa mesma relação, além disso, a relação direta entre SA e FO também foi confirmada nesse estudo.

Em suma, os respondentes das cooperativas industriais apresentaram informações relevantes para o estudo desta presente pesquisa. A supervisão abusiva obteve índices baixos, talvez pela amostra ser de média gerência, e indica um ambiente favorável sem ordens abusivas. A exaustão emocional com concordância de ocorrência praticamente mensal e remete para a análise das cooperativas. A identidade moral com índices mais elevados, que evidencia que a equipe possui características importantes para a organização, como honestidade, justo, gentil. A folga orçamentária com neutralidade, que remete fatores para que as cooperativas possam tomar ações para inibir o máximo das propensões. Portanto, esses resultados indicam a abertura a uma mudança de paradigmas, capaz de assegurar que as cooperativas possam refletir acerca de suas decisões quanto à equipe de gestão, quanto ao ambiente, quanto às responsabilidades e atividades dos gestores, assim como os relacionamentos entre supervisores e subordinados, a fim de poder almejar melhores resultados.

5 Considerações Finais

Nesta seção apresenta-se as considerações finais da presente pesquisa, por meio dos caminhos percorridos em resposta aos respectivos objetivos alcançados. Ademais, são destacados de forma sintetizada o andamento da pesquisa, os principais achados, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras acerca da temática utilizada.

O objetivo geral foi propor a análise do efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária com o efeito mediador da exaustão emocional e moderador da identidade moral. Com a intenção de formular etapas que o estudo percorreu para atender ao objetivo geral, delineou-se os objetivos específicos. Após a definição dos objetivos, foi necessário revisitar o referencial teórico internacional sobre as temáticas a serem analisadas “teoria da motivação de proteção, supervisão abusiva, exaustão emocional, identidade moral e folga orçamentária”.

Quanto à metodologia utilizada neste estudo foi caracterizada como descritiva, com abordagem quantitativa, e os procedimentos de coleta de dados, por meio de levantamento/*survey*. A população da amostra não probabilística por acessibilidade foi composta de 88 indivíduos que, ao responderem ao formulário do *Google forms*, indicaram participação na elaboração, no acompanhamento e controle do orçamento das cooperativas agroindustriais situadas nos estados do: (i) Paraná; (ii) Santa Catarina e (iii) Rio Grande do Sul.

Em resposta aos objetivos específicos, ao que objetivou: (1) identificar a relação entre a supervisão abusiva e folga orçamentária, foi proposta a hipótese 1: **A supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado**; ao que objetivou: (2) identificar o efeito mediador da exaustão emocional na relação entre a supervisão abusiva e folga orçamentária, foi proposta a hipótese 2: **A exaustão emocional medeia significativamente a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária**; ao que objetivou: (3) identificar o efeito moderador da identidade moral na relação entre a exaustão emocional e folga orçamentária, foi proposta a hipótese 3: **A identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária**. Delineou-se a construção do modelo, que seguiu os caminhos identificados por Ringle, Silva e Bido (2014).

Adiante, a avaliação do modelo estrutural retornou escores que, conforme os índices apontados na literatura, possibilitou a análise do modelo. Destaca-se que em relação à resposta aos objetivos da pesquisa, todos foram alcançados, tanto específicos quanto de forma geral. Em relação às 3 hipóteses testadas neste estudo, somente H₂ foi confirmada. Vale destacar que conforme supracitado, as hipóteses deste estudo são oriundas de apontamentos

na literatura, especificamente em estudos recentes de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b), que indicam relação entre as dimensões e o objetivo foi testá-las nessa pesquisa no Brasil, para fins de confirmação ou não. Pode-se dizer que em pesquisas sempre se encontram hipóteses confirmadas e não confirmadas e então não existe a necessidade de confirmação de todas as hipóteses para sustentar a pesquisa proposta. A H1, por exemplo, não foi confirmada e isso demonstra resultado positivo para a amostra investigada.

Conclui-se no contexto de cooperativas agroindustriais de grande porte, a não existência de efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária. Esses achados podem refletir uma característica positiva e própria da amostra. Também, evidencia-se um achado relevante para o setor de cooperativas agroindustriais, em que a relação direta da SA na FO não foi confirmada, mas ao adicionar a EE na relação esta impactou e trouxe relação positiva indireta entre a SA e FO, ou seja, pode-se dizer que quando os gestores intermediários sofrem com uma supervisão abusiva, tendem a sofrer por exaustão emocional e podem motivar-se para proteção ou compensação na FO e por mais que o indivíduo possua alta identidade moral, estando em exaustão emocional, poderá projetar um orçamento com folga, não se importando pela questão moral.

As respostas individuais por variáveis indicaram, no ambiente de trabalho, a inexistência de uma supervisão abusiva pelo seu superior, tanto que a média de respostas ficou abaixo de 2 e indicou quase nunca a ocorrência de tal comportamento pelo supervisor. Da mesma forma, para a folga orçamentária, poucos respondentes concordaram que na elaboração do orçamento existiria um orçamento com folga, portanto na média indicou respostas mais próximas ao neutro. Mesmo com essas pontuações, é relevante destacar que a EE impactou positivamente na relação da SA e FO, portanto quanto maior é SA, maior é a EE e maior é a FO.

Conforme já citado, grande parte das literaturas estuda como restringir a folga orçamentária a partir da lente teórica da agência, no entanto, a criação da folga orçamentária não é apenas o problema do agente, mas também pelo fator violação das normas sociais e pelo comportamento desviante dos indivíduos (Deng et al., 2014). Dessa forma, estudos no contexto gerencial de controle organizacional podem utilizar teorias psicológicas com o intuito de entender de que forma as pessoas se comportam no ambiente organizacional.

Nesse sentido, este estudo propôs a análise da folga orçamentária, por meio da perspectiva teórica da motivação de proteção de Rogers (1975), pois pesquisadores propuseram que o estímulo externo (como o estresse, exaustão emocional induzidos por

comportamento dos superiores “supervisão abusiva”) pode induzir os indivíduos a abrir o mecanismo de autoproteção e, em seguida, produzir o comportamento de autoproteção correspondente (folga orçamentária no orçamento de sua área de responsabilidade).

As contribuições deste estudo abarcam questões **teóricas, práticas e sociais**. Como **teórica**: avança na literatura, ao incluir a lente sociológica *PMT* e, por meio desta, a inclusão da supervisão abusiva no contexto orçamentário “folga orçamentária” e complementada por outro comportamento negativo induzido pela supervisão abusiva “exaustão emocional” e ainda moderada negativamente por meio da “identidade moral”, para explorar o caminho de influência da supervisão abusiva na folga orçamentária.

No campo **prático**, os achados ampliam os conhecimentos acerca do controle gerencial, especificamente na área do orçamento, para profissionais contábeis, acadêmicos, gerentes, administradores, diretores, e possibilitam discussões acerca da necessidade de observar ações de indivíduos que podem induzir a folga orçamentária e assim poder auxiliar nas projeções orçamentárias, com o intuito de melhor alocação de recursos e, conseqüentemente, os resultados.

