

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CAROLINA MOREIRA PEREIRA

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E
PROPENSÃO À CONSTITUIÇÃO DE RESERVA
ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO EM FUNDAÇÕES DE APOIO
À INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

BELO HORIZONTE

2017

CAROLINA MOREIRA PEREIRA

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E
PROPENSÃO À CONSTITUIÇÃO DE RESERVA
ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO EM FUNDAÇÕES DE APOIO
À INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Área de Concentração: Contabilidade e Controladoria.

Orientadora: Dr^a Rosimeire Pimentel Gonzaga.

BELO HORIZONTE

2017

Ficha Catalográfica

P436c
2017

Pereira, Carolina Moreira.
Características do processo orçamentário e propensão à constituição de reserva orçamentária [manuscrito] : um estudo em fundações de apoio à instituição de ensino superior / Carolina Moreira Pereira. – 2017.
142 f. : il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Rosimeire Pimentel Gonzaga
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.

Inclui bibliografia (f. 124-135).

1. Universidades e faculdades - Finanças – Teses. 2. Contabilidade – Teses. 3. Controladoria – Teses. I. Gonzaga, Rosimeire Pimentel. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade. III. Título.

CDD: 378.82

Carolina Moreira Pereira

Esta Dissertação foi julgada adequada pelo Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Belo Horizonte, 09 de junho de 2017.

Prof. Wagner Moura Lamounier
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Rosimeire Pimentel Gonzaga
(Orientadora)



Prof^a Renata Turola Takamatsu
CEPCON/UFMG



Prof. Robson Zucolotto
UFES

Belo Horizonte, 2017

À Deus, por instigar meu coração à sempre
buscar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que todos os dias me deu forças para nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu amor Emílio pelo seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho!

À minha mãe Márcia por todo amor incondicional, e por sempre me incentivar a buscar a minha felicidade. Ao meu pai Geraldo por sempre me incentivar a estudar e a seguir meus sonhos. À minha madrinha Kátia por sempre estar disposta a me ajudar e a cuidar de mim.

À minha orientadora, Professora Doutora Rosimeire Pimentel Gonzaga, por toda paciência e empenho com que sempre me orientou neste trabalho. Sempre disponível e disposta a ajudar, suas contribuições foram fundamentais para meu crescimento e aprendizagem, tanto como pessoa, quanto como pesquisadora. Você não foi somente um orientadora, mas, em alguns momentos, conselheira e amiga. Obrigada por estar ao meu lado e acreditar em mim!

Aos gestores de Fundações de Apoio, por aceitarem a participar da pesquisa, em especial ao Professor Doutor Alfredo Gontijo de Oliveira, por ter me instigado a sempre pensar além do óbvio, e por toda contribuição na coleta de dados.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado, especialmente a Mariana, Niara, Gustavo e Pedro, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos. Obrigada por dividir comigo as angústias e alegrias. Foi bom poder contar com vocês!

Agradeço também alguns professores que sempre me incentivaram a área acadêmica; Márcia Athayde Moreira, Antonio Artur Souza, Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e Wagner Corradi Barbora. A vocês devo grande parte de minha escolha pela carreira acadêmica e de minha formação como pesquisadora.

À CAPES e à FAPEMIG agradeço o apoio financeiro.

Finalmente, gostaria de agradecer à Universidade Federal de Minas Gerais por todas as oportunidades, tanto na graduação como no mestrado. A oportunidade de estudar em uma

universidade que é excelência no ensino e pesquisa me transformaram em uma pessoa muito melhor. Proporcionou-me mais que a busca de conhecimento técnico e científico, mas uma lição de vida.

À todos, o meu eterno carinho!

“Quem se arrisca a andar por ares nunca antes respirados ou pensar fora da curva tem grandes chances de encontrar pedras no caminho. No entanto, ninguém é digno de contribuir para ciência se não usar suas dores e insônias nesse processo. Não há céu sem tempestade. Risos e lágrimas, sucessos e fracassos, aplausos e vaias fazem parte do currículo de cada ser humano, em especial daqueles que são apaixonados por novas ideias.”

Augusto Cury

RESUMO

PEREIRA, Carolina Moreira. **Características do processo orçamentário e propensão à constituição de reserva orçamentária:** um estudo em fundações de apoio à Instituição de Ensino Superior. Belo Horizonte, 2017. 142 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

Considerando que as fundações de apoio utilizam orçamentos para gestão de seus recursos financeiros e a rigidez do processo orçamentário em função da escassez de recursos para a realização das atividades internas dessas instituições, é possível que gestores busquem a inserção de folga no processo orçamentário, a fim de se protegerem da rigidez orçamentária. Assim, a pesquisa descrita no presente trabalho tem por objetivo identificar se as características envolvidas na forma como os processos orçamentários são conduzidos estão associadas à propensão dos gestores para constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio às IES, atuante em todo o país. O estudo incluiu a revisão bibliográfica sobre o processo orçamentário e constituição de reservas orçamentárias. Realizou-se, também, uma revisão bibliográfica de estudos internacionais e nacionais sobre reservas orçamentárias. Assim, para atender ao objetivo geral do estudo e para testar as hipóteses de pesquisa, o delineamento metodológico do trabalho foi dividido em duas etapas, uma quantitativa e outra qualitativa. Na parte quantitativa contou-se com uma amostra constituída por 57 respondentes de fundações de apoio. O questionário foi enviado para 96 fundações de todo o país que são filiadas ao CONFIES. O instrumento de coleta de dados consistiu de um questionário, composto por 42 questões fechadas, envolvendo escala Likert, com fatores de seis dimensões que abrangem características do processo orçamentário. Na análise da pesquisa quantitativa, os dados foram importados para o *software* estatístico R® versão 3.3.3 (R Core Team), para fins de análise dos elementos de folga por meio de estatística descritiva, do Alfa de Cronbach e da técnica de análise fatorial. Na etapa qualitativa, realizou-se entrevistas em quatro fundações de apoio, cujo roteiro semiestruturado foi baseado no estudo de Onsi (1973); Milani (1975); Dunk (1993); Van Der Stede (2000); López, Stammerjohan e Mcnair (2007); Castanheira (2013); Starosky Filho (2012); Sarkis (2013), sendo aplicado a sete gestores que aceitaram conceder as entrevistas. Os resultados da pesquisa apontaram que o processo orçamentário em fundações de apoio tem como característica ser participativo, uma vez que os gestores estão envolvidos diretamente na sua elaboração; as metas orçamentárias não são fáceis, existe a assimetria informacional nas fundações, visto que na maioria das respostas se evidenciou que o gestor possui mais informações do que seu superior. Em relação ao controle e monitoramento não foi possível afirmar que existe ou não nas fundações pesquisadas. Em relação às reservas orçamentárias, a opinião dos gestores indica a inexistência de reservas no orçamento das fundações de apoio da amostra. Encontrou-se evidências de que o orçamento não contém reservas em fundações de apoio, visto que a escassez de recursos que essas organizações estão passando impossibilita tal prática. Em relação às hipóteses testadas, todas foram rejeitadas, pela razão de que nenhum dos fatores apresentou correlação significativa quando associados à propensão em constituir reservas orçamentárias. Como na maioria das fundações pesquisadas o orçamento não atende as necessidades gerenciais, ele não é utilizado como previsto na literatura. Assim, tem-se como achados dessa pesquisa, que não é possível identificar nessas fundações a existência de reservas no processo orçamentário.

Palavras-chave: Processo orçamentário; Reserva orçamentária; Fundações de Apoio.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE TABELAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	15
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Contextualização.....	18
1.2. Problema de pesquisa.....	20
1.3. Objetivos de pesquisa	22
1.3.1. Objetivo geral	22
1.3.2. Objetivos específicos.....	22
1.4. Justificativa	22
1.5. Organização da dissertação	24
2. PLATAFORMA TEÓRICA.....	25
2.1. Processo Orçamentário	25
2.1.1. Reserva Orçamentária.....	30
2.1.1.1. Estudos anteriores.....	33
3. FUNDAÇÕES DE APOIO À PESQUISA.....	40
4. CONSTRUCTOS TEÓRICOS DAS VARIÁVEIS ANALISADAS	45
4.1 Assimetria de informação	47
4.2. Participação orçamentária	48
4.3. Ênfase orçamentária	49
4.4. Controle e monitoramento	50
4.5. Metas orçamentárias	51
5. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES.....	52
5.1. Assimetria de informação	53
5.2. Participação orçamentária	54
5.3. Ênfase orçamentária	55
5.4. Controle e monitoramento	56
5.5. Metas orçamentárias	57
6. METODOLOGIA.....	59
6.1. Classificação da pesquisa	59
6.2. Método da Pesquisa	59
6.2.1. Pesquisa Quantitativa	60
6.2.1.1. Amostra	60
6.2.1.2. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	62
6.2.1.3. Procedimentos de análise dos dados.....	64
6.2.2. Pesquisa Qualitativa	66
6.2.2.1. Amostra	66
6.2.2.1.1. Fundação A	67
6.2.2.1.2. Fundação B	68
6.2.2.1.3. Fundação C	69
6.2.2.1.4. Fundação D	69
6.2.2.2. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados	71

6.2.2.3. Procedimentos de análise dos dados.....	73
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	74
7.1. Perfil dos respondentes	74
7.2. Estatística descritiva dos fatores/constructos.....	76
7.3. Aplicação do Alfa de Cronbach.....	84
7.4. Análise fatorial.....	85
7.4.1. Cargas Fatoriais.....	85
7.4.2. Correlações entre os fatores	88
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	91
8.2 Características do processo orçamentário.....	92
8.2.1. Processo orçamentário em fundações de apoio.....	92
8.2.2. Participação orçamentária	98
8.2.2.1. Ênfase orçamentária	101
8.2.2.2. Controle e monitoramento	103
8.2.2.3. Metas orçamentárias	107
8.2.2.4. Assimetria de informação.....	110
8.2.2.5. Reserva orçamentária	113
8.3 Evolução do resultado das fundações de apoio e variação no orçamento	116
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A	136
APÊNDICE B.....	138
APÊNDICE C	141
APÊNDICE D	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Correntes de pesquisa sobre reserva orçamentária.....	32
Figura 2: Fatores que influenciam a propensão a criação de reserva orçamentária pelos gestores.....	47
Figura 3: Estrutura para coleta de dados da pesquisa.....	60
Figura 4: Evolução dos resultados da Fundação de 1994 a 2016.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução dos processos orçamentários.....	26
Quadro 2: Estudos internacionais sobre reservas orçamentárias.....	33
Quadro 3: Estudos nacionais sobre reservas orçamentárias.....	37
Quadro 4: Fundações de Apoio Filiadas ao CONFIES no território nacional.....	42
Quadro 5: Variáveis abordadas nos estudos sobre reservas orçamentárias.....	45
Quadro 6: Hipóteses baseadas nos estudos anteriores sobre reservas orçamentárias.....	52
Quadro 7: Fundações de apoio respondentes.....	60
Quadro 8: Descrição do instrumento de coleta de dados	63
Quadro 9: Fundações de apoio para pesquisa qualitativa.....	66
Quadro 10: Descrição do roteiro de entrevista.....	71
Quadro 11: Entrevistados.....	73
Quadro 12: Cargo dos respondentes.....	75
Quadro 13: Resultados das hipóteses testadas.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero e idade dos Gestores entrevistados.....	74
Tabela 2: Tempo na função como gestor.....	75
Tabela 3: Propensão para criação de reserva orçamentária nas fundações de apoio pesquisadas	77
Tabela 4: Participação dos gestores no processo orçamentário das fundações de apoio pesquisadas	78
Tabela 5: Ênfase atribuída ao orçamento pelas fundações de apoio pesquisadas.....	79
Tabela 6: Metas orçamentárias nas fundações de apoio pesquisadas.....	80
Tabela 7: Assimetria da informação nas fundações de apoio pesquisadas.....	81
Tabela 8: Controle e monitoramento do orçamento nas fundações de apoio pesquisadas.....	82
Tabela 9: Alfa de Cronbach de cada fator e do conjunto de elementos.....	84
Tabela 10: Cargas fatoriais e comunalidade das 42 questões do instrumento de pesquisa	85
Tabela 11: Cargas fatoriais das questões do instrumento de pesquisa.....	86
Tabela 12: Correlações entre os fatores.....	88
Tabela 13: Orçamento aprovado <i>versus</i> realizado de 2014 a 2016.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIORIO - Fundação BIO-RIO

CEFETMG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CONFIES - Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica

COPPETEC - Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos

FACC - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Computação Científica

FACEPE - Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfnas

FACTI - Fundação de Apoio à Capacitação em TI

FACTO - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia

FADE - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco

FADEPE/JF - Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão

FADESP - Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa

FADEX - Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa, Ensino e Extensão

FADUC - Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Ultimo de Carvalho

FADURPE - Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional

FAEPE - Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão

FAEPU - Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia

FAHERG - Fundação de Apoio ao Hospital de Ensino do Rio Grande

FAI.UFSCAR - Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FAIFSUL – Fundação Ennio de Jesus Pinheiro Amaral de Apoio ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

FAP UNIFESP - Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo

FAPEC - Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura

FAPEPE Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão de Itajubá

FAPES - Fundação de Administração e Pesquisa Econômico – Social

FAPESE - Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe

FAPEU - Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária

FAPEX - Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão

FAPTO - Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins

FATEC – Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência

FAU - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento de Ensino Superior do Norte de Minas
FADENOR - Fundação de Apoio Universitário
FAU PR - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Unicentro
FAUF - Fundação de Apoio à Universidade Federal de São João del-Rei
FAURG – Fundação de Apoio à Universidade do Rio Grande
FCMF - Fundação Casimiro Montenegro Filho
FCO - Fundação Christiano Ottoni
FCPC - Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura
FCT/JF - Fundação Centro Tecnológico de Juiz de Fora
FDTE - Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia
FDTE - Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia
FEC - Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à UFF
FEEng – Fundação Empresa Escola de Engenharia da UFRGS
FEESC - Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina
FEOP - Fundação Educativa de Rádio e Televisão Ouro Preto
FEPESE – Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos
FEPMVZ - Fundação de estudo e pesquisa em medicina veterinária e zootecnia
FEST - Fundação Espírito-santense de Tecnologia
FGD - Fundação Guimarães Duque
FINATEC - Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos
FIOTEC - Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em
FIPT - Fundação de Apoio ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas
FJA - Fundação José Américo
FJM - Fundação Josué Montello
FLE – Fundação Luiz Englert
FRF - Fundação Ricardo Franco
FSADU - Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão
FSB – Fundação Simon Bolívar
FUCAM - Fundação de Apoio Cassiano Antônio
FUJB - Fundação Universitária José Bonifácio
FUNAPE - Fundação de Apoio à Pesquisa
FUNARBE - Fundação Arthur Bernardes
FUNCAMP – Fundação de Desenvolvimento da

FUNCATE - Fundação de Ciência, Aplicações e Tecnologia Espaciais

FUNCEMA - Fundação de Apoio a Educação e Desenvolvimento Tecnológico do Maranhão

FUNCERN - Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte

Fundação ADM - Fundação de Administração

FUNDAÇÃO ASTEF), - Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento a Pesquisas

FUNDAÇÃO IMEPEN - Fundação Instituto Mineiro de Ensino e Pesquisa em Nefrologia

FUNDAÇÃO MÉDICA - Fundação Médica do Rio Grande do Sul

Fundação PaqTcPB - Fundação Parque Tecnológico da Paraíba

FUNDACTE – Fundação de Ciência, Tecnologia e Ensino

FUNDAEPE - Fundação Diamantinense de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão

FUNDAHIC - Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas

FUNDAPE - Fundação instituição de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento Institucional do Acre

FUNDECC - Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural

FUNDEP - Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa

FUNDEPES - Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e

FUNDEP-RP - Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa Rio Pomba

FUNDETEC). - Fundação de Apoio ao Ensino e Desenvolvimento Tecnológico de Mato Grosso

FUNDUNESP - Fundação para o Desenvolvimento da UNESP

FUNETEC - Fundação de Educação Tecnológica e Cultural da Paraíba

FUNJAB - Fundação José Arthur Boiteux

FUNPAR - Fundação da Universidade Federal do Paraná

FUNPEA - Fundação de Apoio à Pesquisa, Extensão e Ensino em Ciências

FUNPEC - Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura

FUNRIO - Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Assistência à Escola de Medicina e Cirurgia e ao Hospital Universitário Gaffrée e Guinle

FUNTEF – Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná

FUPAI - Fundação de Pesquisa e Assessoramento a Indústria

FURJ - Fundação de Apoio à Universidade do Rio de Janeiro

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mapeamento

IES - Instituições de Ensino Superior

IFMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IPEAD - Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais

MEC – Ministério da Educação

MURAKI - Fundação de Apoio Institucional Muraki

RTVE - Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultura

TROMPOWSKY - Fundação Marechal Roberto Trompowsky Leitão de Almeida

UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros

UNISELVA - Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso

UNISOL - Fundação de Apoio Institucional Rio Solimões

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos fundamentais da dissertação serão tratados neste capítulo, o qual é composto de cinco seções: 1.1) Contextualização; 1.2) Problema de pesquisa; 1.3) Objetivos da pesquisa; 1.4) Justificativa; 1.5) Organização da dissertação.

1.1. Contextualização

O orçamento, na visão de Hansen e Mowen (2001), é um processo de tradução das metas e estratégias organizacionais em termos operacionais, sendo considerado como processo de estabelecimento de padrões, recebimento de *feedback* sobre o desempenho real e tomada de ações corretivas, quando necessárias. O processo orçamentário é uma etapa do processo de planejamento estratégico de determinada organização e envolve a elaboração, o acompanhamento e o *feedback* do orçamento (COVALESK *et al.*, 2007; LIMA, JORGE, 2007). O processo orçamentário é um procedimento de planejamento que, normalmente, demonstra gastos e demandas prioritárias, bem como as condições quantitativas de como serão alocados os recursos financeiros da empresa, desenhando um cenário de construção de metas a serem alcançadas pelas equipes (LIMA; JORGE, 2007).

O processo orçamentário é um processo complexo, uma vez que envolve interações humanas, motivações pessoais, além da possibilidade de comportamentos oportunistas em determinados casos (LIMA; JORGE, 2007). Dessa forma, é possível que as diferentes preferências e informações, à disposição dos indivíduos, influenciam suas práticas (COVALESK *et al.*, 2007). Desse modo, considerando que o processo de planejamento, execução e controle dos objetivos da organização, o qual se insere o orçamento, está sujeito às ações dos gestores, a assimetria informacional pode estar presente no processo orçamentário (LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Em relação ao processo de elaboração do orçamento, admite-se a potencial existência de conflitos de interesses entre superiores e subordinados, em função, dentre outros elementos, da existência de assimetria informacional entre superiores e subordinados no ambiente organizacional (FARIA, 2012). Assim, é possível que no processo orçamentário cada gestor busque aumentar o tamanho do orçamento do seu setor, uma vez que isto será símbolo de poder e controle na empresa (LIMA; JORGE, 2007).

Com isso, é possível que o processo orçamentário apresente uma série de problemas, correlacionados ou não, que podem prejudicar a utilização do orçamento como artefato de auxílio à tomada de decisões (COVALESK *et al.*, 2007). Ademais, a forma como o processo orçamentário é desenvolvido pela organização pode induzir os gestores a um comportamento disfuncional, que poderia resultar em constituição de reservas (FIGUEIREDO; JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012).

Entre os principais problemas relacionados à elaboração do orçamento, desponta-se a constituição de reservas orçamentárias, que não foram determinadas ou aceitas pela administração da organização (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). A reserva orçamentária representa a diferença entre a previsão elaborada pelo subordinado, concebida através de uma estimativa fiel e razoável da realidade das operações da organização, e a proposta de orçamento efetivamente comunicada (LUKKA, 1988). Nesse caso, a reserva orçamentária reflete um desvio da eficiência máxima da organização em função da existência de assimetria de informação, uma vez que, caso os superiores possuíssem todas as informações disponíveis e sem custo poderiam, estes, definir o orçamento, fornecendo aos subordinados os recursos suficientes para realização de suas atividades (DAVILA; WOUTERS, 2005). A constituição de reservas no orçamento ocorre quando o gestor, sem o consentimento de seus superiores adota pelo menos uma das seguintes decisões: i) superestima os gastos, ii) subestima as receitas e iii) superestima a demanda de recursos sob sua responsabilidade (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

A constituição de reservas pode ser considerada uma saída eficaz para gestores diante de incertezas em relação ao ambiente, bem como para evitar desvios desfavoráveis (FREZATTI *et al.*, 2010). Hudson (1999), ressalta que a falta de recursos financeiros nas instituições dificulta a decisão dos gestores na definição das prioridades futuras de investimentos, com isso, a utilização dos recursos é negociada internamente, de forma a se atingir um consenso sobre seu uso. Dessa forma, é possível que os gestores tenham comportamentos disfuncionais, como a criação de reservas orçamentárias, utilizando-a como forma de segurança, face a seus objetivos e metas. É possível ainda que a questão financeira, influenciada em parte pela escassez de recursos, direcione a decisão dos gestores em manipular os dados a seu favor, ou seja, facilite o alcance dos objetivos propostos (FILHO; FILHO; FERNANDES, 2013).

Considerando as instituições afetadas recentemente pela escassez de recursos, despontam-se, as fundações de apoio. A escassez de recursos nessas organizações advém do Decreto 7.423/2010, que trouxe uma série de restrições que intrinsecam a agilidade do gerenciamento de recursos financeiros, dificultando a atuação das fundações de apoio e mais ainda pela recente crise nacional iniciada em 2014, momento em que a economia, de uma forma geral, teve retração no nível de atividades, inclusive na área de pesquisa e desenvolvimento. Assim, esses fatores impactaram nos recursos das fundações de apoio. Apesar de o fato das fundações de apoio às Instituições de Ensino Superior (IES) não visarem lucro, existe por trás do desenvolvimento de suas atividades um sentido empresarial intrínseco que visa garantir sua sobrevivência por intermédio de uma gestão efetiva dos recursos econômicos. Para tanto, é necessário, nessas instituições, um sistema de controle que contribua com informações e propicie aos gestores realizarem um acompanhamento sistemático da aplicação e gestão dos recursos (BARBOSA, 2003). E considerando que as fundações de apoio utilizam orçamentos para gestão de seus recursos financeiros, bem como a rigidez do processo orçamentário em função da escassez de recursos para a realização das atividades internas dessas instituições, é possível que gestores busquem a inserção de folga no processo orçamentário, com o fim de se protegerem da rigidez orçamentária. Dessa forma, torna-se relevante identificar as características do processo orçamentário das fundações de apoio e analisar se essas características estimulam a propensão à criação de reservas no orçamento pelos gestores das áreas.

1.2.Problema de pesquisa

As fundações de apoio às IES visam auxiliar as atividades das instituições as quais estão vinculadas (RICHARTZ; BORGET; SILVA, 2011). Dessa forma, uma Fundação de apoio auxilia e fomenta os projetos de pesquisa, ensino e extensão das universidades federais e das demais IES, públicas ou privadas (PAES, 2006). Para poder atender aos objetivos dos projetos, as fundações devem possuir padrões mínimos de qualificação técnica e de capacidade operacional que deverão ser confirmados pela concedente por meio de análise de desempenho anteriores, na realização de objetos semelhantes, para verificar a existência de uma infraestrutura mínima, necessária à realização das atividades, na verificação de um corpo técnico qualificado, e que a instituição possua similaridade entre o objeto do convênio e o seu

ramo de atuação. Com isso, é possível perceber a complexidade de gerenciamento das atividades das fundações de apoio (RICHARTZ; BORGET; SILVA, 2011).

A gestão financeira das fundações de apoio é fundamentada em orçamento anual que consigne a previsão das receitas próprias e a fixação das despesas e dos investimentos, devidamente aprovada pelo órgão de administração superior (LUNKES, 2003). Em fundações de apoio a utilização dos artefatos gerenciais tradicionais e de ampla utilização, como o orçamento, são importantes para o processo gerencial como um todo (MARTINS; MARTINS; JONES, 2015). Como essas instituições apresentam uma estrutura dinâmica, diferenciada de outras organizações por serem sem fins lucrativos, e que estão sendo afetadas recentemente pela escassez de recursos, surge a inquietação de se investigar como os processos orçamentários são conduzidos nessas organizações.

No contexto específico das fundações de apoio, entende-se, de acordo com Sathler e Fischer (2008), que os membros do conselho são quem, designam poder de decisão aos gestores para o gerenciamento dos recursos com o objetivo de atender suas expectativas de resultados voltados à realização da missão da instituição. Além disso, apesar das fundações de apoio não terem fins lucrativos, existe a possibilidade de os gestores não se sentirem suficientemente comprometidos em trabalhar exclusivamente pela missão da organização. Assim, é possível que nessas instituições exista conflito de interesses entre os membros do conselho e os gestores e como a assimetria de informações entre ambos tendem a sobrepor os interesses dos gestores aos do conselho, assim, é possível que em uma organização sem fins lucrativos, exista a criação de folga no orçamento.

Destarte, no contexto das fundações de apoio, emerge a ideia de investigar a constituição de reservas orçamentárias sob a ótica dos processos orçamentários. Para tanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as características do processo orçamentário em fundações de apoio atuantes em universidades públicas brasileiras e como essas características estão associadas à propensão dos gestores para constituição de reserva orçamentária nessas instituições?

1.3.Objetivos de pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

Neste sentido, o presente estudo objetiva identificar se as características envolvidas na forma como os processos orçamentários são conduzidos estão associadas a propensão dos gestores para constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio as IES em todo o país, permitindo, dessa forma, uma melhor compreensão de parte da complexa gestão envolvida na dinâmica organizacional dessas instituições.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar as características do processo orçamentário das fundações de apoio;
- b) Verificar a propensão dos gestores à criação da reserva orçamentária;
- c) Identificar elementos que estão associados a maior propensão à criação da reserva orçamentária;
- d) Identificar e explicar variações entre orçamento previsto e realizado de receitas e despesas em fundações de apoio;
- e) Analisar o resultado de fundações de apoio associando a fatores que ocasionaram variações ao longo do tempo.

1.4.Justificativa

Um dos instrumentos que possibilita direcionar as atividades da organização, visando orientar a administração para o alcance dos objetivos estabelecidos no plano de gestão é o orçamento (PEIXOTO *et al.*, 2008). Desta forma, o orçamento torna-se uma importante ferramenta no processo de gestão, servindo como apoio à tomada de decisão (PEIXOTO *et al.*, 2008), uma vez que são exigidos das fundações de apoio às IES um sistema de controle e gestão que contribua com informações e propicie aos gestores realizarem um acompanhamento sistemático da aplicação e gestão de recursos, mais especificamente de receitas e despesas, para cumprimento de seus objetivos sociais e, conseqüentemente, da sua missão. Essas fundações necessitam de informações gerenciais para que, em face do impacto gerado pela escassez de recursos, as mesmas consigam equilibrar seus resultados. Além disso, como essas fundações de apoio são de direito privado (COELHO; COELHO, 2006), entende-se que elas necessitam de resultado positivo (superávit financeiro) para sua sobrevivência e,

consequentemente, o cumprimento de sua missão. Assim, percebe-se nas fundações de apoio a necessidade de possuírem um sistema orçamentário que gerem informações úteis para a tomada de decisões financeiras (BARBOSA, 2003). Dentro dessa perspectiva, percebe-se o quão importante são os processos orçamentários em fundações de apoio à pesquisa.

