

A DIFICULDADE DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS ESTIMULA COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS E EXAUSTÃO EMOCIONAL?

Sylvio Fillagranna Neto, Vanderlei dos Santos

INTRODUÇÃO

Este estudo examina os efeitos da dificuldade das metas orçamentárias nos comportamentos antiéticos pró-organizacionais (*unethical pro-organizational behavior – UPB*) e na exaustão emocional de gestores. O UPB refere-se a ações intencionais que visam beneficiar a organização ou seus líderes, mas que violam normas éticas, legais ou sociais (Umphress, Bingham, 2011), sendo distinto de fraudes deliberadas em benefício próprio, pois envolve uma lógica de lealdade organizacional (Mo, et al., 2023). Diversos escândalos corporativos ilustram esse fenômeno. Escândalos como os da Wells Fargo, Volkswagen e Boeing mostraram que metas agressivas e a busca por resultados podem levar à violação de padrões éticos, com impactos reputacionais, legais e financeiros (Alniacik et al., 2022; Story, Neves, 2024).

Apesar da literatura crescente sobre UPB, a maioria dos estudos tem se concentrado em antecedentes de natureza individual ou relacional, como o suporte organizacional percebido (Wang et al., 2022a) e insegurança no emprego (Wang et al., 2022b). Menor atenção tem sido dada aos efeitos das características de controle gerencial, como, dificuldade das metas orçamentárias, no desencadeamento de UPB (Fukushima, Yamada, 2024) e em suas consequências emocionais, como, a exaustão. Além disso, há poucas evidências empíricas sobre a relação entre o UPB e a exaustão emocional, caracterizada por esgotamento no trabalho (Maslach et al., 2001) e agravada por dilemas morais (Bandura, 1999).

Assim, ancorado na Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1991), parte-se do pressuposto de que, diante de metas excessivamente desafiadoras, os indivíduos podem recorrer ao UPB como forma de manter recompensas psicológicas e evitar uma autoimagem negativa. Ao violarem padrões éticos, ainda que em benefício da organização, indivíduos podem experimentar culpa, tensão e conflitos internos, o que posiciona o UPB como um possível antecedente da exaustão emocional (Mishra et al., 2021). Portanto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: *Quais são os efeitos da dificuldade das metas orçamentárias nos comportamentos antiéticos pró-organizacionais e na exaustão emocional de gestores?* Para tanto, foram propostas três hipóteses: (H1) a dificuldade das metas orçamentárias influencia positivamente os comportamentos antiéticos pró-organizacionais; (H2) a dificuldade das metas orçamentárias influencia positivamente a exaustão emocional; e (H3) os comportamentos antiéticos pró-organizacionais influenciam positivamente a exaustão emocional.

DESENVOLVIMENTO

Uma *survey* foi realizada com 233 gestores de empresas de grande porte em Santa Catarina, conforme *ranking* da Revista Amanhã (edição 2021), e os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). As variáveis da pesquisa (dificuldade com metas orçamentárias, UPB e exaustão emocional) foram mensuradas com itens amplamente reconhecidos na literatura internacional (Fukushima, 2020; Mahlendorf et al., 2018; Bedford et al. 2022), avaliados em uma escala tipo Likert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo plenamente). Além disso, gênero, idade, educação (escolaridade e área de formação) e mandato (tempo de empresa e tempo como gerente) foram adicionadas como variáveis de controle. Ainda, para aferir a robustez do modelo teórico e explorar possíveis nuances nos efeitos identificados, foram conduzidas análises adicionais envolvendo mediação, subgrupos e moderação.

RESULTADOS

Nossas três hipóteses foram confirmadas. A dificuldade das metas orçamentárias está positivamente relacionada com os comportamentos antiéticos pró-organizacionais ($\beta = 0,213$, $p < 0,01$), confirmando a H1. A dificuldade das metas orçamentárias também está associada positivamente com a exaustão emocional ($\beta = 0,190$, $p < 0,01$), apoiando H2. Os comportamentos antiéticos pró-organizacionais estão associados com a exaustão emocional ($\beta = 0,211$, $p < 0,01$), suportando a H3. Em termos de variáveis de controle, a escolaridade apresenta uma relação inversa com a exaustão emocional ($\beta = -0,122$, $p < 0,05$), sugerindo que quanto maior o nível de escolaridade dos gestores da amostra, menor sua associação com a exaustão emocional. Também se observou relação inversa entre comportamentos antiéticos pró-organizacionais e o tipo de formação ($\beta = -0,339$, $p < 0,05$), evidenciando que gestores formados na área de negócios apresentam uma associação negativa em práticas de UPB. As análises adicionais reforçaram a robustez do modelo teórico e indicaram que a relação entre dificuldade das metas orçamentárias e seus efeitos não é homogênea. A presença de bônus alterou os caminhos causais, assim como a frequência da avaliação de desempenho influenciou a intensidade dos efeitos sobre o UPB.

