

Efeito mediador da exaustão emocional na relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária das cooperativas agroindustriais

Mediating effect of emotional exhaustion on the relationship between abusive supervision and budget slack of the agro-industrial cooperatives

Efecto mediador del agotamiento emocional en la relación entre la supervisión abusiva y la holgura presupuestaria de las cooperativas agroindustriales

Jefferson Leandro Schmidt

Mestre em Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
Professor de graduação e pós-graduação da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
schmidt.jeffersonleandro@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6506-7498>

Leandro Augusto Toigo*

Doutor em Ciências Contábeis e Administração na Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Professor do Mestrado em Contabilidade (UNIOESTE)
leandro.toigo@unioeste.br
<https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

Delci Grapegia Dal Vesco

Doutora em Ciências Contábeis e Administração na Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Professora do Mestrado em Contabilidade (UNIOESTE)
delci.vesco@unioeste.br
<https://orcid.org/0000-0002-0818-3142>

Endereço do contato principal para correspondência*

Rua Universitária nº, Bairro Universitário CEP: 85819-110 – Cascavel/PR, Brasil

Resumo

Este estudo analisou o efeito mediador da exaustão emocional na relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária das cooperativas agroindustriais. Simultaneamente, analisou-se o efeito moderador da identidade moral na relação entre exaustão emocional e folga orçamentária. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, *survey*, abordagem quantitativa com uso de Modelos de Equações Estruturais (MEE) e regressão por Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS). Houve a participação de 88 gestores intermediários, responsáveis pela elaboração do orçamento em cooperativas agroindustriais brasileiras de grande porte. Os resultados mostram que a supervisão abusiva não teve efeito direto sobre a folga orçamentária. No entanto, quando os subordinados sofrem com a supervisão abusiva, apresentam exaustão emocional e, como forma de autoproteção, sendo um comportamento antiético de descomprometimento organizacional, estariam gerando a folga orçamentária. Embora esses subordinados possuam alta identidade moral, esta não influenciou na relação entre exaustão emocional e folga orçamentária. Como contribuição teórica, esta pesquisa insere no ambiente brasileiro a discussão de novas variáveis relacionadas a folga orçamentária, e ainda, que em cooperativas agroindustriais exista baixa relação da supervisão abusiva com a folga. As implicações práticas e gerenciais são que existe o representativo efeito mediador da exaustão emocional na folga orçamentária, com isso, os gestores podem atuar na redução de exaustão emocional e consecutivamente na folga orçamentária, assim alcançar a eficácia gerencial das cooperativas. Quanto a contribuição social, não se encontrou indícios de elevada supervisão abusiva na relação entre supervisor e subordinados nas cooperativas. Contudo, a exaustão emocional pode surgir, assim destaca-se a necessidade de fortalecer os princípios cooperativistas e oferecer suporte emocional adequado.

Palavras-chave: Supervisão Abusiva; Exaustão Emocional; Identidade Moral; Folga Orçamentária; Cooperativas agroindustriais.

Abstract

This study analyzed the mediating effect of emotional exhaustion on the relationship between abusive supervision and budgetary slack in agro-industrial cooperatives. At the same time, the moderating effect of

moral identity on the relationship between emotional exhaustion and budgetary slack was analyzed. This research is characterized as descriptive, survey, and quantitative approach using Structural Equation Models (SEM) and Partial Least Squares (PLS) regression. Eighty-eight middle managers responsible for preparing the budget in large Brazilian agro-industrial cooperatives participated. The results show that abusive supervision had no direct effect on budgetary slack. However, when subordinates suffer from abusive supervision, they present emotional exhaustion and, as a form of self-protection, which is an unethical behavior of organizational disengagement, they would be generating budgetary slack. Although these subordinates have a high moral identity, this did not influence the relationship between emotional exhaustion and budgetary slack. As a theoretical contribution, this research introduces the discussion of new variables related to budgetary slack into the Brazilian environment, and also that in agro-industrial cooperatives there is a low relationship between abusive supervision and slack. The practical and managerial implications are that there is a significant mediating effect of emotional exhaustion on budgetary slack, and therefore, managers can act to reduce emotional exhaustion and consequently on budgetary slack, thus achieving managerial effectiveness in cooperatives. Regarding social contribution, no evidence of high abusive supervision was found in the relationship between supervisor and subordinates in cooperatives. However, emotional exhaustion can arise, thus highlighting the need to strengthen cooperative principles and offer adequate emotional support.

Keywords: Abusive Supervision; Emotional Exhaustion; Moral Identity; Budgetary Slack; Agro-industrial Cooperatives

Resumen

Este estudio analizó el efecto mediador del agotamiento emocional en la relación entre supervisión abusiva y holgura presupuestaria en cooperativas agroindustriales. Paralelamente, se analizó el efecto moderador de la identidad moral sobre la relación entre agotamiento emocional y holgura presupuestaria. Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, de encuesta, de enfoque cuantitativo utilizando Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) y de regresión utilizando Mínimos Cuadrados Parciales – Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Participaron 88 mandos intermedios, responsables de la elaboración del presupuesto en grandes cooperativas agroindustriales brasileñas. Los resultados muestran que la supervisión abusiva no tuvo un efecto directo sobre la holgura presupuestaria. Sin embargo, cuando los subordinados sufren una supervisión abusiva, experimentan agotamiento emocional y, como forma de autoprotección, al ser un comportamiento poco ético de desvinculación organizacional, estarían generando holgura presupuestaria. Aunque estos subordinados tienen una alta identidad moral, esto no influyó en la relación entre el agotamiento emocional y la holgura presupuestaria. Como contribución teórica, esta investigación inserta en el entorno brasileño la discusión de nuevas variables relacionadas con la holgura presupuestaria, y también que en las cooperativas agroindustriales existe una baja relación entre supervisión abusiva y holgura. Las implicaciones prácticas y gerenciales son que existe un efecto mediador representativo del agotamiento emocional sobre la holgura presupuestaria, con esto los gerentes pueden actuar para reducir el agotamiento emocional y consecutivamente sobre la holgura presupuestaria, logrando así la efectividad gerencial de las cooperativas. En cuanto a la contribución social, no hubo evidencia de alta supervisión abusiva en la relación entre supervisor y subordinados en las cooperativas. Sin embargo, puede surgir agotamiento emocional, destacando así la necesidad de fortalecer los principios cooperativos y ofrecer un apoyo emocional adecuado.

Palabras clave: Supervisión abusiva; Agotamiento emocional; identidad moral; Recorte presupuestario; Cooperativas agroindustriales

1 Introdução

Frequentemente a atitude agressiva e exigente dos supervisores é percebida como destrutiva e desencadeia práticas antiéticas no local de trabalho (Nguyen et al., 2018). Mannan e Kashif (2019) entendem que, essa agressão pode ser de forma não física pelos supervisores em relação aos subordinados, na forma de supervisão abusiva. Nesse sentido, os estilos do supervisor, envolvem comportamentos negativos, resultantes em ações que um funcionário pode considerar injustas por parte do gestor ou da organização (Vaezi et al., 2016). Yean e Yusof (2016) dizem que é o comportamento dos gestores que molda o senso de justiça ou injustiça nos subordinados, principalmente, nos contextos de liderança ou supervisão abusiva.