No viés **social**, frente a fatores psicológicos e emocionais negativos, como a SA e EE, que são capazes de afetar a saúde física e mental, e ainda, relacionamentos interpessoais, no contexto organizacional, esta pesquisa contribui com proposições teóricas a fim de enriquecer este debate e poder refletir em ações de melhorias no ambiente organizacional e na preparação desses profissionais, que podem assumir cargos estratégicos e de liderança, assim como permitir a exclusão da influência negativa para com seus subordinados, para que seja possível atuar de forma consciente em relação à elaboração do orçamento e controle no uso de recursos, em um ambiente mais harmônico.

5.1 Limitações da pesquisa

Em relação às limitações desta pesquisa, primeiramente, a população selecionada neste trabalho é a de indivíduos responsáveis pela elaboração, acompanhamento e execução do orçamento, isso contribuiu para exclusão de aproximadamente 25% da amostra inicial, pois estes somente executam o orçamento já elaborado. Outra questão é a população pertencer a cooperativas agroindustriais de grande porte. Yu, Yuan e Liu (2004) evidenciam que maiores empresas de manufatura são as primeiras a implantar um sistema de gestão orçamentária e, portanto, são as mais maduras na prática de gestão orçamentária. Pode-se citar como outro limitador a escolha do segmento, a amostra intencional, apesar de suficiente para a

significância do estudo, foi abaixo do esperado, se comparar com a quantidade de envios e retornos. Assim, não é possível generalizar os resultados a outros segmentos ou cooperativas.

Quanto aos respondentes, o estudo contou com diversos tipos de cargos/funções e pode ser um limitador quando se abarca a supervisão abusiva e analisa-se o grau hierárquico das cooperativas agroindustriais, portanto, pode-se ter resultados diferentes. Referente à utilização do constructo desta pesquisa, se aplicasse em empresas e não em cooperativas agroindustriais poderia ter sido diferente, pois as cooperativas possuem princípios cooperativistas que guiam seus valores perante a sociedade de forma geral e para a economia global.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar empresas ou cooperativas de outros estados, de outros segmentos, com variações de porte, ou seja, de pequeno, médio e grande porte. Assim, a pesquisa futura pode utilizar variável de controle “tamanho” para testar se o tamanho influencia nas variáveis, uma vez que, de acordo com Libby e Linsay (2010) quanto menor a empresa, o sistema de orçamento é mais simples e sua função é limitada.

A mesma proposta deste estudo poderia ser aplicada a setores econômicos de maior competitividade, pois nestas pode estar ocorrendo maior supervisão abusiva. Exemplo, setor de telefonia, etc. Além disso, a amostra também pode ser tanto de empresas públicas quanto privadas. Também, sugere-se testar a utilização de roteiro de entrevistas, cujo objetivo é estar “face a face” com o entrevistado e assim poder ter maior clareza na fidelidade das respostas, pois, às vezes, de acordo com o estudo de Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979), a atitude dos indivíduos não leva necessariamente ao seu comportamento real.

Por fim, sugere-se a continuidade de trabalhos com demais constructos comportamentais, e que por meio de Teorias psicológicas, como exemplo, a Teoria da motivação de proteção de Rogers (1975), possa identificar as influências do comportamento abusivo na criação de folga orçamentária.

Referências

- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*. doi: 10.1108/MRR-03-2021-0240
- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2021). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *J. Knowl. Manag.* 2021:789. doi: 10.1108/JKM-10-2020-0789
- Almeida, J. G. (2018). *Os fins justificam os meios? Desempenho, liderança abusiva e adoecimento* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Amran, N., & Auzair, M. S. (2013). Incentive Compensation, Organizational Commitment and Managerial Performance in Zakat Institutions. *Terengganu International Finance and Economics Journal*, 3(2), 50-58.
- Anderson, C. L., & Agarwal, R. (2010). Practicing safe computing: A multimethod empirical examination of home computer user security behavioral intentions. *MIS Quarterly*, 34(3), 613-643. doi: <https://doi.org/10.2307/25750694>
- Aquino, K., & Freeman, D. (2009). Moral identity in business situations: A social-cognitive framework for understanding moral functioning. In D. Narvaez & D. K. Lapsley (Eds.), *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology* (pp. 375-395). Cambridge: Cambridge University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511627125.018>
- Aquino, K., & Reed, A. (2000). Moral Identity and the Expanding Circle of Moral Regard toward Out-Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1270-1286. doi: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.84.6.1270>
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Aquino, K., McFerran, B., & Laven, M. (2011). Moral identity and the experience of moral elevation in response to acts of uncommon goodness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(4), 703-718. doi: <https://doi.org/10.1037/a0022540>
- Arias, W., Huamani, J., & Ceballos, K. (2019). Síndrome de burnout en profesores de escuela y universidad: un análisis psicométrico y comparativo en la ciudad de Arequipa. *Propósitos y Representaciones*, 7(3). doi:10.20511/pyr2019.v7n3.390
- Arshad, A., Sun, P. Y., & Desmarais, F. (2021). Abusive supervision and employee empowerment: the moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15480518211005449.
- Arunachalam, T. (2021). The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring. *Indust. Comm. Train.* 53, 15-28. doi: 10.1108/ICT-03-2020-0026

- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Ashmeade, J. A., Mccambridge, G., & Sullivan, J. (2017). Ethical Concerns of Budgetary Slack Creation. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 18(3), 401-417.
- Axelrod, L. J., & Newton, J. W. (1991). Preventing Nuclear War: Beliefs and Attitudes as Predictors of Disarmist and Deterrentist Behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(1), 29-40.
- Azharudeen, N. T., & Andrew, A. (2018). Emotional exhaustion and employee turnover intention. *International Journal of Research*, 5(1), 227-240.
- Baiman, S., & Demski, J. S. (1980). Economically optimal performance evaluation and control systems. *Journal of Accounting Research*, 18(Supplement), 184-220.
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371-395.
- Bakar, N. R., Binti A., & Amiruddin, R. (2014). Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack. In E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014), pp. 978-983.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Baron, R. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2017). A Síndrome de Burnout está associada ao Trabalho dos Auditores Internos? *Gestão & Regionalidade*, 33(99). doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol33n99.3408>
- Beuren, I. M. I. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128-143.
- Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses compartilhados afetam a veracidade dos orçamentos? *Revista Contabilidade & Finanças*, 26, 11-26.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust. *Trust in Organizations*, 246-260.
- Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In W. M. Kurtines & J. J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (pp. 128-139). New York: Wiley.

- Blay, A., Douthit, J., & Fulmer III, B. (2018). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*. Elsevier, 42(May 2018), 56–65. doi: 10.1016/j.mar.2018.05.001
- Bode, C., Macdonald, J. R., & Merath, M. (2022). Supply disruptions and protection motivation: Why some managers act proactively (and others don't). *Journal of Business Logistics*.
- Boss, S. R., Galletta, D. F., Lowry, P. B., Moody, G. D., & Polak, P. (2015). What do systems users have to fear? Using fear appeals to engender threats and fear that motivate protective security behaviors. *MIS quarterly*, 39(4), 837-864.
- Boyas, J., & Wind, L. H. (2010). Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee structural model. *Children and Youth Services Review*, 32(3), 380e388.
- BR, A. D. M., & Khoirunisa, K. R. (2021). Obedience Pressure VS Peer Pressure: An Explanation of Muslims' Religious Role In Budgetary Slack, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 124-135.
- Braga, S. S., Jr., Satolo, E. G., Gabriel, M. L. D. D. S., & Silva, D. (2014). The relationship between environmental concern and declared retail purchase of green products. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Brewer, E., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age and years of experience. *Human Resource Development Review*, 3, 102-123.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 693-703.
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-organizational behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Burruss, G. W., Jaynes, C. M., Moule, R. K., & Fairchild, R. E. (2021). Modeling individual defiance of covid-19 pandemic mitigation strategies: Insights from the expanded model of deterrence and protection motivation theory. *Criminal Justice and Behavior*. doi: <https://doi.org/10.1177/00938548211010315>
- Burton, J., & Hoobler, J. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18, 340-355.
- Busch, T., & Gustafsson, O. (2002). Slack in the public sector: a comparative analysis of a private and a public enterprise for refuse collection. *Public Management Review*, 4(2), 167-186.

