


## Efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas


Effects of information sharing, occupational stress and job insecurity on the relationship between the budget participation and the commitment to goals

Efectos del intercambio de información, el estrés laboral y la inseguridad en el trabajo sobre la relación entre la participación en el presupuesto y el compromiso con los objetivos


**Márcia Nascimento dos Santos**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Santa Maria/RS, Brasil  
marcia.nascimento17@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9771-3175> 


**Larissa Degenhart**

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB)  
Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis PPGCC (UFSM), Santa Maria/RS, Brasil  
larissa.degenhart@ufsm.br  
<https://orcid.org/0000-0003-0651-8540> 

**Vinícius Costa da Silva Zonatto\***

Pós-Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS)  
Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB)  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis PPGCC (UFSM), Santa Maria/RS, Brasil  
viniciuszonatto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0823-6774> 

**Marcelo Trevisan**

Doutor em Administração (UFRGS)  
Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis PPGCC (UFSM), Santa Maria/RS, Brasil  
marcelotrev@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2403-7970> 

**Endereço do contato principal para correspondência\***

Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH, Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS, Brasil

### Resumo

Este estudo analisa os efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação e o compromisso com as metas orçamentárias. Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa, utilizando modelagem de equações estruturais (MEE), teve a participação de 166 *controllers* de organizações industriais. Os resultados indicam que a participação orçamentária potencializa o compartilhamento de informações, porém, não exerce influência direta positiva e significativa no compromisso com as metas orçamentárias. Este é determinado pelos níveis de compartilhamento de informações verticais existentes entre superiores e subordinados. Os resultados também revelam que maiores níveis de estresse ocupacional elevam os níveis de insegurança no trabalho. Contudo, não são suficientes para impactar negativamente no compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. Conclui-se que o compartilhamento de informações constitui importante variável interveniente para a redução dos níveis de estresse ocupacional e insegurança no trabalho, sendo determinante para influenciar positivamente o comprometimento dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. Este estudo contribui para literatura de contabilidade gerencial fornecendo novos *insights* sobre um processo complexo que vai além do controle orçamentário e do compartilhamento de informações, revelando como tais interações refletem no compromisso de *controllers* com as tarefas e metas de trabalho, diante das pressões institucionais existentes para o seu cumprimento.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária; Compartilhamento de Informações; Estresse Ocupacional; Insegurança no Trabalho; Compromisso com as Metas Orçamentárias

### Abstract

This study analyzes the effects of information sharing, occupational stress and job insecurity on the relationship between the participation and the commitment to budget goals. A descriptive survey with a quantitative approach, using structural equation modeling (SEM) was carried out with the participation of 166 controllers from industrial organizations. The results indicate that budget participation enhances information sharing, but

does not have a direct positive and significant influence on commitment to budget goals. This is determined by the levels of vertical information sharing between superiors and subordinates. The results also show that higher levels of occupational stress increase levels of job insecurity. However, they are not enough to have a negative impact on controllers' commitment to the budget goals set. It can be concluded that information sharing is an important intervening variable in reducing levels of occupational stress and job insecurity, and is a determining factor in positively influencing controllers' commitment to the established budget goals. This study contributes to the management accounting literature by providing new insights into a complex process that goes beyond budgetary control and information sharing, revealing how such interactions reflect on the commitment of controllers to their work tasks and goals, in the face of the institutional pressures that exist to fulfill them.

**Keywords:** Budget Participation; Information Sharing; Occupational Stress; Job Insecurity; Commitment to budget goals

## Resumen

Este estudio analiza los efectos del intercambio de información, el estrés laboral y la inseguridad en el empleo sobre la relación entre la participación y el compromiso con los objetivos presupuestarios. Se llevó a cabo una encuesta descriptiva con un enfoque cuantitativo, utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM) en la que participaron 166 controladores de organizaciones industriales. Los resultados indican que la participación en el presupuesto mejora el intercambio de información, pero no tiene una influencia directa positiva y significativa en el compromiso con los objetivos presupuestarios. Esto viene determinado por los niveles de intercambio vertical de información entre superiores y subordinados. Los resultados también muestran que los niveles más altos de estrés laboral aumentan los niveles de inseguridad en el trabajo. Sin embargo, no son suficientes para influir negativamente en el compromiso de los controladores con los objetivos presupuestarios fijados. Concluimos que compartir la información es una importante variable interviniente en la reducción de los niveles de estrés laboral y de inseguridad en el trabajo, y es un factor determinante para influir positivamente en el compromiso de los controladores con los objetivos presupuestarios establecidos. Este estudio contribuye a la bibliografía sobre contabilidad de gestión aportando nuevas perspectivas sobre un proceso complejo que va más allá del control presupuestario y el intercambio de información, revelando cómo tales interacciones se reflejan en el compromiso de los controladores con las tareas y objetivos laborales, frente a las presiones institucionales existentes para cumplirlos.

**Palabras clave:** Participación en el presupuesto; Información compartida; Estrés laboral; Inseguridad laboral; Compromiso con los objetivos presupuestarios

## 1 Introdução

O orçamento pode ser observado como um instrumento de controle gerencial utilizado pelas organizações para a comunicação de objetivos, metas e motivação dos funcionários (Derfuss, 2016; Welsh et al., 2020), sendo a participação dos indivíduos no processo orçamentário um importante elemento de análise e compreensão dos efeitos do orçamento sobre os estados mentais e o comportamento do indivíduo no trabalho, suas atitudes e seu desempenho em atividades orçamentárias (Dani et al., 2017; Weiskirchner-Merten, 2020).

A participação orçamentária está relacionada ao envolvimento dos gestores nas definições das metas e objetivos orçamentários e sua influência na definição do orçamento (Milani, 1975), gerando assim motivação nos indivíduos a se engajar nas metas e objetivos da empresa, modificando a percepção de trabalho, por meio de mecanismos cognitivos (Derfuss, 2016). Como prática de gestão organizacional, o orçamento é estabelecido para apoiar o comportamento dos gestores (Macinati et al., 2016), o que fez com que a literatura abordasse os benefícios da participação (Birnberg et al., 2007) sobre determinadas variáveis, como o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (Bernd et al., 2022; Grodt et al., 2023) e o desempenho gerencial (Machado et al., 2022; Piccinin et al., 2022).

Para tanto, variáveis psicológicas associadas ao indivíduo são fundamentais para explicar suas atitudes e o seu desempenho em atividades de trabalho relacionadas ao contexto orçamentário (Macinati et al., 2016; Zonatto et al., 2020). Contudo, poucos são os estudos que se dedicam a investigar aspectos relacionados as tensões existentes no ambiente de trabalho e seus reflexos na insegurança percebida pelos indivíduos em relação ao mesmo. Do mesmo modo, dos possíveis fatores atenuantes das consequências negativas de tais variáveis no comportamento dos indivíduos no trabalho, lacuna teórica explorada nesta pesquisa.

O estresse ocupacional está relacionado a percepção dos indivíduos diante as condições de trabalho percebidas como não adequadas ao que este necessita para o desenvolvimento de suas tarefas (Paschoal & Tamayo, 2004; Prabhakaran & Rajandran, 2019). Pode ter origem física, psicológica ou psicossocial, sendo definido como uma pressão imposta ao indivíduo (Selye, 1956). No contexto orçamentário, está relacionado aos efeitos de tais percepções sobre atitudes, comportamentos e o desempenho do gerente em suas atividades de trabalho (Shields et al., 2000; Zonatto et al., 2019).

Decorrente de tais pressões, também é possível identificar a insegurança destes profissionais no trabalho realizado, bem como em sua permanência na organização. Isto ocorre quando os funcionários se sentem ameaçados com a perda do seu posto de trabalho, o que causa estresse, e pode levar a resultados individuais e organizacionais negativos (Gallie et al., 2017; Shoss, 2017; Lee et al., 2018; Sora et al., 2018). Estudiosos organizacionais descobriram que indivíduos que sentem medo de perder o emprego tendem a ter baixo comprometimento organizacional, desempenho e satisfação no trabalho, e maior estresse ocupacional (Kausto et al., 2005; Ma et al., 2019; Richter & Naaswall, 2019).

Embora pareça que a participação orçamentária possa gerar um efeito positivo nas atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho, quando os mecanismos adequados de controle orçamentário são empregados, há evidências encontradas na literatura que sugerem que esta pode não exercer influência direta e significativa nestas variáveis, havendo necessidade de se identificar os possíveis efeitos de outras variáveis intervenientes (Cheng, 2012; Derfuss, 2016; Machado et al., 2022). No caso desta pesquisa, propõe-se que, além da participação orçamentária, é necessário que haja o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados, de modo que os planos de trabalho, objetivos, metas e recursos alocados possam ser gerenciados adequadamente.

Sendo assim, acredita-se que a interação entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações são fatores que podem atenuar os possíveis efeitos negativos do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho, melhorando o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas. Ao estimular a interação entre os gestores e seus funcionários, promove-se o compartilhamento de informações (Shields & Shields, 1998; Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020), que melhora o comprometimento destes profissionais com as tarefas a serem realizadas. Desta forma, é possível que, sob estas condições, estes indivíduos se sintam com maior apoio organizacional recebido e tornem-se mais resilientes para atuar em busca do alcance dos resultados esperados (Machado et al., 2022; Grodt et al., 2023).