Levando em consideração a missão das fundações de apoio às IES centrada em contribuir para o desenvolvimento científico-tecnológico da sociedade, por meio da gestão de projetos de pesquisa, ensino e extensão, um processo orçamentário inadequado pode impactar a aplicação de recursos dessas organizações, afetando as atividades fins da entidade e da IES apoiadas, impactando no desempenho, oportunidades e competitividade dessas instituições. Um dos motivos que pode gerar falhas ou inadequação no orçamento é a constituição de reserva orçamentária, uma vez que pode resultar na aplicação não eficiente de recursos, podendo, inclusive, culminar em perdas de oportunidades e competitividade (ONSI, 1973; LAVARDA, FANK, 2014).

Nesse contexto, espera-se que o presente estudo possa trazer contribuições do ponto de vista acadêmico, social e da gestão das organizações estudadas. Pela vertente acadêmica, espera-se que esse estudo contribua para a pesquisa em contabilidade gerencial ao reforçar a importância ao desenvolvimento e ampliação da investigação sobre constituição de reservas orçamentárias nos diversos contextos organizacionais existentes. A análise da constituição de reservas orçamentárias no processo orçamentário deve merecer atenção no que concerne à identificação dos elementos com maior propensão a sua criação (BEUREN; WIENHAGE, 2013). Além de que o problema da constituição de reservas durante o processo orçamentário tratado pelas abordagens sociológica, psicológica e econômica não apresentam, até o momento, quaisquer resultados conclusivos (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

Os estudos versando quanto a constituição de reservas na literatura gerencial (HOPWOOD, 1972; MILANI, 1975; DUNK, 1993; VAN DER STEDE, 2000; OLIVEIRA, LAVARDA, PATON, 2010; FARIA, 2011; WRUBEL, FERNANDES, 2014; BUZZI *et al.* 2014; BEUREN, VERHAGEM, 2015) também não são conclusivos quanto às características das organizações que apresentam maior propensão para a constituição da mesma, bem como dos instrumentos necessários para evitá-la (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

Outro problema identificado se refere à falta de continuidade dos trabalhos já realizados, o que prejudica o crescimento do campo de estudo (KUHN,1978).

Dessa forma, sob a ótica acadêmica, almeja-se que os achados desta pesquisa promovam uma discussão inovadora sobre os processos orçamentários, bem como sua influência na constituição de reservas orçamentárias em organizações sem fins lucrativos, com ênfase nas fundações de apoio, temáticas que, em conjunto, foram pouco abordadas em outros trabalhos acadêmicos no Brasil. Salienta-se que a relevância da pesquisa é destacada por transcorrer em uma organização sem fins lucrativos (MEC, 2016) que não adota sistema de remuneração variável para os gestores, diferenciando-se de outros estudos que associaram a remuneração variável dos gestores com a criação de reservas orçamentárias no processo orçamentário (FARIA *et al.*, 2012; BEUREN, VERHAGEM, 2015).

Pelo prisma das instituições pesquisadas, acredita-se que essa pesquisa possa atendê-las oferecendo-lhes a possibilidade de analisar seus processos orçamentários adotados, permitindo uma importante interação, conhecimento e troca de experiências, a fim de propiciar uma melhor gestão de recursos e desenvolvimento dessas organizações. Dessa forma, o estudo pode auxiliar as fundações de apoio a aperfeiçoar o seu processo de planejamento e controle orçamentário, levando em conta a importância desse instrumento dentro das organizações para o processo de tomada de decisões alinhadas com o planejamento estratégico (CASTANHEIRA, 2013; LEITE *et al.*, 2008).

Sob o enfoque social pretende-se que, ao realizar esse estudo, o mesmo possa promover melhorias nos processos orçamentários das fundações de apoio. Como isso, espera-se que uma efetiva gestão de recursos dessas instituições impacte as atividades fins da entidade e da IES que apoia, contribuindo, portanto, para que as mesmas alcancem a missão de contribuir para o desenvolvimento científico-tecnológico da sociedade, por meio da gestão de projetos de pesquisa, ensino e extensão.

1.5. Organização da dissertação

Esta pesquisa estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro se dedica aos aspectos introdutórios: contextualização, definição do problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa e organização do estudo. O segundo capítulo se dedica à plataforma

teórica, abordando processos orçamentários e constituição de reservas orçamentárias, visando à elaboração da fundamentação teórica do estudo. O terceiro capítulo versa sobre fundação de apoio. O quarto capítulo refere-se aos construtos teóricos do estudo. No quinto capítulo são apresentadas as hipóteses da pesquisa. O sexto capítulo traz os aspectos metodológicos deste estudo. No sétimo capítulo são apresentados a análise de resultados da pesquisa quantitativa e no oitavo capítulo a análise dos resultados da pesquisa qualitativa. No nono capítulo são apresentadas as considerações finais e, por fim, apresentam-se as referências consultadas.

2. PLATAFORMA TEÓRICA

A plataforma teórica é dividida em três elementos:; (i) processo orçamentário; (ii) reserva orçamentária, e; (iii) estudos anteriores sobre a temática que envolve essa pesquisa.

2.1. Processo Orçamentário

Entre os instrumentos que auxiliam nos processos de tomada de decisão destaca-se o orçamento, uma vez que, para Anthony e Govindarajan (2006, p. 461) “é um instrumento importante de planejamento e controle das atividades da empresa no curto prazo”. Para Davila e Wouters (2005, p. 587) “o orçamento é provavelmente o artefato gerencial mais utilizado nas organizações”, além disso, é um dos temas mais amplamente discutidos na literatura contábil (COVALESKI *et al.*, 2007).

O orçamento pode ser compreendido, na perspectiva de Moreira (2002), como parte do planejamento de determinada empresa, que contempla um conjunto de planos e políticas, formalmente estabelecido e expresso em resultados financeiros. Para Welsch (1983), o orçamento empresarial é um sistema onde as estratégias empresariais são utilizadas como base para definição das metas a serem estabelecidas e parâmetros a serem alcançados pelas diferentes unidades da organização. Na visão de Hansen e Mowen (2001), o orçamento é um processo de tradução das metas e estratégias organizacionais em termos operacionais, ou seja, é o processo de estabelecer padrões, receber *feedback* sobre o desempenho real e tomar as ações corretivas necessárias, quando o desempenho real desviar-se do desempenho planejado.

Para Frezatti *et al.* (2007), o orçamento materializa a implementação do planejamento estratégico, uma vez que, ainda que o planejamento esteja voltado para o lado externo da organização, sua implementação depende do orçamento e do controle orçamentário. Assim, o orçamento subordina-se ao planejamento estratégico estabelecido pela organização. Uma vez inserido no âmbito do planejamento, as funções do orçamento e seu grau de importância são definidos pelo discurso ou intenção dos gestores e, principalmente, pela existência de recursos e condições disponibilizados para que o mesmo seja executado e utilizado para as funções a que foi atribuído (FREZATTI *et al.* 2010).

O orçamento é considerado uma importante ferramenta dentro do sistema de controle gerencial, sendo utilizado pela gestão como meio de coordenação e comunicação das prioridades estratégicas e é, frequentemente, utilizado para facilitar a adesão dos gestores de níveis hierárquicos inferiores a essas prioridades (ABERNETHY; BROWNELL, 1999). Ainda, o orçamento conecta as diferentes áreas da empresa, unindo planejamento estratégico com planejamento de recursos, sistema de medida de desempenho e recompensas. Portanto, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou sua natureza (LUNKES, 2003).

O processo orçamentário é a forma como a empresa elabora o orçamento, e varia de empresa para empresa (BOISVERT, 1999; LUNKES, 2003). De acordo com Lunkes (2003), a partir da evolução do processo orçamentário apresentado no Quadro 1, percebe-se que o orçamento evoluiu, a partir de 1919, passando pelo orçamento empresarial até o orçamento perpétuo.

Quadro 1: Evolução dos processos orçamentários.

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003).

Fase	Tipo	Característica
1	Orçamento Empresarial	Projeção dos recursos baseado nos objetivos e o controle através do acompanhamento pelos dados contábeis.
2	Orçamento Contínuo	Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro.
3	Orçamento Base Zero	Projeção dos recursos da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos.
4	Orçamento Flexível	Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.
5	Orçamento por Atividades	Projeção dos recursos nas atividades através de direcionadores.
6	Orçamento Perpétuo	Projeção dos recursos fundamentado nas relações de causa-efeito entre os processos correntes.

A primeira fase do orçamento iniciou-se com o orçamento empresarial, que teve como ênfase a projeção dos resultados e o posterior controle, podendo ser considerado como um plano projetado para atender determinado nível de atividade de períodos próximos (LUNKES, 2003). O orçamento empresarial foi gerado no Brasil a partir do orçamento público e consolidou-se no conjunto de práticas das empresas privadas ainda no século XX, quando as empresas passaram a utilizá-lo como instrumento de planejamento e controle (FARIA, 2012).

A segunda fase contemplou o orçamento contínuo que possui como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do período recém finalizado e acrescentando-se dados orçados para o mesmo período futuro (LUNKES, 2003). A fase seguinte refere-se ao surgimento do orçamento base zero com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero, juntamente à necessidade de justificativa de todos os gastos (LUNKES, 2003). No orçamento base zero é proposto que se deixe de lado todos os dados históricos das despesas e receitas da organização para que, a partir de então, seja feita uma análise de toda e qualquer despesa futura. Desta forma, procura-se diminuir a probabilidade de se perpetuarem os erros constatados anteriormente (COSTA; MORITZ; VASCONCELOS, 2007). A quarta etapa apresenta o orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade, uma vez que é projetado para cobrir uma gama de atividades (LUNKES, 2003).

Posteriormente, como uma extensão do custeio baseado por atividades, surgiu o orçamento por atividades (LUNKES, 2003), sendo o mesmo utilizado para a obtenção de consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação (VANZELLA; LUNKES, 2009). Por fim, tem-se o orçamento perpétuo que prevê o uso dos recursos fundamentados na relação causa-efeito (LUNKES, 2003). O orçamento perpétuo permite clara identificação das inter-relações entre atividades da empresa e como essas relações influenciam no desempenho individual e no resultado global (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

Porém, independentemente do tipo de orçamento utilizado, o mesmo é um instrumento que ao mesmo tempo em que aponta para o futuro contemplando as estratégias, demanda definição de metas que serão utilizadas para avaliação de desempenho das áreas e pessoas (FREZATTI;

BECK; SILVA, 2013). Com a utilização do orçamento é possível traçar linhas de tendências e projetar resultados com bases em informações do presente e do passado (FARIA, 2012).

Nesse contexto, para Lunkes (2003), a empresa deve escolher dentre as várias formas de orçamento aquela que melhor se adequar aos objetivos, à filosofia de gestão, ao sistema de remuneração e aos seus processos de controle. O orçamento pode, ainda, tomar formas diferentes, como por exemplo, operar uma classificação das transações por recursos ou por atividades, ou um reagrupamento das contas por centro de responsabilidade ou por processo, dentre outras formas (LUNKES, 2003).

Quanto à forma de elaboração, o orçamento pode ser elaborado de diferentes maneiras quanto à participação nas definições estruturais. Uma dessas maneiras é o orçamento *top-down*, ou seja, de cima para baixo (FREZATTI, 2009). No método *top-down* o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização (FREZATTI, 2009). Uma outra maneira é o orçamento *bottom-up*, de baixo para cima, sendo elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e encaminhado à alta administração para a aprovação (FREZATTI, 2009). Ainda, o orçamento, pode ser elaborado pela combinação dos dois métodos, sendo um processo interativo entre os centros responsáveis e a alta administração (SUAVE *et al.*, 2013). Destaca-se que, por questões de praticidade e tempo envolvido, a formatação mais frequente é a *top-down* (FREZATTI, 2009).

Observa-se que na evolução dos processos orçamentários, o orçamento ao longo do tempo deixou de representar uma gestão centralizada, pouco flexível e se transformou em um orçamento descentralizado, pautado em um conjunto de princípios a serem seguidos por toda a organização (RODRIGUES; KRÜGER, 2014). Através dos anos o orçamento foi se adaptando e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão; porém, é foco de muitas críticas por parte de gestores e estudiosos em função de alguns problemas (LUNKES, 2003).

Para Hansen *et al.* (2003) os problemas relacionados ao processo orçamentário podem ter três agrupamentos. O primeiro deles diz respeito ao fator tempo e se refere ao fato de as premissas orçamentárias estarem frequentemente desatualizadas, uma vez que o processo orçamentário consome muito tempo e adiciona pouco valor, sendo atualizado com pouca frequência, geralmente de forma anual, e é baseado em premissas sem suporte real (HANSEN *et al.*,

2003). O segundo grupo é associado ao fato de o orçamento impor uma estrutura vertical de comando e controle, centralizando as decisões, inibindo as iniciativas e focando na redução de custos ao invés da criação de valor, limitando a responsabilidade e, geralmente, culminando em uma barreira para as mudanças (HANSEN *et al.*, 2003). Também, o orçamento, raramente tem foco estratégico e se concentra na redução de custos e não na criação de valor (NEELY *et al.*, 2001); além disso, favorece linhas verticais de comando e controle, encorajando comportamentos disfuncionais (NEELY *et al.*, 2001). O terceiro grupo relaciona-se à estrutura organizacional e às pessoas. Orçamentos não refletem estruturas emergentes de relacionamentos e reforçam barreiras departamentais, em detrimento a encorajar o compartilhamento de informações, fazendo ainda com que as pessoas se sintam subvalorizadas (NEELY *et al.*, 2001; HANSEN *et al.*, 2003).

O orçamento, para Frezatti, Beck e Silva (2013) é um instrumento que gera potenciais conflitos no tempo, na hierarquia e mesmo no direcionamento. Conforme Frezatti (2005), quando os objetivos dos indivíduos estão alinhados aos objetivos da organização, o orçamento pode influenciar de forma positiva o comportamento dos participantes; em contrapartida, quando incorretamente administrado, o orçamento pode impactar negativamente o comportamento dos participantes, gerando um comportamento disfuncional, ou seja, um comportamento individual conflitante com os objetivos da organização.

Com relação aos problemas envolvendo o processo orçamentário, correlacionados ou não, podem prejudicar a utilização do orçamento como artefato de auxílio à tomada de decisões (COVALESKI *et al.*, 2007). Na elaboração do orçamento empresarial, algumas variáveis, tais como assimetria de informação, participação orçamentária, reserva orçamentária, risco na decisão orçamentária, aversão à perda e ambiguidade da informação, podem influenciar sua composição, interferindo na decisão dos gestores (LAVARDA e FANK, 2014). Dentre as variáveis associadas ao processo de elaboração do orçamento, destaca-se a criação de reservas, que vem recebendo atenção de diferentes pesquisadores sob diferentes pontos de vista (MERCHANT, 1985; DUNK, 1993; VAN DER STEDE, 2000; DAVILA; WOUTERS, 2005).

2.1.1. Reserva Orçamentária

Considerando a utilização do orçamento, existem dois motivos que podem gerar falhas em sua utilização, quais sejam: i) imprecisão dos dados apurados, ou seja, erro; e, ii) a concepção dos gestores em constituírem reservas orçamentárias que não foram determinadas ou aceitas pela administração da organização (MERCHANT, 1985; DUNK, 1993; ONSI, 1973; VAN DER STEDE, 2000). A propensão para a criação de reservas é geralmente apresentada como um comportamento disfuncional provocado pelo processo orçamentário (AGUIAR; SOUZA, 2010).

A reserva orçamentária surgiu na literatura contábil na década de 1950, teve seu primeiro estudo realizado por Argyris, em 1952 (SANTOS *et al.*, 2016). Para Merchant (1985, p.201), a reserva orçamentária pode ser definida como “o excesso de montante orçado em uma área sobre o que é necessário”. Para Young (1985) a reserva orçamentária pode ser entendida como o montante que um subordinado subestima sua capacidade produtiva, quando se tem a oportunidade de selecionar um padrão contra a qual seu desempenho será avaliado.

Os gestores constituem reservas indesejadas para a organização motivados, principalmente, por se protegerem de uma avaliação de desempenho insatisfatória ou da rigidez orçamentária, priorizando seus interesses em detrimento aos da organização (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). Para isso, os gestores superestimam os valores de custos e despesas fixadas e / ou subavaliam os valores de receitas e lucros estimados no planejamento orçamentário (BEUREN; VERHAGEM, 2015) no intuito de facilitar o alcance de suas próprias metas (AGUIAR; SOUZA, 2010).

O que motiva os gestores a gerar reservas no orçamento, para Beuren e Wienhage (2013), não é necessariamente a maximização do lucro da empresa, pois esses podem ter motivações que visem o interesse próprio e podem ser influenciados, também, pelo sistema de avaliação. Este interesse próprio dos gestores pode se revelar com um olhar individual, em detrimento do todo, no processo de gestão do orçamento das empresas (BEUREN; WIENHAGE, 2013). Apesar de a constituição de reserva orçamentária ser uma característica geral dos gestores, Merchant (1985) afirma que a propensão à criação de reservas orçamentárias pode ser influenciada positiva ou negativamente pela maneira com que os sistemas orçamentários são concebidos e implementados.

Criar reservas no orçamento pode ocasionar muitos problemas nas organizações, tais como: baixo nível de esforço pelos gestores em suas atividades, uma vez que as metas são percebidas como facilmente alcançáveis; alocações inadequadas de recursos durante a elaboração do orçamento destinando mais recursos para uma unidade do que para outra, pois os orçamentos não refletem, verdadeiramente, a capacidade de cada unidade em gerar resultados; e, o processo de avaliação de desempenho fica comprometido, posto que não é possível separar o quanto do desempenho foi decorrente das reservas criadas e o quanto foi decorrente do esforço gerencial (WEBB, 2002). Todavia, a constituição de reservas orçamentárias pode afetar os objetivos organizacionais, dado que tal propensão pode ocasionar perdas significativas nas capacidades reais de desempenho para a organização, seja pela superestimação de gastos, seja pela subestimação de receitas (AGUIAR; SOUZA, 2010). Para Faria (2012), a reserva orçamentária pode reduzir a qualidade do orçamento enquanto instrumento de planejamento e controle, distorcendo o fluxo da informação e maximizando resultados para apenas uma das partes (o agente). Dessa forma, é necessário eliminar ou reduzir a reserva orçamentária, porém, isso somente será possível com a eliminação da assimetria informacional que potencializa o uso da reserva orçamentária (FARIA, 2012).

Considerando que o orçamento é uma ferramenta relacionada à melhoria dos resultados, fortalecendo a *performance* e a competitividade organizacional, a criação de reserva orçamentária pode ocasionar um desempenho inferior à capacidade da organização e trazer dificuldades para o alcance das metas (MAIGA; JACOBS, 2007). Assim, o orçamento elaborado com reservas pode impactar o desempenho da empresa, proporcionando aplicação de recursos de forma imprópria, podendo resultar em perdas de oportunidades e competitividade (LAVARDA; FANK, 2014). Para Frezatti, Beck e Silva (2013), ter reservas em um orçamento pode significar a perda da informação que representa a otimização de resultados.

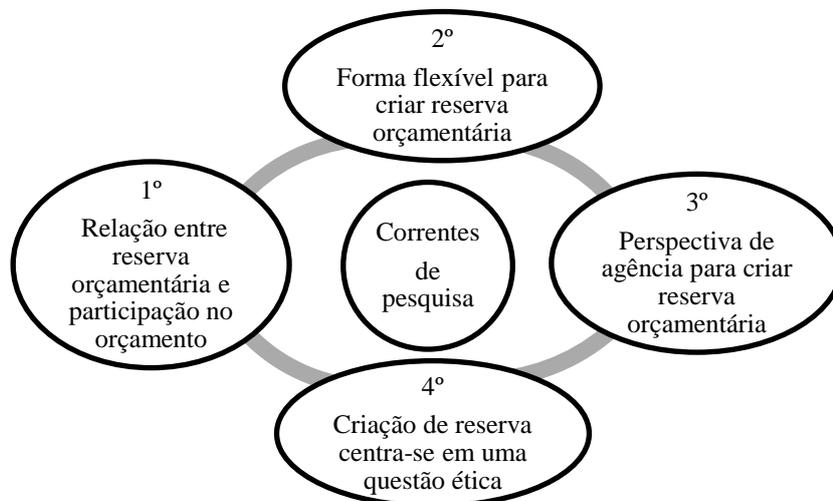
Em contrapartida, alguns estudiosos acreditam que a criação de reserva no orçamento possui benefícios (TEIXERA; CODESSO; LUNKES, 2016). Frezatti, Beck e Silva (2013) encontraram em seu estudo que, para alguns gestores, a reserva é vista como essencial à gestão e deve ser tratada como um processo a gerenciar, e não simplesmente evitar. Na ótica de Bourgeois (1981), a reserva orçamentária apresenta pontos positivos, uma vez que os recursos provenientes da criação de reserva podem fornecer uma almofada para apoiar a

exploração de oportunidades de mercado e uma fonte de recursos para a inovação de novos produtos.

De acordo com Maiga e Jacobs (2008) os estudos sobre reserva orçamentária podem ser divididos em quatro correntes, e são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Correntes de pesquisa sobre reserva orçamentária.

Fonte: Adaptado de Maiga e Jacobs (2008).



A primeira corrente estuda a relação entre a reserva orçamentária e a participação no orçamento. Foram encontradas em pesquisas sobre essa corrente, relações positivas e negativas entre a reserva orçamentária e participação no orçamento (ONSI, 1973; MERCHANT, 1985). A segunda corrente de estudos, na visão de Maiga e Jacobs (2008), aborda formas maleáveis de criação da reserva orçamentária, ou seja, são pesquisadas as maneiras de usar os orçamentos e encontrar maneiras para superar dificuldades e criar reserva orçamentária (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

A terceira corrente de pesquisa tem investigado a criação de reserva orçamentária na perspectiva da teoria da agência. Para Maiga e Jacobs (2008) pode-se citar como trabalhos nessa perspectiva o estudo de Dunk (1993), que investigou a relação entre o nível de participação orçamentária e a propensão em criar reservas, e o estudo de Lukka, (1988), que objetivou aumentar a compreensão dos comportamentos tendenciosos no orçamento. Lukka (1988) encontrou que é a intenção da avaliação de desempenho que explica a maior parte da

criação de reserva orçamentária. Já Dunk (1993) denotou que a ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a reserva orçamentária. Por fim, a quarta corrente estuda a criação de reserva orçamentária enquanto questão ética (MAIGA; JACOBS, 2008).

Apesar de existirem muitos estudos versando sobre reservas orçamentárias, a temática ainda não está consolidada na literatura (SANTOS, *et al.*, 2016). Ainda não há consenso na literatura sobre o que realmente causa a constituição da reserva orçamentária. Diversos estudos (MILANI, 1975; MERCHANT, 1985; DUNK, 1993; FANK, 2011; FARIA, 2011; BEUREN, WIENHAGE, 2013; BUZZI *et al.*, 2014; LAVARDA, FANK, 2014; WRUEBEL; FERNANDES, 2014) foram realizados, contemplando distintas variáveis, porém não chegaram a consolidar posições sobre o tema, inclusive, diversas pesquisas apresentaram resultados divergentes. Nota-se que a criação de reserva orçamentária é complexa e que os estudos não são conclusivos, necessitando de pesquisas adicionais para identificar as variáveis relacionadas com a constituição da reserva orçamentária (BUZZI *et al.*, 2014). A diversidade de variáveis testadas nos estudos pode indicar um campo ainda com lacunas a serem exploradas (SANTOS *et al.*, 2016).

2.1.1.1. Estudos anteriores

Objetivando um entendimento prévio a respeito do que está sendo pesquisado sobre o tema, procurou-se identificar estudos anteriores, e nesta seção são apresentadas algumas pesquisas internacionais e nacionais envolvendo reserva orçamentária. Para elaboração dos resumos expostos no Quadro 2 e Quadro 3, em cada um dos artigos, os seguintes pontos foram analisados: i) objetivo ou questão de pesquisa; ii) metodologia do trabalho; e, iii) principais resultados. O Quadro 2, exibido abaixo, apresenta um resumo dos principais estudos internacionais realizados sobre reservas orçamentárias incluindo, especificamente, algumas pesquisas internacionais que abordaram variáveis que influenciam a propensão à criação de reservas orçamentárias.