- Busch, T. (2002). Slack in public administration: conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 153-159.
- Cañadas-De la Fuente, G. A., Ortega, E., Ramirez-Baena, L., De la Fuente-Solana, E. I., Vargas, C., & Gómez-Urquiza, J. L. (2018). Gender, marital status, and children as risk factors for burnout in nurses: A meta-analytic study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10). doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph15102102>
- Cao, Y. K., Li, Z. C., & Zhan, X, J. (2015). Study on the Effects of Abusive Supervision on Emotional Exhaustion in Subordinates: The Role of Emotional Labor and Co-Worker Support. *CUHK Management Research*, 10, 39-57.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. D. O. L., & de Souza, N. L. (2013). Mulheres, trabalho e administração. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 2(2).
- Castanha, E. T., Gasparetto V., & Lavarda, C. E. F. (2020). Características das publicações internacionais sobre Folga Orçamentária. *XX USP International Conference in Accounting*.
- Ceribeli, H. B., Aguiar, T. C., & Maciel, G. N. (2021). Uma análise da relação entre supervisão abusiva, exaustão emocional e intenção de abandono da organização. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3).
- Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30e38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.06.004>
- Chao, H.-C., Morrison Alastair, M., & Wu, B. (2019). All work and no play? Antecedents of the leisure involvement of Taiwan expatriate managers in mainland China. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1215e1238. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0347>
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 189-205.
- Chen, R., & Qin, Q. (2011). Relationship between Emotional Labor and Depression and Anxiety: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Psychological Science*, 34, 676-679.
- Chen, Y., & Zahedi, F. M. (2016). Individuals' Internet Security Perceptions and Behaviors. *Mis Quarterly*, 40(1), 205-222.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When Do Subordinates' Emotion-Regulation Strategies Matter? Abusive Supervision, Subordinates' Emotional Exhaustion, and Work Withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24, 125-137. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.006>

- Chong, V. K., & Ferdiansah, I. (2011). The effect of trust-in-superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation. *Advances in Management Accounting*, 55-73. doi:10.1108/s1474-7871(2011)0000019009
- Chong, V. K., & Strauss, R. (2017). Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack—additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(1), 181-220.
- Chong, V. K., & Sudarso, D. (2016). The effect of organisational ethical climate and peer monitoring control systems on budgetary slack: An experimental study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 11(2), 41-64.
- Chou, H. H., Fang, S. C., & Yeh, T. K. (2019). The effects of facades of conformity on employee voice and job satisfaction: The mediating role of emotional exhaustion. *Management Decision*.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*, 63, 111-122.
- Church, B. K., Kuang, X. J. & Liu, Y. S. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, January, 74-84.
- Çiftci, D. Ö. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0051>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields M. D. (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49. doi: <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.

- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *85*, 19-60. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure* (pp. 60-77). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health*, *18*(1), 41. doi: <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Damon, W., & Hart, D. (1992). Self-understanding and its role in social and moral development. In M. Bornstein, & M. E. Lamb (Eds.), *Developmental psychology: An advanced textbook* (3rd ed., pp. 421-464). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, *67*(1), 105-128.
- Daumoser, C., Hirsch, B., & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, *29*, pp. 115-159.
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, *30*(7), p. 587-608.
- De Almeida, L. B., Machado, E. A., Raifur, L., & Nogueira, D. R. (2009). A Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, *20*(3), 65-99.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, *29*, 1-12. doi:10.1016/j.mar.2015.06.002
- De Faria, J. A., Da Silva Gomes, S. M., 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.
- De Jesus Silva, T. B., Ferreira, M. P., Dal Magro, C. C. B., & Lavarda, C. E. F. (2020). Utilidade do orçamento em cooperativas do agronegócio. *Revista de Administração da UNIMEP*, *18*(4).
- Dedahanov, A. T., Abdurazzakov, O. S., Fayzullaev, A. K. U., & Sun, W. (2021). When does abusive supervision foster ineffectual and defensive silence? Employee self-efficacy and fear as contingencies. *Sustainability*, *14*(1), 231.

- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*.
- Deng, D. Q., Liu, H. T., Xie, H., & Miao, X. W. (2014). The Role of External Control and Self-control in Suppressing Budget Slack: An Experimental Study Based on Difference Investigation and Moral Cognition. *Accounting Research*, 4, 49-57+96.
- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). Understanding knowledge hiding in business organizations: a bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. *J. Busi. Res.* 134, 560-573. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.05.040
- Donnaa, M. G., & Ningsihb, S. (2020). Budgetary Slack and Use in Indonesia: Participation on Budget and Budget Emphasis as Mediation Variables. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 626-644.
- Douglas, P. C., & Wier, B. (2000). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28, 267-277.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410.
- Dunk, A. S. (1995). The joint effects of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance*, 30(2), 61-75.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72-96.
- Elmassri, M., & Harris, E. 2011. Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293.
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375.
- Evers, W., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72, 227-243.
- Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and cor perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0737>
- Fernandes, A. A. R., & Haliah, (2021). A study of performance model development and good governance budgeting. *International Journal of Law and Management*, 63(3), 301-319.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865.

- 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, 27-43.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2000). Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review*, 75(1), 93-114.
- Floyd, D. L., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. (2000). A meta-analysis of research on protection motivation theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(2), 407-429. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02323.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freire, J. D. S., & Castro, A. D. (2015). Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(1).
- Frezatti, F., Beck, F., & da Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(4), 335-354.
- Gago-Rodríguez, S., & Naranjo-Gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908-1928. doi: [doi:10.1108/md-10-2015-0480](https://doi.org/10.1108/md-10-2015-0480)
- Galbraith, J. S. (1973). *Designing complex organizations*. New York: Addison-Wesley.
- Gao, Y., & Peng, S. B. (2009). Budget Slack: An Investigation Based on Information Asymmetric Theory. *Journal of Beijing Business University*, 3, 82-87.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Square: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro: NC.
- Giurge, L. M., van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2021). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101288.
- Goel, M., & Verma, J. P. (2020). Workplace stress and coping mechanism in a cohort of Indian service industry. *Asia Pacific Management Review*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.10.001>
- Golembiewski, R., & Kim, B. (1989). Self-esteem and phases of burnout. *Organizational Development Journal*, 7, 51-58.
- Golparvar, M. (2015). Unconventional Functions of Deviant Behaviors in the Relationship between Job Stress and Emotional Exhaustion: Three Study Findings. *Current Psychology*, 35, 269-284. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9292-8>
- Gómez-Urquiza, J. L., De la Fuente-Solana, E. I., Albendín-García, L., Vargas-Pecino, C., Ortega-Campos, E. M., & Cañadas-De la Fuente, G. A. (2017). Prevalence of burnout syndrome in emergency nurses: A meta-analysis. *Critical Care Nurse*, 37(5), e1-e9. doi: <https://doi.org/10.4037/ccn2017508>