Uma vez que tais relacionamentos não foram avaliados sob a configuração proposta neste estudo, busca-se com esta pesquisa responder a seguinte questão problema: Quais efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação e compromisso com as metas orçamentárias? O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar, em uma amostra de profissionais *controllers* de organizações industriais que atuam no Brasil, os efeitos intervenientes do compartilhamento de informação, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre participação orçamentária e o compromisso com as metas orçamentárias.

A escolha pelos profissionais *controllers* de empresas industriais com atuação no Brasil se dá pelo fato destes profissionais possuírem percepção ampla sobre o contexto orçamentário e os processos de gestão instituídos nestas organizações, constituindo-se um importante gestor que apoia os processos de gestão da organização (Palomino & Frezatti, 2016). Já a escolha por organizações do setor industrial é fundamentada em sua propensão a adoção de práticas formais de gestão e o uso do orçamento para avaliação de desempenho (Machado et al., 2022).

A pesquisa justifica-se pela inclusão de perspectivas teóricas da psicologia, pois oferece aos pesquisadores a oportunidade do desenvolvimento de explicações mais completas e válidas das práticas orçamentárias nas organizações (Covaleski et al., 2007; Hall, 2008; Machado et al., 2022), sendo relevantes para qualquer prática contábil (Birnberg et al., 2007). O entendimento dos efeitos do compartilhamento de informação, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas orçamentárias se faz necessário na pesquisa gerencial realizada na área contábil, para contribuir na evolução das organizações e no entendimento dos fatores preditores do alcance dos resultados organizacionais desejados.

Assim, a análise desses fatores pode revelar aos superiores o potencial que o compartilhamento da informação tem para desenvolver estados mentais e forças positivas nos funcionários, para que esses realizem com êxito tarefas desafiadoras no contexto orçamentário (Venkatesh & Blaskovich, 2012) e mostrem-se comprometidos com essas (Machado et al., 2022; Piccinin et al., 2022). Do mesmo modo, para que se possa compreender seus papéis na redução dos níveis de estresse ocupacional e na insegurança dos indivíduos no trabalho realizado, o que refletirá em maior compromisso com as metas estabelecidas. Dessa forma, a pesquisa proposta também contribui com as organizações na identificação do delineamento do sistema de controle orçamentário a ser adotado, com vistas a potencializar atitudes e comportamentos em relação ao orçamento.

Portanto, compreender se há e quais efeitos podem existir quanto ao compartilhamento de informação, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas, constitui-se uma importante contribuição teórica deste estudo. Além disso, contribui para os pesquisadores interessados em compreender melhor as perspectivas teóricas desta lacuna de pesquisa, fornecendo explicações mais completas e válidas das práticas orçamentárias nas organizações e os efeitos do compartilhamento de informação em importantes estressores organizacionais.

Estas são relevantes implicações da pesquisa, que contribui para a produção de novos conhecimentos sobre o tema. A pesquisa contribui ainda para os *controllers* e pesquisadores interessados no tema, fornecendo novas evidências dos efeitos atenuantes do compartilhamento de informações no estresse

ocupacional e insegurança no trabalho. De acordo com Palomino e Frezatti (2016), são incipientes os achados sobre tais efeitos em uma amostra específica de gestores na área de controladoria, importante unidade organizacional de apoio a gestão.

## 2 Base Teórica e Hipóteses de Pesquisa

### 2.1 Participação orçamentária, compartilhamento de informação e compromisso com as metas

Nas últimas três décadas, pesquisadores examinaram extensivamente se o envolvimento e a influência dos funcionários em suas metas orçamentárias os fazem trabalhar de forma mais eficaz. Apesar de inúmeras pesquisas, não há consenso teórico e empírico sobre a ligação direta entre participação orçamentária e o comprometimento com as metas (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). Há suporte empírico para a relação positiva entre a participação dos funcionários no orçamento e seu desempenho no trabalho (Brownell & McInnes, 1986; Chong & Johnson, 2007; Dunk, 1989; Kren, 1992).

Contudo, com base em três meta-análises analisadas, Bonache et al. (2012) afirmou que, em geral, a ligação direta entre a participação na determinação dos recursos orçamentários e o desempenho do trabalho não é significativa. Esses achados, embora conflitantes, não implicam em desconsiderar a importância de envolver o funcionário nas decisões orçamentárias, mas sugeriram que a ligação entre a participação orçamentária e o desempenho no trabalho depende de variáveis intervenientes.

No caso proposto nesta pesquisa, de atitudes e comportamentos gerenciais proativos (Zonatto et al., 2020), que melhoram o compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2020) e o compromisso com as metas orçamentárias (Chong & Johnson, 2007), condições as quais refletem positivamente no desempenho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária em suas atribuições de trabalho. De acordo com Welsh et al. (2020), indivíduos comprometidos com uma meta, em geral, tendem a estar motivados para evitar o fracasso em atingir essa meta. Portanto, agem para alinhar objetivos, metas e recursos, de modo a criar um ambiente de trabalho favorável ao atingimento destas metas. Por esta razão, se tornam mais propensos a compartilhar informações relevantes para o trabalho (Machado et al., 2022).

Isto ocorre porque a socialização de tais informações melhora a qualidade dos processos de gestão orçamentária da entidade, refletindo positivamente em melhor suporte organizacional percebido e em seu desempenho (Machado et al., 2022). Esse fator demonstra a relevância da abordagem dos processos cognitivos que motivam o comportamento dos indivíduos no contexto orçamentário (Welsh et al., 2020), propensos a compartilhar informações que agreguem aos processos de gestão da entidade, diante dos benefícios consequentes que podem ser alcançados.

Evidências encontradas na literatura revelam que níveis mais altos de participação orçamentária estão associados a efeitos positivos, motivacionais e de valor de realização (Machado et al., 2022). Isto porque, ao participar dos processos orçamentários, os indivíduos sentem-se reconhecidos e valorizados (Chong & Chong, 2002), e, portanto, propensos a compartilhar informações privadas que dispõe (Lunardi et al., 2020). Por estas razões, o compartilhamento de informações melhora a capacidade organizacional de alocação de recursos, bem como permite um melhor alinhamento entre objetivos e metas orçamentárias estabelecidas. Sendo assim, atua para potencializar o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias instituídas (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). Neste contexto, a primeira hipótese testada nesta pesquisa estabelece que: **H1. Há uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações.**

Decorrente da melhor alocação de recursos orçamentários, tem-se uma expectativa de maior apoio organizacional e a percepção de maiores chances de se alcançar os resultados desejados, o que reflete nos benefícios cognitivos do processo orçamentário, em termos de compartilhamento de informações (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007), e de disponibilidade de informações relevantes sobre o trabalho a ser realizado (Leach-López et al., 2007; 2009; Machado et al., 2022). O comprometimento com a meta orçamentária refere-se à determinação de lutar por uma meta orçamentária e à perseverança em perseguir-la ao longo do tempo (Locke et al., 1988). Sendo assim, a destinação de recursos adequados e a possibilidade de qualificação da comunicação organizacional, por meio da participação orçamentária, atua para promover este compromisso (Welsh et al., 2020; Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023).

Isso ocorre porque os resultados esperados decorrem do estabelecimento de metas, sua aceitação e compromisso (Grodt et al., 2023). Portanto, decorrem de processos cognitivos, que induzem a ação humana, na busca pelo alcance de tais objetivos (Welsh et al., 2020). Esses aspectos demonstram a relevância da participação orçamentária, como um meio de promoção da comunicação organizacional estabelecida no contexto orçamentário e para a formalização do compromisso dos gestores com as metas orçamentárias definidas (Berndt et al., 2022; Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023).

Evidências encontradas na literatura têm sugerido uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compromisso organizacional (Locke et al., 1988; Rhodes & Steers, 1981). Suportado na teoria do estabelecimento de metas, propõe-se que a participação dos funcionários na tomada de decisões orçamentárias aumenta seu comprometimento com as metas orçamentárias estabelecidas (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). A teoria do estabelecimento de metas preconiza que as metas são intenções humanas, que regulam seus comportamentos ou ações subsequentes (Locke & Latham, 2006).



Nesse sentido, quando os funcionários se envolvem no processo orçamentário, eles podem sentir uma sensação de propriedade do orçamento e estes sentimentos de controle podem aumentar seu compromisso com a busca pelo alcance destes resultados desejados (as metas orçamentárias estabelecidas). A relação positiva entre estas variáveis, encontrada em alguns estudos realizados na área de contabilidade (Jermias & Yigit, 2012; Nouri & Parker, 1998; Quirin et al., 2000), denotam que um maior nível de comprometimento dos funcionários pode resultar em maior motivação, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho no trabalho (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). Por esta razão, torna-se relevante a promoção deste comportamento (Berndt et al., 2022).

No contexto da definição do orçamento, de acordo com essa teoria, uma vez que os funcionários estejam comprometidos com as metas orçamentárias, eles aumentarão os esforços necessários para atingir essas metas. Isso significa que funcionários comprometidos com suas metas orçamentárias se esforçarão mais e persistirão ao longo do tempo, resultando em serem mais eficazes do que funcionários menos comprometidos (Chong & Johnson, 2007). Em contrapartida, a ausência de participação nos processos orçamentários da organização, faz os estes gestores passem a imaginar como seriam os seus resultados, caso houvesse a oportunidade de participar das discussões orçamentárias da empresa (Magner et al., 1995; Kyj & Parker, 2008). Com base no exposto, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que: **H2. Há uma relação positiva entre a participação orçamentária e o comprometimento com as metas.**

Estudos apresentam evidências de que o compartilhamento de informações verticais se faz importante para o comprometimento organizacional (Parker & Kyj, 2006; Machado et al., 2022). A comunicação interna entre gestores e funcionários pode envolver estes na organização, aumentando o seu engajamento no trabalho (Mishra et al., 2014; Machado et al., 2022). Gestores de unidade possuem informações privadas relevantes do dia a dia, as quais, quando compartilhadas e consideradas, podem qualificar os processos de definição do orçamento e a alocação de recursos (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2022).