Quadro 2: Estudos internacionais sobre reservas orçamentárias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Autor/Ano	Objetivo / Questão de pesquisa	Amostra e tipo de estudo	Resultados
Onsi (1973)	Investigou empiricamente as conexões entre o sistema	Entrevista com 32 gerentes de cinco	Concluiu que a reserva orçamentária é influenciada pelo estilo do sistema

	orçamentário e a propensão para criar reserva orçamentária. Realizou uma análise fatorial das variáveis que afetam reservas orçamentárias.	multinacionais norte americanas com estrutura divisional.	orçamentário. Quando o orçamento é a base de avaliação de desempenho, há a tendência de aumento de reserva. E que a participação no processo de elaboração do orçamento pode reduzir a necessidade de se criar reserva por parte dos gerentes.
Mechant (1985)	Investigou como a propensão dos gestores em criar reservas orçamentárias pode ser aumentada ou reduzida em função da maneira a qual o sistema de orçamento é projetado e implementado.	170 gestores de produção de indústrias eletrônicas.	Seus achados apontam que permitir que os gestores participem ativamente do processo orçamentário parece reduzir a propensão para criação da reserva orçamentária. As reservas aumentam quando o sistema orçamentário é rígido e o grau de tecnologia não influencia reservas. A habilidade do superior em detectar reservas, diminui reservas.
Lukka (1988)	Buscou aumentar a compreensão de comportamentos tendenciosos no orçamento.	56 gerentes de departamento de uma empresa finlandesa de varejo.	Encontrou que a intenção da avaliação de desempenho é que explica a maior parte da criação de reserva orçamentária..
Dunk (1990)	Buscou explicar a aparente contradição de que a participação no orçamento pode levar a um menor desempenho gerencial através da fixação de reserva no orçamento.	Questionário respondido por 26 gerentes de centros de custos de organizações de produtos de consumo localizados no norte do Reino Unido.	Os resultados sugerem que os superiores devem exercitar um grau de precaução em configurações orçamentais participativas. Enquanto superiores podem estar empregando participação como um meio de ganhar acesso a informações dos subordinados, os mesmos podem estar manipulando o processo orçamentário.
Chow, Cooper e Haddad (1991)	Analisou a relação entre as reservas orçamentárias e esquemas de remuneração.	Estudo experimental com 55 estudantes de pós-graduação em negócios.	Os autores afirmam que é recomendável que os esquemas de remuneração contemplem um conjunto amplo de métricas. Além disso, gestores possuem conhecimento do desempenho anterior dos seus subordinados.
Dunk (1993)	Examinou o efeito da ênfase atribuída ao alcance de metas orçamentárias e da assimetria informacional sobre a relação entre o nível de participação orçamentária e a propensão em criar reservas.	79 gestores de indústrias australianas.	A ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a reserva orçamentária, bem como a redução de reserva resulta da participação, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa.
Nouri (1994)	Buscar evidência empírica de que os fatores motivacionais de compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho podem ser fatores importantes para explicar propensão dos gestores em criar folga orçamentária.	Questionário aplicado a 203 supervisores e gerentes de multinacional em produtos químicos e derivados de petróleo dos Estados Unidos.	Os resultados indicam que para os gestores altamente comprometidos e envolvidos com o trabalho existe uma diminuição da propensão em criar folga orçamentária. Para os gestores que têm baixos níveis de compromisso com os objetivos e valores da organização e envolvimento com o trabalho existe um aumento da propensão para criar folga orçamentária.
Nouri e Parker (1996)	Analisar a relação entre folga orçamentária, orçamento participativo e comprometimento organizacional.	Questionário aplicado a 139 gestores de Multinacional norte americana do setor químico.	Relação entre folga orçamentária e orçamento participativo é moderada pela variável comprometimento organizacional. Alto comprometimento, implica em uma relação inversa entre folga orçamentária e participação no orçamento. Baixo comprometimento implica em uma relação positiva entre reservas e participação.
Douglas e Wier (2000)	Desenvolver e testar um modelo de equações estruturais para explicar a propensão de indivíduos, agindo dentro das	Gestores envolvidos no processo de definição do orçamento.	Encontraram que existem relações entre participação e assimetria de informação no processo orçamentário, entre a assimetria de informações e criação folga orçamentária, e

	organizações, em criar reserva orçamentária.		entre posição ética e a criação de folga.
Van Der Stede (2000)	Estudar a relação entre a criação de reservas orçamentárias e orientação gerencial a curto prazo, no contexto da orientação estratégica (baixo custo ou diferenciação).	153 gerentes gerais de unidades de negócio de empresas belgas.	Segundo o autor e seus achados, o controle rígido é negativamente relacionado à reserva orçamentária. A orientação estratégica influencia a constituição de reserva. Unidades de negócio mais lucrativas são menos afetadas pelo controle orçamentário e tem maior reserva orçamentária.
Fisher, Fredericks on e Peffer (2002)	Analisar o efeito da assimetria informacional no processo de negociação do orçamento, o efeito da assimetria de informação sobre folga orçamentária quando os orçamentos são estabelecidos através de um processo de negociação, e se subordinados consideram que seus superiores instituem um orçamento injusto.	Estudo experimental com 104 alunos de graduação inscritos em contabilidade intermediária.	Identificaram que processos orçamentários que incluem a participação de subordinados tendem a apresentar ocorrências das chamadas “folgas” orçamentárias. Todavia, os autores não identificaram diferenças relevantes entre o nível de folga observado para ambientes com assimetria ou simetria informacional. Além disso, os autores apontam que a não inclusão de subordinados no processo leva à desmotivação em relação ao cumprimento de metas orçamentárias por parte destes indivíduos.
Stevens (2002)	Examinar como assimetria de informação afeta a reputação e as preocupações éticas. E testou os efeitos dessas preocupações sobre a folga orçamentária.	Estudo experimental com questionário aplicado a estudantes de curso superior em ciências contábeis.	A folga orçamentária está negativamente associada com uma medida de responsabilidade ética. Subordinados expressam menores preocupações éticas e reputação como assimetria de informação, reduzindo assim a capacidade em monitorar a folga no orçamento. Preocupações de ordem ética, no entanto, não são diminuídas com aumentos de informações assimetria.
Webb (2002)	Analisar a relação entre a análise das variações orçamentárias e a constituição de reservas.	Estudo experimental com 90 estudantes de pós-graduação.	Política de investigação de variações pode resultar em menor reserva. Preocupação com a manutenção de uma reputação favorável leva a menor folga orçamentária assim como a existência de uma política de inquérito variância.
Lau e Eggleton (2004)	Analisar o impacto da cultura nacional sobre a folga orçamentária. Como a cultura nacional pode influenciar a participação no orçamento.	Questionário aplicado a 52 gerentes de empresas de manufatura da Austrália.	Encontraram: (i) uma relação significativa entre a cultura nacional e participação orçamentária; e (ii) uma interação significativa entre cultura nacional, estilo desempenho avaliativo e assimetria de informação afetando a folga orçamentária.
Yuen (2004)	Verificar a relação entre clareza, comunicação, sistema de remuneração e dificuldade das metas e a propensão para gerentes criarem reservas.	108 gerentes divisionais de hotéis em Macau – China.	Os resultados demonstram que clareza na comunicação e sistema de recompensas podem resultar em metas claras e ajudar a diminuir as reservas orçamentárias, principalmente quando as metas são difíceis de ser alcançadas.
Davila e Wouters (2005)	Analisar a constituição de reservas em ambientes de múltiplas metas de desempenho.	Dados históricos de quatro centros de logística de uma fábrica de discos para computadores.	Os resultados fornecem evidências empíricas sobre os aspectos positivos da folga orçamentária. Reservas são influenciadas por incerteza e demandas crescentes.
Douglas, Hassabelna by, Nornan e Wier (2007)	Investigar o possível impacto da posição ética e da cultura nacional sobre sistemas orçamentários.	395 gestores egípcios que trabalham para empresas egípcias e empresas norte-americanas no Egito.	Foram encontradas diferenças significativas nas orientações éticas de indivíduos egípcios empregados por empresas norte-americanas em comparação com os empregados por empresas egípcias. Os resultados também sugerem que a orientação ética ajuda a

			atenuar o comportamento de criação de folga.
Maiga e Jacobs (2008)	Testar os efeitos moderadores de julgamento ético do gerente e a relação entre a participação orçamentária e folga orçamentária.	Questionário aplicado a 251 gerentes em diferentes divisões de empresas de manufatura.	Os resultados sugerem moderados julgamentos éticos desse gerente com a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária. Os gestores com forte juízo ético podem ser motivados a defender os interesses organizacionais, mesmo quando há conflitos de interesses.
Huang e Chen (2009)	Verificar se atitudes mais positivas em relação ao processo orçamentário causam atitudes menos favoráveis em relação à reserva orçamentária.	Questionário aplicado a 216 gestores de Taiwan.	Os resultados indicam que as atitudes mais positivas em relação ao processo orçamentário resultam em atitudes menos favoráveis em relação à reserva orçamentária.
Hobson, Mellon e Stevens (2011)	Estudar julgamentos morais sobre reserva orçamentária feita pelos participantes no final de uma experiência de orçamento participativo.	Estudo experimental com 104 estudantes voluntários inscritos em cursos de contabilidade.	Os resultados sugerem que os incentivos financeiros desempenham um papel na determinação da estrutura moral da definição de orçamento e que os valores pessoais desempenham um papel na determinação de como os indivíduos respondem a esse quadro moral.
Özer e Yilmaz (2011)	Investigar a justiça processual, a eficácia do controle orçamentário, o clima de trabalho ético e a percepção dos gestores sobre a propensão para criar reserva orçamentária.	Questionário respondido por 465 gestores de diferentes organizações públicas.	A eficácia do controle orçamentário, o clima de trabalho ético e de justiça processual e a percepção dos gestores têm um impacto negativo sobre a propensão dos gestores para criar reserva orçamentária em organizações públicas.
Elmassri e Harris (2011)	Investigou as relações entre o processo de definição do orçamento e de folga, e como os fatores comportamentais e contextuais podem afetar essa relação.	9 entrevistas estruturadas em uma empresa de petróleo egípcio estatal.	A folga é criada, mas não é percebida negativamente pelos gestores, onde quer que estejam na hierarquia organizacional. A reserva orçamentária como um comportamento negativo foi considerada pelos participantes como antiéticas e inconsistentes com a cultura egípcia.
Church, Hannan e Kuang (2012)	Buscou investigar a honestidade dos relatórios do orçamento dos gestores quando o benefício financeiro resultante da reserva orçamentária é compartilhada pelo gerente e outros funcionários.	Estudo experimental com 174 alunos de graduação matriculados no <i>Georgia Institute of Technology</i> .	Os resultados mostram que os gerentes relatam menos honestamente quando o benefício de folga é partilhado do que quando não é compartilhado. Consistente com nossa previsão, os resultados mostram que os gerentes relatam mais honestamente quando outros empregados têm uma preferência conhecida pela honestidade do que o contrário.

Observa-se, no contexto internacional, que o primeiro artigo sobre reserva orçamentária publicado foi em 1973 e praticamente não houve novas publicações até a década de 1990, também não houve grande concentração dos artigos em determinado período. Detecta-se uma maior inserção do tema a partir do ano 2000. Além disso, a maioria dos artigos pesquisados sobre o tema são empíricos, sendo que muitos compreendem levantamentos realizados em empresas, mais especificamente com gestores de áreas organizacionais, e também se

encontram estudos em que o instrumento de pesquisa foi aplicado junto a estudantes de contabilidade e/ou da área de gestão (SANTOS *et al.*, 2016).

O Quadro 3, exibido abaixo, apresenta um resumo de estudos nacionais realizados sobre reservas orçamentárias, os quais abordam variáveis que influenciam a propensão à criação de reservas orçamentárias.

Quadro 3: Estudos nacionais sobre reservas orçamentárias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Resultados
Zenker (2007)	Analisar as relações entre variáveis que influenciam o processo de estabelecimento dos sistemas de controle gerencial e orçamento, assim como os mecanismos de mensuração e avaliação de desempenho.	Estudo de caso em uma corporação familiar que atua na importação, industrialização e comercialização de insumos, partes e peças e produtos.	Dentre as principais conclusões do estudo, que permitiram uma análise ampla dos aspectos relacionados aos antecedentes ambientais internos e externos que levam a comportamentos disfuncionais entre os agentes, foi evidenciada a existência da reserva orçamentária e a influência da incerteza em sua criação, porém não se pode afirmar que a estratégia tenha influência neste processo, no caso em questão.
Oliveira, Lavarda e Paton (2010)	Identificar potenciais fatores culturais favoráveis à criação da reserva orçamentária nas organizações, associados ao ciclo de vida organizacional.	Questionário e entrevista direta com diretores e gestores.	Valores e orientação ética são potencialmente fatores determinantes da existência de reserva orçamentária nas empresas.
Aguiar e Souza (2010)	Descrever o processo orçamentário em um hospital e o efeito provocado na propensão para criação de reservas.	Questionário respondidos por gestores de uma instituição hospitalar.	Gestores apresentam tendência para criação de reservas, especialmente, em razão de: (i) submeterem orçamentos facilmente alcançáveis; (ii) concordarem que as metas orçamentárias não requerem cuidados no controle de custos; e, (iii) concordarem que as metas orçamentárias são facilmente atingíveis.
Junqueira, Oyadomari e Moraes (2010)	Analisar se o tratamento do construto teórico estabelecido na literatura sobre a constituição de reservas orçamentárias contribuiu adequadamente para a solução desse problema.	Pesquisa bibliográfica em artigos publicados em periódicos internacionais de contabilidade gerencial e gestão.	Tendo como base a pesquisa analítica realizada, foram identificadas as características que conduzem a uma maior propensão para a constituição de reservas orçamentárias, bem como os mecanismos de gestão necessários para evitá-las.
Fank (2011)	Verificar a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da reserva orçamentária pelos gerentes de nível médio de organizações.	Focado em 171 alunos de pós-graduação em instituições de ensino do Estado de Santa Catarina, que desempenharam variadas funções relacionadas ao orçamento.	Não foi observado relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da reserva orçamentária. Já em relação à variável de participação do gerente de nível médio, os resultados indicam que esta reduz a reserva orçamentária.

Faria (2011)	Verificar o efeito da assimetria da informação na reserva orçamentária, em um contexto organizacional onde os agentes têm sua remuneração baseada no resultado do orçamento.	Questionário respondido por 233 gestores, utilizando-se de abordagem quantitativa e análise fatorial.	Foi identificado que, independente da posição exercida na empresa (principal ou agente), ambos fazem uso da assimetria informacional para propor metas orçamentárias com reserva. Foi possível comprovar que a assimetria da informação proporciona o aumento da reserva no orçamento.
Faria <i>et al.</i> (2012)	Verificar a institucionalização da reserva orçamentária no contexto de remuneração por metas baseadas no orçamento participativo.	Experimento com 233 estudantes de pós-graduação, tendo questionário como instrumento de coleta.	Em organizações que utilizam o orçamento participativo, existem evidências da institucionalização da reserva orçamentária. Quanto maior a participação orçamentária dos gerentes, maior a possibilidade de criação de reservas orçamentárias.
Figueiredo, Junqueira e Nascimento (2012)	Analisar a Propensão para Constituição de Reservas (PCR) durante o processo orçamentário em uma empresa mineradora.	Entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados a gestores de uma mineradora.	A propensão à criação de reservas é justificada por gestores acreditarem que as metas impostas pela diretoria não serem de fácil alcance, o que estimula o comportamento disfuncional, uma vez que o desempenho desses gestores é medido com base no cumprimento ou não dessas metas.
Zonatto e Lavarda (2013)	Analisar os efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, no estresse ocupacional e no desempenho no trabalho.	Análise dos componentes principais investigou-se a percepção de 90 colaboradores da organização pesquisada.	Conclui-se que a participação orçamentária pode reduzir os níveis de assimetria informacional e estresse ocupacional, influenciando positivamente o desempenho no trabalho.
Beuren, Wienhage (2013)	Identificar a propensão de criar reserva organizacional no processo de gestão do orçamento pelos Gestores das Unidades de Negócios do SENAC de Santa Catarina.	Amostra composta por 21 Gestores das Unidades Operativas do SENAC de Santa Catarina. Foi realizada por meio de uma survey. Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa.	Os resultados do estudo indicam que os gestores têm propensão para criar reserva em seus orçamentos, apesar de o SENAC não remunerar seus gestores com base nos resultados. Os motivos para a criação de reserva orçamentária decorrem do interesse dos gestores em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento.
Lavarda, Almeida (2013)	Verificar a relação entre a participação orçamentária e a assimetria informacional.	Estudo de caso aplicado em uma unidade de negócio de uma empresa multinacional.	Os autores destacam que empresas incentivam a participação orçamentária como forma de obter maior controle e reduzir a diferença informacional entre superior e subordinado e, conseqüentemente, a reserva orçamentária que poderia surgir dessa assimetria.
Buzzi <i>et al.</i> (2014)	Analisar a relação da reserva orçamentária com a participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação.	Questionário enviado a 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas que possuem orçamento.	Os resultados da pesquisa confirmaram a relação, além de demonstrar evidências de que os gestores tendem a constituir maior reserva na participação do orçamento quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são altas.
Wruebel e Fernandes (2014)	Analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma entidade agroindustrial com base na teoria da agência.	Estudo de caso em uma agroindústria do estado do Paraná.	Os resultados demonstraram que o orçamento é utilizado como forma de monitoramento. Não se confirmou que o controle rígido diminui a assimetria informacional, nem o risco da criação da reserva orçamentária.

Beuren e Oliveira (2015)	Identificar os determinantes da folga organizacional em uma empresa com estrutura descentralizada, com ênfase no modo como os <i>controllers</i> das unidades de negócios afetam a reserva.	Questionário aplicado a 32 gestores e <i>controllers</i> de uma empresa com estrutura descentralizada	Os resultados da pesquisa indicam que as metas de desempenho são mais fáceis de alcançar e permitem maior folga organizacional do que em situações de UNs mais estáveis. Também indicam que a folga organizacional é maior em ambientes caracterizados por maior assimetria de informação.
Beuren e Verhagem (2015)	Verificar em que medida a remuneração variável é um incentivo para os gestores criarem reserva no processo orçamentário.	Pesquisa realizada em uma grande empresa do Sul do país, utilizando-se entrevista semiestruturada e questionário, com análise quantitativa.	Os resultados indicaram que os gestores que tiveram desempenho inferior no alcance das metas são mais propensos a criar reserva em seus orçamentos.
Teixera, Codesso e Lunkes (2016)	Identificar a propensão à criação de reserva orçamentária no processo orçamentário de uma empresa de pescados de Santa Catarina sob a ótica da teoria da agência.	Questionário aplicado ao diretor e gerentes de uma empresa de pescados de Santa Catarina.	Os resultados apontaram para um ambiente com assimetria informacional, baixo nível de conflito de interesse e presença de monitoramento pela alta administração, o qual resultou em uma baixa propensão para a criação de reserva orçamentária.
Santos, Beuren e Skrepitz (2016)	Avaliar a relação entre a percepção de justiça no processo orçamentário e a reserva orçamentária.	Questionário aplicado a 114 gestores responsáveis por alguma área organizacional de empresas, acessados pela rede social <i>LinkedIn</i> .	As percepções de justiça distributiva e processual são consequentes da reserva orçamentária. Não foram encontradas relações entre percepções de justiça e reserva orçamentária.
Santos <i>et al.</i> (2016)	Descrever as características bibliométricas e sociométricas dos artigos sobre reserva orçamentária publicados em periódicos internacionais da <i>ScienceDirect</i> e do <i>ProQuest</i> .	Análises de conteúdo e citação em 12 artigos da base de dados da <i>ScienceDirect</i> e 14 do <i>ProQuest</i> , totalizando 26 artigos.	Diversas variáveis organizacionais foram objeto de estudo num curto período de tempo ou constam apenas em um artigo, enquanto que outras variáveis vêm sendo objeto constante de investigação, como participação no orçamento, assimetria da informação e ênfase orçamentária.

No contexto nacional observa-se que os estudos sobre reserva orçamentária iniciaram-se mais recentemente, a partir do ano 2000, e que a concentração dos artigos ocorreu a partir do ano de 2010. Além de que, a maioria dos artigos pesquisados sobre o tema são empíricos, sendo que muitos compreendem levantamentos realizados em empresas, mais especificamente com gestores de áreas organizacionais. Salienta-se a importância dos artigos que realizaram uma revisão na literatura para identificar as variáveis que possam impactar na constituição de reserva orçamentária.

Nota-se ainda que, tanto em estudos nacionais como internacionais, não há um consenso ou uniformidade nas pesquisas sobre as variáveis relacionadas ao processo orçamentário. É possível perceber que diversos estudos foram realizados abordando diferentes variáveis. Além disso, diversas pesquisas apresentaram resultados divergentes (SANTOS *et al.*, 2016), sendo

comum encontrar em cada novo estudo a exclusão de variáveis anteriormente estudadas e a inclusão de novas variáveis, sem que o tema seja devidamente aprofundado e amadurecido (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

3. FUNDAÇÕES DE APOIO À PESQUISA

A Lei 5540/68 trouxe em seu bojo medidas que objetivaram reformar a autonomia que se fazia necessária nas universidades federais (PIMENTA, 1988; ANTUNES, SILVA, BANDEIRA, 2011). A referida Lei, além de reestruturar as universidades, dando-lhes uma concepção mais integrada, incentivou o aperfeiçoamento e profissionalização do corpo docente. Acrescenta-se a esse contexto que a política nacional de pós-graduação proporcionou o envio de professores a centros nacionais e estrangeiros para a realização de cursos *stricto sensu*, colocando-os em regime de tempo integral e dedicação exclusiva às instituições e possibilitando a implantação de cursos de mestrado e doutorado (LUNKES, 1999). A consequência disso foi o surgimento das atividades de pesquisa e extensão, transformando as antigas faculdades em universidades não apenas de direito, mas, de fato (LUNKES, 1999).

Apesar dessas mudanças, as universidades públicas brasileiras não alcançaram as transformações comportamentais e estruturais almejadas, ou seja, a postura reformista não investiu energia suficiente em ações subsequentes para afastar das universidades o caráter burocrático que as tornam rígidas e complexas (PIMENTA, 1988). As atividades de pesquisa e extensão dependiam de projetos que, se por um lado traziam recursos para a aquisição de equipamentos, bibliografia e pessoal, por outro exigiam cumprimento de prazos e agilidade de execução. Como as universidades tinham uma estrutura burocrática, ficava impossibilitada a realização e execução desses projetos. Por conta disso, o modelo universitário que deveria abrigar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, como preconiza a Lei, atendia fundamentalmente ao ensino (LUNKES, 1999).

Tendo como objetivo solucionar esses problemas, as fundações de apoio surgiram durante a década de 70, especialmente junto às universidades públicas (PIMENTA, 1988). Fundações de apoio, segundo o portal do MEC (2016), são instituições criadas com a finalidade de dar apoio, suporte administrativo e finalístico aos projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das IFES e também das

instituições de pesquisa (Lei n. 8.958, art. 1º, de 20/12/1994). Desse modo, as fundações devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serem regidas pelo Código Civil Brasileiro (MEC, 2016). As fundações de apoio são um tipo de Fundação privada credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) para agir como facilitador das atividades da universidade (SILVEIRA, 2007). Essas fundações, em especial, são controladas pelo MEC, pelo Tribunal de Contas e pelas IES vinculadas ou que apoiam, além do Ministério Público, que vela por todas as Fundações privadas (CAETANO, 2003).

Essas fundações apresentam características de uma estrutura dinâmica e flexível, identificam-se como mecanismos que contornam a legislação e são eficazes na captação de fontes alternativas de financiamento às universidades federais (PIMENTA, 1988). Assim, elas atendem as universidades no que diz respeito à gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Para Alves e Azevedo (2007), as fundações que apoiam as universidades são reflexos de arranjos no interior do campo universitário. As fundações de apoio alavancam mudanças na burocracia universitária, pois abreviam caminhos administrativos, respondem a instâncias mais ágeis do Estado e, internamente, deslocam o poder gerencial no organograma oficial da universidade. Ou seja, as fundações de apoio funcionam como ferramentas de “desburocratização” e de agilização da gestão acadêmica (ALVES; AZEVEDO, 2007).

As fundações de apoio possuem autonomia administrativa e financeira possuindo, portanto, direito à remuneração pelos serviços prestados (LUNKES, 1999). Essas fundações não são impedidas de exercerem atividades econômicas e, assim, conseguem recursos para se manterem. “O que é de sua obrigação é que todos os recursos obtidos sejam empregados integralmente na consecução dos objetivos estatutários de cada uma dessas Fundações” (ALVES, 2000, p.80). É importante ressaltar que a autonomia administrativa não gerará conflitos com a universidade, por conta da subordinação da ação das fundações de apoio aos seus objetivos, normas e diretrizes, não constituindo, pois, poder paralelo.

Apesar de as fundações de apoio não visarem ao lucro, existe um sentido empresarial intrínseco que pretende garantir a sua sobrevivência por intermédio de uma gestão efetiva dos recursos econômicos atrelada ao desenvolvimento de suas atividades (BARBOSA, 2003). Dada a sua relevância, é importante atentar para a gestão dessas instituições de forma a

contribuir para a garantia de suas continuidades, sendo necessário que apresentem resultados positivos que possam ser reinvestidos na sua atividade institucional, bem como sejam administradas de forma eficaz, uma vez que as consequências são em benefício de toda a sociedade (COELHO, 2012). Assim, percebe-se a importância, nas fundações de apoio, das informações geradas pela contabilidade, que subsidiam as necessidades dos usuários internos nos constantes processos de tomada de decisão. Além dos interessados internos que estão ligados a essas instituições por vínculos profissionais, existem ainda outros órgãos externos que controlam e fiscalizam o desenvolvimento das atividades e o consumo dos recursos sob a sua responsabilidade (BARBOSA, 2003).

No Brasil há, atualmente, 96 fundações de apoio filiadas ao Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES), que estão apresentadas no Quadro 4. O CONFIES é uma associação civil com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos que agrega e representa centenas de fundações afiliadas em todo o território nacional. Desta forma, o CONFIES é a representação que vislumbra promover o aprimoramento e a troca de experiências entre suas associadas, bem como defender direitos e prerrogativas comuns às fundações. Segundo seu estatuto, o CONFIES tem por finalidade: a) zelar pelos interesses de suas associadas, para tanto representando-as em matéria de interesse comum, junto aos Poderes Públicos da Administração Direta ou Indireta e, ainda, perante instituições privadas nacionais e internacionais, b) servir de instrumento de representação das suas associadas, com vistas à defesa dos direitos e prerrogativas comuns de natureza institucional, inclusive junto poder judiciário, c) promover o contínuo aperfeiçoamento operacional de suas associadas. (CONFIES, 2016).

Quadro 4: Fundações de Apoio Filiadas ao CONFIES no território nacional.

Fonte: CONFIES (2016).

Região / Estado		Fundação	Quant.	%
Norte	Acre	Fundação instituição de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento Institucional do Acre (FUNDAPE).	1	1,04
	Amazonas	Fundação de Apoio Institucional Rio Solimões (UNISOL), Fundação de Apoio Institucional Muraki (MURAKI).	2	2,08
	Pará	Fundação de Apoio à Pesquisa, Extensão e Ensino em Ciências Agrárias (FUNPEA), Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP).	2	2,08
or de	Alagoas	Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa (FUNDEPES).	1	1,04

	Bahia	Fundação de Administração (Fundação ADM), Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX), Fundação de Administração e Pesquisa Econômico – Social (FAPES).	3	3,13
	Ceará	Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento a Pesquisas (FUNDAÇÃO ASTEF), Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC).	2	2,08
	Paraíba	Fundação de Educação Tecnológica e Cultural da Paraíba (FUNETEC), Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (Fundação PaqTePB), Fundação José Américo (FJA).	2	2,08
	Pernambuco	Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional (FADURPE), Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (FADE).	2	2,08
	Rio Grande do Norte	Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte (FUNCERN), Fundação Guimarães Duque (FGD).	3	3,13
	Maranhão	Fundação de Apoio à Educação e Desenvolvimento Tecnológico do Maranhão (FUNCEMA), Fundação Josué Montello (FJM), Fundação Sônsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU).	3	3,13
	Sergipe	Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe (FAPESE) .	1	1,04
	Piauí	Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa, Ensino e Extensão (FADEX).	1	1,04
Centro-oeste	Distrito Federal	Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (FINATEC).	1	1,04
	Goiás	Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultura (RTVE), Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas (FUNDAHIC), Fundação de Apoio à Pesquisa (FUNAPE).	2	2,08
	Mato Grosso	Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso (UNISELVA), Fundação de Apoio ao Ensino e Desenvolvimento Tecnológico de Mato Grosso (FUNDETEC).	2	2,08
	Mato Grosso do Sul	Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura (FAPEC).	1	1,04
	Tocantins	Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins (FAPTO).	1	1,04
Sudeste	Minas Gerais	Fundação de Pesquisa e Assessoramento à Indústria (FUPAI), Fundação GORCEIX, Fundação IMEPEN, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (IPEAD), Fundação CEFETMINAS, Fundação Renato Azeredo, Fundação Diamantinense de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNDAEPE), Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC), Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa Rio Pomba (FUNDEP-RP), A Fundação Educativa de Rádio e Televisão Ouro Preto (FEOP), Fundação de estudo e pesquisa em medicina veterinária e zootecnia (FEPMVZ), Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), Fundação Centro Tecnológico de Juiz de Fora (FCT/JF), Fundação Christiano Ottoni (FCO), Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Último de Carvalho (FADUC), Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FADEPE/JF), Fundação de Apoio ao Desenvolvimento de Ensino Superior do Norte de Minas (FADENOR), Fundação de Apoio Universitário (FAU), Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão de Itajubá (FAPEPE), Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE), Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas (FACEPE), Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU), Fundação de Apoio ao Hospital Universitário da UFJF (FHU), Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (FIOTEC), Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento (FAPED), Fundação de Apoio à Universidade Federal de São João del-Rei (FAUF).	27	28,13

	Rio de Janeiro	Fundação de Apoio à Pesquisa, Ensino e Assistência à Escola de Medicina e Cirurgia e ao Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (FUNRIO), Fundação de Apoio à Universidade do Rio de Janeiro (FURJ), Fundação Marechal Roberto Trompowsky Leitão de Almeida (TROMPOWSKY), Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (FIOTEC), Fundação Ricardo Franco (FRF), Fundação Universitária José Bonifácio (FUJB), Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à UFF (FEC), Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Computação Científica (FACC), Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos (COPPETEC), Fundação BIO-RIO (BIORIO)	10	10,42
	São Paulo	Fundação de Desenvolvimento da Unicamp (FUNCAMP), Fundação de Ciência, Aplicações e Tecnologia Espaciais (FUNCATE), Fundação de Ciência, Tecnologia e Ensino (FUNDACTE), Fundação para o Desenvolvimento da UNESP (FUNDUNESP), Fundação de Apoio ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas (FIPT), Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia (FDTE), Fundação Casimiro Montenegro Filho (FCMF), Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo (FAP UNIFESP), Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FAI.UFSCAR), Fundação de Apoio à Capacitação em TI (FACTI), Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia (FDTE)	11	11,46
	Espirito Santo	Fundação Espírito-santense de Tecnologia (FEST), Fundação de Apoio Cassiano Antônio Moraes (FUCAM), Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (FACTO).	3	3,13
Sul	Santa Catarina	Fundação José Arthur Boiteux (FUNJAB), Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE), Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).	4	4,17
	Paraná	Fundação da Universidade Federal do Paraná (FUNPAR), Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (FUNTEF), Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Unicentro (FAU PR).	3	3,13
	Rio Grande do Sul	Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FUNDAÇÃO MÉDICA), Fundação Luiz Englert (FLE), Fundação Simon Bolívar (FSB), Fundação Empresa Escola de Engenharia da UFRGS (FEEng), Fundação de Apoio à Universidade do Rio Grande (FAURG), Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC), Fundação Ennio de Jesus Pinheiro Amaral de Apoio ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (FAIFSUL), Fundação de Apoio ao Hospital de Ensino do Rio Grande (FAHERG).	8	8,33
Total			96	100

Observa-se no Quadro 4 que a região no Brasil que apresenta a maior quantidade de fundações de apoio é a Sudeste, representando, aproximadamente, 53% do total de fundações. O estado brasileiro que apresenta o maior número de fundações é o de Minas Gerais, rerepresentando 23% do total, seguido por São Paulo e Rio de Janeiro. A região Nordeste é a segunda em quantidade de fundações de apoio, sendo 18, ou seja, aproximadamente, 19%. A região Sul ficou em terceiro lugar em número de fundações, sendo 15, ou seja, aproximadamente, 16%. As regiões Centro-Oeste e Norte apresentaram, respectivamente, 7 e 5 fundações.