- Grandey, A. A., Kern, J., & Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 63-79.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Bonner, J. M., Webster, B. D., & Kim, J. (2018). Supervisor expediency to employee expediency: the moderating role of leader–member exchange and the mediating role of employee unethical tolerance. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 525-541.
- Guang, X., & Charoensukmongkol, P. (2020). The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business & Management*. doi: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00112-4>
- Gujarati, D. (2003). *Basic econometrics* [4th ed.]. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force. *Frontiers in psychology, 12*, 800778.
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management and Organization, 22*(2), 139-153. doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*.
- Hair, J. F., Jr., Black, W., Babin, B. e Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* [7th ed.]. Upper Side River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Incorporated.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long range planning, 45*(5-6), 312-319.
- Hair, J. F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), pp.139–151. doi: 10.2753/MTP1069-667919020
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly, 21*, 555-578.
- Hardy, S. A., & Carlo, G. (2011). Moral identity: what is it, how does it develop, and is it linked to moral action? *Child Development Perspectives, 5* (3), 212-218.

- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of Social Issues, 54*, 513-530.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Effect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly, 18*, 264-280. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
- Harvey, S., & Keashly, L. (2003). Predicting the risk for aggression in the workplace: Risk factors, self-esteem and time at work. *Social Behavior and Personality: an international journal, 31*(8), 807-814.
- Helzer, E. G., Cohen, T. R., & Kim, Y. (2022). The character lens: A person-centered perspective on moral recognition and ethical decision-making. *Journal of Business Ethics, 1-18*.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.
- Hertz, S. G., & Krettenauer, T. (2016). Does moral identity effectively predict moral behavior? A meta-analysis. *Rev. Gen. Psychol. 20*(2), 129-140.
- Ho, J.-C., & Tsai, C.-T. (2017). The effect of supervisor neuroticism on employee voice behavior: a moderated mediation model of emotional exhaustion, self-efficacy and emotion regulation. *Journal of Human Resource Management, 17*(3), 33-57.
- Hobson, J. L., Mellon, J. M., & Stevens, D. E. (2011). Determinants of Moral Judgments Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Values. *Behavioral Research in Accounting, 23*, 87-107. doi: <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87>
- Hon, A. H., & Lu, L. (2016). When will the trickle-down effect of abusive supervision be alleviated? The moderating roles of power distance and traditional cultures. *Cornell Hosp. Q. 57*(4), 421-433.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. *Harvard Business Press*.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research, 10*, 156-182.
- Huang, D. J., Li, J., & Li, H. (2017). Effects of Abusive Supervision on the Deviant Behavior of Township Civil Servants: Mediating Role of the Violation of Psychological Contract. *Soft Science, 31*, 87-91.
- Huang, Z. G. (2012). An Empirical Analysis of the Causes of Departmental Budget Slack Based on Budget Rigidity and Budget Participation: Based on the Survey Questionnaire of Administrative Institutions in Xinjiang. *Administrative Assets and Finance, 6*, 64-66.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2021). Managers as moral leaders: Moral identity processes in the context of work. *Journal of Business Ethics, 172*(4), 639-652.

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurst, P., Kavussanu, M., Swain, J., & Ring, C. (2022). The role of moral identity and regret on cheating in sport. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1-19.
- Ibarra, M., Erazo, P., & Gallego, F. (2018). Síndrome de burnout en profesores de una institución de educación superior de Manizales-Colombia. *Revista de Investigaciones*, 18(32), 70-83.
- Imlau, J. M., Chaves, L. C., Gasparetto, V., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2016). Práticas de Gestão em Cooperativas de Produção Agropecuária do Norte do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Organizações em Contexto*, 12(23), 43-67.
- Islami, I. N., & Nahartyo, E. (2019). Do Leadership Styles Moderate the Relationship of Organizational Commitment and Budgetary Slack? An experimental approach. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(2), 150. doi:10.22146/jieb.32285.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckennooghe, D., & Bashir, F. (2019). The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity. *Eur. J. Work Org. Psychol.* 28, 810-819. doi: 10.1080/ 1359432x.2019.1659245
- Janis, I. L. (1967). Effects of fear arousal on attitude change: Recent developments in theory and experimental research. *Advances in experimental social psychology*, 3, 166-224.
- Janmaimool, P. (2018). Application of protection motivation theory to investigate sustainable waste management behaviors. *Sustainability*, 9(7), 1079.
- Jennings, P. J., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S104-S168.
- Johansson, T., & Wennblom, G. (2017). In female supervisors male subordinates trust!? An experiment on supervisor and subordinate gender and the perceptions of tight control. *Journal of Management Control*, 28(3), 321-345.
- Johnston, A. C., & Warkentin, M. (2010). Fear appeals and information security behaviors: An empirical study. *MIS quarterly*, 549-566.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Ju, D., Qin, X., & Xu, M. (2016). Boundary Conditions of the Emotional Exhaustion- Unsafe Behavior Link: The Dark Side of Group Norms and Personal Control. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 113-140. doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9455-7>
- Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack and Job Satisfaction In The Public Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1663 - 1674. doi:10.19030/jabr.v32i6.9814

- Kamin, J. Y., & Ronen, J. (1981). Effects of budgetary control design on management decisions: Some empirical evidence. *Decision Sciences*, *12*(3), 471-476.
- Karatepe, O. M. (2011). Customer aggression, emotional exhaustion, and hotel employee outcomes: A study in the United Arab Emirates. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *28*(3), 279e295. doi: <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.562855>
- Kashif, M., Gürce, M. Y., Tosun, P. & Wijenayake, S. (2020). Supervisor and customer-driven stressors to predict silence and voice motives: mediating and moderating roles of anger and selfcontrol. *Services Marketing Quarterly*, *41*(3), 273-286.
- Kavussanu, M., Stanger, N., & Ring, C. (2015). The effects of moral identity on moral emotion and antisocial behavior in sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, *4*(4), 268-279. doi: <https://doi.org/10.1037/spy0000040>
- Kennedy, A. M., Kapitan, S., Bajaj, N., Bakonyi, A., & Sands, S. (2017). Uncovering wicked problem's system structure: seeing the forest for the trees. *Journal of Social Marketing*.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: an Islamic work ethics perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. *J.39*, 794-806. doi: 10.1108/LODJ-05-2017-0140
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of applied psychology*, *101*(5), 731.
- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). The self as a knowledge structure. In R. S. Wyer Jr. & K. Thomas (Ed.), *Handbook of social cognition*: Vol. 1. Basic processes (2nd ed., pp. 153-208). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, *7*(3), 212-236. doi: 10.1108/18325911111164187
- Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support: A Social Exchange Perspective. *Group & Organization Management*, *40*(5), 599-624.
- Kim, S., Hwang, J., & Lee, D. (2008). Prefrontal Coding of Temporally Discounted Values During Intertemporal Choice. *Neuron*, *59*, 161-172.
- Kinnersley, R. L., & Magner, N. R. (2008). Fair governmental budgetary procedures: insights from past research and implications for the future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, *20*(3), 355-374.
- Kirby, A., Reichelstein, S., Sen, P., & Palk, T. (1991). Participation, slack, and budget-based performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, *29*, 109-128.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, *24*(3), 241-266.

- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). Anxious, Threatened, and Also Unethical: How Anxiety Makes Individuals Feel Threatened and Commit Unethical Acts. *Journal of Applied Psychology*, 100, 360-375. doi: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0037796>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *Accounting Review*, 67, 511-526.
- Krettenauer, T., Lefebvre, J. P., Hardy, S. A., Zhang, Z., & Cazzell, A. R. (2021). Daily moral identity: Linkages with integrity and compassion. *Journal of Personality*. Advance online publication. doi: <https://doi.org/10.1111/jopy.12689>
- Kumar, S. (2016). Burnout and doctors: prevalence, prevention and intervention. *Healthcare*, 4(3), 37.
- Kyei-Poku, I. (2019). The influence of fair supervision on employees' emotional exhaustion and turnover intentions. *Management Research Review*, 42(9), 1116-1132.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1991). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.
- Lau, C. M., & Eggleton, I. R. (2004). Cultural differences in managers propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, 17, 137-174.
- Lavarda, C. E. F., Sant'ana, S. V., Manfroi, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto*, 15(30).
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27, 39-70. doi: <https://doi.org/10.1017/beq.2016.58>
- Lee, K., Kim, E., Bhave, D. P., & Duffy, M. K. (2016). Why victims of undermining at work become perpetrators of undermining: Na integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 101, 915-924.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. D. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.

- Lestari, D. I. (2020). Do Culture Prevent Slack in Your Budget? *The International Journal of Business & Management*, 8(2), 19-25, doi:10.24940
- Lestari, D. I., & Adi, P. P. (2021). Determinants of Budgetary Slacks in State Owned Enterprises: Evidence from Indonesia.
- Leventhal, H. (1970). Findings and theory in the study of fear communications. *Advances in experimental social psychology*, 5, 119-186.
- Li, H., Zhang, J., & Sarathy, R. (2010). Understanding compliance with internet use policy from the perspective of rational choice theory. *Decision Support Systems*, 48(4), 635-645.
- Libby, T., & Linsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75.
- Libby, T. (1999). The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 125-137. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00043-9)
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 497-529.
- Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2002). The Fairness of Formal Budgetary Procedures and Their Enactment Relationships with Managers Behavior. *Group & Organization Management*, 166, 209-225. doi: <https://doi.org/10.1177%2F10501102027002003>
- Liu, F., Li, J., & Yang, L. (2017). Research on the Relationship between Corporate Social Responsibility, Moral Identity and Employee Organization Citizen Behavior. *Chinese Soft Science*, 6, 117-129.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Lorenzini, L. P. (2021). *O gestor de cooperativa de crédito e a influência do seu comportamento estratégico na participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.
- Low, Z. X., Yeo, K. A., Sharma, V. K., Leung, G. K., McIntyre, R. S., Guerrero, A., & Ho, R. C. (2019). Prevalence of burnout in medical and surgical residents: a meta-analysis. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1479.
- Lukka, K. (1982). *Budgetary slack from the control perspective*. Turku: Turku School of Economics.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 281-302.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34.

- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage*, 28(9), 1992-2012.
- Ma, Y. Q., Xi, M., Xu, Q., & Zhao, S. M. (2017). Study on the Mechanism of Abusive supervision on Subordinate Anti-Production Behavior Based on Social Cognitive Theory. *Management Journal*, 14, 1153-1161.
- Macintosh, N. B. (1985). The social software of accounting and information systems. *John Wiley*.
- Maddux, J. E., & Rogers, R. W. (1983). Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change. *Journal of experimental social psychology*, 19(5), 469-479.
- Maia, I. M. (2018). *Profissionais do sistema socioeducativo: um estudo sobre engajamento e exaustão com o trabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Fortaleza, Fortaleza.
- Mannan, A., & Kashif, M. (2019). Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? Quitting occupation in the lap of silence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1).
- Mao, H. T., & Zhu, B. (2009). A Review of the Research on the Behavioral Motivation of Budget Slack Based on Four Theoretical Perspectives. *Scientific Decision-Making*, 11, 82-94.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2006). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos* [6. ed.]. São Paulo: Atlas.
- Mareta, F., Martini, A. N., & BR, A. D. M. (2021). The Impact of Abusive Supervision and Locus of Control on Budgetary Slack. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 24(2), 209-242.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120-S137.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In R. Kilburg, R. Thoreson, P Nathan (Eds.), *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology* (pp 53-75). American Psychological Association.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press. Second Edition published 1986.

- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 40 (13), 2305-2317.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Hones People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45, 633-644.
- McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: how supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research*, 130, 308-317.
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J.-H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: A review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv.
- Mendanha, M., Bernardes, P., & Shiozawa, P. (2018). *Desvendando o burnout: uma análise interdisciplinar da síndrome do esgotamento profissional*. São Paulo: LTr.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829.
- Merchant, K. A. (1985a). Budgeting and the propensity to create budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201-210.
- Merchant, K. A. (1985b). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K. A. (1998). Modern management control systems: Text and cases. *The Robert S Kaplan series in management accounting*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Manzoni, J. F. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review*, 64, 539-558.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handb. Manag. Account.*, Res. 2, 785-802.
- Milne, S., Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Prediction and intervention in health-related behavior: A meta-analytic review of protection motivation theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 106-143. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02308.x>
- Miminoshvili, M., & Cerne, M. (2021). Workplace inclusion–exclusion and knowledge-hiding behaviour of minority members. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 2021, 1-14. doi: [10.1080/14778238.2021.1960914](https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1960914)
- Miranda, L. C. D. (2006). *A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação*. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc.

- Mitchell, M. S., Bear, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under Pressure: A Self-Protection Model of Workplace Cheating Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103, 54-73. doi: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/apl0000254>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522. doi: <https://content.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Moore, J. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25, 335-349.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.
- Mou, J., Cohen, J. F., Bhattacharjee, A., & Kim, J. (2022). A Test of Protection Motivation Theory in the Information Security Literature: A Meta-Analytic Structural Equation Modeling Approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 196-236.
- Moulick, A. G. & Taylor, L. L. (2017). Fiscal slack, budget shocks, and performance in public organizations: evidence from public schools. *Public Management Review*, 19(7), 990-1005.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304.
- Namie, G., & Namie, R. (2000). The bully at work. *Naperville, IL: Sourcebooks*.
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 10(3). doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage publications.
- Nguyen, H., Ashkanasy, N. M., Parker, S. L. & Li, Y. (2018). The role of implicit leadership theory in employees' perceptions of abusive supervision. *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions*, Emerald Publishing Limited.
- Nguyen, T.-M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *J. Bus. Res.* 139, 161-172. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.09.026
- Nouri, H., & Parker, R.J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148, doi: 10.1016/j.bar.2013.03.002
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295.