Pesquisas sobre a supervisão abusiva se concentram nas consequências negativas dela, Tepper (2000) encontrou que, quando os subordinados percebem a supervisão abusiva dos seus superiores, normalmente reduzem seu comprometimento emocional com a organização. Harvey et al. (2007) evidenciaram que a supervisão abusiva existe de diferentes formas nas organizações, percebida por meio de um comportamento negativo de liderança, que tem efeitos desfavoráveis nas atitudes e comportamento dos subordinados. Khalid et al. (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. Nesse

contexto, estudos evidenciaram que a supervisão abusiva também provoca a exaustão emocional, conceituada por Maslach (1998), como uma dimensão da síndrome de Burnout, que consiste em uma sensação de esgotamento emocional.

A exaustão emocional pode ser influenciada por meio de conflito interpessoal e da agressão crônica aos sentimentos, a autoestima e a autoeficácia dos subordinados (Moore, 2000; Tepper, 2000). Ademais, pode influenciar no esgotamento no trabalho e até mesmo aumento da pressão arterial (Zellars et al., 2000). A exaustão emocional indica um estado psicológico negativo dos indivíduos que influencia no trabalho, como no (a): desempenho; taxa de rotatividade; satisfação no trabalho; e comportamento individual, entre outros (Mitchell et al., 2018).

Para Kren (1992) e Gao e Peng (2009), a essência da folga orçamentária é uma seleção moral adversa, que pode surgir de decisões antiéticas ou moralmente justificáveis, como manipulação de números ou práticas contábeis questionáveis, em vez de ser orçamentos legítimos e transparentes. Nessa lógica, o comportamento do supervisor, caracterizado pela supervisão abusiva e exaustão emocional, afeta o comportamento dos subordinados, conduzindo-os a trapacear ou se protegerem, superestimando custos, subestimando receitas e omitindo informações do processo produtivo que prejudicam a eficácia organizacional, tal autoproteção ocasionaria a folga orçamentária no contexto da gestão orçamentária (Tong & Prompanyo, 2021a).

Assim, se existir o comportamento de trapaça ou autoproteção dos indivíduos, estas violam os valores morais, de justiça, honestidade (Kavussanu et al., 2015). Todavia, para pessoas com uma alta identidade moral, as decisões com esse valor são relevantes em suas escolhas, sendo provável que ajam da mesma forma (Hurst et al., 2022). Ademais, funcionários com alta identidade moral podem reduzir o efeito da exaustão emocional na folga orçamentária (Tong & Prompanyo, 2021a).

Portanto, a supervisão abusiva e a exaustão emocional relacionam-se ao comportamento individual, refletem a identidade moral do indivíduo e, conseqüentemente, influenciam no uso de sistemas de controle gerencial (SCG), como o orçamento. Esses sistemas influenciam o comportamento dos funcionários, motivando-os a aprimoram processos mediante o uso interativo ou facilitador (Mucci et al., 2016). Porém, apesar das vantagens do uso de orçamentos, Merchant (1981) relatou que pesquisadores identificaram imprecisões no orçamento, como a folga orçamentária. Nesse sentido, De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) asseveraram que a folga orçamentária é um dos temas comumente investigados em pesquisas sobre orçamentos empresariais. A folga orçamentária é conceituada por Merchant (1985) como, uma situação em que o valor do orçamento alocado em uma área é maior do que o necessário. E para Dunk (1993) e Yuen (2004), ocorre a subestimação de receitas, superestimação de custos e subestimação das capacidades de desempenho para tornar as metas orçamentárias facilmente alcançáveis. Nesse contexto, estudiosos acreditam que a folga orçamentária leva ao desperdício de recursos, destruição de valor da empresa e empresas ineficientes (Tong & Prompanyo, 2021a).

Pesquisas evidenciaram fatores que afetam a folga orçamentária, como: (i) a confiança (Gago & Naranjo, 2016); (ii) a cultura (Lestari, 2020); (iii) a pressão de trabalho (Kahar et al., 2016); (iv) a qualidade do sistema de informação (Yang et al., 2009); (v) a honestidade (Blay et al., 2018); (vi) o gênero (Johansson & Wennblom, 2017); (vii) o estilo de liderança (Islami & Nahartyo, 2019); (viii) os valores individuais das pessoas (Putra et al., 2019); (ix) e o comprometimento organizacional (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Especificamente, a Teoria de Motivação de Proteção (TMP) de Rogers (1975) aborda que estímulos externos, tal como o estresse (supervisão abusiva e exaustão emocional), podem induzir os subordinados a desenvolver mecanismos, resultantes em comportamentos de trapaça ou autoproteção, que pode influenciar na geração da folga orçamentária. Para Dom (2019), a supervisão abusiva dos supervisores também pode levar ao comportamento de trapaça ou autoproteção dos subordinados. Quando os subordinados estão esgotados emocionalmente e buscam evitar punições por baixo desempenho, tendem a se autoprotger ou trapacear, gerando informações antiéticas nos seus relatórios, inclusive nos orçamentos (Golparvar, 2015).

Ademais, o estudo de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b) no contexto industrial chinês, relatou haver o efeito da supervisão abusiva, exaustão emocional e identidade moral na geração de folga orçamentária. Entretanto, no contexto brasileiro ainda não foram desenvolvidos estudos que envolvessem as quatro variáveis juntas. Vale destacar que a exaustão emocional é uma das três dimensões da síndrome de Burnout (Maslach et al., 1986).

Schlup (2018) e Schlup et al. (2021) já haviam identificado a influência da síndrome de Burnout na participação orçamentária. Evidências encontradas na literatura sugerem que os processos orçamentários também apresentam situações de estresse que afetam o desempenho gerencial (Zonatto et al., 2019). Ademais, Chow et al. (2001) e Efferin e Hopper (2007) analisaram como a cultura chinesa influencia a gestão do controle, e confirmaram estudos anteriores que relataram que os gestores chineses preferem recompensas grupais a individuais. Portanto, buscou-se reaplicar os estudos de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b) em um ambiente semelhante no Brasil, assim definiu-se o setor das cooperativistas, na qual as pessoas são valorizadas por recompensas grupais. O setor agroindustrial das cooperativas foi definido por ser o mais representativo frente aos demais (Embrapa, 2022).

Assim, este estudo objetiva, analisar o efeito mediador da exaustão emocional na relação entre

supervisão abusiva e folga orçamentária das cooperativas agroindustriais. Ademais, visa analisar o efeito moderador da identidade moral na relação entre exaustão emocional e folga orçamentária. Para alcançar tal objetivo proposto, usou-se a TMP de Rogers (1975). Assim, elaborou-se um modelo com base na pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a), que abordou a mediação da exaustão emocional na relação de supervisão abusiva e folga. E também no estudo de Tong e Prompanyo (2021b), que abordou a moderação da identidade moral na relação entre exaustão emocional e folga. Com o modelo teórico estruturado, pesquisaram-se gestores intermediários que atuam na elaboração e gestão do orçamento nas cooperativas agroindustriais brasileiras.

