

## **EFEITOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO ESTRESSE OCUPACIONAL, INSEGURANÇA NO TRABALHO E NO COMPROMISSO COM AS METAS ORÇAMENTÁRIAS**

**LETICIA DA SILVA KOGLIN**

*Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*

**LARISSA DEGENHART**

*Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*

**VINÍCIUS COSTA DA SILVA ZONATTO**

*Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*

**ANDERSON BETTI FRARE**

*Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*

### **Resumo**

Esta pesquisa objetiva analisar os efeitos da comunicação organizacional no estresse ocupacional, insegurança no trabalho e no compromisso com as metas orçamentárias. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa. A amostra consistiu em 166 gestores da área de controladoria com responsabilidade orçamentária em organizações industriais do Brasil. Os resultados indicaram que o compartilhamento de informações influencia positivamente a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, que, por sua vez, aumentam o compromisso com as metas e reduzem o estresse ocupacional. As informações relevantes para o trabalho não apresentaram efeito significativo na insegurança no trabalho e o estresse ocupacional reduz o compromisso com as metas orçamentárias. As informações relevantes apresentaram um efeito mediador positivo na relação entre o compartilhamento de informações e o compromisso com as metas orçamentárias e um efeito negativo na relação entre o compartilhamento de informações e o estresse ocupacional. Estas evidências sugerem que a disponibilidade de informações relevantes para a realização das atividades potencializa a partilha de informações e aumenta o compromisso com o atingimento das metas orçamentárias e diminui o estresse em relação ao sentimento de perda do trabalho. O estudo contribui ao fornecer evidências sobre o papel da comunicação organizacional na mitigação de fatores psicológicos e promoção do compromisso com as metas orçamentárias. Na perspectiva prática, os achados indicam que a gestão eficaz da comunicação interna pode reduzir o estresse em relação ao futuro no trabalho, ao mesmo tempo que fortalece o comprometimento com as metas, fornecendo subsídios para estratégias organizacionais que promovam bem-estar.

**Palavras chave:** Comunicação Organizacional, Estresse Ocupacional, Insegurança no Trabalho, Compromisso com as Metas Orçamentárias.

### **1 Introdução**

Questões comportamentais e psicológicas têm ganhado espaço nos estudos sobre controle gerencial, uma vez que ajudam a explicar como a gestão orçamentária pode não apenas promover eficiência, mas também contribuir para o bem-estar no ambiente de trabalho (Zonatto et al., 2020). No contexto orçamentário, uma questão necessária para a qualificação dos processos de gestão é a disponibilidade de informações sobre os processos orçamentários entre superior e subordinado (Machado et al., 2022a). Para que ocorra um maior compartilhamento de informações, se faz necessária uma melhor definição dos objetivos, metas e uma destinação adequada dos recursos. Tais elementos irão auxiliar os gestores com responsabilidades orçamentárias na condução das suas atividades de trabalho (Machado et al., 2022a).

O compartilhamento de informações (CI) refere-se ao processo de difusão de dados estratégicos e operacionais entre os membros da organização, de forma aberta e contínua. “O compartilhamento ascendente de informações envolve a revelação de informações privadas do subordinado ao superior” (Parker & Kyj, 2006, p. 27). Deste modo, o CI no contexto orçamentário faz com que os gestores envolvidos nos processos orçamentários compreendam melhor as condições de trabalho, os recursos disponíveis e alocados, estabeleçam metas e objetivos, e auxilia na tomada de melhores decisões orçamentárias (Mia & Patiar, 2002).

Por esta razão, acredita-se que ao proporcionar maior acesso a informações relevantes sobre metas, expectativas e resultados, o CI pode aumentar a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho (IRT) e intensificar o comprometimento com as metas orçamentárias (CMO). Investir em práticas de gestão que visam gerenciar o CI, pode apresentar efeitos cognitivos (IRT) e comportamentais (CMO) dos gestores com responsabilidades orçamentárias (Lunardi et al., 2020), o que sugere que as IRT podem atenuar o estresse ocupacional (EO) e a insegurança no trabalho (IT) e potencializar o CMO.

As IRT consistem naquelas informações que são úteis, atualizadas e adequadas à execução das atividades dos colaboradores e “facilitam a tomada de decisões relacionadas ao trabalho” (Kren, 1992, p. 511). Já o CMO pode ser compreendido como o grau de esforço, envolvimento e responsabilidade assumido pelos funcionários em relação ao cumprimento das metas estabelecidas (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007).

A falta de informações relevantes para o desenvolvimento das atividades no trabalho (Kren, 1992), tende a ocasionar insegurança dos indivíduos no trabalho (Witte, 2000) e estresse ocupacional (Paschoal & Tamayo, 2004). Nesse cenário, o compartilhamento vertical da informação pode proporcionar maior interação entre gestores e subordinados (Parker & Kyj, 2006) e contribuir assim, para minimizar a IT e o EO.

Estresse ocupacional ocorre quando as demandas do trabalho apresentam impacto nos funcionários. Segundo Leite (2020, p. 9), o aumento da pressão por resultados melhores, a diminuição da quantidade de colaboradores das organizações, “o avanço da automatização, os momentos de crise econômica e a sensação de insegurança quanto à estabilidade profissional são apenas alguns dos fatores que têm contribuído significativamente para o aumento da percepção de estresse”. Refere-se aos estímulos (estressores organizacionais) do ambiente de trabalho que exigem respostas adaptativas por parte do empregado e que excedem a sua habilidade de enfrentamento (Paschoal & Tamayo, 2004).

Por sua vez, a insegurança no trabalho (IT) diz respeito à percepção do colaborador quanto à estabilidade no trabalho, alta carga de tarefas, longas jornadas, pressão por resultados, desvalorização do trabalho exercido e falta de reconhecimento; gerando várias formas de sofrimento psíquico nos trabalhadores (Leite, 2020). Estas pressões podem ocasionar resultados individuais e organizacionais negativos (Shoss et al., 2023). Estudos evidenciaram que indivíduos que sentem medo de perder o emprego (estabilidade) tendem a ter níveis mais baixos de comprometimento organizacional, desempenho e satisfação no trabalho e maior estresse ocupacional (Richter & Naaswall, 2019; Shoss et al., 2023).

Zonatto et al. (2019) evidenciaram que a participação orçamentária exerce influência negativa sobre o estresse no ambiente de trabalho. Estes resultados sugerem que o CI e as IRT obtidas no contexto orçamentário tendem a diminuir os níveis de EO. Os resultados de Frare e Beuren (2020) apontam que o compartilhamento vertical da informação mitiga a insegurança no trabalho. Santos et al. (2024) identificaram que o CI atua como uma variável interveniente na redução do EO e da IT, sendo um fator determinante para promover o comprometimento dos *controllers* com as metas orçamentárias estabelecidas. Destaca-se ainda, o estudo de Jiang e Probst (2019) pois investigaram como a confiança na gestão pode moderar os efeitos negativos da IT. Os resultados mostraram que, quando os colaboradores confiam na gestão, os

impactos negativos da IT são atenuados, resultando em menor EO e maior satisfação no trabalho. Esses achados destacam a importância de uma gestão confiável para reduzir os efeitos adversos da insegurança no ambiente organizacional (Jiang & Probst, 2019), e sugerem que o CI e as IRT podem atenuar fatores estressores no trabalho.

Diante dos estudos supracitados, denota-se, que dada a configuração proposta nesta pesquisa, a literatura tem abordado parcialmente as relações foco de estudo, pois não foram observados os efeitos antecedentes do CI nas IRT, bem como, os efeitos das IRT no EO no contexto orçamentário. Esta pesquisa, propõe-se que, no contexto orçamentário haja o CI entre superiores e subordinados e que sejam propagadas IRT, pois tais elementos podem diminuir o EO e a IT e aumentar o compromisso com o atingimento das metas. Ressalta-se que são incipientes os estudos que visam investigar aspectos sobre as tensões existentes no ambiente de trabalho e seus reflexos no estresse e insegurança percebida, e dos possíveis fatores que buscam minimizar as consequências negativas de tais variáveis no comportamento dos indivíduos (Frare & Beuren, 2020; Santos et al., 2024; Pires, 2025), lacuna teórica explorada.

Diferentemente de estudos progressos que analisaram essas variáveis de forma isolada, esta pesquisa propõe um modelo integrador que busca encontrar evidências de fatores que atenuam os problemas organizacionais relacionados ao estresse ocupacional e a insegurança no trabalho no contexto orçamentário. Acredita-se que a partir da melhoria da comunicação organizacional, por meio do compartilhamento de informações e da disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, seja possível qualificar os processos de gestão orçamentária, reduzindo o estresse ocupacional e a insegurança no trabalho, e melhorando o compromisso com as metas orçamentárias.