- Oliveira, S. L. (1997). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to Ill: the Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66, 861-893. doi: <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: a meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16, 122-149.
- Pan, W., Sun, L., Sun, L. Y., Li, C., & Leung, A. S. M. (2018). Abusive supervision and joboriented constructive deviance in the hotel industry: test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 30(5), 2249-2267.
- Pardal, C. F. (2020). *Influência da liderança abusiva na adoção de comportamentos contraproduativos: Impacto da inteligência emocional* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775-792.
- Park, J., & Kim, H. J. (2019). How and when does abusive supervision affect hospitality employees' service sabotage? *International Journal of Hospitality Management*, 83, 190-197.
- Pereira, V. M., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2015). Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de santa catarina. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 8(1), 31-56.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 825-838. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1107>
- Prajogo, W. (2019). The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(1), 21-29.
- Putra, P. Y. P., Albab, F. N. U., & Swara, C. C. A. (2019). Reflections on Individual Personal Values in the Budgetary Slack Phenomenon. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 22(1). doi:10.33312/ijar.433

- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400e1422. doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386>
- Raithel, S., Sarstedt, M., Scharf, S., & Schwaiger, M. (2012). On the value relevance of customer satisfaction. Multiple drivers and multiple markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), 509-525.
- Rankin, F. W., Schwartz, S. T., & Young, R. A. (2008). The effect of honesty and superior authority on budget proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083-1099.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1610-1624.
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: the role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 549-563.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista brasileira de marketing*, 13(2), 56-73.
- Rippetoe, P. A., & Rogers, R. W. (1987). Effects of components of protection-motivation theory on adaptive and maladaptive coping with a health threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 596-604. doi: <https://doi.org/10.1037/00223514.52.3.596>
- Robinson, R., Anis, C., & Tri, J. W. P. (2018). The Role of Risk Management on Budget Quality and Slack. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4), 1-12.
- Roesch, S. M. A. (1996). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Rogers, R. W. (1975). A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 91, 93-114. doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9915803>
- Rogers, R. W. (1983). Cognitive and psychosocial processes in fear appeals and attitude change: a revised theory of protection motivation. In B. L. Cacioppo, L. L. Petty, & S. Shapiro (Eds.), *Social Psychophysiology: A Sourcebook* (pp. 153-176).
- Rogers, R. W., & Mewborn, C. R. (1976). Fear appeals and attitude change: effects of a threat's noxiousness, probability of occurrence, and the efficacy of coping responses. *Journal of personality and social psychology*, 34(1), 54.
- Rogers, R. W., & Prentice-Dunn, S. (1997). Protection motivation theory. In *Handbook of health behavior research 1: Personal and social determinants* (pp. 113-132). Plenum Press.
- Rosse, J., Boss, R., Johnson, A., & Crown, D. (1991). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Group and Organization Studies*, 16, 428-451.

- Salehi, M., Seyyed, F., & Farhangdoust, S. (2020). The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(3), 189-205.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 200-215.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using Smart-PLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196-202.
- Schaubroeck, J., & Merritt, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738-754.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Ed.), *Impression Management in the Organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades diferente effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders - A meta-analysis of destructive leadership and its outcome. *The Leadership Quarterly*, 24: 138-158.
- Seleiro, M. C. (2022). *O papel moderador do Apoio dado pelos Colegas de Trabalho na relação entre a Supervisão Abusiva e a Transferência da Formação* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Shillamkwese, S. S., Tariq, H., Obaid, A., Weng, Q., & Garavan, T. N. (2020). It's not me, it's you: testing a moderated mediation model of subordinate deviance and abusive supervision through the self-regulatory perspective. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 227-243.
- Silva, P. de S., Rodrigues, F. D. M., & Queiroz, S. N. de. (2017). Trabalhadores em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro entre os anos de 1995, 2005 e 2015. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 14(24), 266-284. doi: <https://doi.org/doi.org/10.22481/cssa.v14i24.3238>
- Silva, R. M. A. D., & Nunes, E. M. (2022). Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61.

- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Shao, R. (2016). Extending the Multifocal Perspective: The Role of Supervisor Justice and Moral Identity in the Relationship between Customer Justice and Customer-Directed Sabotage. *Journal of Applied Psychology, 101*, 108-121. doi: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/apl0000034>
- Soral, P., Pati, S. P., & Kakani, R. K. (2022). Knowledge hiding as a coping response to the supervisors' dark triad of personality: A protection motivation theory perspective. *Journal of Business Research, 142*, 1077-1091.
- Sprinkle, G. B., & Williamson, M. G. (2007). Experimental research in managerial accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research 1* (pp. 415-444). Amsterdam: Elsevier.
- Stevens, D. E. (2002). The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research, 14*, 153-171. doi: <https://doi.org/10.2308/jmar.2002.14.1.153>
- Street, H., Sheeran, P., & Orbell, S. (2001). Exploring the relationships between different psychosocial determinants of depression: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Affective Disorders, 64*, 53-67.
- Su, M. F., Cheng, K. C., Chung, S. H., & Chen, D. F. (2018). Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance: Evidence from IT manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management, 29*(8), 1316-1331.
- Suhartini, D., Riadi, E. & Sari, R. P. (2015). Budgetary Slack and Managerial Performance Models: Gender Perspective. *European Journal of Business Management, 7*(29), 43-60.
- Sun, J. S. (2019). *The Effect of Abusive Supervision on Employee Cheating Behavior*.
- Suthatorn, P., & Charoensukmongkol, P. (2018). Cultural intelligence and airline cabin crews members' anxiety: The mediating roles of intercultural communication competence and service attentiveness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17*(4), 423e444. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449559>
- Tarifa, M. R., & de Almeida, L. B. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil, 93-114*.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). *PLS Path Modeling Computational Statistics & Data Analysis*, v. 48.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators of the Relationship between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 974-983. doi: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.5.974>

- Tepper, B. J., Mitchell, M. S., Haggard, D. L., Kwan, H. K., & Park, H., (2015). On the exchange of hostility with supervisors: An examination of self-enhancing and self-defeating perspectives. *Personnel Psychology*, 68(4), 723-758. doi: <http://doi.org/10.1111/peps.12094>
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J., & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Thimóteo, P. M., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2015). A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53.
- Thompson, V. A. (1961). *Modern organization*. New York: Knopf.
- Tong, Y., & Prompanyo, M. (2021b). The Moderating Effect of Moral Identity on the Relationship between Emotional Exhaustion and Budget Slack. *Open Journal of Accounting*, 10, 93-104. doi: <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.103008>
- Tong, Y., & Prompanyo, M. (2021a). The Effect of Abusive Supervision on Budget Slack: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Open Journal of Accounting*, 10, 17-29. doi: <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.102003>
- Vaezi, R., Hoseynpoor, D., & Ranjbar Kaboutarkhani, M. (2016). The Effect of Organizational Justice in Appearing Deviance Behavior Based on the Mediating Role of Perception of Organizational Justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(3), 85-112.
- Valentine, S., Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *J. Bus. Res.* 98, 277-288.
- Van Bavel, R., Rodríguez-Priego, N., Vila, J., & Briggs, P. (2019). Using protection motivation theory in the design of nudges to improve online security behavior. *International Journal of Huma-Computer Studies*, 123, 29-39. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.11.003>
- Van der Stede, W.A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S. A. (2017). Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1305-1326.