Este estudo se justifica pela abordagem da supervisão abusiva, exaustão emocional e identidade moral inerentes a TMP de Rogers (1975), que tende a provocar mudança de comportamento dos gestores intermediários das cooperativas, no caso um comportamento não colaborativo e antiético. Esse tema torna-se relevante nas cooperativas, pois verificar se realmente existe um ambiente colaborativo e associativo entre os gestores, ou se são competitivos, como ocorre em organizações não cooperativistas. Segundo a TMP, o comportamento de autoproteção dos gestores reflete na geração de maior folga. Justifica-se replicar os estudos de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b) que foi aplicado em indústrias chinesas em que prevalece a cultura organizacional coletivista em um ambiente brasileiro semelhante, sendo o setor das cooperativas agroindústrias.

Esta pesquisa contribui para literatura gerencial, ao expandir a base empírica de estudos antecedentes da folga orçamentária e considerar a supervisão abusiva, exaustão emocional e identidade moral juntas. Contribui na discussão de uma das três dimensões da síndrome de Burnout, sendo a exaustão emocional na promoção da folga orçamentária, suprimindo a lacuna destes antecedentes nas cooperativas agroindustriais brasileiras. A contribuição prática do estudo é a identificação de formas para reduzir ou eliminação da folga, por representar o mau uso dos recursos financeiros das cooperativas, e prejudica sua eficácia gerencial. Como contribuição social, a proposta mapeia as relações dos supervisores e subordinados, diagnostica possíveis comportamentos de estresse, trapaça e medo, e principalmente na identificação do ambiente de trabalho das cooperativas.

2 Referencial Teórico

2.1 Supervisão abusiva e folga orçamentária

A folga orçamentária, para Schiff e Lewin (1970), é a diferença entre o valor orçado pelo gestor na elaboração do orçamento e o valor que de fato foi necessário para realização das suas atividades. Tal diferença, ocasionada por uma superestimação dos gastos que foram previstos e que geram excessos de recursos, que poderiam ser disponibilizados e melhor aproveitados em outras áreas. Ademais, Merchant (1985) conceitua folga orçamentária como o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Já Dunk (1993) conceitua folga orçamentária como o incremento de valores no orçamento para facilitá-lo.

Onsi (1973) destaca que existem dois motivos que podem gerar falhas nesse sistema orçamentário, o primeiro é pela possibilidade de erros dos dados apurados e o segundo é a criação de folga orçamentária pelos gestores. Zenker (2010) partilha da mesma ideia e complementa mencionando que não apenas fatores econômicos envolvidos na criação da folga, mas há também aspectos comportamentais envolvidos na sua constituição, reafirmando a necessidade desse estudo.

A supervisão abusiva foi definida por Tepper (2000), como comportamento hostil verbal e não verbal e não físico dirigido aos subordinados, tais como: (i) gritar com alguém; (ii) ameaçar alguém por segurança no emprego; (iii) contato visual antagônico; (iv) envergonhar alguém (Harvey & Keashly, 2003). Além disso, o comportamento de supervisão abusiva tem apresentado formas de ridicularizar subordinados na frente de outros, ocultar informações relevantes e o uso de linguagem depreciativa, ameaças e táticas de intimidação (Zellars et al., 2002). Nesse contexto, Vogelgesang et al. (2021) asseveram que os supervisores abusivos degradam, menosprezam e exibem comportamentos hostis direcionados aos subordinados. Adicionalmente, os supervisores abusivos têm pouco relacionamento e visam rebaixar e criticar seus subordinados de maneira hostil (Khalid et al., 2018), e estes ao sofrer por supervisão abusiva, têm experiências desagradáveis e estão insatisfeitos com seu trabalho (Pan et al., 2018). Sun (2019) demonstra empiricamente que o aumento da supervisão abusiva percebida pelos subordinados, eleva a ocorrência de um comportamento de trapaça ou autoproteção. Diante disso, Dedahanov et al. (2021) evidenciam que os sujeitos que trabalham sob supervisão abusiva, apresentam reduzido nível de autoeficácia e estão propensos a não compartilharem informações do processo gerencial, por acreditarem trazer-lhes prejuízo no ambiente de trabalho. Ocultar ou reter informações que possam ser valiosas a organização, são escolhas dos subordinados, por serem submetidos a abusos de supervisão (Gul et al., 2021). Com isso, o subordinado exposto ao abuso, manifesta um comportamento de ocultação de conhecimento, como meio de se resguardar (Arunachalam, 2021).

Nesse sentido, a TMP desenvolvida por Rogers (Rogers, 1975), apresenta como principal objetivo “relacionar os apelos do medo à mudança de atitudes” (Rogers, 1975, p.93). A TMP revela que a motivação de se proteger de ameaças é a base da decisão dos indivíduos em realizar comportamentos preventivos de risco (Janmaimool, 2017). Isso posto, Floyd et al. (2000) conceituam a motivação de proteção na TMP como

qualquer ameaça que tenha uma solução efetiva, de possível realização pelo indivíduo. A TMP é um modelo para compreender como as atitudes e os comportamentos podem ser alterados, quando os indivíduos se veem diante de uma ameaça. Para Anderson e Agarwal (2010), ao utilizar da teoria da motivação de proteção como lente teórica, proporciona entender as intenções e comportamentos protetores do indivíduo subordinado, quando estes são confrontados com uma ameaça.

Portanto, os subordinados em emoção negativa por longo tempo, apresentam redução dos seus valores éticos e da moralidade (Kouchaki & Desai, 2015). Dessa forma, o comportamento antiético e a redução da moralidade podem induzir a folga no orçamento, pois o cerne da folga orçamentária é uma seleção moral divergente (Kren, 1992; Gao & Peng, 2009). Bourageois (1981) e Kren (1992) relatam que existe uma correlação positiva entre a assimetria da informação e a folga orçamentária. Para Zhang et al. (2004), a assimetria de informação entre o superior e o subordinado é o pré-requisito para a tendência de folga orçamentária.

Ademais, Tong e Prompanyo (2021a) evidenciam que a supervisão abusiva tem impacto positivo na folga orçamentária do subordinado nas indústrias chinesas. E ainda, encontram indícios que devido ao medo e ameaça do seu supervisor, aliado com a exaustão emocional, o subordinado começa praticar ações de autoproteção, gerando especificamente a folga orçamentária. Assim, visa reduzir a pressão do cotidiano pelo atingimento das metas orçamentárias. Esses comportamentos indicam antecedentes de folga orçamentária nas organizações chinesas. Nesse contexto, que a supervisão abusiva afeta o comportamento dos subordinados, é relevante identificar a relação entre a supervisão abusiva na folga orçamentária. Assim, a hipótese a ser testada é: **H1: A supervisão abusiva tem um impacto positivo na folga orçamentária do subordinado.**

2.2 Efeito mediador da exaustão emocional na relação de supervisão abusiva e folga orçamentária

A síndrome de Burnout foi conceituada por Maslach (1986), como um tipo de estresse de trabalho como resposta a fontes crônicas de estresse emocional e interpessoal. Foi composta pela: a) exaustão emocional; b) declínio pessoal e c) redução da realização pessoal, que pode ocorrer entre pessoas que trabalham em algum ambiente (Maslach & Jackson, 1981). Há evidências que a exaustão emocional indica um estado psicológico negativo do empregado (Tong & Prompanyo, 2021a), estado de esgotamento emocional e físico (Cropanzano et al., 2003), e pode levar ao comportamento inseguro dos funcionários (Ju et al., 2016), desgaste no trabalho (Cropanzano et al., 2003; Zellars et al., 2000) e depressão (Street et al., 2001).