A partir do exposto, visando contribuir com a discussão das temáticas propostas na academia, em especial, com a contabilidade comportamental, o estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os efeitos da comunicação organizacional no estresse ocupacional, insegurança no trabalho e no compromisso com as metas orçamentárias?* Para responder esta questão, esta pesquisa consiste em analisar os efeitos da comunicação organizacional no estresse ocupacional, insegurança no trabalho e no compromisso com as metas orçamentárias de gestores de organizações industriais que atuam no Brasil.

A relevância do estudo está no seu alinhamento com a lacuna evidenciada em estudos anteriores em relação à limitação de resultados sobre os mecanismos que atuam para a mitigação do estresse ocupacional (Zonatto et al., 2019; Santos et al., 2024) e da insegurança no trabalho (Jiang & Probst, 2019; Frare & Beuren, 2020) e a promoção de maior comprometimento com as metas (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007). Assim, com a inclusão do CI e das IRT, pretende-se compreender como esses mecanismos gerenciais atuam para diminuir o EO e a IT e promover um maior compromisso com as metas orçamentárias. Conforme Fourné et al. (2023), pouco se sabe sobre como os *controlllers* colaboram com os gestores na tomada de decisões estratégicas e como essa colaboração, pode moldar os resultados dessas decisões, se refletindo em maior comprometimento com as metas.

Outra justificativa para o modelo teórico de análise proposto, parte dos argumentos de Richter e Näswall (2019), pois abordam que a IT tem efeitos negativos documentados tanto para indivíduos quanto para as empresas. Contudo, os mecanismos pelos quais a IT se relaciona com resultados organizacionais (CMO) têm recebido menos atenção em pesquisas. A oportunidade para o desenvolvimento deste estudo se fortalece diante dos desafios enfrentados pelas organizações, como o aumento de transtornos relacionados ao estresse no trabalho, a instabilidade nas relações de emprego e a crescente demanda por transparência e comunicação interna. Em tempos de incerteza econômica, metas orçamentárias e mudanças constantes, torna-se relevante compreender como a gestão da informação e da comunicação pode contribuir para mitigar os efeitos negativos desses contextos sobre os colaboradores.

Em relação às contribuições desta pesquisa, destaca-se que são tanto teóricas quanto práticas. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa avança na literatura ao integrar diferentes campos do conhecimento — como contabilidade comportamental, psicologia organizacional e controle gerencial — em um modelo que considera múltiplas variáveis de natureza psicológica e comportamental. Embora existam estudos que abordem de forma isolada os efeitos da comunicação, da informação ou do estresse no contexto organizacional, são escassos aqueles que analisam essas relações de forma conjunta, especialmente no contexto orçamentário.

Portanto, esta pesquisa contribui para a literatura ao fornecer novos *insights* sobre um processo que pode ser considerado complexo, pois vai além do contexto orçamentário e do compartilhamento de informações, ao revelar como a comunicação pode mitigar o estresse e a insegurança e refletir no compromisso dos profissionais da área de controladoria com as metas. Além disso, compreender os efeitos da comunicação organizacional como possível antecedente da mitigação do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho e promotor do compromisso com as metas orçamentárias se constitui uma importante contribuição teórica deste estudo. O presente estudo também contribui para os pesquisadores ao analisar um modelo conceitual que pode ser utilizado em estudos futuros para aprofundar a compreensão das relações entre comunicação, fatores estressores e comportamento no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista prático, os resultados podem subsidiar gestores e profissionais de recursos humanos na formulação de estratégias de comunicação mais eficazes, capazes de reduzir o estresse e a insegurança entre os funcionários, ao mesmo tempo em que promovem maior alinhamento com os objetivos organizacionais. A pesquisa visa contribuir com as organizações para potencializar a comunicação, mitigar fatores estressores e melhorar comportamentos voltados aos processos orçamentários para o atingimento das metas. Do mesmo modo, ao investigar os fatores antecedentes do estresse e da insegurança no trabalho também tem implicações práticas, pois os resultados podem ser traduzidos em recomendações sobre como reduzir os efeitos negativos do EO e da IT e aumentar o CMO.

## **2 Hipóteses de Pesquisa**

### **2.1 Compartilhamento de Informações Verticais e Disponibilidade de Informações Relevantes para o Trabalho**

Um dos benefícios mais importantes do processo orçamentário é o CI entre os membros da organização (superior e subordinados) (Parker & Kyj, 2006), pois a frequência e o escopo da troca de informações fornecem aos subordinados oportunidades de compartilhar seus *insights* (informações privadas) com os superiores, o que tende a aumentar a probabilidade de que o subordinado comunique informações privadas (Parker & Kyj, 2006). Deste modo, maiores níveis de engajamento no processo orçamentário possibilitam a aquisição, geração e comunicação de informações importantes para o trabalho, o que consequentemente, eleva as chances de alcance dos objetivos e metas organizacionais (Bitencourt et al., 2023).

Para tanto, por meio do CI, cria-se um ambiente benéfico a todos, pois proporciona um melhor alinhamento entre os superiores e subordinados, distribuição adequada das tarefas, maior eficiência dos processos, impulsiona o desempenho e contribui para a redução de incertezas gerenciais (Bitencourt et al., 2023). Este ambiente por sua vez, proporciona uma maior disponibilidade de informações relevantes para o trabalho.

Os resultados de Machado et al. (2022a) demonstraram que o CI é um antecedente importante para alavancar o capital psicológico dos *controllers*, e o desempenho gerencial. Nguyen et al. (2019) destacam a importância de promover a participação orçamentária dos funcionários como um veículo para fomentar o compartilhamento vertical de informações e o comprometimento com as metas orçamentárias, visando à melhoria do desempenho gerencial. Os superiores precisam ter um nível adequado de participação orçamentária que facilite o CI e

motive os funcionários a se comprometerem a atingir as metas orçamentárias (Nguyen et al., 2019). Denota-se, portanto, que o CI pode melhorar as IRT, pois referem-se à informação que facilita a tomada de decisões relacionadas ao trabalho, ajudando um gerente a melhorar sua escolha de ação por meio de um esforço mais bem informado (Kren, 1992).

Machado et al. (2022b) revelaram que o CI influencia positivamente as informações relevantes para o trabalho, o que indica que a troca de informações entre superior e subordinado gera clareza nas informações estratégicas e são adequadas para que os indivíduos possam avaliar decisões e cumprir os objetivos (Machado et al., 2022b). Assim, a configuração orçamentária participativa potencializa a comunicação organizacional, o compartilhamento de informações e a disponibilização de informações para o trabalho (Machado et al., 2022b).

Diante do exposto, acredita-se que o compartilhamento de informações verticais poderá fazer com que diversas informações sobre o trabalho possam estar disponíveis para uso dos subordinados para que concluam suas tarefas com mais êxito (Machado et al., 2022b). Desta forma, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa: *H1. O compartilhamento de informações verticais influencia positivamente a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho.*

## **2.2 Informações Relevantes para o Trabalho e Compromisso com as Metas Orçamentárias**

As informações relevantes para o trabalho referem-se a informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões voltadas as atividades desenvolvidas na sua área de responsabilidade (Kren, 1992). Além disso, são consideradas facilitadoras da tomada de decisão, pois ao obter informações relevantes para o trabalho, os subordinados tendem a aumentar suas chances de alcançar as metas orçamentárias, o que estimula os subordinados a buscarem informações importantes para a realização de suas tarefas (Lau & Tan, 2003; Isgiyarta et al., 2019). Deste modo, tais informações tendem a elevar o compromisso dos subordinados com as metas orçamentárias (Bitencourt et al., 2023).

Neste contexto, a partir do compartilhamento de informações os subordinados adquirem informações relevantes para desenvolver suas atividades, o que tende a impactar o CMO. Para Nguyen et al. (2019), o compartilhamento vertical de informações auxilia os membros da organização a entender melhor as metas e, faz com que estes sintam-se mais comprometidos com o alcance destas metas. No contexto orçamentário, uma das maneiras de os subordinados melhorarem as suas chances de atingir as metas orçamentárias propostas é por meio da obtenção de informações relacionadas ao trabalho, pois a aquisição de conhecimento é fundamental para acelerar a conclusão das tarefas (Lau & Tan, 2003; Chong & Johnson, 2007).

Os achados de Chong e Johnson (2007) revelaram que o efeito cognitivo da participação no estabelecimento das metas, faz com que os subordinados adquirem informações relevantes para o desenvolvimento das suas atividades de trabalho. Para tanto, a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho permite que os subordinados desenvolvam estratégias, bem como planos eficazes, que os auxiliarão a se esforçar durante o processo orçamentário, na busca pelo atingimento de suas metas (Chong & Johnson, 2007).