4. CONSTRUCTOS TEÓRICOS DAS VARIÁVEIS ANALISADAS

No estudo realizado por Santos *et al.* (2016) os autores observaram que nas pesquisas versando sobre orçamento, o tema ‘reserva orçamentária’ é associado a um número considerável de variáveis e que, no decorrer do tempo, há uma mudança gradual nos enfoques. As variáveis relacionadas com reserva orçamentária levantadas no estudo de Santos *et al.* (2016) são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5: Variáveis abordadas nos estudos sobre reservas orçamentárias.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2016).

Variáveis relacionadas com reserva orçamentária	Quantidade de estudos
Participação no orçamento	12
Ênfase orçamentária	8
Assimetria da informação	8
Ética	5
Esquemas de remuneração/ sistemas de recompensas	4
Habilidade do superior em detectar a folga	4
Desempenho	3
Incerteza ambiental	3
Grau de complexidade e tecnologia do processo produtivo	2
Estilo de avaliação do superior	2
Estilo do controle orçamentário	2
Cultura organizacional	2
Reputação	2
Estilo do sistema orçamentário	1
Despesas operacionais/métricas contábeis	1
Comprometimento organizacional	1
Envolvimento com o trabalho	1
Incerteza das tarefas	1
Preferência ao risco	1
Orientação gerencial a curto prazo	1
Orientação estratégica	1
Escopo do sistema de contabilidade gerencial	1
Características das metas	1
Forma de comunicação	1
Responsabilidade orçamentária	1
Obediência ao superior imediato	1
Atitudes dos gestores com o processo orçamentário	1
Julgamento moral	1
Valores pessoais	1
Justiça processual	1
Honestidade dos gestores	1

Interesses comuns	1
Total	76

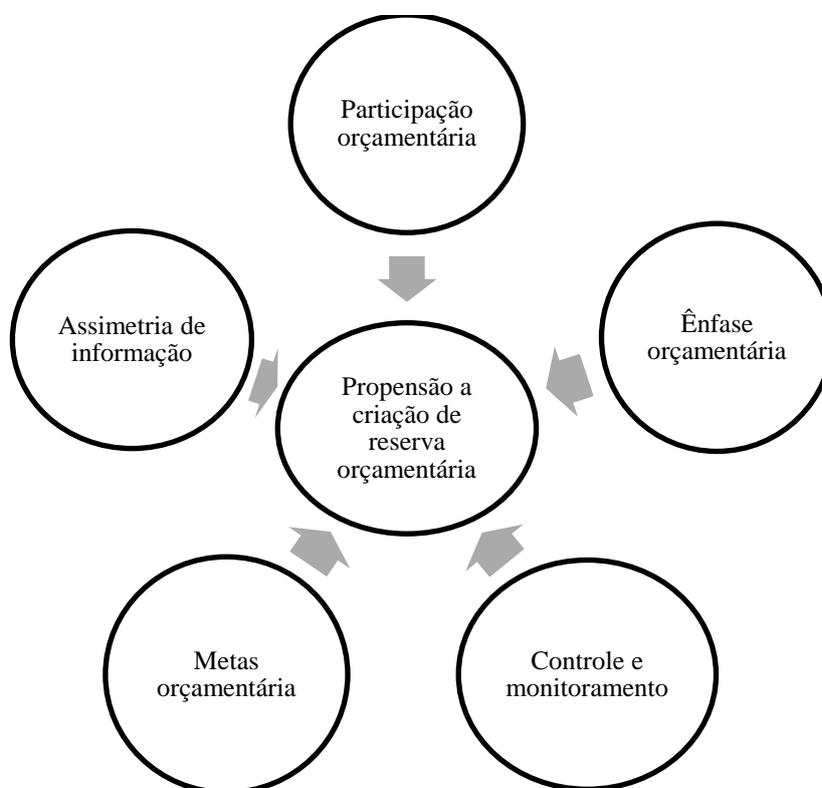
É possível perceber que diversos estudos foram realizados abordando diferentes variáveis. As variáveis mais abordadas, como participação orçamentária, assimetria de informação e ênfase orçamentária, apresentam um perfil constante nos artigos em que são abordadas desde o início dos estudos sobre reservas orçamentárias e continuam presentes nos estudos mais recentes. Em contrapartida, tem-se variáveis que foram abordadas em estudos passados e, posteriormente, não mais foram tratadas em estudos subsequentes. Também existem estudos recentes com novas variáveis que não foram abordadas anteriormente (JUNQUEIRA, OYADOMARI, MORAES, 2010; SANTOS *et al.*, 2016).

Nota-se ainda que não há um consenso ou uniformidade nas pesquisas sobre as variáveis relacionadas ao processo orçamentário (WRUBEL; FERNANDES, 2014). Alguns estudos abordaram a influência de variáveis como participação e ênfase no orçamento (MILANI, 1975; DUNK, 1993; MERCHANT, 1985; BUZZI *et al.*, 2014; LAVARDA; FANK, 2014), assimetria de informação (DUNK, 1993; FISHER, FREDERICKSON, PEPPER *et al.*, 2002; FANK, 2011; FARIA, 2011), remuneração (BEUREN; WIENHAGE, 2013), risco (YOUNG, 1985; LAVARDA, FANK, 2014), controles rígidos (VAN DER STEDE, 2000; WRUEBEL, FERNANDES, 2014), conflito de interesse (JESSEN, MECKLING, 1976; FARIA, 2011); valores morais, orientação ética, valores sociais e coletivos (FORTSYTH, 1980; HOSTEDE, 1980) na relação com a criação da reserva orçamentária, o que mostra ausência de consenso ou uniformidade sobre as variáveis de influência.

O critério para seleção dos constructos adotados nesse estudo foi baseado no levantamento das pesquisas realizado por Santos *et al.* (2016). Assim, foram selecionados os constructos que foram abordados em estudos internacionais e também já pesquisados em estudos nacionais (FANK, 2011; FARIA, 2011; BEUREN, WIENHAGE, 2013; BUZZI *et al.*, 2014; LAVARDA, FANK, 2014; WRUEBEL, FERNANDES, 2014). Dessa forma, os fatores relacionados à folga orçamentária, abordados nesse estudo, podem ser agrupados conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Fatores que influenciam a propensão à criação de reserva orçamentária pelos gestores.

Fonte: Elaboração própria.



É importante ressaltar que podem existir fatores não detectados nesse estudo que afetam a propensão à criação de reservas no orçamento, o que é confirmado ao perceber a inexistência de consenso quanto aos fatores que devem ser testados nos estudos empíricos sobre o orçamento (WRUEBEL; FERNANDES, 2014). Para a verificação de quais fatores influenciam a propensão à criação de reservas orçamentárias pelos gestores, serão apresentados nos tópicos que se seguem os constructos teóricos das variáveis utilizadas nesse estudo, com base nas teorias que sustentam a pesquisa.

4.1 Assimetria de informação

Quando os gestores das áreas organizacionais possuem maiores níveis informacionais de seus departamentos, se comparado aos seus superiores, é possível dizer que existe assimetria informacional internamente na empresa (BUZZI *et al.*, 2014). A assimetria de informações está presente nas relações entre gestores e diretores nas organizações, uma vez que os gestores detêm maior nível de informação sobre o setor que está sob sua responsabilidade, inclusive sobre o processo orçamentário (FARIA *et al.*, 2011).

Por possuir informações privilegiadas em relação a diretoria, os gestores podem buscar benefícios pessoais ou para seu departamento no momento da elaboração do orçamento (DUNK, 1993). Assim, no processo de elaboração de orçamento, os gestores poderão utilizar-se de informações privilegiadas para obter um orçamento mais flexível (BUZZI *et al.*, 2014). Para Faria (2012) uma das formas que os gestores utilizam para se beneficiar do ambiente criado pela assimetria da informação é constituindo reservas no orçamento. Portanto, para que o orçamento reflita os resultados convenientes aos agentes, a assimetria da informação é um dos fatores que contribui para a criação da reserva orçamentária (FARIA, 2011).

4.2. Participação orçamentária

Participação no processo orçamentário está relacionada ao nível de envolvimento dos gestores durante o processo de elaboração do orçamento (FILHO; FILHO, FERNANDES, 2013). Para Milani (1975), a participação é um conceito utilizado para descrever até que ponto um subordinado está permitido a selecionar as próprias metas do seu departamento. A participação orçamentária acontece nas organizações quando os colaboradores formam grupos de trabalho para discutir elementos como metas gerenciais, melhorias nos processos operacionais e atividades atreladas ao orçamento (LUNKES, 2003).

A participação no orçamento também pode ocasionar preocupações com o comportamento das pessoas (BUZZI *et al.*, 2014), uma vez que a participação orçamentária é uma das ações formais que objetiva estimular o comprometimento dos colaboradores na execução das estratégias organizacionais (LAVARDA *et al.*, 2015). Assim, maior participação no processo orçamentário é uma das formas de valorização das pessoas (BEUREN; SILVA, 2014). Citando Shields e Shields (1998), a participação no orçamento possibilita a distribuição de informações externas e internas, coordenação independente, elevação da motivação e satisfação, redução da necessidade de folga e redução da tensão relacionada ao trabalho.

Ademais, a participação orçamentária facilita a comunicação entre os gerentes de nível superior e médio, fazendo com que os gerentes médios se sintam mais tranquilos em relação aos resultados. Com isso, a necessidade de criação de reserva orçamentária é reduzida, uma vez que participando do processo orçamentário, os gestores médios participam das decisões (MERCHANT, 1985). Participando do processo orçamentário, os gestores de nível médio

podem revelar suas informações privadas, melhorando os ganhos financeiros da empresa (LAVARDA; FANK, 2014). Assim, a participação dos gestores no processo orçamentário poderia levar à redução da constituição de reservas no orçamento, tendo em vista que a comunicação entre os superiores e subordinados possibilitaria que os gestores se sentissem menos pressionados a criarem folga orçamentária.

Entretanto, para Lukka (1988) um alto grau de participação no processo orçamentário fornece aos gestores a oportunidade de criação de reservas no orçamento, o que não ocorre quando o orçamento é imposto. De acordo com Dunk (1990), a implicação da participação dos gestores no processo orçamentário é que eles podem influenciar o processo para obtenção de um orçamento mais fácil de ser atingido, aumentando, assim, a possibilidade de criação de folga no orçamento.

4.3. Ênfase orçamentária

A ênfase no orçamento pode ser conceituada como a pressão que os superiores colocam sobre os gestores para que o orçamento estabelecido em determinado período seja alcançado (BUZZI *et al.*, 2014). O grau de ênfase dado pelos superiores ao orçamento no momento da avaliação de desempenho dos gestores é um fator que pode motivar comportamentos incongruentes durante a sua elaboração. Ou seja, quanto maior for a ênfase no orçamento enquanto artefato utilizado para avaliação de desempenho dos gestores, maior será a possibilidade de constituição de reservas no orçamento (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010; BUZZI *et al.*, 2014). Assim, a ênfase no orçamento é um fator que pode contribuir para a constituição de reservas orçamentárias (BUZZI *et al.*, 2014).

Nesse caso, quando os subordinados percebem que suas recompensas estão atreladas ao cumprimento do orçamento, maior é a propensão de criação de reservas para que o orçamento proposto seja, de fato, cumprido (BUZZI *et al.*, 2014). Porém, analisando casos em que a remuneração dos gestores não é baseada em resultados, o que por si só deveria ser um fator que não motiva a criação de folga orçamentária. Beuren e Wienhage (2013) encontraram que os gestores têm propensão para criar folga em seus orçamentos. Assim, a propensão em constituir reservas no orçamento pode estar relacionada às recompensas estarem atreladas ao cumprimento do orçamento (BUZZI *et al.*, 2014) ou também decorrer apenas do interesse dos

gestores em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento (BEUREN; WIENHAGE, 2013).

A propensão em constituir folga pode decorrer da ênfase no orçamento em termos de evidenciação de desempenho, do modo de condução do orçamento participativo, da assimetria informacional e da incerteza quanto às informações disponíveis para o planejamento (DAVILA; WOUTERS, 2005). Ademais, a constituição de reservas no orçamento ocorre quando o orçamento é a única medida de desempenho, sendo os gestores avaliados pelo cumprimento do que foi orçado. Sendo esta a única forma de avaliação, os gestores encontram na folga do orçamento um espaço para atender mais facilmente suas expectativas (BUZZI *et al.*, 2014).

Por um lado, quando a assimetria informacional e a ênfase no orçamento forem elevadas, os subordinados podem ser suscetíveis à criação de reservas; por outro lado, quando a ênfase no orçamento e a assimetria da informação são baixas, a oportunidade de constituir reservas no orçamento é baixa (CHOW, COOPER, WALLER, 1988). Já quando a assimetria é baixa e a ênfase é alta, os subordinados apresentam um incentivo à criação de folga, entretanto, não obtém condições de realizá-la (DUNK, 1993; DUNK, PERERA, 1997).

4.4. Controle e monitoramento

Para Podolski (1964), o controle orçamentário pode ser entendido como um sistema de planejamento econômico-financeiro das operações de uma entidade, e de fiscalização da execução das metas preestabelecidas. Lima e Jorge (2007), defendem que o controle do planejamento orçamentário se faz importante, uma vez que a inexistência de controle poderá ocasionar fragilidade administrativa, gerando uma limitada análise gerencial (LIMA; JORGE, 2007). O controle orçamentário refere-se, em conjunto, às seguintes etapas do processo orçamentário: acompanhamento orçamentário, avaliação de desempenho e remuneração gerencial (AGUIAR; SOUZA, 2010).

Durante a elaboração ou controle do orçamento podem surgir comportamentos disfuncionais por parte dos gestores, como a constituição de reservas orçamentárias (SOUSA, 2011). Nesse contexto, controlar o processo orçamentário de forma rígida seria uma forma de reduzir as reservas no orçamento. Portanto, o controle do processo orçamentário influencia na relação

principal-agente (WRUBEL; FERNANDES, 2014). Um controle orçamentário rígido é aquele em que os gestores são avaliados, principalmente, se atingiram ou não as metas em seu orçamento (VAN DER STEDE, 2000).

Uma das formas de redução da possibilidade dos gestores se comportarem de maneira conflitante aos interesses da organização é a prática de monitoramento exercida pela empresa para a detecção de folga (TEIXEIRA; CODESSO; LUNKES, 2016). Essa prática de fiscalização do orçamento e detecção de folga inibem, de certa forma, a propensão dos gestores de criar folga (BEUREN; VERHAGEM, 2015).

4.5. Metas orçamentárias

No processo de elaboração do orçamento, as áreas devem estabelecer as metas que deverão ser alcançadas, e estas deverão estar integradas de maneira sistêmica com os objetivos da organização (PEIXOTO *et al.*, 2008). O comprometimento organizacional tem como base a aceitação, por parte dos gestores, dos objetivos da organização (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). Para obter o comprometimento dos funcionários, a organização pode procurar exigir: (1) que as metas sejam aceitas, (2) que haja *feedback* com relação ao cumprimento ou não das metas, (3) que as metas sejam difíceis e desafiadoras, e (4) que sejam específicas (SPECTOR, 2003). Assim, nota-se a existência de relação entre comprometimento organizacional e reservas orçamentárias, uma vez que indivíduos comprometidos com a organização deverão estabelecer metas que acreditem ser adequadas e exequíveis (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

Portanto, indivíduos com alto comprometimento organizacional utilizam o orçamento participativo para propor metas organizacionais factíveis, enquanto indivíduos com baixo comprometimento podem utilizá-lo para aumentar as reservas, na tentativa de garantir avaliações de *performance* favoráveis (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). Ainda, gestores procuram estabelecer metas menos rigorosas com o intuito de melhorar a avaliação do seu desempenho, mesmo que isso leve a uma redução do resultado da empresa como um todo, configurando-se em comportamento disfuncional (FIGUEIREDO; JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012). Frezatti, Beck e Silva (2013) salientam que é natural, às pessoas, quando operacionalizam uma estratégia em uma meta, em face das incertezas, optar por uma meta que não as desfavoreça.

A tentativa de estabelecer metas mais facilmente alcançáveis ocorre durante a elaboração do orçamento, uma vez que após a conclusão do mesmo, o controle é mais rígido, o que dificultaria a realização de ajustes nas metas estabelecidas (FIGUEIREDO; JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012). Os gestores, para se protegerem do risco de não alcançarem as metas do orçamento e, conseqüentemente, receberem uma avaliação de desempenho ruim, fazem com que as metas sejam de facilmente alcançáveis, ou seja, criam folga orçamentária, sendo isso uma forma de se protegerem (VAN DER STEDE, 2000). Dessa forma, os gestores podem criar folga orçamentária para satisfazerem as metas previstas em orçamento (FARIA, 2011). Para Lukka (1988), um orçamento contém reservas se os gestores estipulam intencionalmente metas orçamentárias facilmente alcançáveis, ou seja, abaixo da capacidade real de produção para o futuro.

5. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Sustentadas pela revisão da literatura descrita, e conforme objetivo da pesquisa, que busca identificar se as características envolvidas na forma como os processos orçamentários são conduzidos influencia a propensão dos gestores para constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio, algumas hipóteses são formuladas. As hipóteses foram formuladas com base em estudos que já pesquisados sobre o tema, e indicaram a possibilidade de que essas variáveis influenciam na propensão dos gestores constituírem reservas no orçamento. O Quadro 6 apresenta os constructos pesquisados, os estudos que já foram desenvolvidos e as hipóteses a serem testadas.

Quadro 6: Hipóteses baseadas nos estudos anteriores sobre reservas orçamentárias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Construtos	Hipóteses	Referência
Assimetria de informações	H _a : Existe associação entre a assimetria da informação no processo orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Dunk (1993); Fank, Lavarda (2011); Faria (2011); Fank (2011); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
Participação orçamentária	H _b : Existe associação entre a participação dos gestores no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Fank, Lavarda (2011); Onsi (1973) e Merchant (1985); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
Ênfase orçamentária	H _c : Existe associação entre a ênfase da empresa no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Dunk (1993); Merchant (1985); Buzzi <i>et al.</i> (2014); Santos, Beuren e Hein (2015)

Controle e monitoramento	H _d : Existe associação entre o controle e monitoramento orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Van Der Stede (2000); Aguiar e Muritiba (2010); Wrubel e Fernandes (2014) Santos <i>et al.</i> (2014)
Metas orçamentárias	H _e : Existe associação entre o nível de dificuldade das metas do orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Van Der Stede (2000), Aguiar e Muritiba (2010), Figueiredo, Junqueira e Nascimento (2012)

Pretende-se, assim, testar as hipóteses propostas e encontrar evidências que confirmem as enumeradas em estudos anteriores, além de verificar a associação entre as variáveis e a propensão em criar reservas no orçamento. Apresentam-se, nos tópicos seguintes, o embasamento das hipóteses que serão abordadas nesse estudo, com base em pesquisas anteriores.

5.1. Assimetria de informação

Em ambientes permeados pela assimetria de informação, a probabilidade de ocorrência de folga é mais intensa (MERCHANT, 1985). Além disso, quando há informações privilegiadas, existe a propensão de criação da folga orçamentária (YOUNG, 1985), baseando-se no pressuposto de que a assimetria de informação possibilita a constituição de reservas no orçamento (BUZZI *et al.*, 2014; SANTOS *et al.*, 2016).

Desse modo, verifica-se que a assimetria de informação tem sido objeto de investigação nos estudos sobre reserva orçamentária (MERCHANT, 1985; YOUNG, 1985; LAVARDA, FANK, 2014; FARIA, 2011; FARIA, 2012; BUZZI *et al.*, 2014). Lavarda e Fank (2014), no estudo que teve por amostra 171 alunos que se enquadraram em cargos gerenciais, não encontraram relação entre a assimetria da informação e a criação da reserva orçamentária. Também o resultado encontrado na pesquisa de Teixeira, Codesso e Lunkes (2016), em uma empresa de pescados de Santa Catarina, contradizem outros achados como o de que a assimetria informacional aumenta a reserva orçamentária. Buzzi *et al.* (2014) em um estudo com 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas, não encontraram evidências relevantes de que a assimetria informacional aumenta as reservas em orçamentos.

Em contrapartida, Dunk (1993) encontrou, em seu estudo com 79 gestores de indústrias australianas, a existência da relação entre assimetria de informação e folga orçamentária. Faria (2011) constatou, em um estudo realizado com 233 gestores, que a assimetria de

informação proporciona o aumento de reservas no orçamento. Fank (2011) corrobora com os achados de Faria (2011) e Dunk (1993), em sua sondagem em uma agroindústria, quanto ao fato de a assimetria da informação aumentar a folga.

Tendo em vista que em fundações de apoio os membros do conselho designam poder de decisão aos gestores para o gerenciamento dos recursos (SATHLER; FISCHER, 2008), é possível que exista a assimetria de informações nessas organizações. Quando a assimetria de informações entre ambos tende a sobrepor os interesses do agente aos do principal, é possível que em uma fundação de apoio exista a criação de folga no orçamento. Em ambientes permeados pela assimetria de informações a ocorrência de reservas orçamentárias é mais intensa (MERCHANT, 1985), dessa forma cabe testar a seguinte hipótese:

H_a: Existe associação entre a assimetria da informação no processo orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.

5.2. Participação orçamentária

Pesquisas analisaram a relação entre reserva orçamentária e a participação no orçamento, entretanto os resultados encontrados nos estudos não foram conclusivos, sendo que, ainda não há consenso de sua influência na constituição de reserva orçamentária (MERCHANT, 1985; DUNK; PERERA, 1997; FISCHER; FREDERICKSON; PEFFER, 2002; BUZZI *et al.*, 2014). Nos estudos que analisaram a relação entre a reserva orçamentária e a participação no processo orçamentário foram encontrados resultados contraditórios (ONSI, 1973; MERCHANT, 1985; DUNK, 1993; BUZZI *et al.*, 2014; LAVARDA; FANK, 2014).

Para Young (1985), Lukka (1988) e Dunk (1990) a participação no orçamento favorece a criação de reservas. Dunk (1990), em um estudo com 26 gerentes de centros de custos de organizações de produtos de consumo localizados no norte do Reino Unido, encontrou que a participação no processo orçamentário pelos subordinados pode favorecer a manipulação de orçamentos mais fáceis de serem atingidos.

Onsi (1973) e Merchant (1985) consideram que a participação pode melhorar o comprometimento dos gestores e reduzir a criação de reservas orçamentárias. Buzzi *et al.*

(2014) encontraram que a reserva orçamentária possui relação com participação no orçamento, sendo maior quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento. Em relação à variável participação no processo orçamentário, Lavarda e Fank (2014), em uma pesquisa que teve por amostra 171 alunos que se enquadraram em cargos gerenciais, observaram que esta reduz a folga orçamentária. Do mesmo modo, Onsi (1973) e Merchant (1985) encontraram relações negativas entre a participação orçamentária e a folga.

Como em fundações de apoio os membros do conselho, para o gerenciamento dos recursos, designam o poder de decisão aos gestores (SATHLER; FISCHER, 2008), é possível que esses gestores participem do processo orçamentário dessas organizações. Tendo em vista que a participação no processo orçamentário possibilita a criação de reservas no orçamento (YOUNG, 1985; LUKKA, 1988; DUNK, 1990), será verificada, empiricamente, a seguinte hipótese:

H_b: Existe associação entre a participação dos gestores no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.

5.3. Ênfase orçamentária

As variáveis ênfase orçamentária e participação no orçamento foram pesquisadas desde os primeiros estudos acerca de reservas orçamentárias (SANTOS *et al.*, 2016). Para Buzzi *et al.* (2014), um fator que pode contribuir para a constituição de reserva orçamentária é a ênfase no orçamento.

Buzzi *et al.* (2014) pesquisaram a relação entre a folga orçamentária e a participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação, com o envio de questionário aos 49 gestores de áreas organizacionais de 40 empresas que possuem orçamento. Os resultados da pesquisa foram de que a ênfase no orçamento não apresentou relação significativa com folga orçamentária, porém, os resultados neste estudo não permitiram realizar tal inferência para a amostra analisada (BUZZI *et al.*, 2014).