O estresse no trabalho a 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, assim, o engajamento e o desempenho no trabalho são reduzidos (Golparvar, 2015). Quando o trabalho consome a energia emocional dos funcionários e não pode ser repostado, surge um sentimento de exaustão emocional e afeta negativamente seu comportamento (Ho & Tsai, 2017). Além disso, quando os funcionários se deparam com um evento negativo e desenvolvem a exaustão emocional, podem optar por permanecer em silêncio para aliviar o desconforto psicológico associado à exaustão emocional (Chou et al., 2019). Lawrence e Kacmar (2017) explicitam que o estado emocional negativo da exaustão emocional pode reduzir a capacidade de autogestão dos funcionários, e contribui para relaxamento dos altos padrões próprios, e leva ao comportamento antiético dos funcionários.

Nesse contexto, a supervisão abusiva pode influenciar a exaustão emocional. Estudos relacionados a supervisão abusiva são baseados na literatura da psicologia, tal como: Ashforth (1997); Tepper et al., (2001), que asseveram que a supervisão abusiva afeta a atitude no trabalho e a saúde mental dos subordinados, e incluem exaustão emocional, tendência de rotatividade, conflito trabalho-família, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, entre outros. Kim et al. (2008) afirma que, quando os subordinados estão no esgotamento emocional, sua capacidade de autocontrole diminui e afeta seu controle do impulso espontâneo, e conduz ao comportamento de trapaça.

Portanto, quando os subordinados estão em exaustão emocional, dispensam seu compromisso com a honestidade e preferem recompensas instantâneas (Mazar et al., 2008). Lee et al. (2018) evidenciam que a exaustão emocional de subordinados, sendo vítimas da supervisão abusiva, medeia a relação entre supervisão abusiva e comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Tong e Prompanyo (2021a) relatam que a exaustão emocional medeia a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária. 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 hipótese **H2: A exaustão emocional medeia a relação entre supervisão abusiva e folga orçamentária.**

2.3 Efeito moderador da Identidade Moral na relação de Exaustão Emocional e Folga Orçamentária

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 (Erikson, 1964; Hart et al., 1998). Nesse contexto, Erikson (1964) propôs que uma identidade está enraizada no cerne do ser, é fiel a si mesma, e está associada a compreensão da realidade. Nesse

sentido, Hart et al. (1998, p. 515) corroboram que a identidade é como “um compromisso com o senso de si com linhas de ação que promovem ou protegem o bem-estar dos outros”. Para Kihlstrom e Klein (1994), a identidade moral, 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.

Consequentemente, para medir a identidade moral não necessita descobrir todo o universo de traços que componham 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). Ademais, quanto maior a identidade moral do indivíduo, menor a probabilidade de escolher um comportamento negativo (Reynolds & Ceranic, 2007) e mais propenso a conduzir cognição moral para com seu eu moral (Lee et al., 2016).

Conforme Aquino e Reed (2002), a identidade moral é uma força que motiva o comportamento ético e inibe o comportamento antiético. Resultados semelhantes já haviam sido encontrados por Bryant e Merritt (2019), ao demonstrar que funcionários com maior identidade moral internalizada são menos propensos a conduzir 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 reduzido nível.

O comportamento antiético negativo dos indivíduos pode ser moderado pela identidade moral (Tong & Prompanyo, 2021b). Ormiston e Wong (2013) abordam que a identidade moral pode moderar negativamente o comportamento antiético negativo dos indivíduos, ou seja, funcionários com alta identidade moral, mesmo ao se sentirem exaustos, com base em sua própria cognição moral, pensam racionalmente e eliminam o comportamento antiético. Hobson et al. (2011) explicitam uma correlação negativa significativa entre identidade moral e folga orçamentária, pois com a identidade moral, os executores do orçamento renunciariam seus interesses pessoais para melhorar as metas orçamentárias e reduzir a folga orçamentária. Ademais, Aquino e Reed (2000) afirmam que a honestidade é uma das características da identidade moral. Há evidências que indicam que a folga orçamentária está relacionada a uma questão de honestidade (Busch, 2002), e se os gestores utilizam recursos ociosos para seu próprio interesse, isso pode afetar a honestidade (Church et al., 2019). E ainda, Tong e Prompanyo (2021b) encontraram indícios que a identidade moral tende a moderar negativamente a relação entre a exaustão emocional e folga orçamentária. Assim, sugere-se que a identidade moral atenua os efeitos da exaustão emocional sobre a folga orçamentária. Portanto, é possível propor a hipótese **H3: A identidade moral modera negativamente a relação entre exaustão emocional e folga orçamentária.**

Com base nas evidências apresentadas e nas hipóteses delineadas, ilustra-se o modelo teórico proposto nesta pesquisa, conforme consta na Figura 1.

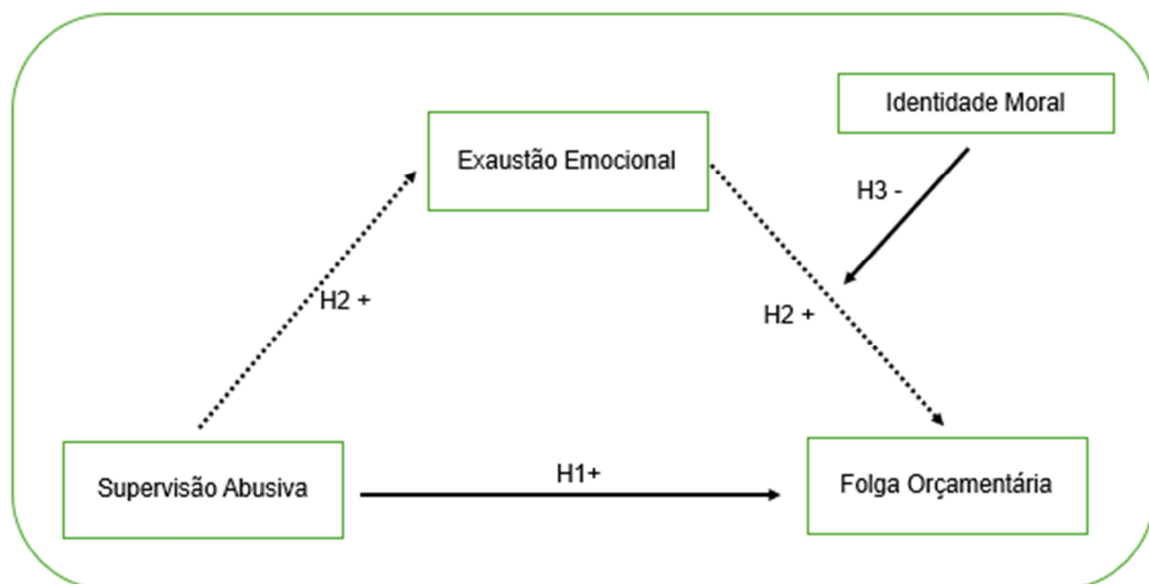


Figura 1. Modelo Teórico deste estudo

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa, realizado por meio de *survey*. Assim, os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de questionários estruturados no Google

Forms[®]. Antes do envio realizou-se o pré-teste, e após as alterações, os questionários foram enviados por meio do LinkedIn[®], no período de agosto a outubro de 2022.