As IRT também se relacionam altamente com a influência da participação orçamentária no desempenho do colaborador (Aqmal & Soewarno, 2018), ou seja, impacta diretamente em sua motivação e eficiência para o cumprimento das metas orçamentárias. Bitencourt et al. (2023) revelaram que um maior nível de participação no processo orçamentário de *controllers* facilita a aquisição, geração e disseminação de importantes informações de trabalho, o que impacta nas chances do atingimento das metas orçamentárias. Deste modo, com IRT os *controllers* podem apresentar maior comprometimento com as metas orçamentárias. Diante do

exposto, elaborou-se a segunda hipótese: *H2. A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

### **2.3 Informações Relevantes para o Trabalho, Estresse Ocupacional e Insegurança no Trabalho**

Zonatto et al., (2019) evidenciaram que a participação nos processos orçamentários exerce influência negativa sobre o estresse dos *controllers* no trabalho. Estes resultados sugerem que o compartilhamento de informações e as informações relevantes no trabalho obtidas no contexto orçamentário tendem a diminuir os níveis de estresse ocupacional e insegurança no trabalho. O compartilhamento de informações permite que os gestores e funcionários promovam maior interação (Parker & Kyj, 2006), o que pode reduzir a insegurança no trabalho (Witte, 2000), estresse ocupacional (Paschoal & Tamayo, 2004) além de manter o funcionário comprometido com as metas (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007).

Neste sentido, a comunicação interna (CI e IRT) dos funcionários com os superiores pode mitigar (relação negativa) a insegurança no trabalho, conforme evidências da pesquisa de Vander Elst et al. (2010) com funcionários de organizações belgas, Huang et al. (2012) em uma amostra de funcionários de empresas da China e Frare e Beuren (2020) no contexto de empresas brasileiras. Huang et al. (2012) revelaram que a comunicação organizacional e o envolvimento dos funcionários, por meio do compartilhamento de informações e dos processos de tomada de decisão, minimizam as percepções de imprevisibilidade e incontroleabilidade e, ajudam a reduzir as percepções de insegurança no trabalho (Huang et al., 2012). Frare e Beuren (2020) destacam que o compartilhamento vertical da informação e ausência da insegurança no trabalho são, necessárias e suficientes para um alto engajamento no trabalho.

Deste modo, quando os subordinados percebem que a organização comunica informações importantes sobre a organização e seus papéis pessoais no contexto orçamentário, estes possuem menos insegurança no trabalho. Além disso, as oportunidades de participação nos processos fornecem aos funcionários mais chances de interagir com os gerentes, o que tende a reduzir a incerteza e insegurança no trabalho (Huang et al., 2012). Para tanto, acredita-se que a insegurança na continuidade do trabalho e o estresse ocupacional, possam ser minimizados pela comunicação interna (Frare & Beuren, 2020), especificamente o compartilhamento vertical de informações (Parker & Kyj, 2006) e as informações relevantes no trabalho (Kren, 1992).

Presume-se que no contexto orçamentário, haverá maior compartilhamento de informações, em função de que os papéis informativos do orçamento favorecem a comunicação organizacional (Lunardi et al., 2020), permitem uma melhor definição das condições orçamentárias estabelecidas para o desenvolvimento das tarefas e atribuições de trabalho (Zonatto et al., 2022), o que atuará para reduzir os níveis de incerteza e tensões relacionadas ao trabalho. Para tanto, é possível admitir que, tais condições, contribuem para a redução dos possíveis efeitos negativos da insegurança no trabalho (Frare & Beuren, 2020; Zonatto et al., 2022; Pires, 2025) e do estresse ocupacional (Paschoal & Tamayo, 2004).

Assim, as IRT estão relacionadas à propensão de um indivíduo a estar disposto a compartilhar informações de que dispõe (Kren, 1992), sendo essa propensão determinante aos efeitos consequentes da partilha de informações no âmbito organizacional, como a redução (ou não) dos níveis de estresse ocupacional (Paschoal & Tamayo, 2004) e insegurança no trabalho (Witte, 2000) (ou não) e um melhor compromisso com as metas. A partir do exposto, desenvolveu-se as seguintes hipóteses: *H3. A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia negativamente o estresse ocupacional. H4. A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia negativamente a insegurança no trabalho.*

## 2.4. Estresse Ocupacional, Insegurança no Trabalho e Compromisso com as Metas Orçamentárias

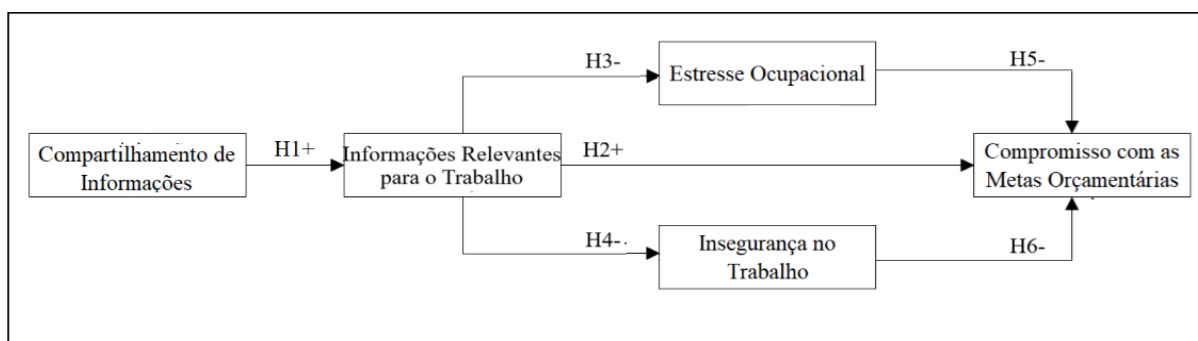
A questão de como a insegurança no trabalho afeta os comportamentos no ambiente de trabalho tem sido fonte de debate na literatura acadêmica (Shoss et al., 2023). Os achados de Shoss et al. (2023) sugerem que quando os indivíduos possuem insegurança no trabalho, menor tende a ser os resultados organizacionais, como por exemplo, no caso da presente pesquisa, o compromisso com as metas orçamentárias. Assim, os líderes organizacionais não devem apenas evitar o aumento da insegurança no trabalho, mas devem trabalhar ativamente para aliviar a insegurança e seus efeitos negativos no ambiente organizacional (Shoss et al., 2023).

Welsh et al. (2020) argumentam que os indivíduos altamente comprometidos com uma meta, consequentemente são motivados a evitar o fracasso para alcançá-la. Este fato ocorre, pois, os resultados esperados decorrem do estabelecimento de metas, e dos estímulos recebidos nas interações durante o processo orçamentário (Santos et al., 2024).

As reações negativas relacionadas à insegurança no trabalho foram documentadas nos estudos de Wang et al. (2018), Jiang e Probst (2019), Shos et al. (2023) e Pires (2025), o que resulta em menor compromisso e esforço com o trabalho realizado (Santos et al., 2024), pois 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 (Wang et al., 2018). Os resultados de Pires (2025) mostram que a insegurança no trabalho tem um impacto negativo no bem-estar psicológico e no envolvimento no trabalho. Uma maior insegurança em relação às tarefas tende a diminuir o nível de compromisso com as metas orçamentárias estabelecidas.

No que tange os efeitos do estresse ocupacional no CMO, os resultados de Santos et al. (2024) revelaram uma relação negativa entre estas variáveis, assim como, encontraram uma relação negativa entre insegurança no trabalho e CMO, contudo, não significativa. Deste modo, os resultados incipientes revelam que a insegurança no trabalho está significativamente relacionada a menores níveis de comprometimento organizacional (Wang et al., 2018). Diante do contexto apresentado, formulou-se as hipóteses: *H5. O estresse ocupacional influencia negativamente o compromisso com as metas orçamentárias. H6. A insegurança no trabalho influencia negativamente o compromisso com as metas orçamentárias.*

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico de análise, que sintetiza as relações propostas a partir das hipóteses de pesquisa.



**Figura 1.** Modelo teórico de análise e visão geral das hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 3 Metodologia

Esta pesquisa enquadra-se como descritiva, conduzida por meio de um levantamento e com abordagem quantitativa dos dados. A população da pesquisa são os gestores da área de controladoria, com responsabilidade orçamentária, de organizações industriais que atuam no Brasil. Justifica-se a escolha destes profissionais, pois proporcionam suporte ao processo de estruturação do Sistema de Controle Gerencial (Palomino & Frezatti, 2016) e realizam a

conexão entre a alta administração e os gestores das unidades organizacionais (Machado et al., 2022a). Tais argumentos confirmam a atuação estratégica dos *controllers*, uma vez que esses profissionais contribuem diretamente para a qualidade do processo decisório da organização, apoiando a definição e implementação das estratégias organizacionais (Fourné et al., 2023).

Para atingir o objetivo e para testar as hipóteses propostas, foi elaborado o constructo do estudo, conforme a Tabela 1. Utilizou-se as variáveis de Compartilhamento de Informações (CI), Informações Relevantes para o Trabalho (IRT), Estresse Ocupacional (EO) e Insegurança no Trabalho (IT) como variáveis independentes e o Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO) como variável dependente do modelo teórico de análise. Além das questões relacionadas as variáveis do modelo, inseriu-se um bloco de questionamentos complementares, com o propósito de realizar a caracterização da amostra. Tais questionamentos dizem respeito as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, formação em nível superior e especialização, tempo de trabalho na função, nível hierárquico da função e o nível de uso do orçamento para avaliação de desempenho. A Tabela 1 apresenta a síntese dos constructos da pesquisa.