Dunk (1993), no estudo em que entrevistou 79 gerentes de indústrias australianas, encontrou que a ênfase orçamentária e a assimetria de informação afetam a relação entre a participação e a reserva orçamentária. Ainda, a redução de reserva orçamentária resulta da participação

orçamentária, exceto quando a ênfase orçamentária é baixa (DUNK, 1993). Santos, Beuren e Hein (2015) observaram que a constituição de reservas no orçamento resulta de pressão e ênfase na realização do orçamento como fonte de avaliação de desempenho. Onsi (1973), no primeiro estudo empírico sobre folga orçamentária em que entrevistou 32 gestores de cinco multinacionais norte americanas, verificou que quando a ênfase na realização do orçamento é a base de avaliação de desempenho, existe a tendência de aumento de reserva orçamentária. Também para Merchant (1985), a ênfase no orçamento aumenta a probabilidade da constituição da folga orçamentária. A pesquisa de Merchant (1985), que objetivou investigar o efeito de diferentes tipos de controle sobre decisões gerenciais, obteve como resultado que uma maior ênfase atribuída ao alcance das metas orçamentárias estava relacionada a uma menor propensão em criar reservas.

Apesar de, em organizações sem fins lucrativos, a remuneração não ser variável, os gestores apresentam como motivos para a criação de folga orçamentária o interesse em apresentar desempenho superior em relação ao previsto no orçamento (BEUREN; WIENHAGE, 2013). Espera-se, portanto, que em fundações de apoio, que passam por um contexto de escassez de recursos, com corte de despesa, inclusive de pessoal, seja interessante que esses gestores apresentem bom desempenho para manterem seus cargos. Para isso, podem criar reservas orçamentárias com a finalidade de apresentarem melhor desempenho. Com base no exposto, a seguinte hipótese será testada empiricamente:

H_c: Existe associação entre a ênfase da empresa no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.

5.4. Controle e monitoramento

Um dos fatores associados ao processo orçamentário que a literatura contábil tem explorado para explicação de comportamentos disfuncionais e, especificamente, a propensão para a criação de reservas, é o controle orçamentário (AGUIAR; SOUZA, 2010). Para Van Der Stede (2000), o controle orçamentário pode ser dividido em dois estilos extremos: o controle orçamentário flexível, em que são permitidas alterações no orçamento original, e, o controle orçamentário rígido, em que nenhum ajuste nas metas originalmente definidas é permitido.

Van Der Stede (2000), em um estudo com 153 gestores de unidades de negócios de empresas belgas, encontrou como resultado que quanto mais rígido é o controle do orçamento, menor tende a ser a propensão dos gestores em criarem reserva orçamentária. Santos *et al.* (2014) em um estudo que objetivo verificar a relação da percepção de justiça processual, da eficácia do controle orçamentário e da ética na propensão dos gestores na criação da folga orçamentária, encontrou que a eficácia do controle orçamentário tem relação negativa na propensão para criação da folga orçamentária, porém não houve existência de uma relação significativa entre elas. Dessa forma, não foi possível analisar se existe uma relação positiva ou negativa entre a eficácia do controle orçamentário e a propensão para criação da folga orçamentária (SANTOS *et al.*, 2014).

Em contrapartida, Wrubel e Fernandes (2014), no estudo de caso em agroindústria, cujo o objetivo era analisar a influência dos controles rígidos na redução da assimetria informacional no processo orçamentário, encontraram como resultado que, apesar de o controle na organização ser rígido, não existe indícios de que o controle rígido diminuí a folga orçamentária. Apesar de o orçamento ser utilizado como forma de monitoramento, não se confirmou que o controle rígido diminui a assimetria informacional, nem o risco da criação da folga orçamentária (WRUBEL, FERNANDES, 2014).

O controle dos recursos financeiros é essencial para que as fundações de apoio possam atingir os seus fins e, conseqüentemente, contribuir efetivamente para a transformação da sociedade (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Considerando o contexto das fundações de apoio, de escassez de recursos, cada vez mais o controle orçamentário permite um melhor gerenciamento dos recursos. Tendo em vista que, quanto maior o controle orçamentário, menor é a propensão dos gestores em constituir reservas no orçamento (VAN DER STEDE, 2000), se faz relevante testar empiricamente a seguinte hipótese:

H₄: Existe associação entre o controle e monitoramento orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.

5.5. Metas orçamentárias

O processo de estabelecimento das metas orçamentárias é um dos fatores associados ao processo orçamentário que a literatura contábil tem explorado para explicação de

comportamentos disfuncionais (AGUIAR; SOUZA, 2010). Alguns estudos exploram a relação entre o processo de estabelecimento de metas e a constituição de reservas orçamentárias (VAN DER STEDE, 2000; FIGUEIREDO; JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012).

O estudo de Aguiar e Souza (2010), que objetivou descrever o processo orçamentário em uma instituição hospitalar e o efeito provocado na propensão para criação de reservas, obteve como resultado que os gestores apresentam uma tendência para criação de reservas, especialmente, em razão de: (i) submeterem orçamentos facilmente alcançáveis; (ii) concordarem que as metas orçamentárias não requerem cuidados no controle de custos; e, (iii) concordarem que as metas orçamentárias são facilmente atingíveis (AGUIAR; SOUZA, 2010). Figueiredo, Junqueira e Nascimento (2012) no estudo que buscou analisar a propensão para constituição de reservas durante o processo orçamentário em uma empresa mineradora, encontrou que quando o orçamento é estabelecido sem o envolvimento dos gestores, os mesmos tendem a perceber as metas como sendo difíceis de serem alcançadas. Como consequência criam formas de proteção que possibilitam a atribuição de metas inferiores, por exemplo, executando todo o orçamento de despesas anuais, mesmo quando alguns gastos são desnecessários, pois entendem que as metas para o próximo ano são estabelecidas a partir dos valores realizados no ano anterior (FIGUEIREDO; JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012).

Em fundações de apoio as receitas obtidas são oriundas de atividades próprias, destacando-se as verbas provenientes da elaboração e execução de contratos e as rendas auferidas por serviços prestados por intermédio de projetos (RICHARTZ; BORGERT; SILVA, 2011). Em um contexto de escassez de recursos, com retração no nível de atividades na área de pesquisa e desenvolvimento, é possível que as metas de captação de projetos e, conseqüentemente, de receitas, sejam difíceis de serem alcançadas. Dessa forma, para alcançar as metas de receitas mais facilmente, os gestores podem subestimar as receitas no processo orçamentário. Assim, torna-se relevante testar a seguinte hipótese:

H_e : Existe associação entre o nível de dificuldade das metas do orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo serão discutidos os principais procedimentos metodológicos, que se compõem de duas seções. Na primeira seção discute-se a classificação da pesquisa. Na segunda seção apresentam-se os procedimentos para coleta de dados, os instrumentos utilizados e os procedimentos para análise dos dados separados em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

6.1. Classificação da pesquisa

Tendo como base o critério de classificação de pesquisa proposto por Cooper e Schindler (2003), o presente estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que busca descrever características associadas aos processos orçamentários e a propensão à constituição de reservas pelos gestores de fundações de apoio. A pesquisa foi desenvolvida a partir de abordagem quantitativa e qualitativa. No que diz respeito à abordagem de pesquisa quantitativa, Richardson (1989, p. 29), menciona que ela “é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis”. Já a abordagem de pesquisa qualitativa procura alcançar o lado subjetivo dos fenômenos como forma de entender a essência dos mesmos, ou seja, procura-se aprofundar o conhecimento além do que se pode perceber na mensuração dos dados (DEMO, 1995).

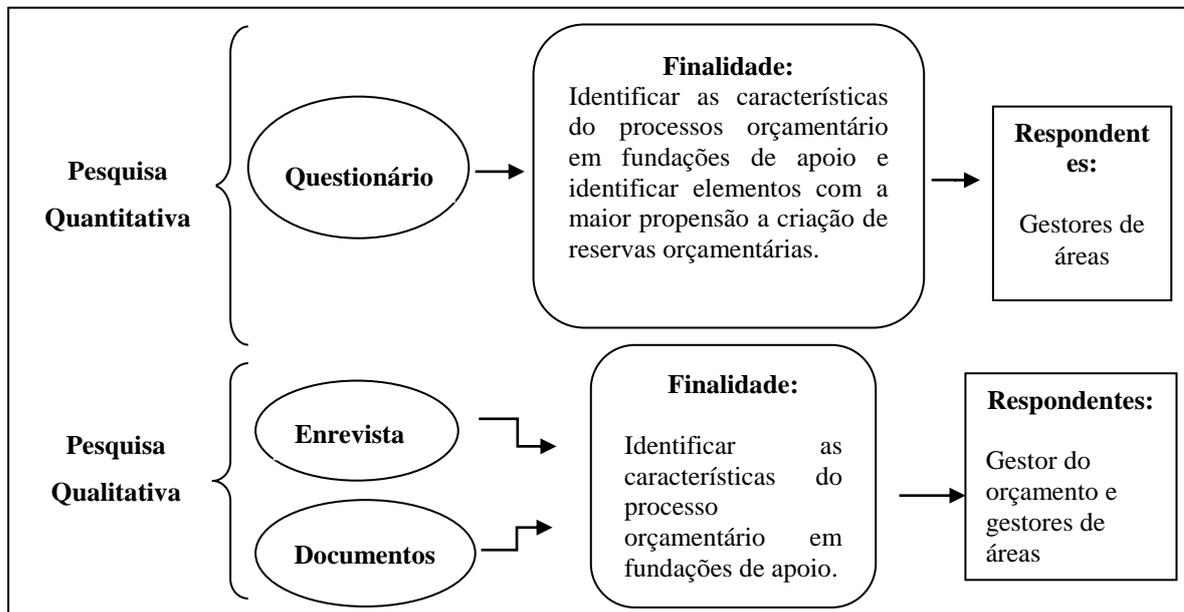
Dessa forma, combinar métodos qualitativos e quantitativos permite diferentes interpretações, proporcionando complemento de informações e, conseqüentemente, o aumento da confiabilidade dos resultados encontrados (RITCHIE *et al.*, 2013). Assim, para a realização deste trabalho utilizou-se de uma metodologia mista, em que os resultados quantitativos foram o ponto inicial, e os resultados qualitativos foram analisados em um segundo momento, de forma que possibilitou aprofundar e complementar os resultados iniciais. Quanto aos procedimentos aplicados para coleta de dados foram utilizados questionários, entrevistas e a análise do conteúdo de relatórios disponibilizados durante o processo orçamentário.

6.2. Método da Pesquisa

O método da pesquisa foi dividido em dois momentos e utilizando-se de diferentes instrumentos. A Figura 3 apresenta os dois momentos para coleta de dados e suas finalidades.

Figura 3: Estrutura para coleta de dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.



Nos tópicos a seguir apresentam-se os procedimentos para coleta de dados e os instrumentos utilizados, separados em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, bem como a análise dos dados.

6.2.1. Pesquisa Quantitativa

6.2.1.1. Amostra

Para compor a amostra da presente pesquisa, do universo composto pelas 96 fundações presentes no país que apoiam IES brasileiras, foram estudadas as que aceitaram o convite, devidamente formalizado por e-mail. É importante destacar que as 96 fundações compostas na população são filiadas ao CONFIES. As fundações que responderam ao questionário da pesquisa são apresentadas no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 – Fundações de apoio respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Fundação	Respondentes
FACTO	1
FADECIT	1
FADENOR	1
FADEPE	1
FAEPU	1

FAPEU	1
FAPEX	1
FAU	1
FAURG	1
FIOTEC	1
FUNAPE	1
FUNCATE	1
FUNCERN	1
FUNARBE	1
FUNDAÇÃO ASTEF	1
FCMF	1
FCO	1
FUNDAÇÃO COPPETEC	1
FACEPE	1
FADESP	1
FACTI	1
FACEPE	1
FAP UNIFESP	1
FEPE	1
FAPTO	1
UNISOL	1
FAU	1
FAU – Fundações UFPEL	1
FUNDACTE	1
FEOP	1
FEST	1
FEC	1
IPEAD	1
FLE	1
FUNDETEC	1
FUJB	1
FUNDEP	12
FUNDEPES	2
FUNDETEC	1
FUNPAR	1
FUNPEC	1
FAUF	1
FUNDAÇÃO IMEPEN	1
FUNDECC	1
Não divulgado	1
Total Geral	57

Importante destacar que Minas Gerais é o estado que apresenta maior quantidade de fundações de apoio às IES. Essas fundações estão distribuídas por todo o Estado mineiro. A grande quantidade de fundações no Estado é justificada por sua extensão territorial,

equivalente a 586.522,122 km², ou seja 6,89% do território brasileiro, sendo classificado em quarto maior estado em tamanho territorial (IBGE, 2016), e pela quantidade de IES presentes em Minas Gerais, sendo 10 universidades federais e 3 universidades estaduais (RUF, 2016).

6.2.1.2. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

Primeiramente, para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa, como instrumento para obtenção dos dados, utilizou-se a técnica classificada como *survey*, a qual “se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1999, p.70). Utilização de *survey* é adequada nos casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca das relações entre características de pessoas ou grupos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Como instrumento para coleta de dados, utilizou-se questionário contendo questões fechadas, elaboradas com base nas referências teóricas que tratam do tema. Após leitura das obras, o questionário foi elaborado a partir dos estudos, com o intuito de alcançar o objetivo estabelecido nessa pesquisa. O instrumento de coleta de dados elaborado para essa pesquisa consistiu de 42 questões, envolvendo uma escala de cinco pontos, cuja escala varia entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. O questionário construído possibilitou analisar fatores de seis dimensões da prática da gestão do orçamento, quais sejam: i) reserva orçamentária; ii) participação orçamentária; iii) ênfase orçamentária; iv) controle e monitoramento; v) metas orçamentárias; vi) assimetria de informações. O referido questionário encontra-se na íntegra no Apêndice A deste trabalho.

Por meio do questionário utilizado, buscou-se a mensuração das variáveis, com o intuito de estabelecer a associação entre as mesmas. A estrutura do instrumento de coleta de dados é detalhada no Quadro 8.

Quadro 8: Descrição do instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

.Construtos	Finalidade	Mensuração	Autor/Ano
Reserva Orçamentária	Verificar o nível de reserva orçamentária dos gestores das empresas.	Foram expostas 10 assertivas em uma escala de 1 a 5. Em 5 significa excesso de folga e 1 inexistência de folga	Onsi (1973); Dunk (1993); Starosky Filho (2012); Buzzi <i>et al.</i> (2014); Beuren e Verhagem (2015); Teixeira, Codesso e Lunkes (2016).
Participação orçamentária	Identificar o nível de participação dos gestores dessas empresas no processo orçamentário.	Foram expostas 7 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de participação e 1 inexistência de participação.	Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e Mcnair (2007); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
Ênfase orçamentária	Averiguar o nível de ênfase no orçamento dessas empresas.	Foram expostas 4 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de ênfase no orçamento e 1 baixo nível de ênfase orçamentária	Hopwood (1972); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
Controle e monitoramento	Averiguar o nível de controle rígido no orçamento dessas empresas. Verificar a capacidade para detectar folga com base na quantidade de informação que o gestor recebe.	Foram expostas 10 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de controle rígido no orçamento, 1 baixo nível de controle rígido no orçamento e 3 assertivas indica alto nível de monitoramento, e 1 inexistência de monitoramento.	Van Der Stede (2000); Wrubel e Fernandes (2014), Onsi (1973); Beuren e Verhagem (2015)
Metas orçamentárias	Averiguar o nível de dificuldade das metas orçamentárias.	Foram expostas 5 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de dificuldade das metas e 1 baixo nível de dificuldade das metas.	Van Der Stede (2000); Souza e Aguiar (2010)
Assimetria de informações	Verificar o nível de assimetria da informação dos gestores em relação aos seus superiores.	Foram expostas 6 assertivas em uma escala de 1 a 5, sendo que 5 indica alto nível de assimetria e 1 inexistência de assimetria.	Dunk (1993); Wrubel e Fernandes (2014); Buzzi <i>et al.</i> (2014)

As questões versando acerca da reserva orçamentária compuseram um total de 10 assertivas, sendo 03 retiradas do estudo de Dunk (1993), 04 do estudo de Onsi (1973) e 03 do estudo de Starosky Filho (2012). As questões referentes ao estudo de Dunk (1993) já foram testadas nos estudos de Buzzi *et al.* (2014). As questões referentes ao instrumento de Starosky Filho (2012), já foram utilizadas no estudo de Teixeira, Codesso e Lunkes (2016). Já as questões referentes ao instrumento de Onsi (1973), foram aplicadas no estudo de Beuren e Verhagem (2015). O instrumento desenvolvido por Onsi (1973), desponta-se como instrumento constantemente replicado em pesquisas sobre folga orçamentária, tais como, Merchant (1985), Nouri (1994), Douglas e Wier (2000), Lau e Eggleton (2004), Huang e Chen (2009), Elmassri e Harris (2011) (SANTOS *et al.*, 2014).

Quanto as questões dedicadas à participação orçamentária, essas foram totalizadas em 07 assertivas, as quais foram retiradas do estudo de Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e Mcnair (2007). Este instrumento de pesquisa, que contém questões retiradas do estudo de Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e Mcnair (2007), já foi utilizado no estudo de Buzzi *et al.* (2014). As questões relacionadas à ênfase orçamentária totalizaram 04 assertivas, as quais retiradas do estudo de Hopwood (1972), tendo sido, também, instrumento de pesquisa já aplicado no estudo de Buzzi *et al.* (2014).

No que diz respeito às questões envolvendo controle e monitoramento orçamentário, o instrumento foi composto por 10 assertivas, sendo 07 retiradas do estudo de Van Der Stede (2000) e 03 do estudo desenvolvido por Onsi (1973). As questões referentes ao instrumento de Van Der Stede (2000) já foram utilizadas no estudo de Wrubel e Fernandes (2014); e, as questões desenvolvidas por Onsi (1973) já foram testadas anteriormente nos estudos de Beuren e Verhagem (2015) e Teixeira, Codesso e Lunkes (2016).

As questões sobre metas orçamentárias totalizaram 05 assertivas e foram retiradas e adaptadas do estudo de Van Der Stede (2000), sendo esse instrumento de pesquisa já testado nos estudos de Souza e Aguiar (2010). Já nas questões referentes à assimetria de informação, utilizou-se um total de 06 assertivas, estas retiradas do estudo de Dunk (1993), instrumento já aplicado nos estudos de Wrubel e Fernandes (2014) e Buzzi *et al.* (2014).

Como etapa anterior à coleta de dados, realizou-se um pré-teste com o instrumento de coleta de dados, aplicando-o a um gestor de uma das fundações de apoio pesquisadas, a fim de identificar a validade, confiabilidade e comparabilidade das respostas. Dessa forma, após análises das respostas com os respondentes durante a fase do pré-teste, foram produzidas as adequações necessárias. Esse procedimento foi realizado para que, no momento da aplicação dos questionários, não houvesse ocorrências negativas que prejudicassem a realização da pesquisa. Assim, os ajustes realizados propiciaram uma maior compreensão e facilidade de preenchimento pelos respondentes.

6.2.1.3. Procedimentos de análise dos dados

No que concerne à análise dos dados, primeiramente, após a coleta de dados por meio dos questionários, os dados foram tabulados em planilha eletrônica do Microsoft Excel® e

importados para o *software* estatístico R® versão 3.3.3 (R Core Team). A partir das respostas dos questionários foram calculadas as frequências absolutas e as frequências relativas das respostas obtidas. Assim, inicialmente, realizou-se uma análise por meio da estatística descritiva contendo cálculo de frequência, delimitando-se a existência ou não dos fatores em análise que caracterizam o processo orçamentário.

Em seguida, na etapa que precede a análise multivariada propriamente dita, realizou-se a verificação da confiabilidade dos dados coletados por meio do alfa de Cronbach. O alfa de Cronbach é um índice utilizado para medir a confiabilidade de determinada escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). O valor mínimo aceitável para o alfa de Cronbach é 0,70, sendo que valores abaixo dessa medida sugerem que a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; indicadores acima deste valor podem indicar existência de redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. Portanto, os itens redundantes devem ser eliminados sendo que, usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

Utilizou-se, ainda, a análise fatorial para tratamento dos dados quantitativos. Conforme Hair *et al.* (2009, p. 98), a análise fatorial “é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com todas as outras, empregando, ainda o conceito da variável estatística, a composição linear de variáveis”. O autor explica, ainda, que, utilizando-se da análise fatorial é possível analisar os dados por meio de um número menor de variáveis do que com todas as variáveis originais. Para Favero *et al.* (2009), a maior vantagem da análise fatorial é a simplificação de um grande número de dados, por intermediação da determinação de fatores, possibilitando, assim, a criação de indicadores inicialmente não observáveis composto do agrupamento de variáveis. Ou seja, o principal objetivo de utilização de ferramentas multivariadas como a análise fatorial é o resumo e redução dos dados de análise. Assim, foi realizada a análise fatorial com a finalidade de examinar a confiabilidade das relações causais e para determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um número reduzido de fatores (HAIR *et al.*, 2009).

Dessa forma, por meio do *software* estatístico R® versão 3.3.3 (R Core Team) foram gerados a comunalidade e a carga fatorial de cada um dos fatores analisados. A comunalidade é a

quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise (HAIR *et al.*, 2009). Quanto mais altos forem esses indicadores, melhor será o índice do adequado ajuste do modelo fatorial (SILVA *et al.*, 2014).

As cargas fatoriais são as correlações entre as variáveis originais e os fatores, sendo que, quanto maior a carga fatorial maior será a correlação com determinado fator, e um valor negativo indica um impacto inverso no fator (MORAES; ABIKO, 2006). O próprio modelo já explicita que o número de fatores deve ser, no máximo, igual ao número de variáveis observáveis, ressalvando que, conforme o número de fatores extraídos se aproxima do número total de variáveis, menos vantajosa torna-se a análise fatorial (SILVA *et al.*, 2014).

O próximo passo procedido foi o exame das correlações entre as variáveis observáveis, procedimento realizado pela obtenção da matriz de correlações. Por meio dessa matriz foi possível identificar subconjuntos de variáveis que estavam muito correlacionadas entre si no interior de cada subconjunto, mas pouco associados a variáveis de outros subconjuntos (SILVA *et al.*, 2014). Dessa forma, foi possível observar os elementos que melhor se correlacionam com reservas orçamentárias.

6.2.2. Pesquisa Qualitativa

6.2.2.1. Amostra

Para compor a amostra da pesquisa qualitativa, foram escolhidas 04 fundações presentes no estado de Minas Gerais e filiadas ao CONFIES. A escolha dessas instituições foi intencional devido à acessibilidade para realizar a pesquisa. Assim, a escolha deu-se em função da disponibilidade das informações necessárias para o alcance do objetivo traçado. No Quadro 9 estão as fundações pesquisadas, as instituições que apoiam e suas respectivas localidades.

Quadro 9 – Fundações de apoio para pesquisa qualitativa

Fonte: CONFIES (2016).

Fundação	Instituição que apoia	Cidade
Fundação A	Universidade Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte
Fundação B	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Belo Horizonte
Fundação C	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Belo Horizonte
Fundação D	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – UFABC – ITA/IEAV/IFI	Belo Horizonte

Importante ressaltar que dentre as 04 fundações de apoio às IES's localizadas na cidade de Belo Horizonte, destaca-se a Fundação D, como fundação que realiza a gestão administrativo-financeira de projetos de todas as áreas do conhecimento, com um volume significativo de projetos gerenciados no ano de 2015, totalizando em 4.016 iniciativas. Desses projetos, 60,6% compõem-se de projetos de pesquisa, apoiando, assim, o sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do país.

6.2.2.1.1. Fundação A

A Fundação A é uma entidade sem fins lucrativos, credenciada pelo MEC e pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) como fundação de apoio a uma universidade de Minas Gerais, em especial uma Escola dessa universidade. A Fundação foi constituída em 1973 por um grupo de professores da UFMG com o objetivo de ser um instrumento de apoio às atividades acadêmicas e de pesquisa no campo da Medicina Veterinária, contribuindo para o desenvolvimento das diversas áreas do conhecimento à que a instituição se dedica. O apoio da Fundação A se estende às atividades de ensino, pesquisa e extensão, buscando promover a excelência acadêmica. Assim, o trabalho da fundação está presente em grande parte das atividades desenvolvidas em uma Escola da UFMG, agilizando processos e viabilizando a gestão de projetos com o objetivo de promover o desenvolvimento institucional da Escola e de outras entidades públicas e privadas.

O auxílio oferecido às atividades científicas, culturais e de inovação é feito através de assessoramento à elaboração de projetos, captação, concessão e gestão de recursos e outorga de bolsas. Além disso, a Fundação A realiza várias atividades ligadas à produção do conhecimento, como o apoio à edição de publicações e materiais audiovisuais, a distribuição de prêmios de estímulo à pesquisa, a produção de antígenos, vacinas e outros produtos veterinários, produção e processamento de alimentos, assim como a produção de animais e o processamento de seus produtos. A Fundação também visa a prestação de serviços à comunidade, cooperação com outras instituições na área de sua competência, captação de projetos junto à iniciativa privada ou agências financiadoras oficiais, no Brasil e no exterior, prestação de serviços de consultoria, promoção de eventos variados, como palestras, conferências e simpósios, assim como a concessão de bolsas a estudantes, professores, pesquisadores e servidores.

A Fundação A gerencia, em média, 300 projetos por ano, sendo que a cada ano chegam, em média, de 100 a 120 novos projetos. Os projetos geralmente possuem uma vigência de 2 a 4 anos. A estrutura da fundação é composta pelo conselho curador e pela diretoria. O conselho curador é o órgão fiscalizador. A diretoria atual é composta pelo presidente, vice-presidente mais quatro diretores, todos docentes da universidade.

6.2.2.1.2. Fundação B

A Fundação B foi fundada em 25 de março de 1974 e teve como instituidores os Professores de uma Escola da Universidade Federal de Minas Gerais. A Fundação A é uma instituição jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira, de duração indeterminada, com sede na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, regendo-se por seu Estatuto e pelas demais legislações aplicáveis.

A Fundação B é uma entidade educacional de apoio à UFMG, em especial a uma Escola dessa universidade, reconhecida por seu Conselho Universitário, conforme estabelecido na Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que, para a consecução de seus fins, utiliza a estrutura física e profissional da UFMG. Seu Estatuto é aprovado pelo Ministério Público, Promotoria de Tutela de Fundações e registrado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. O registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) está sob o nº 18.218.909/0001-86 e credenciada no MEC/MCT sob o nº 033/2009, nos termos de Lei 8958.

A Fundação B é auditada regularmente pela Curadoria das Fundações do Ministério Público de Minas Gerais, por auditoria independente, pelo Conselho Universitário da UFMG e por outros órgãos públicos de fiscalização, o que a obriga a estar permanentemente em dia com suas obrigações fiscais, legais e institucionais. A Fundação B, como uma fundação de apoio à UFMG, é devidamente credenciada pelo MCT, MEC e pelos órgãos de fomentos federais e estaduais. Em média anual, a Fundação B gerencia 300 projetos, e é composta por um conselho diretor, e um conselho curador, formados por professores da UFMG; e também por um componente de uma empresa.

6.2.2.1.3. Fundação C

A Fundação C é uma entidade sem fins lucrativos, credenciada pelo MEC e MCT como fundação de apoio a uma unidade da UFMG. Foi instituída em 1948 com o apoio de instituições dos segmentos comercial, financeiro e industrial do Estado; possui reconhecimento nacional pelo desenvolvimento de metodologias que atendem aos mais rigorosos padrões científicos, além de produzir indicadores de acordo com critérios técnicos atualizados.