- Vargas, C., Cañadas, G. A., Aguayo, R., Fernández, R., & Emilia, I. (2014). Which occupational risk factors are associated with burnout in nursing? A meta-analytic study. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 14*(1), 28-38. doi: [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(14\)70034-1](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70034-1)
- Vogelgesang, G. R., Crossley, C., Simons, T., & Avolio, B. J. (2021). Behavioral integrity: examining the effects of trust velocity and psychological contract breach. *J. Bus. Ethics, 172*, 175-190. doi: [10.1007/s10551-020-04497-2](https://doi.org/10.1007/s10551-020-04497-2)
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(1), 119-134.
- Walker, K. B., & Johnson, E. N. (1999). The effects of a budget-based incentive compensation scheme on the budgeting behavior of managers and subordinates. *Journal of Management Accounting Research, 11*, 1-28.
- Wang, S., Mei, M., Xie, Y., Zhao, Y., & Yang, F. (2021). Proactive Personality as a Predictor of Career Adaptability and Career Growth Potential: A View From Conservation of Resources Theory. *Frontiers in Psychology, 12*, 699461.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society, 27*, 361-378. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00034-4)
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: the roles of burnout and service climate. *Frontiers in Psychology, 11*(36), 1-13.
- Werlang, N. B., Rossetto, C. R., Ribeiro, I., & Tonial, G. (2017). *Relação entre orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: Um estudo em meios de hospedagem.*
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly, 177-195.*
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Oscar Holmes, I. V. (2012). Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 38-53. doi: <https://doi.org/10.1002/job.1852>
- Wiersma, E. (2017). How and when do firms translate slack into better performance? *The British Accounting Review, 49*(5), 445-459.
- Williamson, O. E. (1970). Corporate control and business behavior: An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior. *Prentice Hall international series in management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 977-995.

- Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., & Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: the role of recognition and moral identity internalization. *J. Appl. Psychol.* 98(5), 759-770.
- Wrubel, F., & Fernandes, F. C. (2014). A teoria agência como base para a análise da influência dos controles rígidos e da assimetria da informação na folga orçamentária: estudo em uma agroindústria. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Wrubel, F., Marassi, R. B., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. A. B. (2016). Cultura organizacional nas práticas orçamentárias: Estudo em uma cooperativa agroindustrial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(3).
- Wu, D. (2020). Empirical study of knowledge withholding in cyberspace: Integrating protection motivation theory and theory of reasoned behavior. *Computers in Human Behavior*, 105, 106229. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106229>
- Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L., & Farfan, K. (2018). The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador. *Curr. Issues Tour.* 21 (7), 775-790.
- Yang, J., & Wang, X. (2015). Moral Leadership and Employee Unethical Behavior, Altruistic Behavior: the Mediating Role of Moral Evading. *Psychological Science*, 38, 693-699.
- Yang, J., Wang, X., Lu, L., & Zhang, L. (2010). A Study on the Relationship between Moral Evasion and Academic Deception of College Students. *Psychological Development and Education*, 26, 364-370.
- Yang, M.-L., Wang, A. M.-L., & Cheng, K.-C. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527-536. doi: [doi:10.1016/j.technovation.2009.01.004](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.01.004)
- Yao, Z., Luo, J., & Zhang, X. (2020a). Gossip is a fearful thing: The impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1755-1775. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0264>
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020b). Offense is the best defense: The impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24 (3), 675-695. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0755>
- Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: a conceptual discussion. *Social and Behavioral Sciences*. 219: 798-803.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842.
- Yu, Z. B., Yuan, G. H., & Liu, G. Y. (2004). Research on the Framework of Budget Management System of Group. *Accounting Research*, 8, 21-28.
- Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532.

- Zellars, K., Perrewé, P., & Hochwarter, W. (2000). Burnout in healthcare: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1570-1598.
- Zellars, K., Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1068-1076.
- Zeng, X. (2011). Foreign Research Progress on Moral Identity. *Journal of Chongqing Technology and Business University, 4*, 20-25.
- Zhang, F., & Liao, J. (2017). Ethical Leadership and Ethical Issues Report: The Role of Moral Effectiveness and Moral Identity. *Management Comments, 29*, 94-105.
- Zhang, X. Z., & Zhai, Y. L. (2009). Research on Compensation Contract and Budget Slack Based on Risk Preference. *Research on Financial Issues, 6*, 53-60.
- Zheng, Q., Ye, B., & Cong, L. (2016). The Influence of Moral Evasion on College Students' Network Attack: The Mediating Role of Moral Identity and the Moderate of Gender. *Chinese Journal of Clinical Psychology, 24*, 714-716.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Convido-o (a) a participar como voluntário (a) de minha pesquisa que busca analisar o efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária mediada pela exaustão emocional e moderada pela identidade moral. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada com TOTAL SIGILO. Essa pesquisa é composta por cinco blocos e o tempo médio de resposta é inferior a 25 minutos.

Agradeço a sua disponibilidade em participar desta pesquisa respondendo o questionário. Em caso de dúvidas não hesite em contatar: Jefferson Leandro Schmidt (schmidt.jeffersonleandro@gmail.com) Mestrando do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Contabilidade da UNIOESTE.

Ao responder este questionário você concordará com os seguintes termos da pesquisa:

() Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim, minha privacidade.

() Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Cascavel.

BLOCO 1 – SUPERVISÃO ABUSIVA (Tepper, 2000)

Use a numeração para informar o grau de intensidade nas assertivas a seguir. Grau de intensidade: ✓ 1 para “Não me lembro dele/dela ter usado esse comportamento comigo” ✓ 2 para “Ele/ela raramente usa esse comportamento comigo” ✓ 3 para “Ele/ela ocasionalmente usa esse comportamento comigo” ✓ 4 para “Ele/ela usa esse comportamento moderadamente comigo” ✓ 5 para “Ele/ela usa esse comportamento muitas vezes comigo”	1	2	3	4	5
Meu supervisor me ridiculariza.					
Meu supervisor me diz que meus pensamentos ou sentimentos são ingênuos.					
Meu supervisor fica sem falar comigo de propósito					
Meu supervisor me coloca pra baixo na frente dos outros.					
Meu supervisor invade minha privacidade.					
Meu supervisor me lembra dos meus erros e fracassos do passado.					
Meu supervisor não me dá crédito por trabalhos que exijam muito esforço.					
Meu supervisor me culpa para se salvar do constrangimento.					
Meu supervisor quebra promessas que faz.					
Meu supervisor expressa raiva em mim quando está bravo por outro motivo.					
Meu supervisor faz comentários negativos sobre mim para os outros.					

Meu supervisor é rude comigo.					
Meu supervisor não me permite interagir com meus colegas de trabalho.					
Meu supervisor me diz que sou incompetente.					
Meu supervisor mente para mim.					

BLOCO 2 – EXAUSTÃO EMOCIONAL (Maslach & Jackson, 1981)

Leia com atenção cada uma dessas frases e pense se alguma vez se sentiu dessa forma em relação ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, assinale o que melhor descreve a frequência em cada assertiva.	Nunca	Anualmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho.					
Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.					
Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.					
Trabalhar com pessoas o dia todo é realmente uma tensão para mim.					
Sinto-me exausto do meu trabalho.					
Sinto-me frustrado pelo meu trabalho.					
Sinto que estou trabalhando muito duro no meu trabalho.					
Trabalhar com pessoas diretamente me deixa muito estressado.					
Sinto-me como se estivesse com as baterias no final.					