**Tabela 1.** Constructos e definição operacional

| Constructos/Variáveis                        | Definições Operacionais                                                                                                                                                             | Indicadores/Escala                       | Autores                          |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|
| Compartilhamento de Informações (CI)         | Avalia o nível de compartilhamento de informações verticais existente entre gestores superiores e subordinados.                                                                     | 3 indicadores<br><i>Likert</i> 7 pontos  | Adaptado de Parker e Kyj (2006)  |
| Informações Relevantes para o Trabalho (IRT) | Avalia as informações que facilitam a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e que ajudam um gerente a melhorar sua escolha de ação por meio de um esforço mais bem informado. | 3 indicadores<br><i>Likert</i> 7 pontos  | Kren (1992)                      |
| Estresse Ocupacional (EO)                    | Avalia os níveis de estresse ocupacional percebidos pelo gestor em suas atividades de trabalho.                                                                                     | 11 indicadores<br><i>Likert</i> 7 pontos | Paschoal e Tamayo (2004)         |
| Insegurança no Trabalho (IT)                 | Avalia os níveis de insegurança no trabalho percebidos pelo gestor em suas atividades de trabalho.                                                                                  | 4 indicadores<br><i>Likert</i> 7 pontos  | Witte (2000)                     |
| Compromisso com as Metas Orçamentárias (CMO) | Avalia o compromisso dos gestores com os objetivos e metas orçamentárias estabelecidas.                                                                                             | 4 indicadores<br><i>Likert</i> 7 pontos  | Adaptado de Chong e Chong (2002) |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As respostas para todos os indicadores (questões) analisados são em uma escala *Likert* de sete pontos, que visa avaliar o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação a cada afirmativa apresentada, em que 1 é igual a “Discordo Totalmente” e 7 refere-se a “Concordo Totalmente”. O questionário foi elaborado com base nos estudos de Parker e Kyj (2006) para mensurar o compartilhamento de informações, Kren (1992) para o constructo das informações relevantes para o trabalho, Paschoal e Tamayo (2004) para medir o estresse ocupacional, Witte (2000) para mensurar a insegurança no trabalho e Chong e Chong (2002) para identificar o compromisso com as metas orçamentárias.

Após a elaboração do questionário e antes da etapa de coleta de dados, foi realizado um pré-teste com dois professores/pesquisadores, Doutores em Ciências Contábeis, e três *controllers* (profissionais com responsabilidade orçamentária), para avaliação de sua clareza e adequação aos propósitos da pesquisa. Esta etapa é relevante, visto que proporciona uma validação por especialistas do instrumento utilizado para a coleta dos dados.

Com o auxílio da rede de contatos profissionais *LinkedIn*<sup>®</sup>, foi efetuada a busca pelo termo *controller*, sendo enviados 500 convites para profissionais que atuam nesta função com responsabilidades orçamentárias. Esta busca foi condicionada a profissionais *controllers* de organizações industriais com atuação no Brasil, considerando o ramo e o cargo na empresa.

Dentre os convites enviados, obteve-se 166 convites aceitos, que compõe a amostra não probabilística da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado em formulário eletrônico, no período de novembro de 2024 a janeiro de 2025.

Os dados tabulados foram importados aos *softwares* SPSS® e SmartPLS® para tratamento estatístico. Os procedimentos de análise dos dados realizados nesta pesquisa foram os seguintes: (i) estatística descritiva; (ii) análise de confiabilidade; (iii) validade discriminante; e, (vi) Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Inicialmente, procedeu-se à análise estatística descritiva dos indicadores de cada constructo (Fávero & Belfiore, 2017). Na sequência, foi realizada a análise dos indicadores de confiabilidade e a validade dos constructos de mensuração, para verificar a sua validade teórica (Hair Jr. et al., 2019). Os indicadores de confiabilidade possibilitam examinar a consistência das variáveis em relação ao que se pretende mensurar e a forma como os indicadores foram medidos. Por outro lado, a validade corresponde a definição do estudo diante dos níveis das medidas ou do conjunto de medidas utilizadas (Hair Jr. et al., 2019).

A análise da validade dos constructos foi desenvolvida por meio dos indicadores: coeficiente do Alfa de *Cronbach* (indicadores e constructos), confiabilidade composta (CC), variância média extraída (*Average Variance Extracted* ou AVE) e utilizou-se dos seguintes critérios de qualidade (máximo VIF (Fator de Inflação de Variância/*Variance Inflation Factor*),  $R^2$  (poder de explicação do modelo), relevância preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ ). Para confirmar a confiabilidade dos constructos o indicador Alfa de *Cronbach* deve apresentar valores ideais não inferiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2019). A consistência interna dos indicadores que constituem os constructos de mensuração foi medida por meio da confiabilidade composta (CC), em que os valores adequados devem ser superiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2019). A AVE deve explicar ao menos 50% da variância do conjunto de dados analisados.

Antes da avaliação das relações, foi realizada a análise da validade discriminante do modelo estrutural de mensuração, que visa determinar o grau em que dois constructos similares são distintos (Hair Jr. et al., 2019). Esta avaliação foi realizada por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), em que, comparando-se os valores da raiz quadrada das AVEs aos valores das correlações existentes, o primeiro (AVE) deve ser maior. Na validade discriminante, utilizou-se ainda o critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Após realizados estes procedimentos, torna-se possível realizar a análise das relações apresentadas na Figura 1, por meio da MEE. Esta técnica consiste na combinação entre características da análise fatorial e de regressão linear múltipla (Hair Jr. et al., 2019), sendo amplamente utilizada pelas ciências sociais e para a avaliação de relações entre constructos (Bido & Silva, 2019). Os modelos teóricos de análise avaliados por meio da MEE podem confirmar as relações obtidas na análise fatorial (Fávero & Belfiore, 2017), o que proporciona ao pesquisador analisar simultaneamente diversas relações de dependência entre as variáveis medidas e as variáveis estatísticas (Hair Jr. et al., 2019). Por meio da validação do modelo estrutural, procedeu-se a análise do teste de viés de método comum, conforme proposto por Podsakoff et al. (2003). Por fim, foi realizada a inferência sobre a significância das relações testadas no estudo (Hair Jr. et al., 2019).

Por fim, os procedimentos éticos adotados no estudo referem-se ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE), que foi anexado no instrumento da pesquisa, em que se efetuou a apresentação inicial informando o principal objetivo do estudo, além do sigilo e confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes do estudo.

Para tanto, foi informado que em momento algum é necessária à identificação do participante ou a identificação da empresa em que atua. Os dados coletados foram agrupados e tratados de maneira consolidada e confidencial. Vale ressaltar que os dados e informações obtidos não servirão para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica,

que terá um cunho estritamente científico. Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos: (i) ao consentimento informado; (ii) a preocupação em não prejudicar a entidade e as pessoas que nela trabalham; e, (iii) manter a confidencialidade das pessoas e da entidade.

Em termos específicos, os seguintes procedimentos foram adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da entidade: a) O respondente teve liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação; b) Apenas os pesquisadores envolvidos possuem acesso aos questionários respondidos; c) O respondente concorda que sejam divulgados os resultados da pesquisa em publicações científicas; e, d) Qualquer dúvida referente ao questionário pode ser esclarecida com os pesquisadores responsáveis pela execução da pesquisa. Por fim, são evidenciadas as limitações do método.

## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1 Caracterização da Amostra

Na Tabela 2, são descritas as principais características do perfil da amostra.

**Tabela 2.** Perfil da Amostra

| <b>Sexo</b>                                                               | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> | <b>TTE</b>          | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Masculino                                                                 | 135               | 81,33%            | Até 5 anos          | 104               | 62,65%            |
| Feminino                                                                  | 31                | 18,67%            | De 6 a 10 anos      | 28                | 16,87%            |
| <b>Total</b>                                                              | <b>166</b>        | <b>100%</b>       | De 11 a 20 anos     | 21                | 12,65%            |
|                                                                           |                   |                   | A partir de 21 anos | 10                | 6,03%             |
|                                                                           |                   |                   | <b>Total</b>        | <b>166</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Idade</b>                                                              | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> | <b>TTF</b>          | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> |
| Até 30 anos                                                               | 15                | 9,04%             | Até 5 anos          | 109               | 65,66%            |
| De 31 a 40 anos                                                           | 76                | 45,78%            | De 6 a 10 anos      | 26                | 15,66%            |
| De 41 a 50 anos                                                           | 54                | 32,53%            | De 11 a 20 anos     | 19                | 11,45%            |
| A partir de 51 anos                                                       | 21                | 12,65%            | A partir de 21 anos | 12                | 7,23%             |
| <b>Total</b>                                                              | <b>166</b>        | <b>100%</b>       | <b>Total</b>        | <b>166</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Formação Acad.</b>                                                     | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> | <b>TpRO</b>         | <b>Freq. Abs.</b> | <b>Freq. Rel.</b> |
| Ensino Superior                                                           | 29                | 17,47%            | Até 5 anos          | 114               | 68,67%            |
| Especialização                                                            | 108               | 65,06%            | De 6 a 10 anos      | 37                | 22,29%            |
| Mestrado                                                                  | 26                | 15,66%            | De 11 a 20 anos     | 12                | 7,23%             |
| Doutorado                                                                 | 3                 | 1,81%             | A partir de 21 anos | 3                 | 1,81%             |
| <b>Total</b>                                                              | <b>166</b>        | <b>100%</b>       | <b>Total</b>        | <b>166</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Nível de... (Escala: 1 Baixo ... 7 Alto)</b>                           |                   |                   | <b>Média</b>        | <b>DP</b>         |                   |
| Nível Hierárquico da Função (NHF)                                         |                   |                   | 5,83                | 0,97              |                   |
| Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho (NUOAD)            |                   |                   | 5,79                | 1,35              |                   |
| Nível de Conhecimentos Orçamentários do Gestor (NCO)                      |                   |                   | 6,48                | 0,70              |                   |
| Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orç. da Organização (NCRPO) |                   |                   | 6,49                | 0,71              |                   |