A Fundação C tem como principais finalidades: prestar apoio às atividades de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional de uma unidade da Universidade de Minas Gerais, efetuar pesquisas, estudos teóricos e aplicados, prestar serviços de consultoria e assessoria, ministrar treinamento especializado com o objetivo científico ou profissional relacionados com as ciências econômicas, administrativas, contábeis, demográficas e afins. Em função de sua natureza estatutária e de suas finalidades, a Fundação C vem sendo contratada por dispensa de licitação baseado nos termos do inciso XIII, do art.24, da lei 8.666 de 21/06/93.

6.2.2.1.4. Fundação D

A Fundação D é uma instituição que realiza a gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão de uma Universidade de Minas Gerais e outras entidades. Realiza ações administrativas e financeiras inerentes aos projetos, como compras, importações, contratação de pessoal, contabilidade e prestação de contas. Tem como missão apoiar a universidade no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e prestar serviços à sociedade nos mesmos campos em projetos de interesse público ou coletivo. Sua experiência permite que o pesquisador, o professor e cientista foquem nas suas atribuições, enquanto a fundação realiza ações administrativas e financeiras inerentes aos projetos. Para a gestão administrativo-financeira dos projetos, a Fundação D realiza atividades das áreas contábil, financeira, de pessoal, auditoria, prestação de contas, assessoria jurídica, compras, importação e captação.

A Fundação D possui como órgão deliberativo, administrativo e de controle interno, respectivamente, o Conselho Curador, o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal. O Conselho

Diretor é o órgão executivo e administrativo da fundação e é composto por um presidente que conta com o apoio de duas diretorias, a diretoria de operações e a diretoria de desenvolvimento institucional. Também conta com a Controladoria e três assessorias, sendo: Assessoria de Gestão de Pessoas, Assessoria de Comunicação Social e Assessoria Jurídica. A diretoria de operações da fundação é composta pelas Gerência de Tecnologia da Informação, Gerência de Atendimento Institucional, Gerência de Pessoal e a Gerência de compras nacionais e internacionais. A Diretoria de Desenvolvimento Institucional é composta pela Gerência de Atendimento a Projetos, a Gerência de Negócios e Parcerias e a Gerência de Concursos.

Dados divulgados no Relatório de Gestão da Fundação D indicam, ao todo, que em 2015, a Fundação D gerenciou 4.016 projetos. As atividades de pesquisa concentraram 60,6% do total dos projetos gerenciados e receberam 28,20% dos recursos financeiros, enquanto as atividades de apoio institucional foram em número de 104 (representando 2,60% dos projetos gerenciados), com um volume financeiro de 40,40% do total recebido no ano, o montante de R\$ 602.896.663. Os números expressam a grandeza e a complexidade da organização, evidenciando a importância do aprimoramento dos controles e análises internas.

A Fundação D gerenciou no ano de 2016 um total de 3973 projetos. O modelo de governança da fundação é composto por três conselhos: o conselho diretor, o conselho curador e o conselho fiscal. O conselho diretor é formado por um presidente e dois diretores, sendo um diretor operacional e outro para assuntos institucionais. A administração atual tem um físico como presidente, outro físico como diretor de operações e um médico na função de diretor de desenvolvimento institucional. A instância do conselho curador é formada por professores indicados pelo reitor, por um representante externo indicado pelo reitor e também por um representante discente. A fundação D tem participação na nomeação do membro externo e do discente. É o Conselho Curador que aprova formalmente o orçamento, a prestação de contas desse, e é ele também a instância pela qual precisamos passar, caso passemos por variações do orçamento, além de outras competências específicas do conselho curador. O conselho fiscal que se reúne uma vez por ano, também é formado por professores da universidade de formações diversas e tem a responsabilidade de contratar auditoria externa para analisar o balanço.

6.2.2.2. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com os gestores dos orçamentos nas fundações de apoio analisadas. De acordo com Martins e Lintz (2007), a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é o entendimento e compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. A entrevista semiestruturada utiliza-se, inicialmente, de certos questionamentos básicos, apoiado em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, adicionam-se outros questionamentos, frutos do desenrolar da entrevista (TRIVIÑOS, 1987).

O instrumento utilizado para entrevista semiestruturada objetivou levantar as principais características do processo orçamentário das fundações de apoio, bem como um melhor entendimento de como o processo orçamentário é conduzido nesse tipo de instituição. Assim, com a finalidade de atender ao objetivo específico de identificar as características do processo orçamentário das fundações de apoio, optou-se por usar o instrumento com 33 questões, distribuídas em nove blocos, conforme Quadro 10 a seguir:

Quadro10 – Descrição do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora.

Bloco 1	Características das fundações de apoio e membros da Diretoria Executiva da fundação
Bloco 2	Importância atribuída ao planejamento e ao orçamento
Bloco 3	Elaboração e acompanhamento orçamentário
Bloco 4	Participação orçamentária
Bloco 5	Ênfase orçamentária
Bloco 6	Controle e monitoramento
Bloco 7	Metas orçamentárias
Bloco 8	Assimetria orçamentária
Bloco 9	Criação de reserva orçamentária

O Bloco 1 destinou-se à coleta de informações sobre características das fundações de apoio e à formação dos membros da diretoria. O Bloco 2 objetivou verificar o nível de importância que a administração das fundações de apoio atribuiu ao planejamento estratégico e ao orçamento empresarial. Optou-se por usar o instrumento adotado por Sarkis (2013), adaptado ao contexto deste estudo, que por sua vez, foi adaptado do estudo de Castanheira (2013). O Bloco 3 destinou-se à verificação, caso seja adotado, das características de elaboração e

acompanhamento do orçamento empresarial, com o intuito de fazer uma análise crítica do que realmente existe implementado na fundação e o que está previsto na literatura especializada. O Bloco 3, assim como o Bloco 2, também foi adaptado do estudo de Sarkis (2013), que por sua vez, foi adaptado do estudo de Castanheira (2013).

O Bloco 4 destinou-se a verificar a participação orçamentária dos gestores das fundações de apoio, e foi adaptado do estudo de Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e Mcnair (2007). O Bloco 5 buscou a verificação da ênfase orçamentária em fundações de apoio, e foi adaptado do estudo de Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e Mcnair (2007). O Bloco 6 dedicou-se a verificar o controle e monitoramento do orçamento nas fundações de apoio, sendo adaptado do estudo de Van Der Stede (2000) e de Onsi (1973). O Bloco 7 buscou verificar as metas orçamentárias das fundações de apoio, e foi adaptado do estudo de Van Der Stede (2000). O Bloco 8 continha as questões referentes à assimetria de informações e foram retiradas do estudo de Dunk (1993). No Bloco 9 estavam dispostas as questões versando sobre reserva orçamentária e foram extraídas do estudo de Dunk (1993), Onsi (1973) e Starosky Filho (2012).

Como forma de complementar os dados qualitativos coletados por meio das entrevistas, foi solicitado aos gestores responsáveis pelo orçamento nas instituições pesquisadas, documentos referentes ao processo orçamentário, como por exemplo, os relatórios utilizados. Foram fornecidos pela Fundação D relatórios contábeis referentes ao período compreendido entre os anos de 1994 a 2016 e relatórios orçamentários dos anos de 2014, 2015 e 2016. Esses relatórios foram analisados buscando-se encontrar as variações orçamentárias de receitas e despesas, relacionando-as às possíveis explicações para essas variações. Os relatórios contábeis foram analisados buscando-se relacionar as evidências dos resultados orçamentários relacionando-os com alguns marcos legais e com o contexto brasileiro dos períodos investigados.

É importante destacar que foi acordado com os entrevistados que todos teriam a garantia de anonimato, não sendo expostos quaisquer dados contendo características, informações ou detalhes, que pudessem levar à caracterização dos respondentes ou das fundações em que atuam. Dessa forma, apresentam-se de forma agregada todos os dados referentes aos entrevistados bem como das fundações as quais pertenciam.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das fundações investigadas, de forma individual, durando, em média, 30 minutos cada. Foram entrevistados os seguintes executivos apresentados no Quadro 11, abaixo:

Quadro11 – Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevistado	Fundação	Cargo
Entrevistado 1	Fundação A	Gerente Geral
Entrevistado 2	Fundação B	Gerente Administrativo Financeiro
Entrevistado 3	Fundação C	Superintendente Geral
Entrevistado 4	Fundação D	<i>Controller</i>
Entrevistado 5	Fundação D	Coordenador de Infraestrutura
Entrevistado 6	Fundação D	Gerente de Tecnologia da Informação
Entrevistado 7	Fundação D	Presidente

Para garantir a não identificação dos participantes da pesquisa os entrevistados foram enumerados de 1 a 7. E as fundações foram classificadas em ordem alfabética de A a D. Os respondentes foram escolhidos em função da disponibilidade dos executivos em conceder a entrevista e responder ao questionário e, além disso, em função da sua ligação com o processo de planejamento e execução do orçamento.

6.2.2.3. Procedimentos de análise dos dados

Para análise dos dados coletados por meio das entrevistas e dos documentos disponibilizados pelos gestores, utilizou-se a análise de conteúdo dos mesmos. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obtenção de mensagens, por procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das variáveis inferidas destas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser utilizada com o enfoque quantitativo e qualitativo, sendo que no enfoque quantitativo são utilizadas informações para a contagem de frequência de determinado elemento ou característica do conteúdo. Já no enfoque qualitativo considera-se a presença de determinada característica ou conteúdo na fala analisada (BARDIN, 2009). Dessa

forma, nessa pesquisa realizou-se uma análise de conteúdo com enfoque qualitativo de forma que os depoimentos coletados por meio das entrevistas foram analisados de forma a identificar determinada característica ou conteúdo que pudessem contribuir para se atingir o objetivo a ser investigado.

Assim, a técnica utilizada de análise de conteúdo teve por base o método categorial em que as categorias foram estabelecidas com base nas teorias relacionadas aos temas e estudos anteriores. Dessa forma, captou-se a percepção dos entrevistados quanto às características do processo orçamentário das fundações investigadas e as categorias estabelecidas para esse estudo foram: i) processo orçamentário; ii) participação orçamentária; iii) ênfase orçamentária; iv) controle e monitoramento; v) metas orçamentárias; vi) assimetria informacional; vii) reserva orçamentária; viii) variações orçamentárias.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

7.1. Perfil dos respondentes

Em relação ao perfil dos respondentes, investigou-se a escolaridade e idade dos mesmos, bem como o tempo que trabalham na instituição objeto de estudo, além do tempo na função de gestores. Assim, inicialmente, questionou-se a escolaridade, gênero e idade dos respondentes, cujos dados constam tabulados na Tabela 1.

Idade	Respondentes	%
Menos de 29 anos	4	7%
De 30 a 39 anos	26	45,6%
De 40 a 49 anos	16	28,1%
Mais de 50 anos	11	19,3%
Total	57	100%
Gênero		
Masculino	29	49,1%
Feminino	28	50,9%
Total	57	100%

Tabela 1 - Gênero e idade dos gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que a faixa etária predominante entre os gestores de fundações de apoio situa-se entre 30 e 39 anos e que a maioria possui acima de 30 anos de idade. Ainda sobre o perfil dos respondentes da pesquisa, perguntou-se sobre o tempo que trabalham na organização e o tempo que exercem a função de gestor nas fundações de apoio investigadas, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tempo de atuação	Respondentes	%
Menos de 05 anos	28	49,1%
De 06 a 14 anos	24	42,1%
De 15 a 25 anos	4	7,0%
Mais de 25 anos	1	1,8%
Total	57	100%

Tabela 2 - Tempo na função como gestor

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 2 que a maioria dos respondentes trabalha menos de 14 anos no cargo, sendo que 49,1% dos respondentes estão no cargo a menos de 5 anos e 42,1% dos gestores estão no cargo atual entre 6 e 14 anos. Uma minoria de gestores, aproximadamente 10%, está no cargo há mais de 15 anos. No Quadro 12 são apresentados os cargos que os respondentes ocupam nas fundações investigadas.

Quadro12 – Cargo dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Cargo	Respondentes
Analista de Gestão	1
Analista Financeiro	1
Assessora de Gestão de Pessoas	1
Assessor de Diretoria	1
Assessor Jurídico	1
CEO	1
Contador	3
<i>Controller</i>	3
Coordenador de Contabilidade	1
Coordenador Financeiro	1
Coordenador geral de projetos	1
Coordenadora de Arquivo	1
Coordenadora de Infraestrutura e Logística	1
Coordenadora de projetos	1
Diretor Administrativo Financeiro	1
Diretor Presidente	1
Economista	1

Gerente	1
Gerente Administrativo	4
Gerente Administrativo Financeiro	2
Gerente Contábil	3
Gerente de Controladoria	1
Gerente de Orçamento	1
Gerente de Projetos	4
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de Tecnologia da Informação	1
Gerente Executivo	2
Gerente Financeiro	6
Gerente Financeiro e Contábil	1
Gerente Geral	1
Secretário executivo	2
Superintendente	3
Supervisão Contábil e Financeira	1
Supervisor de Controladoria	1
Coordenadora Administrativo - Financeira	1
Total Geral	57

O perfil apresentado dos gestores de fundações de apoio pretende contribuir no sentido de indicar em que medida o respondente tem condições de compreender as características do processo orçamentário das instituições investigadas. Nota-se, por meio da análise dos dados expostos no Quadro 12, que o cargo que os respondentes ocupam possibilita que eles tenham um perfil que possa contribuir com essa pesquisa. Destaca-se ainda que, em algumas fundações, o questionário foi respondido por analistas e diretores e a razão disso é decorrente do fato de que, em suas estruturas administrativas, o único responsável pelo orçamento ocupa um desses referidos cargos.

7.2. Estatística descritiva dos fatores/constructos

Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas para análise das características dos processos orçamentários em fundações de apoio e a propensão dos gestores à criação de reservas orçamentária. Os respondentes foram solicitados a apontar seu grau de concordância com cada uma das assertivas contidas no instrumento de pesquisa, em uma escala de cinco pontos, desde ‘Discordo Totalmente’ (DT), ‘Discordo Parcialmente’ (DP), ‘Não tenho Opinião’ (NO), ‘Concordo Parcialmente’ (CP) até ‘Concordo Totalmente’ (CT). A análise descritiva foi realizada calculando-se frequências relativas para as variáveis categóricas, e

calculando-se médias e desvios-padrão e frequências relativas das classes para as variáveis numéricas contínuas.

As seis dimensões, com suas respectivas assertivas, contidas no instrumento de pesquisa foram divididas em seis blocos para fins de análise, sendo apresentados nas Tabelas de 3 a 8, a saber: a) reserva orçamentária (Tabela 3); b) participação orçamentária (Tabela 4); c) ênfase orçamentária (Tabela 5); d) metas orçamentárias (Tabela 6); e) assimetria de informações (Tabela 7); e f) controle e monitoramento (Tabela 8).

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Reserva orçamentária						
Q1 - Os orçamentos estabelecidos para minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	2 4%	6 11%	8 14%	31 54%	10 18%	57 100%
Q2 - Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	16 28%	13 23%	10 18%	13 23%	5 9%	57 100%
Q3 - Não tenho que monitorar os custos na minha área de responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.	38 67%	6 11%	6 11%	4 7%	3 5%	57 100%
Q4 - Uma estratégia utilizada no orçamento da área sob minha responsabilidade é trabalhar com receitas subestimadas, ou seja, com valores abaixo do alcançável.	25 44%	13 23%	7 12%	7 12%	5 9%	57 100%
Q5 - Utilizo a estratégia de definir valores superestimados de despesas, ou seja, valores superiores ao que realmente serão alcançados para suprir eventuais acontecimentos que venham prejudicar a previsão do orçamento.	25 44%	12 21%	9 16%	8 14%	3 5%	57 100%
Q6 - Folgas no planejamento orçamentário são boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas.	21 37%	7 12%	11 19%	13 23%	5 9%	57 100%
Q7- Para me proteger, apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado.	23 40%	13 23%	12 21%	7 12%	2 4%	57 100%
Q8 - Estabeleço dois níveis de critérios: um entre eu e meu superior, e o outro critério entre eu e meu subordinado, para ser cauteloso.	33 58%	5 9%	6 11%	9 16%	4 7%	57 100%
Q9 - Em tempos favoráveis concordo com a elaboração de um orçamento cujas metas sejam mais fáceis de atingir.	15 26%	17 30%	9 16%	9 16%	7 12%	57 100%

Tabela 3 – Propensão para criação de reserva orçamentária nas fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da Tabela 3 é possível perceber que a maioria dos respondentes (72%) concorda, ainda que parcialmente, que os orçamentos estabelecidos para suas áreas de responsabilidade

são seguramente atingíveis, o que pode indicar a presença de reservas no orçamento. Apesar de seguramente atingíveis, observa-se que, de acordo com 51% dos respondentes, que esses orçamentos não são considerados exigentes, o que pode ser apontado como existência de folga orçamentária. Os respondentes afirmaram, na maioria, (67%), mesmo que parcialmente, que não trabalham com receitas subestimadas, e também 65% dos respondentes não utilizam como estratégia a definição de valores superestimados de despesas. Percebe-se ainda que, a maioria dos respondentes, (68%), mesmo que parcialmente, não estabelecem critérios diferentes entre o seu superior e seu subordinado. Os respondentes, também, (63%), não apresentam orçamentos que sejam facilmente alcançados para se protegerem, caracterizando, assim, a inexistência de reservas no orçamento. Outro importante aspecto se refere ao fato de que os respondentes não geram restrições de custos que são monitoradas por esses executivos, e não concordam que folgas no planejamento orçamentário sejam boas para realização de ações que não foram oficialmente aprovadas, o que similarmente caracteriza inexistência de reservas no orçamento. Assim, por meio da análise da Tabela 3 é possível perceber que a maioria dos respondentes discordaram de 8 das 9 assertivas, indicando a inexistência de reservas no orçamento das fundações de apoio da amostra analisada.

A Tabela 4 apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referentes à participação orçamentária.

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Participação orçamentária						
Q10 - Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	4 7%	1 2%	6 11%	10 18%	36 63%	57 100%
Q11 - Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	6 11%	6 11%	3 5%	9 16%	33 58%	57 100%
Q12 - As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	3 5%	4 7%	7 12%	11 19%	32 56%	57 100%
Q13 - Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	8 14%	7 12%	4 7%	17 30%	21 37%	57 100%
Q14 - As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	1 2%	1 2%	3 5%	17 30%	35 61%	57 100%
Q15 - As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	15 26%	13 23%	10 18%	13 23%	6 11%	57 100%

Q16 - Eu frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para meu superior sem que ele solicite.	2	2	8	19	26	57
	4%	4%	14%	33%	46%	100%

Tabela 4 - Participação dos gestores no processo orçamentário das fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber por meio da Tabela 4 que a maioria dos respondentes, (80%), mesmo que parcialmente, concorda que estão envolvidos no processo de elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade e que elaboram o orçamento. Os respondentes também consideram, (75%), na grande maioria, ainda que parcialmente, que as discussões sobre o orçamento de sua área são iniciadas por eles e, 91% dos respondentes têm contribuições importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade, caracterizando, assim, a participação orçamentária. Um total de 66% dos respondentes concordam que possuem influência no montante final, sendo que 14% não concordam com essa afirmação. Discorrendo ainda sobre o assunto, 49% dos respondentes discordam, mesmo que parcialmente, que as discussões relacionadas ao orçamento são, geralmente, iniciadas por seus superiores, quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido. Cabe destacar ainda que, a maioria dos respondentes concorda que frequentemente declara suas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para seu superior sem que ele solicite o que caracteriza a participação orçamentária (MILANI, 1975; LÓPES, STAMMERJOHAN, MCNAIR, 2007; BUZZI *et al.*, 2014). Dessa forma, pode-se perceber por meio da opinião dos respondentes que existem evidências de possível existência de participação dos gestores no processo orçamentário das organizações pesquisadas.

É apresentado na Tabela 5 os resultados da pesquisa em relação às questões referentes à ênfase orçamentária.

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Ênfase orçamentária						
Q17 - A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	25	19	6	4	3	57
	44%	33%	11%	7%	5%	100%
Q18 - A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	14	15	14	7	7	57
	25%	26%	25%	12%	12%	100%
Q19 - A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	19	10	12	12	4	57
	33%	18%	21%	21%	7%	100%
Q20 - Se um gerente falhar no alcance do seu	30	13	8	5	1	57

orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	53%	23%	14%	9%	2%	100%
--	-----	-----	-----	----	----	------

Tabela 5 - Ênfase atribuída ao orçamento pelas fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se nos resultados expostos na Tabela 5 que a maioria, (77%) dos respondentes discordam, ainda que parcialmente, que a alta administração julga a sua *performance* somente com base no alcance do orçamento. Os respondentes igualmente discordam, (75%), na maioria, mesmo que parcialmente que, no caso de um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído. Esses resultados apontam indícios que o orçamento não é levado em consideração na avaliação de desempenho dos respondentes, caracterizando, destarte, baixa ênfase orçamentária. Ainda, 50% dos respondentes discordam, mesmo que parcialmente, que a alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência promove benefícios e que desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade. Porém, um número considerável de respondentes, aproximadamente 23%, não têm opinião sobre essas questões. Desse modo, pode-se constatar, por meio da opinião dos respondentes, que existem evidências que nas organizações pesquisadas a ênfase não está no orçamento, ou seja, o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho dos gestores nos casos analisados.

Na Tabela 6 são apresentados os resultados da pesquisa referentes às metas orçamentárias.

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Metas orçamentárias						
Q21 - Metas orçamentárias não induzem alta produtividade em minha área.	13 23%	7 12%	14 25%	14 25%	9 16%	57 100%
Q22 - Metas orçamentárias não têm me induzido a estar particularmente interessado em melhorar a eficiência de minha área.	23 40%	10 18%	10 18%	8 14%	6 11%	57 100%
Q23 - Metas orçamentárias não requerem que custos sejam cuidadosamente administrados em minha área.	37 65%	6 11%	6 11%	1 2%	7 12%	57 100%
Q24 - Eu costumo submeter a orçamentos que são facilmente alcançáveis.	19 33%	13 23%	14 25%	7 12%	4 7%	57 100%
Q25 - Minhas metas orçamentárias são facilmente alcançáveis	11 19%	12 21%	17 30%	10 18%	7 12%	57 100%

Tabela 6 – Metas orçamentárias nas fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Repara-se nos resultados expostos na Tabela 6 que a maioria dos respondentes discorda, (56%), ainda que parcialmente, que costumam submeter metas que são facilmente alcançáveis. Os respondentes também não concordam, (75%), mesmo que parcialmente, com a afirmação de que as metas orçamentárias não requerem que os custos sejam cuidadosamente administrados nas suas áreas de responsabilidade. A maioria dos respondentes, (58%), mesmo que parcialmente, da mesma forma não concordam com a afirmação de que as metas orçamentárias não os tem induzido a estar interessados a melhorar a eficiência da área em que atuam. Em relação à afirmação de que as metas orçamentárias são facilmente alcançáveis, muitos respondentes não concordam e nem discordam, sendo estes, 30%.

Percebe-se em 4 das 5 assertivas que um número considerável de respondentes não concorda e nem discorda dessas afirmações. Porém, como em 3 das 5 assertivas a maioria dos respondentes discorda que as metas sejam fáceis, mesmo que parcialmente, pode ser que em fundações de apoio as metas não sejam fáceis de serem alcançadas. A Tabela 7 mostra os resultados da pesquisa em relação às questões referentes à assimetria da informação.

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Assimetria de informações						
Q26 - Em comparação com o seu superior, você possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade.	1 2%	2 4%	3 5%	19 33%	32 56%	57 100%
Q27 - Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado em relação às operações internas na sua área de responsabilidade.	1 2%	2 4%	3 5%	13 23%	38 67%	57 100%
Q28 - Em comparação com o seu superior, você possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade.	4 7%	2 4%	2 4%	16 28%	33 58%	57 100%
Q29 - Em comparação com o seu superior, você é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade.	4 7%	1 2%	3 5%	16 28%	33 58%	57 100%
Q30 - Em comparação com o seu superior, você é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade.	5 9%	3 5%	7 12%	26 46%	16 28%	57 100%
Q31 - Em comparação com seu superior, você tem um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade.	3 5%	2 4%	4 7%	22 39%	26 46%	57 100%

Tabela 7 - Assimetria da informação nas fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes, (89,4%), mesmo que parcialmente, julga possuir melhores informações a respeito de seu departamento, se comparado a seus superiores, e que

estão mais familiarizados em relação às operações internas na sua área de responsabilidade. Aproximadamente, 86% dos respondentes afirmaram possuir, ainda que parcialmente, uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade e consideram que são, tecnicamente, mais familiarizados com o trabalho. Os respondentes concordam, ainda que parcialmente, que são mais capazes de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade e que têm um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade em comparação com seu superior.

Dessa forma, pode-se perceber por meio da opinião dos respondentes que existem evidências de possível existência de assimetria informacional nas organizações pesquisadas, uma vez que quando os gestores das áreas organizacionais possuem maiores informações de seus departamentos, se comparado aos seus superiores, é possível dizer que existe assimetria informacional internamente na empresa (DUNK, 1993; BUZZI *et al.*, 2014).

A Tabela 8 apresenta os resultados da pesquisa em relação às questões referentes ao controle e monitoramento.

QUESTÕES	DT	DP	NO	CP	CT	T
Controle e monitoramento						
Q32 - Sou constantemente lembrado pela empresa da necessidade de cumprir as metas orçamentárias.	18 32%	14 25%	9 16%	9 16%	7 12%	57 100%
Q33 - Superiores julgam o desempenho com base na obtenção de metas orçamentárias.	20 35%	9 16%	12 21%	13 23%	3 5%	57 100%
Q34 - Controle da área de responsabilidade é realizado pelos diretores ou gestores do orçamento, monitorando o alcance das metas.	11 19%	8 14%	14 25%	16 28%	8 14%	57 100%
Q35 - Aos olhos dos superiores, quando o orçamento é atingido é um reflexo do empenho e sucesso.	0 0%	4 7%	13 23%	22 39%	18 32%	57 100%
Q36 - Quando as metas não são alcançadas há um forte impacto sobre a forma como a performance do gestor é avaliada pelos superiores corporativos.	8 14%	21 37%	10 18%	13 23%	5 9%	57 100%
Q37 - Promoção dos gestores depende de seu desempenho no orçamento.	18 32%	18 32%	10 18%	6 11%	5 9%	57 100%
Q38 - Não atingir as metas orçamentárias reflete em um julgamento de baixa performance do gestor.	17 30%	15 26%	12 21%	10 18%	3 5%	57 100%
Q39 - O superior hierárquico tem informações suficientes para saber se há folga no plano orçamentário de seu subordinado.	7 12%	9 16%	12 21%	19 33%	10 18%	57 100%
Q40 - O superior hierárquico recebe informações	3	5	11	20	18	57

detalhadas sobre as atividades da área de negócios.	5%	9%	19%	35%	32%	100%
Q41 - A alta administração monitora a redução de custos da área sob minha responsabilidade.	7 12%	12 21%	8 14%	14 25%	16 28%	57 100%
Q42 - A alta administração avalia comigo o atingimento do orçamento da área sob minha responsabilidade.	11 19%	6 11%	12 21%	11 19%	17 30%	57 100%

Tabela 8 – Controle e monitoramento do orçamento nas fundações de apoio pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes, na maioria, (56%), mesmo que parcialmente, discordam que são constantemente lembrados pela empresa da necessidade de cumprir as metas orçamentárias. A maioria dos respondentes, (63%), mesmo que parcialmente, discorda que a promoção dos respondentes depende de seu desempenho no orçamento. 68% dos respondentes também discordam, mesmo que parcialmente, que quando as metas não são alcançadas há um forte impacto sobre a forma como a *performance* do gestor é avaliada pelos superiores. Ainda, 56% dos respondentes discordam, mesmo que parcialmente, que não atingir as metas orçamentárias reflete em um julgamento de baixa *performance* do gestor.