Quanto a população, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2022) 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; e oferecem ao mercado e à população produtos e serviços de qualidade com a geração de mais de 493.277 empregos. Pela Embrapa (2022), as cooperativas agroindustriais têm participação de aproximadamente 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo o mais relevante dentre os demais.

A amostra foi definida por acessibilidade e conveniência, por meio do aceite de conexão no LinkedIn[®], que foi um convite para participar da pesquisa e envio do questionário. Foram enviados para 487 gestores subordinados das cooperativas de grande porte brasileiras do ramo agroindustrial, seguindo a ordem decrescente do faturamento. Quanto ao retorno, foi de 131 indivíduos, ou seja, 26,90%. Na primeira etapa, identificaram-se as respostas inválidas e de subordinados que não atuavam diretamente com o orçamento, isso resultou em 88 questionários válidos. Tal quantitativo atendeu ao número mínimo para uso do SmartPLS[®] que é de 74 respondentes, sendo que, para este cálculo foi utilizado o software G*Power 3.1.4.9, que para Ringle et al. (2014), no 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 et al. (2013), recomendam o uso do poder como 0,80 e f^2 mediano = 0,15.

Esta pesquisa foi realizada consoante a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e a Resolução nº 510/2016 que dispõem as normas em Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2012, 2016), sendo aprovada 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).

Baseado na pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b), o questionário é constituído por 40 questões distribuídas em quatro blocos e escala *Likert* de cinco pontos, conforme constructos da Tabela 1. Adicionalmente, foram incluídas cinco questões de natureza socioeconômica como variáveis de controle.

Tabela 1
Constructos da pesquisa

Variáveis	Definições Operacionais	Escala	Autores
Supervisão Abusiva (SA)	Avalia a influência abusiva do supervisor com o subordinado.	15 Indicadores <i>Likert</i> 5 pontos	Tepper (2000)
Exaustão Emocional (EE)	Avalia a exaustão emocional do indivíduo relacionada ao trabalho.	9 Indicadores <i>Likert</i> 5 pontos	Maslach e Jackson (1981)
Identidade Moral (IM)	Avalia a identidade moral dos indivíduos para decisões que envolvam a questão moral.	10 Indicadores <i>Likert</i> 5 pontos	Aquino e Reed (2002)
Folga Orçamentária (FO)	Avalia a incidência de folga na elaboração do orçamento.	6 Indicadores <i>Likert</i> 5 pontos	Onsi (1973)

As variáveis IM e FO consideraram a escala: 1 discordo totalmente; 2 discordo parcialmente; 3 neutro; 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente. A variável SA considerou: 1 “Não me lembro dele/dela ter usado esse comportamento comigo”; 2 “Ele/ela raramente usa esse comportamento comigo”; 3 “Ele/ela ocasionalmente usa esse comportamento comigo”; 4 “Ele/ela usa esse comportamento moderadamente comigo”; e 5 “Ele/ela usa esse comportamento muitas vezes comigo”. Para a variável EE, o respondente evidenciou a frequência de cada assertiva em relação à exaustão emocional: 1 nunca; 2 anualmente; 3 mensalmente; 4 semanalmente e 5 diariamente. Também foram aplicadas variáveis de controle como: a) sexo; b) cargo; c) qual o seu papel em relação ao orçamento; d) há quanto tempo exerce sua função; e) faturamento da cooperativa.

Para a análise dos dados utilizou-se de Modelos de Equações Estruturais (MEE), e regressão por Mínimos Quadrados Parciais - *Partial Least Squares* (PLS), operacionalizada por meio do *software* SmartPLS[®] versão 3.3.9. O roteiro para análise de dados seguiu os pressupostos de acordo com Hair et al. (2017). Portanto, para a estimação do modelo seguiu-se cinco etapas: (i) especificação do modelo estrutural; (ii) construção do modelo de mensuração; (iii) estimação do modelo de caminhos; (iv) avaliação do modelo de mensuração, que compreende, Alfa de Cronbach (α), Rho de Dillon-Goldstein, confiabilidade composta (CC), variância média extraída (AVE), validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker (FL), cargas fatoriais cruzadas; e por fim, (v) a avaliação do modelo estrutural que compreende, fator de inflação da variância (VIF) internos e externos, (R^2), (F^2), valores de β do modelo estrutural e *p-values*, ou seja, verificar a confirmação das hipóteses deste estudo.

4 Resultados e discussão dos dados

4.1 Análise descritiva dos dados

Na análise descritiva do perfil socioeconômico dos 88 respondentes, identificou-se que todos são responsáveis pela elaboração do orçamento em suas unidades da cooperativa. Adicionalmente, verificou-se que 17 respondentes são do gênero feminino e 71 masculinos e atuam em sua maioria em cargos de:

supervisão (28), gerentes (34), encarregados (as) (9), analistas de processos (8), líderes (9). Em relação ao tempo de atuação no cargo, 40,91% dos respondentes estão na mesma função entre 1 e 3 anos, 15,91% entre 4 e 6 anos, 14,77% entre 7 e 10 anos e 28,41% há mais de 10 anos. Em relação ao papel dos respondentes no orçamento, 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. Dessa forma, infere-se que os gestores intermediários respondentes são em sua maioria gerentes e encarregados, que em sua maioria participam da elaboração do orçamento das cooperativas, e teriam representativa participação orçamentária, consequentemente influência na folga orçamentária.