Legenda: DP. Desvio Padrão; Freq. Abs. Frequência Absoluta; Freq. Rel. Frequência Relativa; TTE. Tempo de Trabalho na Empresa; TTF. Tempo de Trabalho na Função; TpRO. Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária. Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra analisada evidencia que a maioria dos respondentes são homens, pois 81,33% são do sexo masculino e 18,67% do sexo feminino. Em relação a faixa etária dos respondentes, percebe-se que 45,78% possuem entre 31 e 40 anos, 54 profissionais estão na faixa etária de 41 a 50 anos e apenas 9,04% dos *controllers* possuem menos de 30 anos de idade.

Quanto à formação acadêmica, identificou-se que 65,06% dos *controllers* possuem especialização e apenas 3 possuem doutorado, o que corresponde à 1,81% do total de respondentes. No que tange ao tempo de empresa, 104 participantes do estudo (62,65%) possuem menos de 5 anos e 10 (6,03%) possuem mais de 21 anos de empresa. Em relação ao tempo na função, 65,66% estão a menos de 5 anos nesta função e apenas 7,23% dos

profissionais estão a mais de 21 anos. Já quanto ao tempo que o profissional possui responsabilidade orçamentária, 114 profissionais atuam com essa atribuição há menos de 5 anos, 12 entre 11 e 20 anos, e 3 possuem mais de 21 anos de experiência nesta responsabilidade.

Em relação aos níveis hierárquicos, de conhecimento e de uso do orçamento, percebe-se um perfil de gestores bem qualificados e ocupando posições hierárquicas elevadas, com uso consistente do orçamento na avaliação de desempenho e conhecimento avançado sobre processos orçamentários. O Nível Hierárquico da Função (NHF) apresentou média de 5,83 e desvio-padrão de 0,97, o que sugere que a maioria dos respondentes ocupa posições razoavelmente altas na hierarquia organizacional, com pouca variação. O Nível de Uso do Orçamento para Avaliação de Desempenho (NUOAD) registrou média de 5,79 e desvio-padrão de 1,35, o que indica que o orçamento é utilizado de forma consistente para avaliação de desempenho, embora haja uma variação maior entre os participantes em comparação ao NHF.

Quanto aos conhecimentos, o Nível de Conhecimentos Orçamentários do Gestor (NCO) apresentou média de 6,48 (DP = 0,70) e o Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários da Organização (NCRPO) média de 6,49 (DP = 0,71), ambos próximos do valor máximo da escala e com baixa dispersão. Dessa forma, infere-se que os gestores possuem conhecimentos orçamentários, no nível individual e em relação às rotinas e processos orçamentários, e que tais conhecimentos são relativamente homogêneos entre os respondentes.

## 4.2 Estatística Descritiva

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos na análise descritiva do constructo de compartilhamento de informações.

**Tabela 3.** Estatística descritiva do constructo Compartilhamento de Informações

| Ind. | Indicadores do Constructo                                                                                                                                                 | Mínima | Máxima | Média | DP   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| CI1  | Compartilho minhas ideias com meu superior sobre a situação em minha área de responsabilidade.                                                                            | 1,00   | 7,00   | 6,04  | 1,22 |
| CI2  | Comunico informações a meus superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização.                                                                | 1,00   | 7,00   | 6,07  | 1,21 |
| CI3  | São compartilhadas informações com os superiores que ajudem a sanar problemas na organização (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades). | 1,00   | 7,00   | 5,65  | 1,35 |

Legenda: CI. Compartilhamento de Informações; DP. Desvio Padrão; Ind. Indicador.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise do intervalo real indicam que todos os indicadores obtiveram valores mínimos e máximos dentro da escala adotada, evidenciando a presença de respostas que variaram entre total discordância (1) e total concordância (7). O maior nível de discordância foi observado no indicador CI3, sugerindo que os funcionários não compartilham sistematicamente informações que possam auxiliar na resolução de problemas, o que pode dificultar a melhoria das atividades desenvolvidas. Por outro lado, o indicador CI2 apresentou o maior nível de concordância, evidenciando que os subordinados comunicam aos superiores as oportunidades e problemas enfrentados na organização.

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva dos indicadores do constructo Informações Relevantes para o Trabalho.

**Tabela 4.** Estatística descritiva do constructo Informações Relevantes para o Trabalho

| Ind. | Indicadores do Constructo                                                             | Mínima | Máxima | Média | DP   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| IRT1 | Sempre tenho clareza sobre o que é necessário para um bom desempenho em meu trabalho. | 1,00   | 7,00   | 5,61  | 1,16 |

|      |                                                                                                         |      |      |      |      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| IRT2 | Tenho informações adequadas para tomar as decisões ideais para cumprir meus objetivos de desempenho.    | 1,00 | 7,00 | 5,37 | 1,14 |
| IRT3 | Consigo obter as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisão importantes. | 1,00 | 7,00 | 5,55 | 1,16 |

Legenda: DP. Desvio Padrão; Ind. Indicador; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na variável Informações Relevantes para o Trabalho, observa-se um maior nível de concordância no indicador IRT1, o que indica que os profissionais de controladoria analisados possuem clareza sobre o que é necessário para o adequado desempenho de suas atividades. A menor concordância foi observada no indicador IRT2. Este achado sugere que os profissionais não dispõem de todas as informações necessárias para tomar decisões e atingir adequadamente seus objetivos no âmbito do contexto orçamentário.

A Tabela 5 apresenta a estatística descritiva do constructo Estresse Ocupacional.

**Tabela 5.** Estatística descritiva do constructo Estresse Ocupacional

| Ind. | Indicadores do Constructo                                                                        | Mínima | Máxima | Média | DP   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| EO1  | A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.                   | 1,00   | 7,00   | 6,05  | 1,45 |
| EO2  | O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita.                                          | 1,00   | 7,00   | 5,61  | 1,59 |
| EO3  | A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.                           | 1,00   | 7,00   | 5,20  | 1,63 |
| EO4  | Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho.       | 1,00   | 7,00   | 6,17  | 1,42 |
| EO5  | Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais. | 1,00   | 7,00   | 5,66  | 1,46 |
| EO6  | Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho.                 | 1,00   | 7,00   | 5,35  | 1,67 |

Legenda: DP. Desvio Padrão; EO: Estresse Ocupacional; Ind. Indicador.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na variável Estresse Ocupacional, observa-se maior nível de concordância no indicador EO4, o que indica que os *controllers* sentem-se incomodados com a falta de confiança de seus superiores em relação ao seu trabalho. Em seguida, o indicador EO1 também apresentou elevado nível de concordância, o que sugere que a forma como as tarefas são distribuídas em sua área provoca desconforto no profissional de controladoria. Por outro lado, o menor nível de discordância foi registrado no indicador EO3, o que revela que a falta de autonomia na execução das atividades tem se mostrado desgastante para os *controllers* analisados.

A Tabela 6 detalha a estatística descritiva dos indicadores da Insegurança no Trabalho.

**Tabela 6.** Estatística descritiva do constructo Insegurança no Trabalho

| Ind. | Indicadores do Constructo                                                    | Mínima | Máxima | Média | DP   |
|------|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| IT1  | Provavelmente vou perder meu emprego muito em breve e isso me deixa ansioso. | 1,00   | 7,00   | 5,58  | 1,73 |
| IT2  | Não tenho certeza de que poderei manter meu emprego.                         | 1,00   | 7,00   | 5,02  | 1,87 |
| IT3  | Eu acho que posso perder meu emprego em um futuro próximo.                   | 1,00   | 7,00   | 5,01  | 1,83 |
| IT4  | Sinto-me inseguro em relação ao futuro do meu trabalho.                      | 1,00   | 7,00   | 4,55  | 1,79 |

Legenda: DP. Desvio Padrão; Ind. Indicador; IT. Insegurança no Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise do constructo Insegurança no Trabalho revelam maior nível de concordância no indicador IT1, o que sugere que os *controllers* sentem-se inseguros quanto à possibilidade de perder o emprego em breve, o que gera ansiedade. Por outro lado, o indicador

IT4 apresentou o menor nível de concordância e indica que os profissionais se sentem relativamente seguros em relação ao futuro de suas funções.