Em contrapartida, a maioria dos respondentes, (67%), mesmo que parcialmente, concordam que o superior hierárquico recebe informações detalhadas sobre as atividades da área de negócios. Pelo menos 50% dos respondentes concordam, mesmo que parcialmente, que os superiores julgam o desempenho com base na obtenção de metas orçamentárias. Ainda, pelo menos 50% dos respondentes, concordam, mesmo que parcialmente, que o superior hierárquico tem informações suficientes para saber se há folga no plano orçamentário de seu subordinado. Ademais, aproximadamente, 53% dos respondentes concordam que a alta administração monitora a redução de custos da área sob sua responsabilidade. E, por fim, 70% dos respondentes, mesmo que parcialmente, concordam que, aos olhos dos superiores, quando o orçamento é atingido há um entendimento de reflexo do empenho e sucesso.

Percebe-se por meio dos parágrafos acima que os respondentes concordaram, mesmo que parcialmente, com as assertivas Q35, Q39, Q40, Q41 e Q42 (controle e monitoramento), indicando que o controle nas organizações pesquisadas não é rígido ou não existe. Também nota-se que os respondentes discordaram, ainda que parcialmente, das assertivas Q32, Q33, Q36, Q37, Q38 (controle e monitoramento), indicando que existe o controle e o monitoramento nas organizações pesquisadas como um todo. Nota-se, ainda, que mais de 20% dos respondentes não concordam e nem discordam das afirmações Q33, Q34, Q35, Q38,

Q39, Q42 (controle e monitoramento). Dessa forma, como não houve consenso nas respostas, não é possível afirmar que existe ou não existe o controle e o monitoramento nas fundações da amostra analisada.

Pelas análises descritivas realizadas foi possível conhecer a opinião dos gestores sobre os constructos: participação orçamentária, assimetria de informacional, ênfase orçamentária, controle e monitoramento, reserva orçamentária e metas orçamentárias, no contexto de fundações de apoio. Todavia, essas análises não foram determinantes para investigação da associação entre os constructos expostos nessa pesquisa e a propensão dos gestores em criarem reservas no orçamento. Assim, considerou-se mais apropriado utilizar uma técnica de análise multivariada para atingir o objetivo dessa pesquisa.

7.3. Aplicação do Alfa de Cronbach

Antes da análise multivariada propriamente dita, verificou-se a confiabilidade dos dados. Para isso utilizou-se o alfa de Cronbach em que realizou-se a análise individualizada de cada um dos fatores e a geral, com todos os elementos ao mesmo tempo, conforme Tabela 9.

Dimensão	Descrição	Alfa de Cronbach
Fator 1	Reserva orçamentária	0.68
Fator 2	Participação orçamentária	0.75
Fator 3	Ênfase orçamentária	0.70
Fator 4	Controle e monitoramento	0.62
Fator 5	Metas orçamentárias	0.80
Fator 6	Assimetria de informações	0.75

Tabela 9 - Alfa de *Cronbach* de cada fator e do conjunto de elementos
Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar na Tabela 9, que tanto quando analisados individualmente quanto em conjunto, os elementos indicam confiabilidade superior a 0,5. Para Hair *et al.* (2009), o valor de 0,75 é considerado aceitável, indicando uma boa confiabilidade acerca do instrumento de coleta utilizado e dos dados levantados. Os fatores de maior confiabilidade são os de números 2, 5 e 6; no outro extremo estão os de números 1 e 4; e, como fatores com confiabilidade mediana consta o de número 3. Destaca-se que o grau de confiabilidade de cada fator analisado não está atrelado ao bloco de dimensões a que ele pertence, uma vez que nas dimensões dos três blocos foram encontrados fatores com confiabilidade maior, mediana e

menor. Embora nem todos tenham alcançado o valor de 0,75, todos apresentaram confiabilidade superior a 0,5, indicando boa confiabilidade.

7.4. Análise fatorial

Na análise fatorial realizou-se, inicialmente, um mapa fatorial exploratório para identificar como as assertivas relacionadas às características do processo orçamentário em fundações de apoio se agrupam. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) busca o agrupamento de variáveis conforme suas correlações ou covariâncias, dependendo da métrica utilizada. Esta técnica objetiva a conjunção de variáveis que possuem características semelhantes e correlacionadas entre si. Ainda que haja correlações entre todas as variáveis em estudo, na AFE a variável que participa de um determinado fator tende a possuir correlações mais fortes com as variáveis deste fator dentro do próprio grupo, e correlações mais fracas com as variáveis pertencentes aos outros fatores, intergrupos. As variáveis (ou assertivas) que formam cada um dos fatores representam um conceito que será formado, ou representado, pelo fator de construção subjacente aos propósitos do estudo.

7.4.1. Cargas Fatoriais

A matriz de correlação amostral calculada a partir das 42 assertivas foi submetida à AFE e foram extraídos 6 fatores, compreendendo cada um várias questões e suas respectivas cargas fatoriais, comunalidade e unicidade, conforme apresentado na Tabela 10.

Questões	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Comunalidade	Unicidade
Q1	0.34	-0.22	-0.30	-0.23	-0.25	0.14	0.35	0.65
Q2	0.26	-0.17	-0.07	0.15	0.03	-0.28	0.21	0.79
Q3	0.29	-0.35	0.19	0.04	-0.26	0.27	0.38	0.62
Q4	0.50	0.14	0.09	0.19	0.11	-0.14	0.37	0.63
Q5	0.72	0.12	-0.14	0.10	0.10	-0.15	0.60	0.40
Q6	0.65	0.11	0.11	0.10	-0.02	-0.04	0.45	0.55
Q7	0.45	-0.12	0.37	0.06	-0.01	0.22	0.44	0.56
Q8	0.50	0.08	0.05	0.03	0.17	-0.05	0.32	0.68
Q9	0.54	-0.07	0.10	-0.11	0.40	0.15	0.59	0.41
Q10	0.10	0.82	-0.08	0.14	-0.05	0.06	0.72	0.28
Q11	-0.19	0.39	0.09	0.09	-0.07	0.19	0.25	0.75
Q12	-0.19	0.84	-0.02	0.05	0.10	0.03	0.78	0.22
Q13	0.24	0.71	-0.07	0.03	-0.13	0.06	0.55	0.45
Q14	-0.03	0.71	0.23	-0.15	-0.17	0.25	0.65	0.35
Q15	0.19	-0.19	0.46	-0.01	0.01	0.12	0.32	0.68
Q16	0.31	0.59	-0.01	0.19	-0.05	0.03	0.48	0.52
Q17	0.57	0.17	-0.07	-0.20	0.31	-0.26	0.56	0.44
Q18	0.13	-0.07	0.20	-0.06	0.60	-0.10	0.44	0.56
Q19	0.02	-0.17	-0.18	0.19	0.68	-0.02	0.61	0.39

Q20	0.21	-0.07	0.08	-0.12	0.59	0.11	0.48	0.52
Q21	-0.07	-0.24	0.66	0.05	-0.06	0.27	0.59	0.41
Q22	-0.03	0.03	0.81	-0.07	0.05	-0.23	0.72	0.28
Q23	0.17	0.15	0.71	0.03	0.17	-0.24	0.62	0.38
Q24	0.50	-0.39	0.12	-0.03	-0.02	0.16	0.49	0.51
Q25	0.55	-0.33	0.03	0.14	-0.17	0.12	0.47	0.53
Q26	0.07	0.04	0.18	0.80	-0.05	0.22	0.72	0.28
Q27	0.06	-0.13	0.10	0.81	-0.08	0.35	0.79	0.21
Q28	-0.07	0.02	-0.08	0.83	0.24	-0.22	0.83	0.17
Q29	0.00	0.01	-0.13	0.87	0.13	-0.09	0.82	0.18
Q30	0.06	0.06	-0.04	0.81	0.01	-0.19	0.72	0.28
Q31	-0.01	0.16	0.00	0.82	-0.19	-0.01	0.73	0.27
Q32	0.00	-0.01	-0.03	0.13	0.64	0.11	0.47	0.53
Q33	0.16	-0.02	-0.27	0.05	0.74	0.07	0.75	0.25
Q34	0.15	-0.28	-0.28	-0.01	0.42	0.39	0.59	0.41
Q35	-0.08	-0.03	0.19	0.06	0.64	0.20	0.49	0.51
Q36	0.00	0.02	0.25	-0.07	0.79	0.11	0.68	0.32
Q37	-0.02	0.18	-0.09	-0.04	0.48	0.28	0.36	0.64
Q38	-0.05	0.04	0.13	0.16	0.57	-0.12	0.37	0.63
Q39	-0.05	-0.02	-0.06	0.01	0.25	0.67	0.55	0.45
Q40	-0.10	0.07	0.11	0.14	0.09	0.77	0.64	0.36
Q41	0.03	0.08	-0.26	-0.04	0.18	0.74	0.69	0.31
Q42	0.02	0.28	-0.12	-0.20	-0.01	0.75	0.68	0.32

Tabela 10: Cargas fatoriais e comunalidade das 42 questões do instrumento de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Hair *et al.* (2009), a comunalidade é a fração total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. Pode-se verificar na Tabela 10 que existem questões com baixa comunalidade (Q2 e Q3), indicando que apenas uma pequena parte da sua variabilidade está explicada neste modelo de análise fatorial. Neste modelo, a variância das questões está padronizada, sendo igual a 1, dessa forma a comunalidade e a unicidade somam 1 para cada uma das 42 questões. Adotando-se um valor de corte de 0,3, as questões Q2 e Q3 foram desconsideradas. Segundo Hair (2005), o pesquisador deve garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a análise fatorial, pois caso isso não ocorra, então a análise fatorial é inapropriada. Adota-se 0,40 como limite aceitável da contribuição da variável na criação do fator com o objetivo de evitar o problema da indeterminação da relação entre variáveis e fatores (FILHO; JUNIOR, 2010). Assim, na Tabela 11 apresentam-se as questões com comunalidades acima do limite especificado.

Dimensão	Questões	Carga	Comunalidade
Fator 1 - Reserva Orçamentária	Q4	0.50	0.37
	Q5	0.72	0.60
	Q6	0.65	0.45
	Q7	0.45	0.44
	Q8	0.50	0.32
	Q9	0.54	0.59
	Q17	0.57	0.56

	Q24	0.50	0.49
	Q25	0.55	0.47
Fator 2 – Participação Orçamentária	Q10	0.82	0.72
	Q12	0.84	0.78
	Q13	0.71	0.55
	Q14	0.71	0.65
	Q16	0.59	0.48
Fator 3 – Ênfase orçamentária	Q15	0.46	0.32
	Q21	0.66	0.59
	Q22	0.81	0.72
Fator 4 – Controle e monitoramento	Q23	0.71	0.62
	Q26	0.80	0.72
	Q27	0.81	0.79
	Q28	0.83	0.83
	Q29	0.87	0.82
Fator 5 – Metas orçamentárias	Q30	0.81	0.72
	Q31	0.82	0.73
	Q18	0.60	0.44
	Q19	0.68	0.61
	Q20	0.59	0.48
	Q32	0.64	0.47
	Q33	0.74	0.75
	Q34	0.42	0.59
	Q35	0.64	0.49
Fator 6 – Assimetria de informações	Q36	0.79	0.68
	Q37	0.48	0.36
	Q38	0.57	0.37
	Q39	0.67	0.55
	Q40	0.77	0.64
	Q41	0.74	0.69
	Q42	0.75	0.68

Tabela 11 - Cargas fatoriais das questões do instrumento de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

As questões Q1, Q2, Q3 e Q11, dos fatores 1 e 2, respectivamente, foram retiradas da análise dos dados, pois as suas cargas fatoriais ficaram abaixo de 0,40 em decorrência da baixa significância e comunalidade. Em outras palavras, como essas variáveis possuem graus baixos de comunalidade, não conseguem explicar a existência de reserva orçamentária e participação orçamentária, respectivamente.

Verifica-se ainda na Tabela 11, que as variáveis Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, que se referem a reservas orçamentárias, a variável Q17 sobre ênfase orçamentária, e as variáveis Q24, Q25, que se referem as metas orçamentárias, formam o fator 1. As variáveis Q10, Q12, Q13, Q14, Q16, referentes à participação orçamentária possuem graus altos de comunalidade, e formam o fator 2. A variável Q15, referente à participação orçamentária, e as variáveis Q21, Q22, Q23, referentes às metas orçamentárias, possuem graus altos de comunalidade, e formam o fator 3. As variáveis Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, que dizem respeito à assimetria de

informações, possuem graus altos de comunalidade, e formam o fator 4. As variáveis Q18, Q19, Q20, que são sobre ênfase orçamentária, e as variáveis Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, referentes ao controle e monitoramento, possuem graus altos de comunalidade e formam o fator 5,. Já as variáveis Q39, Q40, Q41, Q42, que são referentes ao controle e monitoramento, também possuem graus altos de comunalidade, formando assim, o fator 6. Dessa forma, os dados sugerem a ocorrência de 6 grupos de variáveis, ou seja, seis fatores, indicando que a escolha, *a priori*, de seis blocos de questões é adequada. Dessa forma, a escolha da maioria das questões foi adequada, uma vez que as questões de um mesmo fator foram altamente relacionadas entre si e minimamente relacionadas a questões de outros fatores, indicando que os fatores extraídos pela análise fatorial coincidiram com os fatores escolhidos, *a priori*. Porém, algumas questões se correlacionaram mais com outros fatores, se comparadas aos fatores definidos *a priori*, mas isso não modificou a interpretação dos fatores.

7.4.2. Correlações entre os fatores

Na matriz de correlações demonstrada na Tabela 12, é possível verificar como os fatores se correlacionam.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Fator 1	1	-0,09	0,04	0,09	0,20	0,04
Fator 2			-0,05	0,08	-0,05	-0,03
Fator 3				0,01	-0,07	-0,01
Fator 4					0,09	-0,03
Fator 5						0,08
Fator 6						1

Tabela 12 - Correlações entre os fatores

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 12 é possível observar por meio dos resultados apresentados, que as correlações entre os fatores foram muito baixas e nenhuma foi significativa a 5% de significância, indicando que os fatores são únicos e representam informações independentes entre si.

E mais, foi encontrada fraca a correlação entre o Fator 1 e o Fator 2, sendo de -0,09, sugerindo que a hipótese H_b deve ser rejeitada, uma vez que os achados indicam que não existe associação entre a participação dos gestores no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Os achados desse estudo diferem de Buzzi et al. (2014) que

encontraram que a reserva orçamentária possui relação com participação no orçamento. Também diferem do estudo de Lavarda e Fank (2014) que encontraram que a participação orçamentária reduz a folga orçamentária. Do mesmo modo Onsi (1973) e Merchant (1985) encontraram relações negativas entre a participação orçamentária e a folga.

A correlação encontrada para o Fator 1 e o Fator 3 é de 0,04, indicando também uma correlação fraca entre esses fatores. Dessa forma, os resultados encontrados sugerem ainda que não existe associação entre a ênfase da empresa no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias, portanto, a hipótese H_c deve ser rejeitada. Os achados dessa pesquisa vão de encontro aos achados de Onsi (1973), e Santos, Beuren e Hein (2015), que encontraram que quando a ênfase na realização do orçamento é a base de avaliação de desempenho, existe a tendência de aumento de reserva orçamentária. Também vão de encontro aos achados de Merchant (1985), que ao investigar o efeito de diferentes tipos de controle sobre decisões gerenciais, obteve como resultado que uma maior ênfase atribuída ao alcance das metas orçamentárias estava relacionada a uma menor propensão em criar reservas.

Foi encontrada fraca correlação entre o Fator 1 e o Fator 4, sendo de 0,09, sugerindo, assim, que a hipótese H_d também deve ser rejeitada, uma vez que os achados indicam que não existe associação entre o controle e monitoramento orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Os achados dessa pesquisa corroboram com o resultado encontrado por Santos *et al.* (2014) de que não houve existência de uma relação significativa entre a eficácia do controle orçamentário e a propensão para criação da folga orçamentária. Os achados corroboram, outrossim, com os resultados encontrados no estudo de Wrubel e Fernandes (2014), de que não existe indícios de que o controle rígido diminua a folga orçamentária. Em contrapartida, os resultados desse estudo não corroboram com o encontrado por Van Der Stede (2000), em que o controle rígido é negativamente relacionada à reserva orçamentária.

A correlação entre o Fator 1 e o Fator 5 é de 0,20, indicando uma correlação fraca entre esses fatores. Esses resultados sugerem, por conseguinte, que não existe associação entre o nível de dificuldade das metas do orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias; portanto, a hipótese H_e deve ser rejeitada. Os achados desse estudo diferem dos encontrados no estudo de Aguiar e Souza (2010), que obteve como resultado que os gestores apresentam uma tendência para criação de reservas, especialmente, em razão de (i) submeterem

orçamentos facilmente alcançáveis, (ii) concordarem que as metas orçamentárias não requerem cuidados no controle de custos e, (iii) concordarem que as metas orçamentárias são facilmente atingíveis (AGUIAR; SOUZA, 2010).

Também foi identificada fraca correlação entre o Fator 1 e o Fator 6, sendo de 0,04, indicando uma correlação fraca entre esses fatores; dessa forma, os resultados sugerem que não existe associação entre a assimetria da informação e a propensão em constituir reservas orçamentárias na amostra analisada; portanto, sugere-se que a hipótese H_a deve ser rejeitada. Essa descoberta corrobora com os estudos de Lavarda e Fank (2014) e Buzzi *et al.* (2014), que não encontraram relação entre a assimetria da informação e a criação da reserva orçamentária. Em contrapartida, os achados vão de encontro aos estudos de Dunk (1993), que evidenciou existir relação entre assimetria de informação e folga orçamentária.

Dessa forma, no Quadro 13 são apresentados, de modo resumido, os resultados encontrados na análise quantitativa apresentada anteriormente.

Quadro 13 – Resultados das hipóteses testadas

Fonte: Dados da pesquisa

Construtos	Hipóteses	Resultado
Assimetria de informações	H_a : Existe associação entre a assimetria da informação no processo orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Rejeitada
Participação orçamentária	H_b : Existe associação entre a participação dos gestores no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Rejeitada
Ênfase orçamentária	H_c : Existe associação entre a ênfase da empresa no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Rejeitada
Controle e monitoramento	H_d : Existe associação entre o controle e monitoramento orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Rejeitada
Metas orçamentárias	H_e : Existe associação entre o nível de dificuldade das metas do orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias em fundações de apoio.	Rejeitada

Nas análises das estatísticas descritivas encontrou-se evidências que possivelmente o processo orçamentário em fundações de apoio da amostra é participativo, a ênfase não está no

orçamento, ou seja o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho dos gestores e os gestores não estipulam metas fáceis. Encontrou-se, ainda, evidências de possível existência de assimetria informacional nas organizações pesquisadas e não foi possível confirmar se existe o controle e monitoramento nessas organizações. Também não é possível afirmar que o orçamento dessas instituições apresentam reservas, indicando a inexistência de reservas no orçamento das fundações de apoio presentes na amostra. Na análise fatorial, os resultados mostraram que as correlações entre os fatores foram muito baixas e nenhuma foi significativa, indicando que os fatores são únicos e representam informações independentes entre si. Para encontrar possíveis explicações para esses achados procedeu-se a análise qualitativa. Dessa forma, para que esses resultados da análise quantitativa possam ser aprofundados e complementados realizou-se a análise dos dados qualitativos, que são apresentados no próximo tópico.

Salienta-se que os resultados encontrados podem ter sido influenciados pelo fato de as assertivas do questionário não terem sido entendidas pelos respondentes ou por não serem aplicadas à realidade das fundações de apoio, existindo assim um certo grau de desvio na análise fatorial devido as respostas dos respondentes não serem exatas. Além disso, o baixo número amostral também pode ter influenciado na falta de associação entre os fatores, sendo portanto, uma limitação do estudo. É importante ressaltar que os dados devem ser analisados, todavia, em seu contexto, uma vez que existem características da amostra, dos dados obtidos e das fundações de apoio que podem ter influenciado os resultados encontrados, não sendo possível generalizar esses achados, sendo também uma limitação do estudo.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Nos tópicos a seguir são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da pesquisa qualitativa, com base na estrutura teórica que norteia este trabalho. Para atingir o objetivo proposto, os dados das entrevistas e documentos são analisados em oito etapas: i) processo orçamentário; ii) participação orçamentária; iii) ênfase orçamentária; iv) controle e monitoramento; v) metas orçamentárias; vi) assimetria informacional; vii) reserva orçamentária; e, viii) evolução do resultado das fundações. Assim, apresentam-se discussões e análise gerais dos casos, com a finalidade de complementar a análise quantitativa e responder a questão norteadora dessa pesquisa.

8.2 Características do processo orçamentário

8.2.1. Processo orçamentário em fundações de apoio

Com base nas entrevistas realizadas foi possível captar que as fundações A, B e C não elaboram e implementam o planejamento estratégico, nem de curto e nem de longo prazo. A Fundação B está se preparando para inserir o planejamento estratégico nas suas atividades, como se vê evidenciado no trecho abaixo:

Não, aqui nós estamos caminhando para ter. Contratamos uma empresa para fazer captação e nós estamos fazendo uma prospecção de tudo que a [...] tem para oferecer para o mercado e depois que a gente tiver essa prospecção pronta nós vamos partir para o planejamento estratégico, partir para uma coisa mais bem estruturada. (Entrevistado 2, Fundação B).

Entre as fundações em que foram realizadas as entrevistas, apenas a Fundação D utiliza o planejamento estratégico estabelecendo estratégias para cumprimento dos objetivos da organização. Porém, por ter uma gestão que é alterada de quatro em quatro anos, a Fundação D estabelece estratégias dentro do período da gestão atual, conforme destacado pelo entrevistado 4:

A Fundação tem planejamento estratégico sim. A Fundação teve seu último planejamento estratégico revisado no início dessa gestão, apontando para 2018, que é o final dessa gestão. Então, contando que essa gestão é de quatro anos, então é um plano de longo prazo, mas um longo prazo que ainda está dentro do horizonte daquela gestão. O que a gente está tentando fazer nesse momento é ver o planejamento estratégico ao longo de um pouco mais que uma gestão. É claro que isso, conforme setor público, temos variáveis de incerteza, por exemplo, mudança da reitoria ou um novo presidente da diretoria, mas ter já um plano pensado para mais longo prazo é interessante do ponto de vista de gestão e continuidade de ações que estão sendo executadas e também de sustentabilidade. (Entrevistado 4, Fundação D).

É possível observar pela fala do entrevistado 4 que, apesar de atualmente o planejamento estratégico abranger apenas o período da gestão atual, já existem perspectivas de se evoluir esse planejamento estratégico para que ultrapasse o tempo de gestão.

Não obstante, nem todas as fundações pesquisadas terem implementado o planejamento estratégico, todas elaboram o orçamento empresarial anualmente. Para isso, as Fundações B e C utilizam a ferramenta Excel para a elaboração do orçamento, não sendo informatizado o processo, conforme destacado pelo entrevistado 3:

A superintendência geral, como eu disse, é o executivo máximo, então cabe à superintendência apresentar o orçamento para o presidente do conselho consultivo colocar em votação, colocar em aprovação. Então quem elabora é a superintendência geral, com apoio das áreas, principalmente financeira e de projetos. [...] Então, o conselho consultivo, ele tem uma atuação política estratégica, é dado o poder dele recomendar e colocar para aprovação. (Entrevistado 3, Fundação C).

A fundação C elabora o orçamento anualmente, conforme o estatuto, e é aprovado pelo conselho consultivo da fundação. De acordo com o entrevistado 3, o orçamento atual atende as necessidades gerenciais da fundação e é utilizado para a tomada de decisão, inclusive para prestação de contas. Também na Fundação B o orçamento é elaborado uma vez ao ano, em Excel, e é aprovado nos conselhos, como apresentado no trecho abaixo:

Eu elaboro, baseado no que aconteceu no ano passado, a gente pega as despesas e faz uma projeção pro ano seguinte. Tem aprovação pelos conselhos curador e diretor. (Entrevistado 2, Fundação B).

Na Fundação A o orçamento é elaborado em sistema e também em planilhas, como observado no trecho abaixo:

Nós temos, hoje, um sistema de gestão onde todos os projetos captados e geridos estão ali registrados e lá nós temos a despesa e a receita de cada um deles, baseados nessas informações efetuamos o orçamento. [...] Aí nós temos sistemas. Não são só planilhas. As planilhas complementam o nosso sistema. Nós temos o sistema de gestão, temos um sistema financeiro, contábil. (Entrevistado 1, Fundação A).

A fundação A elabora o orçamento com base nas informações de receitas e despesas de projetos e também de acordo com o que foi praticado no ano anterior, como pode ser observado no trecho abaixo:

Fazemos o orçamento! Não, o orçamento, ele é feito baseado no que foi praticado no ano anterior. Na prática, é isso que acontece. Agora, esse orçamento ele não é o cenário real da situação, porque uma situação que eu tive no anterior não é, não será a mesma no ano seguinte. Então há variações, principalmente em momentos como esse né?! Que a gente tá vivendo né, no cenário atual no Brasil. Porque o que que acontece, a fundação é gestora de projetos, ela recebe recursos que vem na sua maioria de órgão públicos né?! Seja no âmbito estadual, municipal ou federal. Então, com esse corte de ne?! De recursos que nós tivemos aí, nós tivemos uma baixa também no orçamento. (Entrevistado 1, Fundação A).

Nota-se pela fala do entrevistado 1 que o orçamento da Fundação A não apresenta o cenário real da organização, visto que os cenários mudam ao longo do ano. Já na Fundação D o orçamento é elaborado uma vez ao ano, e é aprovado pelo conselho curador, como pode ser observado no trecho abaixo:

A fundação elabora o orçamento empresarial. Visto que é uma exigência estatutária para o conselho curador aprovar, então, ela já faz isso há um bom tempo de ter o orçamento empresarial, de uns tempos para cá que a gente passou a ter uma gestão orçamentária. (Entrevistado 4, Fundação D).

A Fundação D utiliza sistema informatizado para elaboração do orçamento e controle das saídas e entradas de caixa, porém nos anos de 2015 e 2016, por terem acontecido mudanças estruturais na fundação, a elaboração ocorreu por planilha de Excel, conforme evidenciado abaixo:

De 2012 para cá veio o movimento de orçamento dessa forma mais gerencial e tem um sistema dentro do nosso RT que é de desenvolvimento próprio, a gente tem lá o sistema onde os gestores têm acesso para lançarem. Então existe um sistema dentro de um fluxo de orçamento para se organizar o orçamento. Em 2015 e 2016, utilizamos planilha para fazer devido a nova gestão não saber da existência dessas ferramentas. (Entrevistado 4, Fundação D).