O contexto organizacional necessita que seus atores se envolvam em um diálogo transparente, essencial para o bom relacionamento, e que permita o acesso recíproco a informações (Pinna et al., 2020). O compartilhamento de informações permite ao superior ajudar no desenvolvimento de melhores estratégias para o subordinado, aumentando seu desempenho individual (Murray, 1990; Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020).

No que tange aos efeitos da configuração orçamentária no compartilhamento de informações, Kyj e Parker (2008) e Lunardi et al. (2020) indicaram que as trocas de informações no processo orçamentário são benéficas para a organização, uma vez que, ao participar ativamente dos processos orçamentários, o subordinado pode partilhar informações privadas com seus superiores, o que resulta em um melhor orçamento definido para a sua unidade de responsabilidade, bem como para um orçamento global mais adequado a realidade e necessidades da organização (Lunardi et al., 2020; Magner et al. 1996; Nouri & Parker, 1998; Shields & Shields, 1998).

Portanto, em condições de maiores níveis de participação nos processos orçamentários, torna-se mais propensa a ocorrência do compartilhamento de informações, o que permite estabelecer a terceira hipótese de pesquisa: **H3. Há uma relação positiva entre o compartilhamento de informações e o comprometimento com as metas.**

## 2.2 Participação orçamentária, estresse ocupacional e insegurança no trabalho

O termo estresse ocupacional indica uma síndrome de adaptação a um grupo de reações prejudiciais e atuante sobre a organização ou o indivíduo por uma força externa. Revela pressão, angústia e tensão (Ursin & Eriksen, 2004; Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019). Fatores emocionais tendem a impactar o comportamento dos indivíduos no trabalho (Zonatto et al., 2019). Assim, situações que geram elevados níveis de insegurança, irritação e ansiedade, tendem a impactar negativamente o grau de esforço em que o indivíduo está disposto a empreender em suas atividades de trabalho, o que poderá refletir em perda de produtividade e qualidade das atividades desenvolvidas (Shields et al., 2000; Zonatto & Lavarda, 2013).

Isto ocorre porque os sintomas de estresse podem estar enraizados em conceitos físicos, psicológicos ou comportamentais, sendo um componente universal também presente nas organizações (Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019), que afetam a ação dos indivíduos em um contexto de interação social, como o ambiente de trabalho e os processos orçamentários instituídos na organização (Schlup et al., 2021). Quando presentes, seus sintomas e impactos tendem a refletir negativamente nos resultados individuais e organizacionais (Prabhakaran & Rajandran, 2019; Shaholli et al., 2023), resultando em perdas de produtividade, absentismo, adoecimento e o afastamento do profissional do trabalho (Shaholli et al., 2023).

Contudo, é importante considerar que os fatores estressores podem afetar, positiva ou negativamente, o desempenho dos gestores no trabalho realizado (Cavanaugh et al., 2000; Mackie, Holahan & Gottlieb, 2001), dependendo da resposta do indivíduo ao estímulo estressor experimentado (Selye, 1956). O estresse pode não ser somente um processo danoso ao indivíduo, pois pode também possibilitar o crescimento, prazer, desenvolvimento intelectual e emocional (Pereira et al., 2003). No contexto orçamentário, as evidências encontradas sugerem que maiores níveis de participação orçamentária podem atenuar os efeitos negativos do estresse ocupacional (Zonatto & Lavarda, 2013; Schlup et al., 2021), mas não

necessariamente eliminar os problemas de estressores identificados em decorrência da existência de ambiguidade e conflito de papéis (Zonatto et al., 2019).

Isto porque a participação orçamentária contribui para a definição de estratégias de apoio organizacional adequadas, diante das situações adversas experimentadas, que podem contribuir para a promoção da resiliência e perseverança dos gestores, na busca pelo alcance de melhores resultados (Schlup et al., 2021). Desta forma, considerando-se que a participação orçamentária atua para promover a comunicação organizacional e o suporte orçamentário adequado, de modo a melhorar a alocação de recursos, diante das necessidades e demandas organizacionais e setoriais existentes, depreende-se, na quarta hipótese de pesquisa, que: **H4. Há uma relação negativa entre a participação orçamentária e o estresse ocupacional.**

Espera-se que a comunicação estabelecida (Parker & Kyj, 2006), ao melhorar a alocação de recursos (Lunardi et al., 2020) e o compromisso dos *controllers* com as metas orçamentárias determinadas (Chong & Johnson, 2007; Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023), reduza os níveis de tensões organizacionais relacionadas as atribuições de trabalho dos gestores. Portanto, decorrente do apoio organizacional estabelecido (Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019), atue para atenuar seus potenciais efeitos negativos consequentes (Shaholli et al., 2023).

Uma vez que situações que geram elevados níveis de insegurança, irritação e ansiedade, tendem a impactar negativamente o grau de esforço em que o indivíduo está disposto a empreender em suas atividades de trabalho (Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019), o que poderá refletir em perda de produtividade e qualidade das atividades desenvolvidas pelo gestor (Shields et al., 2000; Zonatto & Lavarda, 2013; Shaholli et al., 2023), isto também deve contribuir para elevar os níveis de tensão, insegurança e intenção de não permanência no trabalho (Lee et al., 2018; Schlup et al., 2021; Shaholli et al., 2023).

Isto porque o cansaço, a insatisfação e o desgaste inibem a mobilização de recursos cognitivos e motivacionais, que impulsionam o indivíduo a empreender maior esforço para o alcance de tais resultados (De Cuyper et al., 2011; Llosa et al., 2020). A aceitação de tais condições de trabalho também implica em um comportamento passivo, de aceitação, não comprometido com as atribuições de trabalho, o qual pode resultar em perda de produtividade e desinteresse pela organização (De Cuyper et al., 2011; Llosa et al., 2020). Este conjunto de estressores percebidos pode resultar em maior insegurança no trabalho (Llosa et al., 2020; Shaholli et al., 2023), o que explica tais ações.

Por estas razões, torna-se importante a adoção de práticas de gestão capazes de potencializar aspectos cognitivos positivos dos indivíduos (Venkatesh & Blaskovich, 2012; Schlup et al., 2021), capazes de contribuir para sua resiliência, e o enfrentamento as tensões adversas do ambiente de trabalho. A configuração orçamentária participativa, ao promover o compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2020; Machado et al., 2022) e o compromisso com as metas orçamentárias (Chong & Johnson, 2007; Welsh et al., 2020; Berndt et al., 2022), atua para potencializar o engajamento dos indivíduos no trabalho, de modo que este possa atuar na busca por melhor desempenho (Lunardi et al., 2020; Grodt et al., 2023).

Deste modo, é possível se admitir que elevados níveis de participação orçamentária, ao potencializar o compartilhamento de informações e a alocação de recursos, possam ser capazes de reduzir a insegurança no trabalho, e resultar em menores níveis de estresse ocupacional, e melhor desempenho gerencial (Shields et al., 2000; Parker & Kyj, 2006; Zonatto & Lavarda, 2013; Schlup et al., 2021). Neste contexto, a quinta hipótese de pesquisa estabelece que: **H5. Há uma relação negativa entre a participação orçamentária e a insegurança no trabalho.**

### 2.3 Compartilhamento de informação, estresse ocupacional e insegurança no trabalho

O estresse relacionado ao trabalho, denominado como estresse ocupacional, é uma área de estudo que analisa as condições de trabalho, bem como suas consequências para a saúde e o desenvolvimento do indivíduo (Hurrell & Sauter, 2011; Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019). É resultante de uma capacidade inadequada de lidar com as fontes de estresse presentes nos contextos de trabalho, tendo como consequências doenças mentais, físicas e organizacionais. Ele se agrava quando há, por parte do indivíduo, a percepção de se ter responsabilidades e, ao mesmo tempo, ter poucas possibilidades de autonomia e controle.

Situações de estresse elevadas podem resultar no adoecimento do trabalho (Llosa et al., 2020; Shaholli et al., 2023). Wang e Patten (2001) explicam que quanto maior o estresse ocupacional, mais sintomas de depressão os indivíduos apresentam. Quando isto ocorre, de acordo com Ford et al. (2015), o indivíduo vai priorizar suas ações para lidar com a tarefa mais relevante na sua percepção e necessidade, demandando, assim, de tempo e esforços, pois a doença não vem somente com limitações de esforço físico diminuído, mas também com um custo de atenção para o indivíduo, nesse caso, o tratamento da doença em si.

Sendo assim o gestor, percebendo que a organização se preocupa com ele, eleva a confiança interpessoal e organizacional existente (Zonatto et al., 2022). Esta condição faz com que sua percepção dos estressores de trabalho passem a ser vistos como um novo desafio a realização de suas tarefas (Pereira et al., 2003; Schlup et al., 2021). O contexto organizacional demanda dos seus atores o envolvimento em um diálogo transparente, essencial para um bom relacionamento, e que permita o acesso recíproco a informações (Pinna et al., 2020).