A Tabela 7 fornece uma síntese da estatística descritiva dos indicadores do CMO.

**Tabela 7.** Estatística descritiva do constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias

| Ind. | Indicadores do Constructo                                                                                                  | Mínima | Máxima | Média | DP   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| CMO1 | O controle orçamentário proporciona maior compromisso para alcançar o orçamento da área de responsabilidade.               | 2,00   | 7,00   | 5,95  | 1,03 |
| CMO2 | O atingimento do orçamento da minha área de responsabilidade é de grande importância.                                      | 1,00   | 7,00   | 5,98  | 1,05 |
| CMO3 | O controle orçamentário permite empregar maior esforço para atingir o orçamento da minha área de responsabilidade.         | 1,00   | 7,00   | 6,05  | 1,02 |
| CMO4 | O controle orçamentário me traz um sentimento de compromisso com as metas orçamentárias da minha área de responsabilidade. | 1,00   | 7,00   | 5,89  | 1,07 |
| CMO5 | O controle orçamentário é um meio para eu conseguir informações para o cumprimento das metas orçamentárias.                | 2,00   | 7,00   | 5,71  | 1,08 |

Legenda: CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; DP. Desvio Padrão; Ind. Indicador.

Fonte: Dados da pesquisa.

No constructo Compromisso com as Metas Orçamentárias, observa-se que o maior nível de concordância ocorreu no indicador CMO3. Este achado revela que o controle orçamentário incentiva os profissionais de controladoria analisados a dedicarem maior esforço para alcançar as metas orçamentárias de sua área de responsabilidade. Enquanto que a menor concordância se deu em CMO5, inferindo-se que o controle orçamentário é um instrumento para o *controller* obter informações para o cumprimento das metas orçamentárias.

### 4.3 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais

Na Tabela 8 evidencia-se os indicadores de confiabilidade e validade discriminante.

**Tabela 8.** Indicadores de Confiabilidade e Validade Discriminante

| Indicadores de Confiabilidade                                                                |                  |              |                         |              |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------------------|--------------|------------------|
| Variáveis                                                                                    | Alfa de Cronbach | rho_A        | Confiabilidade Composta | AVE          | Cargas Fatoriais |
| CI                                                                                           | 0.874            | 0.878        | 0.923                   | 0.799        | [0.866; 0.922]   |
| IRT                                                                                          | 0.941            | 0.943        | 0.962                   | 0.894        | [0.942; 0.950]   |
| EO                                                                                           | 0.918            | 0.929        | 0.936                   | 0.710        | [0.781; 0.906]   |
| IT                                                                                           | 0.918            | 0.946        | 0.942                   | 0.801        | [0.877; 0.927]   |
| CMO                                                                                          | 0.919            | 0.940        | 0.939                   | 0.754        | [0.756; 0.908]   |
| Validade Discriminante (Diagonal Inferior Fornell e Larcker (1981) - Diagonal Superior HTMT) |                  |              |                         |              |                  |
| Variáveis                                                                                    | CI               | IRT          | EO                      | IT           | CMO              |
| CI                                                                                           | <b>0.894</b>     | 0.768        | 0.163                   | 0.070        | 0.524            |
| IRT                                                                                          | 0.699            | <b>0.946</b> | 0.137                   | 0.081        | 0.329            |
| EO                                                                                           | -0.146           | -0.127       | <b>0.842</b>            | 0.246        | 0.196            |
| IT                                                                                           | -0.064           | -0.000       | 0.236                   | <b>0.895</b> | 0.070            |
| CMO                                                                                          | 0.471            | 0.319        | -0.201                  | -0.067       | <b>0.869</b>     |

Legenda: AVE. Variância Média Extraída; CI. Compartilhamento de Informações; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; EO. Estresse Ocupacional; IT. Insegurança no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; rho\_A. Média das Correlações Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstram que os indicadores de confiabilidade dos constructos apresentam valores superiores aos mínimos recomendados, em conformidade com o sugerido por Hair Jr. et al. (2019). O menor valor de Alfa de *Cronbach* registra-se no constructo de Compartilhamento de Informações (0,874). Enquanto que o menor valor do indicador de Confiabilidade Composta é de 0,923, para este mesmo constructo (CI). Em relação a validade convergente (AVE), todos os constructos alcançaram valores acima de 0,5. Consta-se que as escalas de mensuração utilizadas nesta pesquisa apresentam confiabilidade, possibilitando sua validação e adequação para a análise dos modelos estruturais testados neste estudo.

Na sequência, realiza-se a avaliação da validade discriminante dos constructos com base no critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Observa-se que todas as correlações apresentadas são inferiores às raízes quadradas das AVE (valores destacados em negrito), evidenciando que os constructos mantêm correlações apropriadas entre si. Os valores do teste HTMT também evidenciaram índices satisfatórios conforme proposto na literatura (Hair Jr. et al., 2019). Para tanto, verifica-se a validade discriminante do modelo teórico proposto, possibilitando a subsequente análise das relações teóricas por meio da aplicação da MEE.

Na Tabela 9 são detalhados os coeficientes de caminhos do modelo estrutural, permitindo avaliar os efeitos diretos e indiretos entre as variáveis analisadas.

**Tabela 9.** Coeficientes de Caminhos do Modelo Estrutural

| Hip. | Caminhos Estruturais | Coef. Padrão | Erro Padrão | T-values | P-values | Resultado | R <sup>2</sup> | VIF   | Q <sup>2</sup> | f <sup>2</sup> |
|------|----------------------|--------------|-------------|----------|----------|-----------|----------------|-------|----------------|----------------|
| H1   | CI → IRT             | 0,699        | 0.043       | 16.374   | 0.000*   | Suportada | 0.489          | 1.000 | 0.429          | 0.731          |
| H2   | IRT → CMO            | 0.300        | 0.070       | 4.259    | 0.000*   | Suportada | 0.129          | 1.017 | 0.082          | 0.620          |
| H3   | IRT → EO             | -0.127       | 0.076       | 1.673    | 0.095**  | Suportada | 0.016          | 1.000 | 0.008          | 0.589          |
| H4   | IRT → IT             | 0.030        | 0.087       | 0.347    | 0.729ns  | Não Sup.  | 0.056          | 1.016 | 0.036          | 0.643          |
| H5   | EO → CMO             | -0.155       | 0.071       | 2.200    | 0.028*   | Suportada | 0.129          | 1.077 | 0.082          | 0.620          |
|      | EO → IT              | 0.240        | 0.078       | 3.084    | 0.002*   | Suportada | 0.056          | 1.016 | 0.036          | 0.643          |
| H6   | IT → CMO             | -0.030       | 0.082       | 0.371    | 0.711ns  | Não Sup.  | 0.129          | 1.060 | 0.082          | 0.620          |

CI. Compartilhamento de Informações; Coef. Padrão. Coeficiente Padrão; Hip. Hipótese; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; EO. Estresse Ocupacional; IT. Insegurança no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias. Não Sup. Não Suportada; \* *p-value* 0.05; \*\* *p-value* 0.10; ns. não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere aos efeitos diretos analisados, os resultados apresentados na Tabela 8 indicam que a influência do compartilhamento de informações nas informações relevantes para o trabalho é positiva e significativa ao nível de 1%, o que possibilita confirmar a hipótese de pesquisa *H1*. *O compartilhamento de informações verticais influencia positivamente a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho*. Este resultado corrobora os achados de Machado et al. (2022b), que evidenciaram que o compartilhamento de informações exerce influência positiva sobre as informações relevantes para o trabalho. Além disso, sugere que a troca de informações entre superiores e subordinados promove clareza nas informações estratégicas, possibilitando aos indivíduos avaliar decisões e alcançar os objetivos organizacionais (Machado et al., 2022b).

As informações relevantes para o trabalho influenciam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias a um nível de significância de 1%, confirmando a hipótese *H2*. *A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia positivamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Esse resultado está em consonância com estudos anteriores (Chong & Johnson, 2007; Aqmal & Soewarno, 2018; Bitencourt et al., 2023). Este resultado sugere que a participação no estabelecimento das metas fornece aos subordinados informações essenciais para o desenvolvimento de suas atividades (Chong & Johnson, 2007) e essas informações impactam diretamente a motivação e a eficiência dos colaboradores no

cumprimento das metas (Aqmal & Soewarno, 2018). Deste modo, uma maior participação no processo orçamentário facilita a aquisição, geração e disseminação de informações relevantes, ampliando as chances de atingir as metas estabelecidas (Bitencourt et al., 2023).