À luz da Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1991), estes achados indicam que os indivíduos podem agir deliberadamente para atingir metas, inclusive recorrer a comportamentos moralmente discutíveis quando entendem que isso os aproxima do reconhecimento, da recompensa ou da autoeficácia. Nessa perspectiva, o UPB pode ser visto como um meio instrumental para o atingimento de metas orçamentárias percebidas como excessivamente exigentes. Quanto à exaustão emocional, os resultados estão alinhados a investigações que associam demandas excessivas e pressões organizacionais ao desgaste psicológico (Liu, 2024). A dificuldade das metas orçamentárias parece extrapolar o estímulo à performance e gerar sobrecarga, contribuindo para sentimentos de angústia e cansaço crônico entre os gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossos resultados apresentam algumas implicações teóricas e práticas. Primeiro, contribuem para a literatura (Fukushima, Yamada, 2024) que investiga como práticas organizacionais influenciam comportamentos de natureza ambígua sob o ponto de vista ético. Essas pesquisas ainda são escassas, principalmente quando se trata de comportamentos antiéticos que visam beneficiar a própria organização (Story, Neves, 2024). Segundo, contribuímos para a literatura sobre exaustão emocional (Chen, et al. 2020; Liu, 2024) ao evidenciar que não apenas pressões diretas por metas orçamentárias estão associadas ao desgaste psicológico, mas também que esse efeito pode ocorrer de forma indireta, mediado por práticas antiéticas. Ainda, mostramos que elementos do controle orçamentário, como o uso de bônus atrelado ao cumprimento de metas, alteram os caminhos pelos quais a pressão se traduz em exaustão emocional, o que amplia a compreensão sobre os efeitos comportamentais do sistema orçamentário. Terceiro, os achados indicam que práticas de controle orçamentário, além de orientar o desempenho, podem afetar condutas éticas e o equilíbrio emocional dos gestores. Assim, é essencial que o sistema orçamentário seja desenhado com atenção às suas consequências, evitando foco exclusivo na performance. Todavia, o estudo apresenta limitações que oportunizam pesquisas futuras. O delineamento transversal limita inferências causais mais robustas. Estudos futuros podem expandir o modelo proposto, incorporar métodos longitudinais e investigar práticas organizacionais que atenuem comportamentos antiéticos, como o uso de sistemas orçamentários habilitantes.

Palavras-chave: dificuldade das metas orçamentárias; comportamentos antiéticos pró-organizacionais; exaustão emocional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALNIACIK, Esra; ERBAS KELEBEK, Ezgi F.; ALNIACIK, Umit. The moderating role of message framing on the links between organizational identification and unethical pro-organizational behavior. **Management Research Review**, v. 45, n. 4, p. 502-523, 2022.
- BANDURA, Albert. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. **Personality and social psychology review**, 3(3), 193-20, 1999.
- BANDURA, Albert. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 50, n. 2, p. 248-287, 1991.
- BEDFORD, David S.; SPEKLÉ, Roland F.; WIDENER, Sally K. Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. **Accounting, Organizations and Society**, v. 101, p. 101346, 2022.
- CHEN, C. H. E. N. et al. The in congruence effect of supervisor empowering leadership and subordinate self-leadership on subordinate emotional exhaustion and job performance. **Journal of Management World**, v. 36, n. 12, p. 145-162, 2020.
- FUKUSHIMA, Kazunori. An Investigation of the Side Effects of High Performance Goal Setting: Target Difficulty and Unethical Pro-Organizational Behavior. Available at SSRN **3747549**, 2020.
- FUKUSHIMA, Kazunori; YAMADA, Akihiro. Does budget target setting lead managers to engage in unethical behavior for the organization?. **The British Accounting Review**, v. 56, n. 4, p. 101218, 2024.
- LIU, Lei. How does temporal leadership affect unethical pro-organizational behavior? The roles of emotional exhaustion and job complexity. **Kybernetes**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-02-2024-0522>.
- MAHLENDORF, Matthias D.; MATEJKA, Michal; WEBER, Jürgen. Determinants of financial managers' willingness to engage in unethical pro-organizational behavior. **Journal of Management Accounting Research**, v. 30, n. 2, p. 81-104, 2018.
- MASLACH, Christina; SCHAFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 2001, p. 397-422, 2001.
- MISHRA, Madhurima; GHOSH, Koustab; SHARMA, Dheeraj. Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 179, n. 1, p. 63-87, 2022.
- MO, Shenjiang et al. Performance goal orientation and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model. **The International Journal of human resource management**, v. 34, n. 18, p. 3431-3463, 2023.

STORY, Joana SP; NEVES, Pedro. Curbing unethical pro-organizational behavior with high-performance work systems: Test of an uncertainty reduction mechanism. **European Management Journal**, 2024.

UMPHRESS, Elizabeth E.; BINGHAM, John B. When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. **Organization science**, v. 22, n. 3, p. 621-640, 2011.

WANG, Xiaoyu; ZHENG, Xiaotong; ZHAO, Shuming. Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. **Journal of Business Ethics**, v. 179, n. 3, p. 697-709, 2022a.

WANG, Dan et al. Job insecurity and unethical pro-organizational behavior: The joint moderating effects of moral identity and proactive personality. **Personality and Individual Differences**, v. 195, p. 111685, 2022b.

DADOS CADASTRAIS

BOLSISTA: Sylvio Fillagranna Neto

MODALIDADE DE BOLSA: PIVIC/UDESC

VIGÊNCIA: 10/2024 a 08/2025 – Total: 10 meses

ORIENTADOR(A): Vanderlei dos Santos

CENTRO DE ENSINO: CEAVI

DEPARTAMENTO: Ciências Contábeis

ÁREAS DE CONHECIMENTO: Administração/Ciências Contábeis/Turismo

TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA: INTERDEPENDÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE STARTUPS: IMPLICAÇÕES DO SUPORTE DO ECOSISTEMA E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Nº PROTOCOLO DO PROJETO DE PESQUISA: NPP4162-2023