Esse contexto de troca de informações é benéfico para o indivíduo e a organização (Shields & Shields, 1998; Parker & Kyj, 2006), visto que o sucesso pessoal e organizacional depende, ao menos em parte, de o subordinado receber o apoio orçamentário de forma adequada (Nouri & Parker, 1998), condição a qual eleva sua capacidade para lidar com as situações adversas e os desafios enfrentados (Schlup et al., 2021; Machado et al., 2022), e elevar o nível de compromisso orçamentário dos gestores, na busca pelo alcance de melhores resultados (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). Neste contexto, presume-se que em condições de maior participação orçamentária, haverá maior compartilhamento de informações, em razão de que os papéis informativos do orçamento favorecem a comunicação organizacional (Lunardi et al., 2020), o que atuará para reduzir os níveis de incerteza e tensões relacionadas ao trabalho. Neste contexto, a sexta hipótese de pesquisa estabelece que: **H6. Há uma relação negativa entre o compartilhamento de informações e o estresse ocupacional.**

As turbulências econômicas, sociais e psicológicas (Goodell, 2020; Kuckertz et al., 2020) levam os indivíduos a enfrentarem níveis mais agudos de insegurança no trabalho (Hamouche, 2020), o que pode resultar em menor engajamento (Saks, 2006). Isto ocorre quando tais aspectos impactam negativamente na organização. Nestes casos, gestores que possuem responsabilidade orçamentária são pressionados por melhores resultados, ao mesmo tempo que se tem a necessidade de melhor gerir os recursos disponíveis (Schlup et al., 2021). Esta condição pode implicar em perda de autonomia e de motivação para o trabalho (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). A motivação é um dos aspectos que pode auxiliar os gestores a mobilizar recursos (cognitivos e emocionais) para se ter um comportamento mais positivo com o processo orçamentário (Wafiroh et al. 2020), que reflete na aceitação do orçamento elaborado e sua posterior execução (Wafiroh et al., 2020; Grodt et al., 2023).

Nesse cenário, o compartilhamento de informações verticais pode proporcionar maior interação entre gestores e funcionários (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020), permitindo um melhor entendimento das condições ambientais enfrentadas, o que lhe confere novos conhecimentos e promove sua capacidade (eficácia) para lidar com tal situação (Machado et al., 2022). Do mesmo modo, para que a organização possa agir para alinhar objetivos, metas e recursos, diante da definição ou da necessidade de (re)alinhamento de estratégias de ação. Portanto, seja por meio de informações financeiras ou não financeiras (Macinati et al., 2016), a qualificação dos processos de gestão orçamentária melhora o compromisso dos gestores com os objetivos do uso do orçamento (Welsh et al., 2020), o que estimula o seu compromisso na busca por estes resultados (Piccinin et al., 2022; Grodt et al., 2023). Tais condições contribuem para minimizar a insegurança e promover o engajamento no trabalho (Baker, 2020; Frare & Beuren, 2020).

Assim como contribui para a redução dos estressores do trabalho (Schlup et al., 2021), o compartilhamento de informações permite uma maior avaliação das condições de trabalho estabelecidas, as quais, mediante a alocação de recursos, podem ser avaliadas como adequadas ou não. Por esta razão, considerando-se que os papéis informativos do orçamento permitem uma melhor definição das condições orçamentárias estabelecidas para o desenvolvimento de suas tarefas e atribuições de trabalho (Zonatto et al., 2022), melhorando seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas (Chong & Johnson, 2007), é possível se admitir que, tais condições, contribuem para a redução dos possíveis efeitos negativos da insegurança no trabalho. Desta forma, a sétima hipótese testada nesta pesquisa estabelece que: **H7. Há uma relação negativa entre o compartilhamento de informações e a insegurança no trabalho.**

## 2.4 Estresse ocupacional, insegurança no trabalho e compromisso com as metas orçamentárias

De acordo com Welsh et al. (2020), indivíduos comprometidos com uma meta, em geral, tendem a estar motivados para evitar o fracasso em atingir essa meta e agir para elevar seus resultados. Isso ocorre porque os resultados esperados decorrem do estabelecimento de metas, e dos estímulos recebidos nas interações estabelecidas durante o processo orçamentário. Esse fator demonstra a relevância da abordagem dos processos cognitivos, decorrentes da participação orçamentária (Machado et al., 2022), que motivam o comportamento na busca pela identificação de quais fatores influenciam o compromisso com as metas orçamentárias, visto que esses fatores podem ter implicações críticas em suas definições (Welsh et al., 2020).

O estresse ocupacional, por se tratar de um processo complexo que ocorre quando há uma diferença entre a capacidade percebida e a capacidade real de uma pessoa para gerenciar as responsabilidades do trabalho (Khosravi et al, 2020), precisa ser observado. Na literatura sobre insegurança no trabalho, as discussões sobre estresse e insegurança estão enraizadas no sentimento de impotência dos funcionários para garantir a continuidade almejada no seu trabalho, em decorrência de uma situação ameaçadora (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019).

Por se constituírem de elementos que afetam negativamente o comportamento dos indivíduos no trabalho, estão positivamente associados (Shoss, 2017). Isto porque ambos atuam para diminuir os níveis de motivação, engajamento e comprometimento dos indivíduos com o trabalho realizado (Ali et al., 2020; Guarnaccia et al., 2018; Karatepe et al., 2020; Stander & Rothmann, 2010). Assim, quando presentes, os aumentos dos níveis de estresse ocupacional e insegurança no trabalho podem acarretar em perdas a organização, decorrentes do aumento dos custos operacionais, da perda de produtividade, do afastamento do trabalho ou da intenção de não permanência no mesmo (Llosa et al., 2020; Shaholli et al., 2023). Por estas

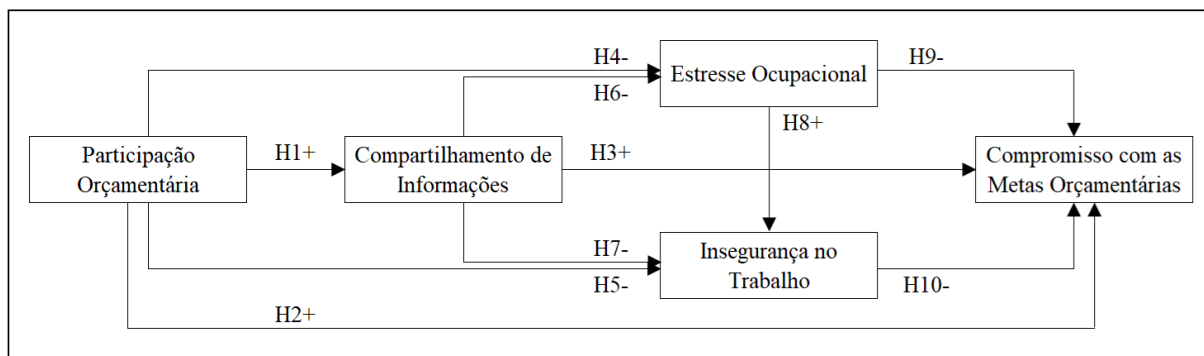
razões, a oitava hipótese de pesquisa estabelecida para o estudo preconiza que: **H8. Há uma relação positiva entre o estresse ocupacional e a insegurança no trabalho.**

Diante de tais conceitos, depreende-se que ambas as variáveis estudadas (estresse ocupacional e insegurança no trabalho) relacionam-se negativamente com o compromisso com as metas orçamentárias. As reações negativas associadas à insegurança no emprego foram amplamente documentadas (Jiang & Probst, 2019; Wang et al., 2018; Shoss, 2017), indicando em menor compromisso e esforço com o trabalho realizado (Llosa et al., 2020; Shaholli et al., 2023). A insegurança no emprego afeta os estados emocionais, compromete o bem-estar e a saúde dos funcionários, e deteriora a satisfação e o comprometimento com as metas (Schlup et al., 2021). Logo, constitui-se uma das consequências dos efeitos dos estressores do trabalho, que afetam negativamente a qualidade da *performance* gerencial (Shaholli et al., 2023).

As causas do estresse no trabalho decorrem da percepção de insegurança no emprego, altas exigências do trabalho em relação às habilidades do trabalhador, falta de recursos, relação profissional com os colegas (não satisfatória), salário abaixo do esperado, falta de participação na tomada de decisões, falta de controle sobre o trabalho realizado, excesso de atribuições e responsabilidades, juntamente com pouca autoridade designada, descrições de trabalho inadequadas e estilos de gestão (Firth-Cozens, 1999; Healy & McKay, 2000; Hughes et al., 2009; Oginska-Bulik, 2006; Schmitz et al., 2000). Tais estressores, além de atenuar o desempenho gerencial, podem causar no indivíduo efeitos prejudiciais a sua saúde e bem-estar físico, mental e emocional (Mosadeghrad et al., 2011; Llosa et al., 2020; Schlup et al., 2021).

Neste contexto, as duas últimas hipóteses investigadas nesta pesquisa, estabelecem que: **H9. Há uma relação negativa entre o estresse ocupacional e o compromisso com as metas orçamentárias;** e, **H10. Há uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e o compromisso com as metas orçamentárias.**

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico de análise elaborado para o estudo.