As informações relevantes para o trabalho influenciam negativamente o estresse ocupacional a um nível de 5%, ou seja, quanto mais informações relevantes para o trabalho houver, menor vai ser o estresse ocupacional dos *controllers*, o que confirma a *H3. A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia negativamente o estresse ocupacional*. Esses achados estão em consonância aos obtidos por Zonatto et al. (2019), que evidenciaram que a participação nos processos orçamentários contribui para a redução do estresse no ambiente de trabalho. De maneira correlata, o compartilhamento vertical de informações facilita a interação entre gestores e funcionários (Parker & Kyj, 2006), o que pode reduzir o estresse ocupacional (Paschoal & Tamayo, 2004) e manter o comprometimento dos profissionais com as metas orçamentárias (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007).

Por outro lado, as IRT não apresentam efeito significativo na insegurança no trabalho, o que leva à rejeição da hipótese de pesquisa *H4. A disponibilidade de informações relevantes para o trabalho influencia negativamente a insegurança no trabalho*. Estudos anteriores indicam que a aquisição e o compartilhamento dessas informações fortalecem o desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores com as metas orçamentárias (Aqmal & Soewarno, 2018; Nguyen et al., 2019; Bitencourt et al., 2023). Apesar desses efeitos positivos sobre desempenho e comprometimento, os achados desta pesquisa indicam que a disponibilidade de informações relevantes não se traduz em redução significativa da insegurança no trabalho, sugerindo que outros fatores podem influenciar essa percepção de vulnerabilidade ocupacional. Esta evidência também sugere que as organizações analisadas devem promover treinamentos com os envolvidos no processo orçamentário para que ocorra uma comunicação organizacional maior com vistas a minimizar também a insegurança no trabalho e não somente o estresse ocupacional conforme constatado na pesquisa.

A relação entre o estresse ocupacional e o compromisso com as metas orçamentárias revelou um efeito negativo e significativo, o que permite confirmar a hipótese *H5. O estresse ocupacional influencia negativamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Este achado diverge parcialmente dos resultados obtidos por Santos et al. (2024), os quais identificaram uma relação negativa entre o estresse ocupacional e o compromisso com as metas orçamentárias, porém sem significância estatística.

Os resultados indicaram também que o estresse ocupacional exerce influência positiva sobre a insegurança no trabalho. Este achado evidencia que níveis mais elevados de estresse tendem a aumentar a percepção de instabilidade entre os profissionais no trabalho. Esse achado sugere que, quando os *controllers* vivenciam situações de sobrecarga, pressão por resultados ou falta de recursos adequados para o desempenho de suas atividades, podem desenvolver sentimentos de incerteza em relação à continuidade de seu vínculo empregatício ou à sua capacidade de atender às expectativas organizacionais (Witte, 2000; Paschoal & Tamayo, 2004). Este resultado pode ser justificado conforme os argumentos de Pires (2025), pois aborda que na contemporaneidade, o emprego é uma fonte de recursos valiosos, que proporciona renda, status social, aquisição e utilização de habilidades, que contribuem para um maior bem-estar. Assim, a insegurança no emprego representa uma ameaça a esses recursos, induzindo, assim, ao estresse e vice-versa (Pires, 2025).

Em contrapartida, a insegurança no trabalho não apresentou efeito significativo no compromisso com as metas orçamentárias, o que leva à rejeição da hipótese *H6. A insegurança no trabalho influencia negativamente o compromisso com as metas orçamentárias*. Esse resultado difere dos achados de estudos anteriores, como os de Wang et al. (2018), Jiang e Probst (2019), Shoss et al. (2023) e Pires (2025), que constatarem reações negativas decorrentes

da insegurança no trabalho, as quais tendem a reduzir o compromisso e o esforço dos indivíduos em relação às suas atividades e objetivos orçamentários. Esta evidência também difere dos argumentos de Pires (2025) de que a insegurança no emprego apresenta um impacto negativo nas atitudes e comportamentos nos níveis organizacional e relacionado ao trabalho.

A Tabela 10 apresenta os coeficientes de caminhos referentes aos efeitos indiretos do modelo estrutural, evidenciando a mediação entre os constructos analisados.

**Tabela 10.** Coeficientes de Caminhos dos Efeitos Indiretos

| Caminhos Estruturais     | Coef. Padrão | Erro Padrão | T-values | P-values | Resultado |
|--------------------------|--------------|-------------|----------|----------|-----------|
| CI → IRT → CMO           | 0.210        | 0.054       | 3.910    | 0.000*   | Suportada |
| CI → IRT → EO            | -0.089       | 0.053       | 1.664    | 0.097**  | Suportada |
| CI → IRT → EO → CMO      | 0.014        | 0.011       | 1.215    | 0.225ns  | Não Sup.  |
| CI → IRT → IT            | 0.021        | 0.061       | 0.343    | 0.731ns  | Não Sup.  |
| CI → IRT → IT → CMO      | -0.001       | 0.006       | 0.109    | 0.913ns  | Não Sup.  |
| CI → IRT → EO → IT       | -0.021       | 0.015       | 1.375    | 0.170ns  | Não Sup.  |
| CI → IRT → EO → IT → CMO | 0.001        | 0.002       | 0.315    | 0.753ns  | Não Sup.  |
| IRT → EO → CMO           | 0.020        | 0.016       | 1.220    | 0.223ns  | Não Sup.  |
| IRT → IT → CMO           | -0.001       | 0.008       | 0.110    | 0.912ns  | Não Sup.  |
| EST → IT → CMO           | -0.007       | 0.021       | 0.352    | 0.725ns  | Não Sup.  |
| IRT → EO → IT            | -0.030       | 0.022       | 1.383    | 0.167ns  | Não Sup.  |
| IRT → EO → IT → CMO      | 0.001        | 0.003       | 0.317    | 0.752ns  | Não Sup.  |

Legenda: CI. Compartilhamento de Informações; Coef. Padrão. Coeficiente Padrão; IRT. Informações Relevantes para o Trabalho; EO. Estresse Ocupacional; IT. Insegurança no Trabalho; CMO. Compromisso com as Metas Orçamentárias; Não Sup. Não Suportada. \* *p-value* 0.05; \*\* *p-value* 0.10; ns. não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados expostos na Tabela 10 evidenciam indícios que permitem suportar os efeitos mediadores das informações relevantes para o trabalho na relação entre compartilhamento de informações e compromisso com as metas orçamentárias (CI → IRT → CMO) e compartilhamento de informações e estresse ocupacional (CI → IRT → EO). Dessa forma, pode-se confirmar que as informações relevantes para o trabalho impactam no compartilhamento de informações aumentando o compromisso com as metas orçamentárias e diminuindo o estresse ocupacional.

Profissionais *controllers* que possuem clareza sobre suas atividades de trabalho, informações adequadas e estratégicas para tomar as decisões (Kren, 1992), consequentemente, apresentarão maiores níveis de compartilhamento de informações com os seus superiores sobre a sua área de responsabilidade, as oportunidades e problemas enfrentados no trabalho (Parker & Kyj, 2006), bem como, maiores níveis de compromisso com o atingimento das metas orçamentárias, criando expectativas diante do atingimento destas (Chong & Chong, 2002).

Além disso, os resultados revelaram que diante destas condições, de maior comunicação organizacional (compartilhamento de informações e disponibilidade de informações relevantes para o trabalho), menores serão os níveis de nervosismo sobre como as tarefas são distribuídas nas áreas de responsabilidade dos *controllers*, o tipo de controle sobre o trabalho apresenta menos irritação, a falta de autonomia se torna menos desgastante, os gestores se sentem menos incomodados com a falta de confiança dos superiores e com a deficiência na divulgação de informações sobre as decisões organizacionais e das tarefas de trabalho (Paschoal & Tamayo, 2004). Tais evidências sugerem, portanto, que o estresse ocupacional pode ser minimizado por meio da comunicação interna (Frare & Beuren, 2020),

Os resultados da presente pesquisa evidenciaram que o compartilhamento de informações e a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho exercem influência significativa e positiva sobre o compromisso com as metas orçamentárias, reforçando o papel da comunicação interna como elemento essencial para o desempenho organizacional.

Verificou-se ainda, que as informações relevantes para o trabalho contribuem para a redução do estresse ocupacional, enquanto a insegurança no trabalho não apresentou efeito significativo sobre o compromisso com as metas orçamentárias, divergindo parcialmente de estudos anteriores. Ademais, constatou-se que o estresse ocupacional afeta negativamente o comprometimento dos profissionais com as metas orçamentárias, confirmando as hipóteses relacionadas ao impacto das condições psicológicas no desempenho orçamentário. Por fim, denota-se que esses resultados enfatizam a importância do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho para a saúde mental individual e para as atitudes relacionadas ao trabalho, levando em consideração os recursos individuais e organizacionais (Pires, 2025).

## **5 Considerações Finais**

No que se refere aos efeitos diretos analisados, os resultados indicaram que o compartilhamento de informações verticais exerce influência positiva e significativa sobre a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho, confirmando a hipótese H1. Essas informações, por sua vez, impactam positivamente o compromisso com as metas orçamentárias e contribuem para a redução do estresse ocupacional, confirmando as hipóteses H2 e H3.