Quanto a caracterização das cooperativas, especificamente aos estados que estão localizadas, o Paraná foi o estado que apresentou maior participação, cerca de 82,95%, seguido de 10,23% de Santa Catarina e 6,82% do Rio Grande do Sul. Silva e Nunes (2022) explicam que, nas regiões sul e sudeste do Brasil, existe maior concentração de cooperativas e sua expansão foi em decorrência dos imigrantes europeus que, por conhecerem, compartilharam o cooperativismo no processo de colonização. Quanto ao número de funcionários, 30 respondentes pertencem a cooperativas com mais de 10.000 funcionários, seguido de 24, de 5.000 a 10.000 funcionários, 27, de 2.000 a 5.000, e apenas 7, de 500 a 2.000 funcionários, o que indica que a amostra é qualificada e em sua maioria cooperativas de grande porte, assim estruturadas em seus controles gerenciais. No que tange o faturamento, 90,90% dos respondentes trabalham em cooperativas que faturam acima de 3 bilhões anuais, seguido de 4,55% entre 2 e 3 bilhões e 4,55% entre 1 e 2 bilhões. Com tais informações, infere-se novamente que os entrevistados das cooperativas compõem uma amostra qualificada, que além de tantas outras atividades relevantes, elaboram, acompanham e controlam os recursos disponíveis, para propiciar a eficácia organizacional e permitir melhores resultados.

Sobre o modelo teórico, inicialmente a variável supervisão abusiva apresentou uma média geral para todas as assertivas abaixo de 2, isso indicaria que os gestores intermediários raramente sofreram supervisão abusiva ou não lembram que seus superiores apresentaram comportamentos abusivos. Por sua vez, a exaustão emocional apresentou assertivas entre 2 e 3 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. Porque estariam trabalhando arduamente nas cooperativas agroindustriais, que tendem a apresentar um quadro de funcionários enxuto, requerendo exacerbado empenho dos seus gestores. Na sequência, a variável identidade moral apresentou respostas entre concordância parcial e concordância total, que evidencia indícios que os gestores intermediários estão concisos nos seus valores e mantém a ética no ambiente de trabalho. A respeito da variável folga orçamentária, verificou-se uma média próximas ao neutro, que estaria indicando que os gestores pesquisados não chegaram num consenso sobre a existência ou ausência da folga nas cooperativas pesquisadas.

Os resultados são representativos e revelam características típicas dos gestores intermediários, sendo favorável às cooperativas agroindustriais. Em contraste, aos resultados da pesquisa de Tong e Prompanyo (2021a; 2021b), nas cooperativas brasileiras não foram encontrados indícios de elevados indicadores de supervisão abusiva, exaustão emocional e folga orçamentária e baixo percentuais de identidade moral. Talvez isso fosse explicado pelo fato que o estudo de referência foi realizado em empresas privadas chinesas e o atual estudo, foi conduzido em cooperativas, que apresentam elevada carga de valores associativistas, que enfatizam o coletivismo e a cooperação entre as pessoas, divergente da competição existente em organizações particulares.

4.2 Tratamento dos dados e avaliação do modelo de mensuração

Na primeira etapa, o método de estimação do modelo de mensuração mede a relação latente associada às variáveis observadas. Nesse contexto, Hair et al. (2013) afirmam que os β caminhos entre as variáveis latentes e as observáveis devem ter valores maiores que 0,70. Após validação das variáveis observáveis, optou-se em extrair variáveis, no qual o modelo inicial não cumpria com as pressuposições, pois as cargas fatoriais ficaram inferiores a 0,70 e suas variâncias médias extraídas (AVEs) inferiores a 0,5. Foram excluídas 7 variáveis: (i) duas para supervisão abusiva, (ii) três para identidade moral e (iii) duas para folga orçamentária.

Hair et al. (2017) asseveram que é necessário avaliar o modelo de mensuração, ou seja, utilização de critérios para testar a confiabilidade e validade do constructo da pesquisa. A Tabela 2 apresenta os resultados dos testes do alfa de Cronbach, ρ_A , confiabilidade composta e variância média extraída (AVE).

O Alfa de Cronbach apresentou um índice satisfatório de confiabilidade, pois conforme Hair et al. (2009), o mínimo aceitável é de 0,70. A confiabilidade Composta (CC), 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.

Tabela 2*Confiabilidade e validade 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

O índice de Dillon-Goldstein (Rho) tem a finalidade de verificar a amostra sem considerar possíveis interferências e inferir 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, portanto, confirmam 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 cogita 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 variáveis latentes - VLs.

Em complemento, o resultado da carga fatorial cruzada "Cross Loadings" pode ser confirmada (Tabela 3), pois os indicadores apresentaram valores 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, conforme explicita Hulland (1999).

Tabela 3*Validade discriminante Cargas fatoriais cruzadas*

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

Em seguida, na Tabela 4 é apresentado o resultado do teste de validade discriminante por meio do critério de Fornell e Larcker (FL) (1981). Esse critério proporciona a análise de correlações entre os construtos com a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto. Na análise, as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto são comparadas com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem exceder as correlações entre os construtos.

Tabela 4*Validade discriminante Fornell-Larcker (FL)*

	EE	FO	IM	SA
EE - Exaustão emocional	0,774			
FO - Folga orçamentária	0,385	0,728		
IM - Identidade moral	-0,007	0,251	0,732	
AS - Supervisão abusiva	0,379	0,065	-0,108	0,730

Conforme a Tabela 4, os valores quadráticos das AVEs, de todos os construtos latentes são superiores aos valores das correlações, assim pode-se concluir a existência da validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Ademais, 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 do constructo e validade discriminante.

4.3 Avaliação do modelo estrutural

Após a avaliação do modelo de mensuração foi possível realizar a avaliação do modelo estrutural. Inicialmente, utilizou-se das análises de multicolinearidade, por meio do Fator de Inflação da Variância externos e internos. Os índices VIF externos e internos apresentaram valores acima de 0,90 e abaixo de 5 e indicaram a ausência de multicolinearidade entre os itens da escala, conforme explicita Hair et al. (2017). Adiante, para testar o modelo estrutural e verificar a significância das relações, aplicou-se a técnica *Bootstrapping* (reamostragem). Na Tabela 5, pode-se observar os resultados do modelo estrutural da presente pesquisa.

Tabela 5*Resultados da Análise fatorial - coeficientes estruturais*

Variáveis - Ligações	VIF Interno	Coefficiente β	P-value	R ²	F ²
SA → FO	1,186	-0,068	0,557	0,221	0,005
SA → EE	1,000	0,379	0,000*	0,144	0,168
EE → FO	1,171	0,409	0,000*	0,221	0,183
Efeito moderação EE → IM → FO	1,040	0,075	0,530	0,221	0,000
Efeito mediação SA → EE → FO	1,171	0,155	0,007*	0,221	0,183

Nota 1: SA - Supervisão Abusiva; EE - Exaustão Emocional; FO - Folga Orçamentária; IM - Identidade Moral

Nota 2: Significância; * $p \leq 0,01$

Conforme a Tabela 5, pode-se observar que o R² apresentou 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. Cohen (1988) evidencia que para a área de ciências sociais e comportamentais, o R² de 2% a 13% tem efeito pequeno, R² de 13% a 26% tem efeito médio e R² = 26% e acima, tem efeito grande.

Os coeficientes de caminho β apresentam relação positiva para H2, e significância a um nível de 1%, portanto, a mediação da exaustão emocional na relação de supervisão abusiva e folga relação foi confirmada. Entretanto, 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 da identidade moral para amenizar a relação da exaustão emocional na folga orçamentária (H3). Inclusive contrariam os achados de Tong e Prompanyo (2021a, 2021b), que, na oportunidade, investigaram 400 gestores de indústrias de manufatura da China e confirmaram todas as hipóteses.