**Figura 1** - Modelo teórico de análise

A seguir são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

### 3 Método e Procedimentos da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados. É caracterizado como uma pesquisa descritiva, pois busca descrever os efeitos do compartilhamento de informação, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre participação e compromisso com as metas orçamentárias. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, pois esta foi a técnica de coleta de dados utilizada para sua consecução, com análise predominantemente quantitativa, com uso de Modelagem de Equações Estruturais.

Com auxílio da rede de contatos profissionais LinkedIn®, e a busca pelo termo *controller*, foram selecionados e enviados 1.220 convites para profissionais que atuam nesta função. A busca ocorreu inicialmente a partir da seleção de profissionais *controllers* de empresas industriais com atuação no Brasil, considerando o ramo e o cargo na empresa selecionada. Dentre os convites enviados, obteve-se 858 convites aceitos e uma taxa de respostas válidas de 19,35%, que resultou na obtenção de 166 questionários respondidos e utilizados, os quais compõe a amostra não probabilística analisada nesta pesquisa.

A população escolhida para este estudo compreende os *controllers* de empresas industriais com atuação no Brasil. Estes profissionais são gestores que apoiam o processo de estruturação do sistema de controle gerencial (Palomino & Frezatti, 2016). Portanto, são profissionais que fazem a conexão entre a alta administração e os gestores de unidade (Machado et al., 2022). Assim, constituem-se indivíduos adequados para responder aos questionamentos elaborados para realização dessa pesquisa, diante dos propósitos estabelecidos para o estudo. Optou-se por analisar as organizações industriais, pois estas empresas utilizam o orçamento como instrumento de gestão, bem como para a avaliação de desempenho de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. Além disto, organizações industriais são instituições mais propensas a adoção de uma estrutura formal de controles de gestão (Machado et al., 2022).



A amostra analisada na pesquisa é composta predominantemente por profissionais do sexo masculino (84,94%), com faixa etária predominante de 31 a 50 anos (74,70%), formação em nível superior e com especialização (71,08%), e tempo de trabalho na função de até 10 anos (81,93%). O nível hierárquico de sua função é considerado alto (5,84), assim como o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho (5,80), em uma escala de até 7 pontos. Os dados da pesquisa realizada foram coletados por meio de um questionário aplicado em formulário eletrônico, no período de abril a julho de 2022.

Os instrumentos de mensuração dos construtos selecionados para a pesquisa utilizaram escala do tipo *Likert* de sete pontos, que procuraram avaliar o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação a cada afirmativa apresentada, sendo que “1” significa discordância total (máxima) e “7” concordância total (máxima). O Quadro 1 apresenta a síntese dos constructos da pesquisa.

**Tabela 1**

*Constructos e definição operacional*

Constructos	Definições Operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Participação Orçamentária (PO)	Avalia o envolvimento dos profissionais com a definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade.	6 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Milani (1975)
Compartilhamento de Informações (CI)	Avalia o nível de compartilhamento de informações verticais existente entre gestores superiores e subordinados.	3 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	adaptado de Parker e Kyj (2006)
Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO)	Avalia o compromisso dos gestores com os objetivos e metas orçamentárias estabelecidas.	4 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	adaptado de Chong e Chong (2002)
Estresse Ocupacional (EST)	Avalia os níveis de estresse ocupacional percebidos pelo gestor em suas atividades de trabalho.	11 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Paschoal e Tamayo (2004)
Insegurança no Trabalho (INS)	Avalia os níveis de insegurança no trabalho percebidos pelo gestor em suas atividades de trabalho.	4 indicadores <i>Likert</i> 7 pontos	Witte (2000)

Os construtos apresentados na Tabela 1 têm sido utilizados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, o que indicam sua adequação. Ainda assim, procedeu-se sua validação por especialistas, sendo estes, dois professores/pesquisadores, doutores em Ciências Contábeis, e três *controllers*, para avaliação de sua clareza e adequação aos propósitos da pesquisa. Uma vez que não foram recomendadas alterações, sua versão proposta foi utilizada para a coleta de dados. Como procedimentos éticos adotados, procedeu-se o registro do projeto de pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa da instituição de atuação dos autores (Parecer nº 5.101.241), bem como adotou-se os procedimentos éticos recomendados.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com abordagem estatística, com uso de modelagem de equações estruturais (SEM), de acordo com os procedimentos de análise propostos por Hair Jr. et al. (2019). Essa técnica é utilizada para analisar os dados e testar as hipóteses, estimados a partir dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS). Possibilita estimar uma série de equações de regressão múltiplas separadas, mas interdependentes, de forma simultânea, pela especificação do modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2019). Inicialmente procedeu-se a análise descritiva dos dados, avaliando-se os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão das respostas obtidas.

A seguir, procedeu-se a análise dos indicadores de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*, Confiabilidade Composta e AVE) dos constructos de mensuração e sua validade discriminante, de acordo com o critério de análise proposto por Fornell e Larcker (1981). A seguir, por meio da validação do modelo estrutural, procedeu-se a análise do teste de viés de método comum, como proposto por Podsakoff et al. (2003). Por fim, inferiu-se sobre a significância das relações testadas (Hair Jr. et al., 2019). Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

## 4 Resultados da Pesquisa

### 4.1 Validação dos Constructos de Mensuração

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados do modelo de mensuração testado na pesquisa, que permite inferir sobre a análise estatística descritiva, a confiabilidade e validade discriminante dos construtos (Hair Jr. et al., 2019).

Os resultados da análise descritiva dos dados revelam respostas mínimas e máximas na escala utilizada, indicando que, na amostra analisada, nem todos os *controllers* percebem sua influência na definição do orçamento de sua unidade de responsabilidade. Do mesmo modo, revelam que alguns profissionais não percebem o compartilhamento de informações entre superiores e subordinados em sua unidade de trabalho, assim como não se mostram comprometidos com as metas orçamentárias estabelecidas.

Estes resultados reforçam as evidências encontradas que indicam um elevado nível de concordância em relação a existência de estressores ocupacionais no ambiente de trabalho, e o relato de alguns profissionais de temor pelo seu emprego. Estas evidências reforçam a importância da análise de tais

relacionamentos, de modo que se possa melhor compreender suas interações e efeitos no compromisso destes gestores para com as metas orçamentárias estabelecidas, as quais, em alguma medida, refletirão nos resultados organizacionais desejados.

**Tabela 2**

*Estatística descritiva, confiabilidade e validade discriminante*

Variáveis	Intervalo Real	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
PO	1.00 - 7.00	6.19	1.16	[0,753; 0,806]	0.878	0.907	0.620
CI	1.00 - 7.00	5.92	1.27	[0,874; 0,912]	0.874	0.923	0.799
EST	1.00 - 7.00	5.67	1.57	[0,785; 0,906]	0.918	0.936	0.709
INS	1.00 - 7.00	5.04	1.84	[0,862; 0,937]	0.918	0.941	0.798
CMO	1.00 - 7.00	5.92	1.06	[0,723; 0,926]	0.919	0.940	0.759
Validade Discriminante (Fornell e Larcker, 1991)							
Variáveis	PO	CI	EST	INS	CMO		
PO	<b>0.788</b>						
CI	0.659	<b>0.894</b>					
EST	-0.137	-0.152	<b>0.842</b>				
INS	-0.133	-0.069	0.239	<b>0.894</b>			
CMO	0.398	0.473	-0.192	-0.074	<b>0.871</b>		

Legenda: Participação Orçamentária (PO), Compartilhamento de Informações (CI), Estresse Ocupacional (EST), Insegurança no Trabalho (INS), Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO).

De acordo com Lavarda e Almeida (2013), a participação orçamentária, por si só, não é capaz de atenuar os problemas de assimetria informacional existentes. Do mesmo modo, segundo Zonatto et al. (2019), a participação orçamentária pode não ser capaz de eliminar os problemas de estresse ocupacional existentes. Isto porque as tensões do ambiente de trabalho são inerentes as pressões existentes pelo alcance de objetivos, metas e resultados esperados. Portanto, de algum modo, refletem em atitudes, comportamentos e no desempenho gerencial (Lunardi et al., 2020). É por estas razões que o gerenciamento de tais tensões se faz necessária, de modo que se possa manter a força de trabalho e o compromisso dos gestores para com os resultados desejados.

No que se refere a validação dos constructos de mensuração, nota-se que o modelo estrutural apresenta validade e confiabilidade estatística. As cargas fatoriais dos indicadores de cada constructo são superiores a 0,7 em todos os constructos analisados. O coeficiente alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta dos constructos de mensuração também apresentam valores superiores a 0,70 para todos os casos, sendo a variância média extraída (AVE) também superior a 0,5 (Hair Jr. et al., 2019). O modelo estrutural testado também apresenta validade discriminante, com base no critério de Fornell-Larcker (1981).

Em relação ao Teste de Viés de Método, o conjunto de indicadores analisados agruparam-se em 5 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica apenas 29,605% da variância total explicada, o que indica a não existência de viés de método (Podsakoff et al., 2003). Desta forma, torna-se possível inferir sobre as relações teóricas investigadas na pesquisa, o que passa a ser apresentado a seguir.