BLOCO 3 – IDENTIDADE MORAL (Aquino & Reed, 2002)

São listadas algumas características que podem descrever uma pessoa: Carinhoso, Compassivo, Justo, Amigável, Generoso, Útil, Trabalhador, Honesto e Gentil. A pessoa com essas características pode ser você ou outra pessoa. Por um momento, visualize em sua mente o tipo de pessoa que tenha essas características. Imagine como essa pessoa pensaria, sentiria e agiria. Quando você tiver uma imagem clara de como essa pessoa seria, assinale o grau de concordância.	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Eu me sentiria bem sendo uma pessoa com essas características.					
Ser alguém que tem essas características é uma parte importante de quem eu sou.					
Costumo usar roupas que me identificam como tendo essas características.					
Eu teria vergonha de ser uma pessoa com essas características.					
Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, hobbies) me identificam claramente como tendo essas características.					
Os tipos de livros e revistas que leio me identificam como tendo essas características.					
Ter essas características não é realmente importante para mim.					
O fato de eu ter essas características é comunicado a outros pela minha participação em certas organizações.					
Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam aos outros que tenho essas características.					
Eu desejo muito ter essas características.					

BLOCO 4 – FOLGA ORÇAMENTÁRIA (Onsi, 1973)

Referente à gestão orçamentária do setor ou centro de custo adotado pela empresa que você trabalha, leia as assertivas e assinale o grau de concordância.	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado.					
Para proteger financeiramente meu setor ou centro de custo adoto dois níveis de critérios: um entre eu e meus subordinados, e o outro critério entre eu e meu chefe, para ser cauteloso.					
Em tempos favoráveis eu concordo com a elaboração de um orçamento, cujas metas sejam mais fáceis de atingir.					
Folgas no orçamento são uma boa alternativa para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas.					
Com alguma habilidade posso determinar minha performance pessoal, e a do setor ou centro de custo de acordo com meus interesses.					
Somos informados no orçamento sobre a necessidade de atingir as metas orçamentárias.					

BLOCO 5 – IDENTIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÕES DOS RESPONDENTES

1. Qual o seu sexo? () Masculino () Feminino () Prefiro não dizer

2. Cargo/ Função desempenhado atualmente

() Proprietário/acionista () Diretor () Supervisor () Gerente Administrativo

() Gerente Financeiro () Gerente Operacional () Gerente Recursos Humanos

() Auxiliar Administrativo () Controller

() Outro _____

3. Qual o seu papel em relação ao orçamento?

a) () Sou responsável pela gestão do orçamento do setor/ da empresa (elaboração, acompanhamento e controle)

b) () Participo da elaboração

c) () Acompanho a execução

d) () Exerço o controle orçamentário

e) () Outro. Qual? _____

4. Há quanto tempo exerce sua função?

() 1 a 3 anos () 4 a 6 anos () 7 a 10 anos () Acima de 10 anos

5. Número de empregados:

a) () Até 500 empregados

b) () Acima de 500 e abaixo de 2.000 empregados

c) () Acima de 2.000 e abaixo de 5.000 empregados

d) () Acima de 5.000 e abaixo de 10.000 empregados

e) () Acima de 10.000 empregados

6. Faturamento anual em R\$ (Reais)

a) () Até 500 milhões

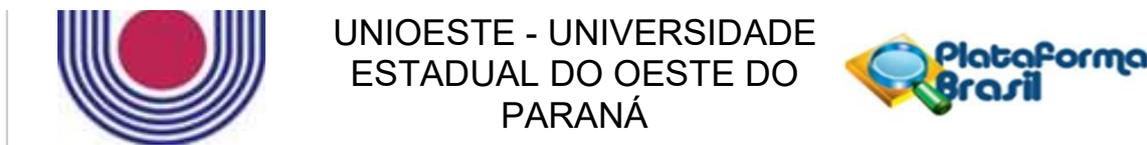
b) () Acima de 500 milhões e abaixo de 1 bilhão

c) () Acima de 1 bilhão e abaixo de 2 bilhões

d) () Acima de 2 bilhões e abaixo de 3 bilhões

e) () Acima de 3 bilhões

ANEXO A – Parecer do Comitê de ética em pesquisa da Unioeste



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O EFEITO DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: O PAPEL MEDIADOR DA EXAUSTÃO EMOCIONAL E IDENTIDADE MORAL

Pesquisador: JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 59441922.6.0000.0107

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.527.622

Apresentação do Projeto:

Saneamento de pendências da pesquisa:

Título da Pesquisa: O EFEITO DA SUPERVISÃO ABUSIVA NA FOLGA ORÇAMENTÁRIA: O PAPEL MEDIADOR DA EXAUSTÃO EMOCIONAL E IDENTIDADE MORAL

Pesquisador Responsável: JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 59441922.6.0000.0107

Submetido em: 14/07/2022

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA

Situação da Versão do Projeto: Em relatoria

Localização atual da Versão do Projeto: UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Objetivo da Pesquisa:

Vide descrição anteriormente apresentada.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Vide descrição anteriormente apresentada.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Vide descrição anteriormente apresentada.

Endereço: RUA UNIVERSITARIA 2069

Bairro: UNIVERSITARIO

UF: PR

Município: CASCAVEL

CEP: 85.819-110

Telefone: (45)3220-3092

E-mail: cep.prppg@unioeste.br



UNIOESTE - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO OESTE DO
PARANÁ



Continuação do Parecer: 5.527.622

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide descrição anteriormente apresentada.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Os riscos da pesquisa, assim como a sua assistência foram devidamente apresentados.

Considerações Finais a critério do CEP:

Apresentar o Relatório Final na Plataforma Brasil até 30 dias após o encerramento desta pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1959550.pdf	14/07/2022 10:49:04		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoassinadaultima13072022.pdf	14/07/2022 10:48:09	JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	FormularioCEPanexolaVassinado1.pdf	07/06/2022 17:24:37	JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLECEPjeffersonassinado0706.pdf	07/06/2022 15:48:50	JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOTOTAL.pdf	01/06/2022 21:52:26	JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT	Aceito
Outros	QUESTIONARIODEPESQUISA.pdf	01/06/2022 21:47:46	JEFFERSON LEANDRO SCHMIDT	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CASCADEL, 14 de Julho de 2022

Assinado por:
Dartel Ferrari de Lima
(Coordenador(a))

Endereço: RUA UNIVERSITARIA 2069

Bairro: UNIVERSITARIO

UF: PR

Município: CASCAVEL

CEP: 85.819-110

Telefone: (45)3220-3092

E-mail: cep.prppg@unioeste.br



UNIOESTE - UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO OESTE DO
PARANÁ



Continuação do Parecer: 5.527.622

Endereço: RUA UNIVERSITARIA 2069

Bairro: UNIVERSITARIO

UF: PR

Telefone: (45)3220-3092

Município: CASCAVEL

CEP: 85.819-110

E-mail: cep.prppg@unioeste.br