4.4 Discussão dos resultados

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. Assim, pode-se dizer 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. Para Eschleman et al. (2014), a supervisão abusiva pode criar um ambiente de trabalho antiético. Todavia, às normas organizacionais podem influenciar a percepção dos funcionários sobre quais comportamentos são permitidos nas organizações (Li et al., 2010). Assim, infere-se que, em média, o ambiente de trabalho nas cooperativas apresenta baixa supervisão abusiva, sendo que os supervisores e os gerentes intermediários se relacionam sem expressivos abusos. Ademais, há reduzida indicação de folga orçamentária pelos gestores.

A segunda hipótese propôs uma relação de mediação da variável exaustão emocional na relação da supervisão abusiva com a folga orçamentária. Diante dos resultados ($p < 0,05$), foi possível confirmar a

hipótese. Assim, evidencia-se que na relação direta entre supervisão abusiva e folga orçamentária, não se encontrou associação, porém a mediação da exaustão emocional na relação de supervisão abusiva e folga orçamentária resultou em uma associação. Com isso, infere-se que, alguns gestores subordinados que apontaram existência da supervisão abusiva, também sofrem com a exaustão emocional e praticam a folga orçamentária como mecanismo de autoproteção, resultados alinhados com a TMP de Rogers (1975). Assim, observam-se indícios que os gestores subordinados buscam formas para minimizar o seu desconforto na criação da folga orçamentária, e subestimam receitas e superestimam custos e despesas. E ainda, omitindo aos supervisores informações relevantes sobre o processo produtivo. Portanto, pode-se dizer que esses resultados estão alinhados com estudos de Ceribeli et al. (2021); Grandey et al. (2007); Kim et al. (2015); Ashforth (1997); Tepper (2000); Tepper et al. (2001); Prompanyo (2021b), que evidenciam que a supervisão abusiva aumenta a exaustão emocional dos subordinados, e isso fomenta a folga orçamentária.

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. Assim, para a amostra de cooperativas agroindustriais, a identidade moral não demonstrou significância para moderar a exaustão emocional na folga orçamentária. Os resultados divergem da literatura, que aponta essa relação moderadora e como exemplo pode-se citar: (i) Ormiston e Wong (2013), que relatam que mesmo ao se sentir exaustos, os indivíduos pensam racionalmente e eliminam o comportamento antiético; (ii) Hobson et al. (2011), que identificaram uma correlação negativa significativa entre identidade moral e folga orçamentária; e (iii) 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.

Em suma, os respondentes das cooperativas agroindustriais apresentaram contribuições no desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, a supervisão abusiva obteve índices baixos, e indica um ambiente favorável sem ordens abusivas. Por conseguinte, a exaustão emocional apresentou representativos indicadores com concordância de sua ocorrência praticamente mensal. Ademais, a identidade moral com índices representativos, evidencia que a equipe possui características relevantes para a organização, como, honestidade, justiça e gentileza. Por fim, a folga orçamentária, com sua neutralidade, remete a indícios de que as cooperativas tomam ações que inibem a propensão de folga.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar o efeito mediador da exaustão emocional na relação entre supervisão abusiva e folga Orçamentária das cooperativas agroindustriais, além de, analisar também o efeito moderador da identidade moral na relação entre exaustão emocional e folga orçamentária. Para isso, sua operacionalização ocorreu por meio de um levantamento com 88 gestores subordinados, cujos dados foram testados por meio da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Os resultados apontaram a ausência da associação direta de Supervisão Abusiva na Folga orçamentária, entretanto, verificou-se a mediação da Exaustão emocional na relação de Supervisão Abusiva e Folga Orçamentária. Assim, pode-se dizer que quando os gestores subordinados sofrem com a supervisão abusiva, tendem a sofrer por exaustão emocional e podem buscar mecanismos de autoproteção ou compensação na folga orçamentária. E por mais que o indivíduo possua alta identidade moral, ao estar em exaustão emocional, poderá projetar um orçamento com folga, e não se importar pela questão moral, resultado que está alinhado com a TMP de Rogers (1975).

Representativo número de pesquisadores estuda como restringir a folga orçamentária a partir da lente teórica da agência, no entanto, a criação da folga não é apenas um problema de agência, mas também pelo fator da violação das normas sociais e pelo comportamento oportunista dos indivíduos. Nesse sentido, com o intuito de entender de que forma as pessoas se comportam no ambiente organizacional, este estudo propôs a análise da folga orçamentária, por meio da perspectiva teórica da motivação de proteção de Rogers (1975). Isso ocorreu porque pesquisadores propuseram que o estímulo externo (como o estresse, exaustão emocional induzidos por comportamento dos superiores “supervisão abusiva”) pode induzir os indivíduos a usar o mecanismo de autoproteção e, em seguida, produzir o comportamento antiético de trapaça correspondente (folga orçamentária no orçamento de sua área de responsabilidade).

Quanto às *contribuições teóricas*, em primeiro lugar, esta pesquisa enquadra no contexto brasileiro a discussão de supervisão abusiva, exaustão emocional e identidade moral na geração de folga orçamentária. Em segundo lugar, proporciona o entendimento que, de modo geral, a supervisão abusiva é baixa e não gera a folga orçamentária nas cooperativas agroindustriais. Entretanto, quando for introduzido a variável de exaustão emocional, a folga orçamentária ocorre como mecanismo de autoproteção dos gestores intermediários, com base na Teoria da Motivação de Proteção de Rogers (1975).

Referente a *contribuição prática*, este estudo indica a existência da exaustão emocional como uma variável que gera a folga orçamentária nas cooperativas agroindustriais, e que nem a identidade moral tem efeito redutor sobre ela. Assim, os gestores supervisores dessas organizações precisam reduzir a exaustão emocional, para conseguirem minimizar a folga orçamentária gerada pelos indivíduos e, conseqüentemente, almejar vantagem competitiva e atingir um melhor desempenho das cooperativas.

Sob a ótica *social*, a pesquisa contribui que a supervisão abusiva não é representativa e geradora

de um ambiente de trabalho perverso e hostil, e que isso, seria o resultado da educação cooperativista que estaria estimulando um ambiente colaborativo e associativista entre seus funcionários e cooperados. No entanto, a exaustão emocional parece emergir com maior intensidade do que os princípios cooperativistas e leva os gestores a adotarem ações de autoproteção contra o comportamento abusivo de seus superiores.