## 4.2 Discussão dos Resultados

A análise dos resultados apresentados na Tabela 3 permitem suportar quatro hipóteses investigadas na pesquisa, revelando que os efeitos da participação orçamentária no compromisso com as metas orçamentárias (H2) ocorrem de maneira indireta, sendo influenciados pelos níveis de compartilhamento de informações existentes (PO→CI→CMO). A participação orçamentária melhora a comunicação organizacional estabelecida, potencializando o compartilhamento de informações verticais, o que permite o alinhamento de objetivos, metas e a alocação de recursos (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020), evidências que permitem suportar a primeira hipótese de pesquisa: H1. Há uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações, e as interações existentes entre a participação orçamentária, o compartilhamento de informações e o compromisso com as metas orçamentárias (PO→CI→CMO).

Como resultado desta melhora na comunicação organizacional, tem-se maior segurança dos gestores para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, e percepção de maior apoio organizacional. Estas evidências são corroboradas pela relação positiva e significativa encontrada entre o compartilhamento de informações e o compromisso com as metas orçamentárias, indicando que a participação, ao melhorar a comunicação organizacional e o compartilhamento de informações, reflete positivamente em maior compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas (suportando H3. Há uma relação positiva entre o compartilhamento de informações e o comprometimento com as metas.)

O compromisso dos gestores com as metas orçamentárias estabelecidas representa o seu comprometimento e propensão a atuar em concordância com os recursos estabelecidos, objetivos e metas fixados, diante da busca pelo alcance de tais resultados. Gestores que aceitam as metas instituídas mostram-se mais propensos a adoção de comportamentos profissionais proativos, dedicando esforço adicional, além do usualmente empregado, para o alcance de tais resultados (Locke et al., 1988; Chong & Johnson, 2007;

Piccinin et al., 2022). Sendo assim, é evidente que pode estar exposto a maior estresse e fadiga, em decorrência de tal comportamento (Schlup et al., 2021). Contudo, os resultados alcançados atuam como um mecanismo de recompensa e gratificação, diante da recompensa (reconhecimento) alcançado pelo esforço adicional empregado (Schlup et al., 2021; Grodt et al., 2023).

**Tabela 3**

*Coefficientes padronizados e significâncias das relações do modelo estrutural testado*

Efeitos Diretos										
Hip.	Caminho Estrutural	Coef. Padron.	Erro Padrão	t-Statistics	p-values	Resultado	Máx. VIF	R²	Q²	f²
H1	PO → CI	0.659	0.084	7.896	0.000	Suportada	1.000	0.435	0.336	0.569
H2	PO → CMO	0.145	0.121	1.197	0.232	Não Sup.	1.795	0.251	0.183	0.637
H3	CI → CMO	0.360	0.092	3.912	0.000	Suportada	1.795	0.251	0.183	0.637
H4	PO → EST	-0.065	0.083	0.777	0.437	Não Sup.	1.769	0.025	0.014	0.586
H5	PO → INS	-0.140	0.092	1.521	0.129	Não Sup.	1.782	0.069	0.038	0.646
H6	CI → EST	-0.109	0.083	1.315	0.189	Não Sup.	1.769	0.025	0.014	0.586
H7	CI → INS	0.058	0.101	0.569	0.569	Não Sup.	1.782	0.069	0.038	0.646
H8	EST → INS	0.228	0.082	2.785	0.006	Suportada	1.782	0.069	0.038	0.646
H9	EST → CMO	-0.118	0.062	1.900	0.058	Suportada	1.795	0.251	0.183	0.637
H10	INS → CMO	-0.001	0.076	0.019	0.985	Não Sup.	1.795	0.251	0.183	0.637
Efeitos Indiretos Específicos										
Caminho Estrutural				Coef. Padron.	Erro Padrão	t-Statistics	p-values	Resultado		
PO → CI → INS				0.038	0.069	0.549	0.583	Não Suportada		
PO → CI → EST				-0.072	0.055	1.304	0.193	Não Suportada		
PO → CI → CMO				0.237	0.082	2.901	0.004	Suportada		
PO → CI → INS → CMO				-0.000	0.006	0.009	0.993	Não Suportada		
PO → CI → EST → CMO				0.008	0.009	0.953	0.341	Não Suportada		
PO → CI → EST → INS				-0.016	0.015	1.082	0.280	Não Suportada		
PO → CI → EST → INS → CMO				0.000	0.002	0.013	0.990	Não Suportada		
PO → INS → CMO				0.000	0.014	0.015	0.988	Não Suportada		
PO → EST → CMO				0.008	0.012	0.649	0.516	Não Suportada		
PO → EST → INS				-0.015	0.020	0.746	0.456	Não Suportada		
PO → EST → INS → CMO				0.000	0.002	0.010	0.992	Não Suportada		
CI → INS → CMO				-0.000	0.009	0.009	0.992	Não Suportada		
CI → EST → CMO				0.013	0.013	0.999	0.318	Não Suportada		
CI → EST → INS				-0.025	0.022	1.147	0.252	Não Suportada		
CI → EST → INS → CMO				0.000	0.003	0.013	0.989	Não Suportada		
EST → INS → CMO				-0.000	0.019	0.017	0.986	Não Suportada		
Variáveis de Controle										
Caminho Estrutural				Coef. Padron.	Erro Padrão	t-Statistics	p-values	Resultado		
NHF → EST				0.062	0.084	0.738	0.461	Não Suportada		
NHF → INS				0.055	0.090	0.611	0.541	Não Suportada		
NUOAD → CMO				0.130	0.068	1.905	0.057	Suportada		
TTFunc → CMO				0.078	0.096	0.812	0.417	Não Suportada		

Legenda: PO. Participação Orçamentária, CI. Compartilhamento de Informações, EST. Estresse Ocupacional, INS. Insegurança no Trabalho, CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias, NHF. Nível Hierárquico da Função, NUOAD. Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho, TTFunc. Tempo de Trabalho na Função.

Estes resultados são corroborados pelos indícios das evidências encontradas para a análise dos relacionamentos existentes entre a participação orçamentária, o compromisso com as metas orçamentárias, o estresse ocupacional e a insegurança no trabalho, investigados nas hipóteses H4 (PO→EST), H5 (PO→INS), H6 (CI→EST) e H7 (CI→INS), não suportadas. Embora sem significância estatística, os níveis elevados de participação orçamentária e de compartilhamento de informações estão negativamente relacionados ao estresse ocupacional, o que indica que em alguma medida, embora os níveis de estresse se façam presentes, não são capazes de afetar negativamente o compromisso dos *controllers* para com as metas orçamentárias estabelecidas. A relação identificada entre o compromisso com as metas e a insegurança no trabalho também ocorre desta forma, sendo negativa e não significativa.

Segundo Paschoal e Tamayo (2004), o estresse ocupacional decorre das percepções dos indivíduos em relação as condições e recursos disponibilizados para a execução de suas atividades de trabalho. Na análise descritiva dos dados, evidenciou-se que parte dos profissionais participantes da pesquisa percebem o estresse como uma das principais tensões existentes no seu ambiente de trabalho. São situações relacionadas a incerteza nas tarefas a serem realizadas, a ambiguidade e conflito de papéis e atribuições de trabalho, bem como de clareza do que dele é esperado (Palomino & Frezatti, 2016). Portanto, fatores estressores no trabalho (Prabhakaran & Rajandran, 2019; Lee et al., 2018; Shaholli et al., 2023).

*Controllers* são profissionais que atuam no apoio a gestão, estando em contato com a alta administração da organização, em cargos estratégicos, e atuam para promover a interlocução entre os gestores de nível estratégico e operacional. Portanto, expostos a tais pressões institucionais por resultados (Palomino & Frezatti, 2016; Lunardi et al., 2020). Do mesmo modo, diante das informações privilegiadas que dispõe de acesso, podem experimentar níveis elevados de insegurança no trabalho (Schlup et al., 2021). As evidências apresentadas na Tabela 3 corroboram para tais afirmações, uma vez que a relação entre o estresse ocupacional e a insegurança no trabalho é confirmada, suportando H8. Há uma relação negativa entre o estresse ocupacional e o comprometimento com as metas, bem como a relação entre insegurança no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias é negativa, embora sem significância estatística (H10).

O estresse, quer seja de origem física, psicológica ou psicossocial (Selye, 1956; Lee et al., 2018; Prabhakaran & Rajandran, 2019), no contexto orçamentário, afeta atitudes, comportamentos e o desempenho dos gestores em suas atividades de trabalho (Shields et al., 2000; Zonatto et al., 2019; Schlup et al., 2021). Tais pressões aumentam os níveis de insegurança destes profissionais, podendo resultar em desempenhos individuais e organizacionais negativos (De Cuyper et al., 2011; Gallie et al., 2017; Shoss, 2017; Sora et al., 2018; Llosa et al., 2020). Por isto precisam ser adequadamente gerenciados, para que se possa atuar para reduzir potenciais perdas à organização (Shaholli et al., 2023). A participação orçamentária aumenta as condições em que os gestores podem atuar para alcançar um orçamento mais adequado, diante de suas necessidades, demandas e condições de trabalho (Zonatto & Lavarda, 2013).

Portanto, podem atuar para, além de minimizar as tensões existentes neste ambiente (Zonatto et al., 2019; Welsh et al., 2020), proporcionar um melhor compromisso dos gestores para com as metas orçamentárias estabelecidas (Bernd et al., 2022). Em determinados casos, o estresse pode ser considerado um mecanismo de sobrevivência diante de ameaças e desafios (Ribeiro et al., 2024). Isto porque indivíduos que experimentam tensões e situações estressantes no trabalho mobilizam recursos (cognitivos e motivacionais) para sair desta situação. Esta condição é favorável a redução dos níveis de insegurança no trabalho, uma vez que denotam capacidade de reação dos indivíduos para a realização de tal enfrentamento (Shaholli et al., 2023). A relação identificada nesta pesquisa entre o estresse ocupacional e o comprometimento com as metas orçamentárias é negativa, corroborando para tal avaliação (e suportando H9). Há uma relação positiva entre a insegurança no trabalho e o comprometimento com as metas).