Embora a disponibilidade de informações relevantes para o trabalho ser indicada por estudos anteriores (Frare & Beuren, 2020; Zonatto et al., 2022; Pires, 2025) como um recurso que pode ajudar os funcionários a diminuir a sua insegurança no trabalho, não foi observada influência significativa das informações relevantes na insegurança no trabalho, o que levou à rejeição da hipótese H4. Tais evidências sugerem que, sob certas condições a comunicação organizacional pode não cumprir com eficiência e eficácia o seu papel de minimizar fatores estressores no ambiente de trabalho.

Quanto às variáveis relacionadas ao comportamento ocupacional, o estresse ocupacional apresentou efeito negativo e significativo no compromisso com as metas orçamentárias (H5), enquanto que a insegurança no trabalho não mostrou efeito relevante sobre esse compromisso, resultando na aceitação da H5 e rejeição da hipótese H6, respectivamente. De maneira geral, os achados evidenciam que a disponibilização de informações relevantes favorece o comprometimento e reduz o estresse dos profissionais, embora não seja suficiente para diminuir percepções de insegurança no ambiente de trabalho.

Em relação aos efeitos indiretos, constatou-se que as informações relevantes para o trabalho exercem efeito mediador nas relações entre o compartilhamento de informações e o compromisso com as metas orçamentárias, bem como, entre o compartilhamento de informações e o estresse ocupacional. Dessa forma, verifica-se que a disponibilidade de informações relevantes contribui para aumentar o compromisso com as metas orçamentárias e reduzir o estresse ocupacional. Observou-se ainda que, enquanto o estresse ocupacional impacta negativamente o comprometimento com as metas orçamentárias, a insegurança no trabalho não apresentou efeito significativo sobre esse compromisso, o que justifica os resultados encontrados para a variável estresse ocupacional.

Considerando os resultados obtidos, é possível inferir que a disponibilidade e o compartilhamento de informações desempenham um papel central no aumento do comprometimento com as metas orçamentárias e na redução do estresse ocupacional, enquanto que fatores como a insegurança no trabalho parecem não influenciar significativamente esse comprometimento. Em suma, os achados evidenciam que a gestão eficaz da informação é determinante para o engajamento e o desempenho dos profissionais. Além disso, os resultados ressaltam a complexa interação entre recursos pessoais e contextuais no ambiente de trabalho (PIRES, 2025). Para tanto, promover a comunicação organizacional na força de trabalho na área de controladoria, parece ser uma forma de, pelo menos em parte, neutralizar os resultados indesejáveis, como é o caso do estresse ocupacional e também pode ser uma maneira de acordo

com Pires (2025) de aumentar os recursos individuais para lidar com o estresse, e assim, promover um maior compromisso com as metas nos processos orçamentários.

Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura ao fornecer evidências empíricas sobre como a comunicação organizacional, por meio do compartilhamento e da disponibilização de informações relevantes, pode influenciar positivamente o compromisso com as metas orçamentárias e reduzir o estresse ocupacional. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que a insegurança no trabalho não apresenta efeito significativo, sugerindo a necessidade de investigação de outros fatores que impactam o engajamento profissional. Assim, este estudo amplia a compreensão sobre o papel da comunicação na mitigação de fatores psicológicos negativos no ambiente da controladoria e oferece um modelo conceitual que pode servir como base para pesquisas futuras, fortalecendo o entendimento das relações entre comunicação, estresse, insegurança e comportamento organizacional.

Os resultados desta pesquisa contribuem, portanto, para preencher uma lacuna observada em pesquisas anteriores da área de contabilidade gerencial, que carece de insights sobre como a comunicação interna pode promover a diminuição do estresse e insegurança no trabalho e promover um maior compromisso com as metas de profissionais *controllers*. Ao abordar estas relações, foi possível evidenciar pela comunicação organizacional percebida pelos *controllers*, que esta atenua apenas o estresse ocupacional e potencializa assim, o compromisso com as metas, que por sua vez, são reflexos chave da colaboração entre *controllers* e gerentes, que, influenciam a tomada de decisões estratégicas.

Sob a perspectiva prática, os achados desta pesquisa indicam que a gestão eficiente da comunicação interna pode contribuir para reduzir o estresse e a insegurança dos profissionais de controladoria, ao mesmo tempo em que reforça seu comprometimento com as metas orçamentárias. Ao identificar os fatores que influenciam o estresse ocupacional e a insegurança no trabalho, é possível desenvolver intervenções direcionadas a minimizar impactos negativos e fortalecer comportamentos alinhados aos processos orçamentários. Com isso, o estudo oferece subsídios para que as organizações adotem estratégias de comunicação mais estratégicas, promovendo tanto o bem-estar quanto o desempenho de seus colaboradores.

Deste modo, a partir dos resultados encontrados no estudo, as organizações podem redesenhar a forma como o trabalho é desenvolvido no setor da controladoria, a fim de neutralizar os efeitos do estresse ocupacional e da insegurança no trabalho, permitindo assim, uma maior troca de informações nas tarefas realizadas, o que pode apoiar esse processo e melhorar o atingimento das metas orçamentárias. Outra sugestão seria o desenvolvimento de programas de desenvolvimento pessoal que poderiam ser utilizados para minimizar comportamentos negativos no ambiente de trabalho, visto que tais programas poderiam reduzir as percepções de estresse e insegurança no ambiente de trabalho.

Como limitações do estudo, destaca-se a amostra analisada, pois representa apenas um contexto, as variáveis utilizadas são outra limitação, visto que a adoção de outras variáveis pode apresentar resultados diferentes e influenciar as relações propostas. Outra limitação refere-se a abordagem do problema adotada, pois os dados foram analisados somente de forma quantitativa. Contudo, acredita-se que tais limitações não invalidam os resultados obtidos. Sugere-se para estudos futuros explorar outros fatores que possam influenciar a insegurança no trabalho, dado que, neste estudo, o compartilhamento de informações e a disponibilidade de informações relevantes não apresentaram efeito significativo sobre essa variável. Também recomenda-se adotar delineamentos experimentais, permitindo uma análise mais robusta das relações entre comunicação, fatores psicológicos e compromisso com as metas orçamentárias, aprofundando a compreensão dos mecanismos de comunicação, fatores estressores e comportamento no ambiente de trabalho dos *controllers*.

## Referências

- Aqmal, I. U., & Soewarno, N. (2018). The mediating impact of psychological capital and job relevant information on the influence of budget participation against job performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(11), 1-14.
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bitencourt, I. R., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., & Soares, C. S. (2023). Efeitos das Informações Relevantes para o Trabalho e da Personalidade Proativa na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial. *Revista ConTexto*, 23(55), 65-84.
- 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.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting Business Research*, 37(1), 3-19.
- Fávero, L. P., Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados: Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro: Grupo GEN.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista Administração de Empresas*, 60(6), 400-412.
- Fourné, S. P. L., Guessow, D., Margolin, M., & Schäffer, U. (2023). Controllers and strategic decision-making: the role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*, 60, 1-13.
- 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.
- Huang, G. H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents outcomes. *Journal Organizational Behavior*, 33(6), 752-769.
- Isgiyart, J., Nugroho, D. A., Ratmono, D., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. *Journal of Management Systems*, 20(173), 48-54.
- 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.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *Accounting Review*, 67, 511-526.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2003). The effects of Participation and Job-Relevant Information on the relationship between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1), 17-34.
- Leite, L. S. (2020). *Saúde mental no trabalho e atitude*. Rio de Janeiro: Expressa.
- 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.
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022a). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *Brazilian Administration Review*, 19(3), 1-27.
- Machado, F. S., Bacchi, T. S., Souza, A. M., & Zonatto, V. C. da S. (2022b). Efeitos Cognitivos do Compartilhamento de Informações e das Informações Relevantes para o Trabalho na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial. *Anais... 22º Congresso USP, São Paulo*.

- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257.
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98-116.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.
- Pires, M. L. (2005). The Effects of Job Insecurity on Psychological Well-Being and Work Engagement: Testing a Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 15(7), 1-24.
- 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.
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40.
- Santos, M. N., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Trevisan, M. (2024). Efeitos do compartilhamento de informações, estresse ocupacional e insegurança no trabalho na relação entre a participação orçamentária e o compromisso com as metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 21(55), 1-19.
- Shoss, M. K., Su, S., Schlotzhauer, A. E., & Carusone, N. (2023). Working hard or hardly working? An examination of job preservation responses to job insecurity. *Journal of Management*, 49(7), 2387-2414.
- Vander Elst, T., Baillien, E., Cuyper, N., & Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.
- Wang, W., Mather, K., & Seifert, R. (2018). Job insecurity, employee anxiety, and commitment: The moderating role collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 8(2), 220-237.
- 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.
- 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.
- 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.
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532-549.