Em relação às limitações desta pesquisa, a escolha do segmento, a amostra intencional, apesar de suficiente para a significância do estudo, 88 respondentes, foi abaixo do esperado, se comparar com a quantidade de envios e retornos. Assim, não é possível generalizar os resultados ao ramo de cooperativas estudado. Outra limitação pode ser referente à utilização do constructo desta pesquisa, se aplicasse em empresas e não em cooperativas agroindustriais poderia ter sido diferente, pois as cooperativas possuem valores institucionais diferentes de empresas privadas. E ainda, observa-se que a pesquisa empregou o constructo teórico de Tong e Prompanyo (2021a, 2021b), mas que existem outros modelos teóricos para avaliação de Supervisão abusiva, exaustão emocional e identidade moral que poderiam ser adotados, e que estes poderiam trazer resultados diferentes.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar empresas privadas inseridas em ambientes de alta competitividade, que possa ter maior nível de cobrança de metas orçamentárias. Outra sugestão é aplicar a mesma proposta teórica em indústrias nacionais e estrangeiras, pois o nível de maturidade do orçamento poderia ser maior em organizações de capital estrangeiro. Por fim, sugere-se a substituição da variável “identidade moral” pela variável “traços de personalidade – Big Five Model” no modelo apresentado por este estudo.

Referências

- 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. <https://doi.org/10.2307/25750694>
- 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. <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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Arunachalam, T. (2021). The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring. *Indust. Comm. Train.* 53, 15-28. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2020-0026>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination o Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.05.001>
- Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *The Academy of Management Review*, 6, 29-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2009.10.009>
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jun. 2013a.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2016.
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-organizational behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Busch, T. (2002). Slack in public administration: conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 153-159. <https://doi.org/10.1108/02686900210419949>
- 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). <https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.48671>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0492>
- Chow, C. W.; Lindquist, T. M.; Wu, A. (2001) National Culture and the Implementation of High-Stretch Performance Standards: An Exploratory Study. *Behavioral Research in Accounting*, ano 13, n. 85. <https://doi.org/10.2308/bria.2001.13.1.85>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.005>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum recuperado de: <https://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su14010231>
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/248408>
- Efferin, S.; Hopper, T. (2007) Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*. n 32, p. 223-262. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuárias (2022). Disponível em: <https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>. Recuperado em 12 de junho, 2022.
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: WW Norton & Co Editora.
- 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 <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.961183>
- 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. <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. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gago, R. S., & Naranjo, G. D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908-1928. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0480>
- Gao, Y., & Peng, S. B. (2009). Budget Slack: An Investigation Based on Information Asymmetric Theory. *Journal of Beijing Business University*, No. 3, 82-87.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9292-8>
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- 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 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.800778>
- 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: Editora Sage publications
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Editora SAGE Publications, Incorporated.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01233.x>
- 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. <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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01233.x>

- 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. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Supervisor-Neuroticism-on-Employee-A-Ho-Tsai/a8ea481bd1c20a775ec4a7c196c6db57b12c804c>
- 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. <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87>
- 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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- 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. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2022.2057567>
- 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. <https://doi.org/10.22146/jieb.32285>
- Janmaimool, P. (2017) Application of Protection Motivation Theory to Investigate Sustainable Waste Management Behaviors. *Sustainability*, v. 9, n. 7, p. 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9071079>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0248-7>
- 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. <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. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>
- 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. <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*. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-05-2016-0029>
- 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0140>
- 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. Recuperado de: <https://www.ocf.berkeley.edu/~jfkihlstrom/PDFs/1990s/1994/SelfKnowledgeStruc.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1059601115577514>
- Kim, S., Hwang, J., & Lee, D. (2008). Prefrontal Coding of Temporally Discounted Values During Intertemporal Choice. *Neuron*, 59, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2008.05.010>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0037796>
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *Accounting Review*, 67, 511-526. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/247975>
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27, 39-70. <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. <https://doi.org/10.1037/apl0000092>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- Lestari, D. I. (2020). Do Culture Prevent Slack in Your Budget? *The International Journal of Business & Management*, 8(2). 19-25, <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i2/BM2002-007>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.12.005>
- 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). <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2019-0013>
- 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. <https://doi.org/10.1037/10056-004>
- 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. <https://doi.org/10.1037/t05190-000>
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B.I., & Schwab, R.L. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- 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. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/247203>
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000254>
- Moore, J. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25, 335-349. <https://doi.org/10.2307/259017>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- 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. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014014>
- Ocb – Organização das Cooperativas do Brasil (2022). Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Recuperado em 20 de novembro, 2022.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/245151>
- 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. <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0212>
- 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). <https://doi.org/10.33312/ijar.433>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1610>
- 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. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rogers, R. W. (1975). A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 91, 93-114. <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9915803>
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Schlup, D. *Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial*. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2018.
- Schlup, D., Beck, F., & da Silva Zonatto, V. C. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 297-314. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>

- 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. [https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(00\)00204-4](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(00)00204-4)
- Sun, J. S. (2019). *The Effect of Abusive Supervision on Employee Cheating Behavior*.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). *PLS Path Modeling Computational Statistics & Data Analysis*, v. 48. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- 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. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.102003>
- 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. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.103008>
- 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.
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.01.004>
- Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: a conceptual discussion. *Social and Behavioral Sciences*. 219: 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532. <https://doi.org/10.1108/02686900410530529>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x>
- Zellars, K., Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zenker, R. *A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar*. 2010. 66 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- Zhang, C. M., Zhuo, Y., & Dong, W. (2004). Experimental Study on Budget Slack Behavior. *Journal of Management Science*, No. 3, 46-53. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.006>
- Zonatto, V. C. D. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

NOTAS

AGRADECIMENTOS

Aos gestores de cooperativas que responderam ao questionário desta pesquisa. Ao apoio do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (PPGC/UNIOESTE). Aos revisores anônimos da Revista Contemporânea de Contabilidade.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: J. L. Schmidt, L. A. Toigo, D. G. D. Vesco

Coleta de dados: J. L. Schmidt

Análise de dados: J. L. Schmidt

Discussão dos resultados: J. L. Schmidt, L. A. Toigo, D. G. D. Vesco

Revisão e aprovação: L. A. Toigo, D. G. D. Vesco

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no artigo e na seção "Materiais suplementares".

FINANCIAMENTO

Não se aplica.

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Em 14/07/2022 foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unioeste, e recebeu o número de CAAE 59441922.6.0000.0107 (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética).

CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

LICENÇA DE USO

Os Direitos Autorais para artigos publicados neste periódico são do autor, com direitos de primeira publicação para a Revista. Em virtude de aparecerem nesta Revista de acesso público, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em aplicações educacionais, de exercício profissional e para gestão pública. A Revista adotou a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional - CC BY NC ND. Esta licença permite acessar, baixar (download), copiar, imprimir, compartilhar, reutilizar e distribuir os artigos desde que com a citação da fonte, atribuindo os devidos créditos de autoria. Nesses casos, nenhuma permissão é necessária por parte dos autores ou dos editores. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou um capítulo de livro).

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Ciências Contábeis e Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Publicação no Portal de Periódicos UFSC. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

José Alonso Borba, Denize Demarche Minatti Ferreira, Carlos Eduardo Facin Lavarda.

HISTÓRICO

Recebido em: 21/12/2022 – Revisado por pares em: 10/08/2023 – Reformulado em: 13/06/2024 – Recomendado para publicação em: 18/07/2024 – Publicado em: 04/11/2024