Sendo assim, pode-se inferir que este conjunto de condições situacionais experimentadas por estes profissionais no ambiente de trabalho, podem atenuar os possíveis efeitos negativos do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho no seu compromisso com os objetivos, metas e resultados orçamentários estabelecidos, que podem refletir ainda, positivamente, nos resultados individuais e organizacionais desejados (Gallie et al., 2017; Shoss, 2017; Sora et al., 2018). Estas evidências reforçam os efeitos cognitivos habilitantes dos papéis informativos do orçamento, e do compartilhamento de informações relevantes para o trabalho, nos processos de gestão orçamentária da organização, como importantes mecanismos de apoio a alcance de melhores resultados organizacionais (Machado et al., 2022).

Em relação as variáveis de controle utilizadas no modelo, verificou-se que o nível hierárquico da função não discrimina os efeitos do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho na amostra analisada. Do mesmo modo, o comprometimento com as metas orçamentárias não é influenciado pelo tempo de trabalho na função. Apenas o nível de uso do orçamento para a avaliação do desempenho dos *controllers* é determinante para elevar seu comprometimento com as metas orçamentárias estabelecidas.

Tais resultados denotam que não necessariamente profissionais que atuam em níveis hierárquicos mais elevados estão mais propensos a experimentar maiores níveis de pressão institucional pelos resultados desejados, o que pode gerar maiores níveis de tensão, estresse e insegurança no trabalho. O tempo de trabalho na função é relevante para adquirir experiência profissional na função exercida, e para compreender o que é esperado do *controller* quando da execução de suas atividades de trabalho.

Porém, não necessariamente é relevante para determinar seu comprometimento com as metas orçamentárias estabelecidas. Este é potencializado quando a organização define que utilizará informações do orçamento para avaliar o seu desempenho gerencial. Desta forma, tal condição tende a influenciar o comportamento dos *controllers* para agir proativamente na busca pelo alcance dos objetivos, metas e resultados organizacionais desejados, visto que sua recompensa estará atrelada ao alcance destes resultados.

## 5 Considerações Finais

Este estudo analisou os efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o comprometimento com as metas orçamentárias. Os resultados indicaram que a participação orçamentária potencializa o compartilhamento de informações, porém, não exerce influência direta positiva e significava no comprometimento com as metas orçamentárias. Esta é determinada pelos níveis de compartilhamento de informações verticais existentes entre superiores e subordinados. Os resultados encontrados revelam que maiores níveis de estresse ocupacional elevam os níveis de insegurança no trabalho. Contudo, não são suficientes para impactar negativamente no comprometimento dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas.



Estas evidências sugerem que ao conceder aos profissionais *controllers* maior participação e envolvimento no processo orçamentário, e definir o uso do orçamento para avaliar o seu desempenho, torna-se possível estimular o desenvolvimento de sentimentos positivos, capazes de potencializar atitudes, comportamentos e o seu desempenho no trabalho, reduzindo-se o estresse ocupacional e a insegurança percebida. Embora presente as tensões do ambiente de trabalho, em tais condições, ela não é capaz de afetar negativamente a propensão destes profissionais em atuar para alcançar os resultados desejados. Portanto, diante dos desafios apresentados, estes profissionais mostram-se mais engajados e comprometidos com os objetivos, metas e resultados orçamentários previamente definidos pela organização.

Conclui-se que o compartilhamento de informações constitui-se importante variável interveniente para a redução dos níveis de estresse ocupacional e insegurança no trabalho, sendo variável determinante para influenciar positivamente o comprometimento dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas, na medida em que este é capaz de desencadear um efeito motivacional positivo, decorrente da participação orçamentária, e favorecer comportamentos voltados ao envolvimento profissional com a busca pelos resultados desejados e esperados. O uso do orçamento para a avaliação do desempenho dos *controllers* também corrobora para tal ação, sendo capaz de potencializar seu compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas.

Este estudo contribui para literatura de gestão e contabilidade, fornecendo novos *insights* sobre um processo complexo que vai além do controle orçamentário e do compartilhamento de informações, revelando como tais interações refletem no compromisso de *controllers* com as tarefas e metas de trabalho, diante das pressões institucionais existentes para seu cumprimento.

Verificou-se que os níveis de estresse ocupacional e insegurança no trabalho são percebidos, em alguma medida, no contexto de atuação dos *controllers*. Do mesmo modo, que a participação orçamentária, por si só, não é capaz de atenuar as possíveis consequências de tais estressores. Embora a participação atue para promover a comunicação organizacional, esta pode não assegurar o alinhamento de recursos, objetivos e metas, conforme o desejo e o que é esperado pelo profissional *controller*. Nestas condições, as expectativas e receios de não alcance de tais objetivos implica em maior insegurança sobre o trabalho realizado e a possibilidade de permanência na função exercida.

Organizações buscam por meio da fixação de objetivos e metas delimitar o que é esperado de seus gestores. Do mesmo modo, utilizam o orçamento como um mecanismo de controle para avaliar o seu desempenho. Desta forma, o não cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas implica negativamente na avaliação de desempenho individual, e, por consequência, também pode impactar negativamente no alcance dos resultados departamentais e organizacionais. Assim, por meio do orçamento, busca-se a implementação de um mecanismo de controle que possa, ao mesmo tempo que motivar gestores que possuem responsabilidade orçamentária a adotarem comportamentos funcionais proativos, na busca pelo alcance de determinados resultados, promover a convergência de esforços para o alcance dos resultados organizacionais desejados.

Ao revelar os papéis intervenientes do compartilhamento de informações verticais, esta pesquisa fornece evidências que auxiliam gestores de organizações industriais na compreensão da importância da adoção de práticas de gestão capazes de promover a partilha de informações verticais, como uma forma de melhorar a alocação de recursos, bem como de identificar e tratar problemas comuns observados no ambiente de trabalho, visando alcançar uma melhor solução para a organização e seus diferentes atores. Indivíduos que atuam em diferentes unidades divisionais podem dispor de informações privadas relevantes para o trabalho a ser realizado, as quais, quando comunicadas, podem qualificar os processos de planejamento e controle. Como consequência, podem contribuir para a melhor alocação de recursos e o alcance de melhores resultados organizacionais.

Em contrapartida, a não observância a tais informações pode resultar em decisões orçamentárias inadequadas, diante dos problemas organizacionais identificados, as quais podem resultar na alocação desproporcional de recursos, diante dos objetivos e metas determinados. Recursos insuficientes implicam no não cumprimento de metas relacionadas a custos, produtividade e desempenho. Do mesmo modo, podem elevar os níveis de tensão e insegurança no ambiente de trabalho, refletindo negativamente nos níveis de engajamento e comprometimento dos indivíduos com as tarefas, prazos, objetos, metas e resultados esperados. Portanto, precisam ser adequadamente gerenciados.

Estes achados fornecem importantes evidências que estimulam a realização de novos estudos, uma vez que a pesquisa realizada apresenta algumas limitações, as quais não permitem a generalização de seus resultados. Por se tratar de uma pesquisa de natureza transversal, cabem ressalvas quanto à capacidade de generalização dos resultados, já que focou apenas em *controllers* das organizações industriais do Brasil apresenta abrangência limitada. Assim, a realização deste estudo com outras amostras destes profissionais e organizações, bem como em outras unidades de análise (outras áreas de gestão organizacional e organizações não industriais) podem revelar outros fatores explicativos aos elementos de análise investigados nesta pesquisa. Estudos de casos em profundidade e experimentos também podem ser realizados com o propósito de se compreender tais relacionamentos, bem como testar a possível influência destes e outros preditores do compromisso com as metas orçamentárias.

Explorar efeitos psicológicos como atenção, esforço e persistência, relacionadas à dificuldade atrelada à meta e as atividades realizadas, também se constitui uma importante oportunidade de estudo. Pesquisas futuras também podem investigar possíveis comportamentos disfuncionais (efeito negativo) atrelados ao controle orçamentário em ambiente de elevada tensão organizacional e de insegurança no trabalho, como por exemplo, a criação de folga orçamentária, a superestimação de custos e vendas no processo de preparação dos orçamentos, ou a alimentação de problemas resultados de conflitos de interesses e assimetria de informação.

A análise de outros fatores intervenientes aos efeitos da adoção de práticas de gestão orçamentária no comprometimento com as metas orçamentárias também pode ser analisada e revelar outros preditores dos efeitos de mecanismos de controle no compromisso organizacional de gestores que possuem responsabilidade orçamentária. As evidências produzidas nessa pesquisa também contemplam achados junto a uma amostra predominante de profissionais do sexo masculino. Esse resultado, da prevalência do perfil profissional masculino, é convergente com os achados de estudos anteriores, que denotam fatores históricos de desigualdade percebida na profissão de *controllers* em empresas brasileiras (Rengel et al., 2020). Portanto, a avaliação de tais aspectos junto a outras amostras também pode revelar particularidades entre seus achados, o que contribui para o avanço de novos conhecimentos sobre o tema, incluindo aspectos relacionados a gênero, diversidade, políticas de inclusão e estruturas de apoio organizacional (Baur & Avelino, 2021). Tais aspectos constituem-se oportunidades a realização de novos estudos.

## Referências

- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00638-1>
- Baerdemaeker, J. D., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organizational commitment. *Management Accounting Research*, 29(1), 1-12. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Baker, M. G. (2020). Nonrelocatable occupations at increased risk during pandemics: United States, 2018. *American Journal of Public Health*, 110(8), 1126-1132. <https://doi.org/10.2105/ajph.2020.305738>
- Baur, I. C., & Avelino, B. C. (2021). A Questão de Gênero em Relação à Profissão de *Controller*: Percepção de Estudantes e Docentes do Curso de Controladoria e Finanças da Universidade Federal de Minas Gerais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(3), 56-74. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v12i3.742>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), e200018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 113-135. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- Bonache, A.B., Maurice, J. & Moris, K. (2012), Participation budgétaire et performance managériale: lien non significatif et contingences/budgetary participation and managerial performance: non significant link and contingencies, *Comptabilité Contrôle Audit*, 18(2), 125-184. <https://doi.org/10.3917/cca.182.0125>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986), Budgetary participation, motivation, and managerial performance, *Accounting Review*, 61(4), 587-600. <https://www.jstor.org/stable/247359>
- Cheng, M. T. (2012), The joint effect of budgetary participation and broad-scope management accounting systems on management performance, *Asian Review of Accounting*, 20(3), 184-197. <https://doi.org/10.1108/13217341211263256>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.65>
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach, *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance, *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: meta-análise das relações encontradas em pesquisas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>

- De Cuyper, N., & Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting– performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note, *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321–324. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(89\)90002-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90002-0)
- Firth-Cozens, J. (1999). Clinical governance development needs in health service staff. *British Journal of Clinical Governance*, 7, 155–160. <https://doi.org/10.1108/14664109910315569>
- Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding “disengagement from knowledge sharing”: Engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 476–496. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0469>
- 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/10.2307/3151312>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de Pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400–412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36–53. <https://doi.org/10.1177/095001701562439>
- Goodell, J. W. (2020). Covid-19 and finance: Agendas for future research. *Finance Research Letters*, 35, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101512>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Grodt, J. A. S., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Piccinin, Y., & Bianchi, M. (2023). Effects of resilience and managerial attitudes on the relation between participative budgeting and managerial performance. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 24, 1–27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230285.en>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology*, 37(3), 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Hair, Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hamouche, S. (2020). Covid-19 and employees’ mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1–13. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Healy, C., McKay, M. (2000). Nursing Stress: The effects of coping strategies and job satisfaction in a sample of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 681–688. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01323.x>
- Hughes, C., Ensor, R., Wilson, A., & Graham, A. (2009). Tracking executive function across the transition to school: A latent variable approach. *Developmental neuropsychology*, 35(1), 20–36. <https://doi.org/10.1080/87565640903325691>
- Jermias, J., & Yigit, F. (2012). Budgetary participation in turkey: the effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29–54. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>
- Jiang, L., Probst, T. M. (2019). The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 409–433. <https://doi.org/10.1177/0143831X16652945>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees’ non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Kausto, J., Elo, A.-L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>



- Khosravi P., Rezvani A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal Project Management*, 38(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 61(3), 511-526. <https://www.jstor.org/stable/i302540>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis: A rapid response to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian Business Review*, 10(2), 74-96. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. (2007). Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among us and Mexican managers: a question of culture or communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105-136. <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Sang Lee, K. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, 32(3), 220-238. <https://doi.org/10.1108/01409170910943093>
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 335-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Llosa, J. A., Agulló Tomás, E., Menendez Espina, S., Rodriguez Suarez, J., & Boada Grau, J. (2020). Incertidumbre laboral, salud mental y apoyo social en trabajadores pobres. *Athenea Digital*, 20(1), 1-24. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2178>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Ma, B., Liu, S., Lassleben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: Does employment status matter? *Personnel Review*, 48(2), 595-610. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0138>
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *Brazilian Administration Review*, 19(3), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
- Mackie, K. S., Holahan, C. K., & Gottlieb, N. H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*, 54(8), 1065-1092. <https://doi.org/10.1177/0018726701548004>
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7-8), 611-618. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00006-U](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00006-U)
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
- Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284. <https://www.jstor.org/stable/244709>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Mosadeghrad, A., Ferlie, e., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-81. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011009>
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2(2), 104- 123.



- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Oginska-Bulik, N. (2006). Occupational Stress and its Consequences in Healthcare Professionals: The Role of Type D Personality. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 19(2), 113-122. <https://doi.org/10.2478/v10001-006-0016-7>
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Conflito de papel, ambiguidade de função e satisfação no trabalho: Percepções dos controladores brasileiros. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181. <https://doi.org/10.5700/rausp1232>
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006>
- Pereira, A., Medeiros, A., Lopes, P., Ataíde, R., Pinto, C., Motta, E., & Bernardino, O. (2003). University student stress inventory: An exploratory study. *Proceedings of the International Conference of the Stress and Anxiety, Book of Abstracts*, Lisboa, Portugal, 24.
- Piccinin, Y., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Grodt, J. A. S., & Bianchi, M. (2022). Efeitos das Crenças de Autoeficácia e Atitudes Gerenciais na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 16(2), 55-75. <https://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i2.2999>
- Pinna, R., De Simone, S., Cicotto, G., & Malik, A. (2020). Beyond organizational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem. *Journal of Business Research*, 121, 524-534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.022>
- Prabhakaran, A. K., & Rajandran, K. V. R. (2019). Work environment and stress of bank employees. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 716-718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quirin, J. J., Donnelly, D. P., & Bryan, D. O. (2000). Consequences of participative budgeting: the roles of budget-based compensation, organizational commitment, and managerial performance, in Epstein, M. J., & Lee, J. Y. (Eds). *Advances in Management Accounting*, 9, Emerald Group Publishing, 127-144.
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das características dos gestores na participação orçamentária mediado pela percepção de justiça processual. *Contabilidade Gestão e Governança*, 23(2), 256-275. [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n2a7](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7)
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. Worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035. <https://doi.org/10.1177/001872678103401201>
- Ribeiro, A. D. A., Pereira, J. R., & Caneppele, N. R. (2024). Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização. *Cadernos EBAPE. BR*, 22(2), e2023-0103. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230103>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schlup, D. et al. (2021). Mediating effects of psychological capital and burnout syndrome on the relationship between budgetary participation and management performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(1), 297-314/315. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>
- Schmitz, N., Neumann, W., & Oppermann, R. (2000). Stress, burnout and locus of control in German nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 37(2), 95-99. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(99\)00069-3](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(99)00069-3)
- Selye, H. (1956). The stress of life. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Shields, M. D., Deng, F. J., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00041-0)
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. <https://doi.org/10.1177/01492063176915>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2022). Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*. <https://www.emerald.com/insight/1746-5265.htm>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>

- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., & Peiró, J.M. (2018). Employment contract, job insecurity and employees' affective well-being: The role of self-and collective efficacy. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2). <https://doi.org/10.1177/0143831X18804>
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592. [https://doi.org/10.1016/S0306-4530\(03\)00091-X](https://doi.org/10.1016/S0306-4530(03)00091-X)
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>
- Wafiroh, N. L., Abdani, F., & Nurdin, F. (2020). Budget participation and budgetary slack: The mediating effect of autonomous budget motivation. *Journal Akuntansi*, 10(3), 287-300. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>
- Wang, J. L., & Patten, S. B. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20-49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 283-289. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.283>
- Wang, W., Mather, K., & Seifert, R. (2018). Job insecurity, employee anxiety, and commitment: The moderating role of collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 8, 1-18. <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1463229>
- Weiskirchner-Merten, K. (2020). Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. *Business Research*, 13, 247-274. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H., & Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663-677. <https://doi.org/10.1002/job.2467>
- Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. In: R. Bouwen, K. Witte, H. Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap* (325-350). Leuven, Belgium: Garant.
- Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111. <https://doi.org/10.14392/ASAA/2013060105>
- Zonatto, V. C. da S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Efeitos da participação orçamentária nas atitudes, satisfação e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>
- Zonatto, V. C., Jacomossi, F. A., Schlup, D., & Machado, F. S. (2022). Efeitos da favorabilidade orçamentária na relação entre participação, atitudes e desempenho gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 161-178. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e82385>

\* Uma versão preprint do artigo foi apresentado no 13º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2023

## NOTAS

### AGRADECIMENTOS

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: M. N. Santos, V. C. S. Zonatto

Coleta de dados: M. N. Santos, V. C. S. Zonatto

Análise de dados: M. N. Santos, V. C. S. Zonatto, L. Degenhart

Discussão dos resultados: M. N. Santos, V. C. S. Zonatto, L. Degenhart, M. Trevisan

Revisão e aprovação: M. N. Santos, V. C. S. Zonatto, L. Degenhart, M. Trevisan

### CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

### FINANCIAMENTO

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.



## **APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Parecer nº 5.101.241. CAAE: 52940021.1.0000.5346

## **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: 26/01/2024 – Revisado por pares em: 18/07/2024 – Reformulado em: 31/08/2024 – Recomendado para publicação em 17/10/2024 – Publicado em: 14/12/2024