O responsável pelo orçamento da parte tecnológica da Fundação 4, complementa dizendo que utiliza o sistema, mas também a planilha em Excel, conforme abaixo:

Na verdade, a planilha serve como, no meu caso, ela serve como uma base para eu montar as informações, e depois de validada, consolidada, elas são inseridas no sistema. (Entrevistado 6, Fundação D).

Na Fundação D o orçamento é elaborado por cada centro de custo e a controladoria faz a composição do orçamento, conforme abaixo:

Sim! A partir do orçamento de cada uma das áreas, existe a composição do orçamento, então, da fundação, que passa a informação para o conselho curador, se eu não me engano. (...) Mas de maneira geral, em um determinado período do ano, a controladoria solicita para todos os gestores a entrega de uma proposta de orçamento. (Entrevistado 6, Fundação D).

O entrevistado 6 explica que para fazer o orçamento da sua área ele avalia as necessidades de investimento de cada área. O mesmo afirma que considera que é difícil estimar as despesas da parte do orçamento do qual é responsável, visto que depende da variação do dólar. No trecho abaixo o entrevistado 6 explica minuciosamente como elabora o orçamento:

Aquí na área de TI, eu avalio quais são as subáreas de TI que necessitam de investimento. Por exemplo, infraestrutura de TI, arte de sistemas de TI, consultoria de TI, etc. Então, são várias sub-áreas onde a gente pega uma base do plano anterior e vê o que que a gente pode incrementar de novidade para esse ano. Eu também questiono para os próprios gestores das outras áreas, que são quem consome os produtos de TI, se eles têm alguma necessidade específica. Por exemplo, de repente lá o concurso está pensando em fazer uma digitalização de provas, e aí ele vai ter necessidade, obviamente, de software, de alguma solução tecnológica para fazer isso. Aí a gente insere isso também. Então tem dois caminhos básicos, as necessidades que são apontadas pela própria TI, seja para utilização dentro da TI ou para os usuários, e as necessidades apontadas pelos usuários de mais TI. Aí a gente compõe esses itens, faz uma estimativa de valor, pro próximo ano, que às vezes é difícil por conta de variação de dólar e tal, a gente faz uma projeção estimativa. Para os contratos vigentes, a gente também avalia qual que é o percentual de reajuste em cada um desses contratos, para prever o orçamento do ano seguinte também. Aí depois é elaborado, então, uma planilha, igual eu falei, onde consolida tudo isso. Nessa planilha, para cada um dos itens eu faço a minha avaliação de importância. Eu coloco lá se o investimento que eu tô solicitando tem nível 1, 2 e 3 de importância. Até mesmo para facilitar na hora da discussão se vai ser investido só o que tem nível 1, que é o mais importante, ou 2 também, ou três. Mas eu já vou com a sinalização daquilo que é mais importante e daquilo que não é tão importante e também diferencio o que que é

investimento, ou seja, o que que é para crescimento, daquilo que é para o operacional. Ou seja, tenho que manter, eu tenho que manter as impressoras funcionando. Então, eu já sei que vai queimar impressora, que vai estragar impressora. Então já mantenho lá uma cota para essa manutenção, que não é investimento, é para tratar o operacional. Por outro lado, tem também a aquisição de novos ativos de TI, que seria investimento, então, a gente faz essa previsão também. Então, essa divisão entre investimento de operacional e o nível de importância do investimento. Isso é colocado então em uma planilha e repassado para a controladoria. (Entrevistado 6, Fundação D).

Após elaborar o orçamento da área do qual é responsável, o entrevistado 6 envia esse orçamento para a controladoria, que o analisa. Depois da conferência pela controladoria esse orçamento é submetido ao conselho diretor e, posteriormente, ao conselho curador, conforme trechos apresentados abaixo:

Vai para aprovação, do setor de controladoria. E eles, juntamente com o conselho, diretor, me parece que o conselho curador também aprova isso né! Porque não é só o presidente da Fundação D que decide em relação ao orçamento que vai ser gasto no ano subsequente. Passa pela aprovação do conselho também. Então, primeiramente passa pela controladoria, eles, às vezes, fazem alguns questionamentos, perguntam, principalmente quando vem assim, um aumento considerável ou uma diminuição considerável em algum item, então eles perguntam, conferem, estando tudo claro para ambas as partes, eles levam ao conhecimento do conselho diretor da Fundação D e também para aprovação final do conselho curador. (Entrevistado 6, Fundação D).

Resumindo, orçamento organizado com os gestores, consolidado pela controladoria, apresentado e refinado pela controladoria, agora com gestores e com os próprios diretores. Uma vez que tem essa proposta, é uma proposta como se fosse, então, coletiva do conselho diretor e gestores. Aí essa proposta é levada pro conselho apurador. E é o conselho apurador que tem o poder de aprovar, pedir algum ajuste. (Entrevistado 4, Fundação D).

Para elaborar o orçamento dos centros de custos de sua responsabilidade, o entrevistado 5 se baseia nas despesas do ano anterior e considera os reajustes, conforme explicado no trecho abaixo:

Geralmente eu pego o orçamento do ano vigente com todos os itens, consulto quanto foi gasto nos últimos anos com este mesmo item, e faço uma projeção pro ano subsequente; vou te dar um exemplo: gastos com limpeza do prédio, conservação e limpeza, e é uma empresa de terceiros contratadas e eu tenho histórico de quanto que eu gasto por ano com esse prestador de serviço. Geralmente, todo mês de janeiro o contrato sofre um reajuste e esse reajuste é com base no dissídio coletivo da categoria, então, pego os últimos dissídios, vejo como foi o percentual de aumento em média, e projeto pro ano seguinte. (Entrevistado 5, Fundação D).

Para o entrevistado 3, o orçamento de despesa em fundações de apoio compõe-se basicamente por folha de pagamento, sendo que na Fundação C, aproximadamente, 90% do orçamento de despesas é composto por despesas com pessoal, conforme evidenciado no trecho abaixo:

A gente faz um orçamento. O que que a gente faz no orçamento. A despesa da Fundação 2 não é muito diversificada não, a não ser o ano que a gente teve a implantação do sistema, que o orçamento furou um pouco nessa parte de informática, mas o nosso orçamento é 80% folha de pagamento. Então é fácil você prever o quanto você vai gastar com folha de pessoal, contando que você vai continuar gerindo aquele

tanto de projeto. É claro que a vida de uma fundação tem uns momentos, ela é muito sazonal, a gente pode ter um momento onde venha um projeto enorme que a gente precisa duplicar o nosso tamanho, que não é o caso, nem foi o caso nos últimos 40 anos, mas a gente consegue fazer um orçamento mais bem estruturado na parte que cabe a despesa, a receita, ela é muito misteriosa, porque a gente não sabe como vai ser o mercado nessa parte inovação tecnológica, na parte de pesquisa, na parte de extensão, o governo corta recurso, o projeto acaba. É uma caixinha de surpresa, a despesa a gente consegue manter um orçamento bem equilibrado. (Entrevistado 2, Fundação B).

Pelo motivo de as despesas em fundações de apoio serem compostas principalmente por pagamento de pessoal, a entrevistada 2 considera que é fácil prever essa despesa. Já na parte de receita, a entrevistada considera que é difícil a previsão, uma vez que sofre impactos de fatores externos, como exposto no trecho acima. O entrevistado 1 também comenta que a principal despesa da fundação é com pessoal, conforme trecho abaixo:

[...] O nosso fluxo de pessoal ele varia muito e qual que é a principal despesa que a fundação tem? Pessoal! Que é a mão de obra para gerir o projeto. né?! (Entrevistado 1, Fundação A).

Nas Fundações B e C o orçamento não é divulgado para os gerentes e colaboradores, conforme evidenciado nos trechos abaixo:

Não, fica na gerência, é um material gerencial, eu procuro deixar bem claro, assim: isso não pode porque isso não tá no orçamento, ou eu já estourei meu orçamento ou eu posso porque cabe no meu orçamento. A gente limita, procura estar dentro do orçamento. (Entrevistado 2, Fundação B).

Não necessariamente. Acaba que sem o tom da obrigação, porque assim, isso não existe definição estatutária com essa questão da comunicação inteira, mas como a gente tem duas gerências, a gente tem duas grandes gerências, que é a gerência de gestão de projetos e uma gerência de pesquisa de preços, de pesquisas qualitativas, só de preços. [...] Então, a gerência dessas áreas, elas estão e são comprometidas com o andamento da instituição e o orçamento, ele acaba impactando muitas ações e divisões. Então, por exemplo ano passado, a gente teve redução de quadro de colaboradores em um desses núcleos, considerável. Ou seja, eles têm conhecimento desse orçamento e esse orçamento, ele acaba sendo por gerência, por serviço prestado, que está diretamente vinculado às gerências. (Entrevistado 3, Fundação C).

Já na Fundação D, o orçamento é divulgado para os gerentes, conforme evidenciado nos trechos abaixo:

Todos os colaboradores não, mas os gerentes têm acesso, uma vez que o orçamento é implantado no sistema e no seu centro de custo é possível ter acesso. Ele tem acesso ao orçamento dele, das outras áreas não. Porém, a controladoria apresenta nas reuniões gerenciais a informação mensalmente mostrando qual é o orçamento aprovado ao todo. Eles abrem o projetado, mas fazendo sempre menção ao aprovado. (Entrevistado 4, Fundação D).

O entrevistado 5 confirma a informação passada pelo entrevistado 4 dizendo que tem acesso somente ao orçamento de sua área, conforme trecho abaixo:

Sim, fica visível pra mim, somente os subprojetos que são de minha responsabilidade. Eu, por exemplo, não consigo ver qual o valor de cada item de uma outra área, somente da minha. Aí sim, fica ali visível

e eu controlo isso ao longo do ano, conforme vou gastando, vai diminuindo o saldo lá, para que eu não gaste além do que foi planejado. (Entrevistado 5, Fundação D).

Os entrevistados foram indagados se o processo orçamentário atende as necessidades gerenciais da fundação em que atuam. Percebe-se que o entrevistado 2 acredita que o processo orçamentário atende, conforme trecho abaixo:

Eu acho que ele atende no que a gente tem de objetivo pra captação, então, minha despesa pro ano que vem está prevista em tanto, então eu tenho que arrecadar tanto, é isso que ele atende. Pra gente conseguir o objetivo. (Entrevistado 2, Fundação B).

Já para o entrevistado 1, o processo orçamentário utilizado na Fundação A não atende as necessidades gerenciais, visto que na organização o orçamento não condiz com a prática, não é real, uma vez que ele é elaborado baseado na taxa de administração paga pelo projeto e não no custo real da fundação para gerir o projeto, conforme destacado abaixo:

Não. Ele não atende na prática, porque hoje a fundação tem que ter uma estrutura, uma boa estrutura para atender o projeto, uma boa estrutura que eu falo de pessoal e a captação de receita é muito pequena, então no orçamento é uma história, na prática é outra, porque, por exemplo, se eu pegar um projeto financiado pela FAPEMIG eu tenho uma taxa de gestão prevista, essa taxa não paga a gestão daquele projeto. É mais ou menos isso que acontece porque a FAPEMIG já determinou um percentual de taxa de gestão. Pra eu manter aquele projeto eu tenho que ter uma estrutura maior e com isso o meu custo né?! pra manter aquele projeto superior. Então, a nossa estrutura orçamentária, hoje, quando eu faço um orçamento, ele não é real. (Entrevistado 1, Fundação A).

O entrevistado 4 considera que o processo orçamentário da Fundação D não atende em alguns aspectos, como relatado no trecho abaixo:

Hoje, devido a conversas com gestores, nós percebemos que ele não atende, mas não atende em alguns aspectos. Por exemplo: o fato de ter sido feito sem usar essa ferramenta levou a percepção e sensação de não participação. Mas isso é um problema que está sendo resolvido, buscando envolver todas as partes, estamos fazendo um trabalho de revisão orçamentária. Isso é um ajuste fino na parte de gestão das partes interessadas. Outro aspecto, que é uma questão de convenção interna, é que hoje temos algumas rubricas específicas que são centralizadas em alguns centros de custos, então isso faz com que o gestor, dentro do seu próprio orçamento, tenha poucas rubricas, geralmente elas são: pessoal, os respectivos encargos e tudo mais, alguma despesa de escritório específica, mas isso é setorizado e celular, despesa com celular. (Entrevistado 4, Fundação D).

Apesar de o orçamento não atender em alguns quesitos, o entrevistado 4 complementa dizendo que o orçamento é levado em consideração na tomada de decisão por parte dos gestores e que é considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório, conforme trecho abaixo:

O orçamento é utilizado para tomada de decisão da diretoria e isso foi muito utilizado nos últimos dois anos, que foram anos contingenciais do ponto de vista de receitas. Então várias decisões foram muito pautadas na perspectiva de orçamento. (Entrevistado 4, Fundação D).

Percebe-se, de uma maneira geral, que o processo orçamentário em fundações de apoio ainda é incipiente, uma vez que na fundação A pesquisada ele é elaborado apenas para atender ao estatuto, ele não é real. Além disso, nas fundações B e C o orçamento não atende as necessidades gerenciais. Apenas na Fundação D o processo orçamentário está mais estruturado e, apesar de existir alguns aspectos em que o orçamento precisa evoluir, ele é levado em consideração para a tomada de decisão e apoio ao processo decisório.

Como nas fundações A, B e C o orçamento não atende as necessidades gerenciais, percebe-se que a tomada de decisões, nessas organizações, não é baseada em informações orçamentárias; sendo assim, prejudicam a gestão dessas instituições, posto que o orçamento possibilita a previsão de dificuldades em cenários futuros, proporcionando, no presente, a tomada de decisões com a finalidade de se alcançar os resultados desejados. Dessa forma, como o orçamento não é utilizado como previsto na literatura, analisar a possibilidade de existência de reservas no orçamento fica prejudicada.

8.2.2. Participação orçamentária

O orçamento da Fundação A é elaborado pelo Gerente Geral; como ele é o único gestor na fundação, somente ele participa da elaboração. Na Fundação B o orçamento é elaborado pela Gerencia Executiva, que é a única gestora na fundação. E, na Fundação C, o orçamento é elaborado pela Superintendência Geral, e tem o apoio de duas áreas da fundação, que participam indiretamente, conforme trecho abaixo:

A superintendência geral, como eu disse, é o executivo máximo, então cabe à superintendência apresentar o orçamento para o presidente do conselho consultivo colocar em votação, colocar em aprovação. Então, quem elabora é a superintendência geral, com apoio das áreas, principalmente financeira de projetos. (Entrevistado 3, Fundação C),
Por exemplo, ano passado a gente teve redução de quadro de colaboradores em um desses núcleos, considerável. Ou seja, eles têm conhecimento desse orçamento e esse orçamento, ele acaba sendo por gerência, por serviço prestado, que está diretamente vinculado às gerências. (Entrevistado 3, Fundação C).

Na Fundação D o processo orçamentário ocorre com a participação dos gestores. Nos anos de 2015 e 2016, por ter acontecido uma mudança na área responsável pelo processo orçamentário e com um novo gestor à frente dessa área, a elaboração do orçamento ficou centralizada no setor de controladoria e os gestores de cada área conferiram o orçamento proposto, conforme explicado pelo entrevistado 5:

Na verdade, é indispensável a participação do gestor. Ao longo dos anos, quem fazia o primeiro planejamento realmente era o gestor e o coordenador. E aí lançava isso para a controladoria. Há uns dois anos atrás, houve uma tentativa de que a controladoria fizesse o planejamento orçamentário e que nos conferíssemos se ficou faltando alguma coisa. Mas, independente de quem faz, se é o gestor, coordenador, ou se é a controladoria, precisa da conferência do responsável da área. Na verdade, são muitos itens né. E a gente precisa validar se não está faltando nada né! (Entrevistado 5, Fundação D).

Para o entrevistado 6, na Fundação D, a participação dos gestores no processo orçamentário só acontece na teoria, na prática isso não ocorre, como pode ser observado no trecho abaixo:

Em teoria sim, mas na prática a controladoria tem definido isso. Aí com esse processo de mudança, talvez, a diretoria ainda vai dar a validação nisso, para depois chegar na validação final do conselho curador, que aí é o orçamento como um todo né!? Composto por estas partes. (Entrevistado 6, Fundação D).

Essa visão do entrevistado 6 sobre a participação na elaboração do orçamento pode ser explicada pela fala do entrevistado 4, em que ele comenta o fato de o orçamento ter sido feito sem uma ferramenta em que os gestores preencham o orçamento de suas áreas, e a própria controladoria ter preenchido, levou a sensação de não participação pelo entrevistado 5, conforme trecho abaixo:

[...] o fato de ter sido feito sem usar essa ferramenta levou à percepção e sensação de não participação. Mas isso é um problema que está sendo resolvido, buscando envolver todas as partes, estamos fazendo um trabalho de revisão orçamentária. Isso é um ajuste fino na parte de gestão das partes interessadas. (Entrevistado 4, Fundação D).

Ainda sobre a participação dos gestores no processo orçamentário da Fundação D, realmente participam da elaboração do orçamento os gestores que possuem centro de custos maiores, como é o caso da infraestrutura, tecnologia da informação e concurso. Essa visão do entrevistado 6 sobre a participação na elaboração do orçamento pode ser explicada pela fala do entrevistado 4, em que ele discorre que o fato de o orçamento ter sido feito sem uma ferramenta em que os gestores preencham o orçamento de suas áreas, e a própria controladoria ter preenchido, levou a sensação de não participação pelo entrevistado 5, conforme trecho abaixo:

Então, hoje em dia não são todos os gestores consultados, só os que têm maior centro de custo. Por exemplo, a coordenação de infraestrutura, é que tem maior centro de custo e rubricas, então a gente manda uma proposta pra ela onde ela acessa ali o que está revisado do ano corrente e uma proposta de orçamento do ano seguinte, que é basicamente replicar o orçamento do ano corrente com o reajuste inflacionário. E dali ela insere ou tira, ou então altera alguma informação de valor por motivação específica. Da mesma forma, a informática é um centro de custo com várias rubricas, então ele entra no processo para detalhar e a gente consulta os gestores se há mais alguma para incluir no orçamento. Outra área acionada é o concurso, que tem tanto a perspectiva de receita, mas também ele faz uma projeção baseada também numa proposta da nossa controladoria para ajustar também seu orçamento na perspectiva de despesa. Além disso, duas outras áreas que é a assessoria de comunicação social e assessoria de gestão de pessoas, também são consultadas, a ACS na perspectiva de comunicação, publicidade e marketing e evento, e a AGP na perspectiva de treinamento, teste psicológicos e alguma

outra situação. Essas áreas específicas são consultadas diretamente para elas também alimentarem, baseado numa proposta inicial que vem da controladoria. (Entrevistado 4, Fundação D).

Nota-se, novamente pela fala do entrevistado 4, que o entrevistado 6 participou do processo orçamentário. Os entrevistados foram indagados sobre a importância da participação na elaboração do orçamento. O entrevistado 5 considera que sua participação é indispensável, uma vez que quem realmente tem o conhecimento das despesas da área é o próprio gestor, conforme trecho abaixo:

É indispensável! Porque eu que tô ali no dia a dia. E por mais que a gente olhe, ah, vamos olhar a do ano passado, de repente surgiu uma situação nova, mudou para esse ano, para o ano que está sendo planejado. E aí quem sabe disso é realmente o responsável pela área, o gestor ou o coordenador. (Entrevistado 5, Fundação D).

Os entrevistados foram questionados a respeito de como é a frequência das discussões internas relacionadas ao processo orçamentário nas fundações em que atuam. Na Fundação A, as discussões sobre o orçamento acontecem uma vez ao ano, no momento de fechamento do relatório de atividades, conforme evidenciado no trecho abaixo:

Não. Foi aprovado e aplica esse orçamento. Na prática ele não vai ser aplicado, ele vai mudar muito no decorrer, no dia a dia, mas essa discussão ela é feita principalmente na elaboração do relatório de atividade, onde ocorrem essas discussões para, é, apresentar o orçamento. Poucas vezes, então. Geralmente ocorre de fechar em novembro, dezembro e aí a gente já fecha o orçamento. (Entrevistado 1, Fundação A).

Na Fundação B a discussão sobre o orçamento ocorre entre os meses de março e abril, depois do fechamento contábil, como destacado no trecho abaixo:

A gente faz um orçamento no final do ano, e mais ou menos, em março e abril a gente faz um acerto, porque no final do ano a gente ainda não tem todo o fechamento contábil que precisa pra elaborar. (Entrevistado 2, Fundação B).

São periódicas as discussões sobre o orçamento na Fundação D, ocorrem mensalmente e são voltadas ao monitoramento do orçamento. O entrevistado 4 acrescenta, ainda, que há dois momentos de discussões entre os gestores sobre o orçamento, na elaboração e na revisão. Os gestores são conscientizados do valor executado do orçamento de sua área de responsabilidade até aquele momento, conforme destacado nos trechos abaixo:

São periódicas. Eu só não me recordo de quanto em quanto tempo que é feito. Se é de três em três meses. Mas existe um acompanhamento da parte deles, para nos conscientizar o quanto tem sido gasto, apesar de que, isso também fica disponível pra gente através do sistema, eu consigo ver quanto que eu tenho planejado, quanto que já foi gasto de cada um dos meus itens. Mas eles fazem esse acompanhamento periódico e, inclusive, para pensar em alguma situação inesperada onde foi necessário suplementação ou onde será necessário uma suplementação. (Entrevistado 5, Fundação D).

As conversas que a gente tem com os gestores, que a princípio são conversas mensais, são conversas voltadas ao monitoramento. (...) Na perspectiva de planejamento a gente tem dois momentos de conversa: o momento da elaboração do orçamento do ano seguinte (agosto a novembro) e também no momento de revisão (junho e julho). (Entrevistado 4, Fundação D).

Com relação à participação orçamentária, por meio das entrevistas realizadas observou-se que nas fundações A, B e C o processo orçamentário é participativo, porém vale ressaltar que essas fundações têm uma estrutura pequena, mantendo apenas um gerente, que é o responsável pela elaboração. Dessa forma, discutir a participação na elaboração do orçamento nessas instituições não é viável. Já na Fundação D, por ser uma organização com mais gestores, percebe-se que os gestores-chaves para a elaboração do orçamento, ou seja, os gestores das áreas que demandam muitas despesas participam e suas opiniões são imprescindíveis.

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, nota-se evidências de possível existência de participação no processo orçamentário nas organizações pesquisadas (MILANI, 1975; LÓPES, STAMMERJOHAN, MCNAIR, 2007; BUZZI *et al.*, 2014). Como a participação pode melhorar o comprometimento dos gestores e reduzir a criação de reservas orçamentárias, é possível que nas fundações pesquisadas não exista a propensão para criação de reservas no orçamento, corroborando com os achados de Onsi (1973), Merchant (1985) e Lavarda e Fank (2014).

8.2.2.1. Ênfase orçamentária

A pressão que os superiores colocam sobre os gestores para que o orçamento estabelecido em determinado período seja alcançado é conceituada como ênfase orçamentária (BUZZI *et al.*, 2014). Quando foram questionados sobre a ênfase orçamentária, os entrevistados das fundações A, B e C informaram que a fundação em que atuam não tem programa de avaliação de desempenho, assim, o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho do gestor. Somente a fundação D realiza a avaliação de desempenho dos gestores anualmente, conforme trecho abaixo:

Os instrumentos de avaliação de desempenho possuem uma parte da atuação dos diretores direto com os gestores. O diretor que é o líder imediato do gestor pactua metas e comportamentos esperados com o gestor. (...) Dentro desse contexto pode ser que algum gestor queira pactuar alguma coisa específica relacionada ao orçamento. Por exemplo, a gerência de negócios e parcerias, a gerência de concursos, são áreas que buscam trazer receitas pra fundação D, então, lá pode haver uma meta de captação dentro do contexto de avaliação de desempenho. Mas em linhas gerais não tem esse tipo de avaliação não. (Entrevistado 4, Fundação D).

Nota-se pela fala do entrevistado 4 que o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho do gestor, porém existem metas de avaliação de desempenho relacionadas com o orçamento. Essas metas estão relacionadas, principalmente, a áreas que captam receita para a Fundação D, com é o caso da área de captação de projetos, em que se tem uma meta anual de projetos a serem captados. O entrevistado 5 complementou a informação passada pelo entrevistado 4, dizendo que na sua avaliação de desempenho existem metas relacionadas com o orçamento, conforme apresentado abaixo:

Sim! Com certeza! A minha meta de 2016, por exemplo, uma das metas foi redução de custo de despesas, implementar projetos. Então, a todo momento a gente leva em consideração. (Entrevistado 5, Fundação D).

O entrevistada 5 é responsável pelo orçamento de toda infraestrutura da fundação, e é gestora de 9 áreas na Fundação D. Assim, o entrevistado 5 possui domínio do orçamento de despesas de toda infraestrutura da fundação analisada, por isso sua meta na avaliação de desempenho está relacionada à redução de custos. Já o entrevistado 6, que atua na fundação D, informou que na sua avaliação de desempenho não existe relação com o orçamento, como pode ser observado no trecho abaixo:

Não está relacionado diretamente não! Não, o que tem lá, às vezes, é algum item que está previsto também no orçamento. Mas uma meta específica sobre o orçamento em geral, não existe não. (Entrevistado 6, Fundação D).

Os entrevistados, mesmo os que atuam em fundação que não realizam a avaliação de desempenho dos gestores, foram questionados para se conhecer se a alta administração desaprova ou não o cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade. Os entrevistados disseram que a alta administração não desaprova, uma vez que os diretores estão cientes quando é necessário adotar tal medida, pois as decisões passam por essa instância. As respostas são apresentadas abaixo:

Nunca tive esse *feedback*. (Entrevistado 6, Fundação D).

Acaba que, o gestor, da forma que está organizada a fundação, ele não tem muita autonomia para sair do orçamento. Porque, o que quê seria ele sair do orçamento? Ele contratar mais do que foi planejado? Essa contratação, ela não vai ser aprovada, ela não vai ser executada. Então, estender um gasto não previsto e o necessário. Isso, automaticamente, já vai ser barrado em algumas críticas, então ele não tem opção de sair do orçamento. (Entrevistado, 3, Fundação C).

Nota-se pela fala dos entrevistados que adotar medidas que saiam do orçamento é praticamente impossível, uma vez que as despesas do orçamento compõem-se, praticamente, de despesas com pessoal. Os entrevistados 2 e 5 complementam a dificuldade de fugir do orçamento, de acordo com as falas abaixo:

A diretoria espera que a gerência cumpra aquilo que ela está propondo né?! Que seria o orçamento, mas a gente tem um diretor presidente que acompanha de perto as atividades da fundação, e quando a gente tem que extrapolar esse orçamento, ele fica bem ciente disso. (Entrevistado 2, Fundação B).
E ele tem o papel sim, de me falar se sim ou se não. Eu ia mais para comunicá-lo, inclusive com as justificativas, mas com consciência de que ele poderia barrar. (Entrevistado 5, Fundação D).

Pela resposta do entrevistado 5 é possível perceber que se for necessário sair do que foi previsto no orçamento, a alta administração pode aprovar ou não. Assim, é possível observar que a alta administração tem o conhecimento dos desvios que podem ocorrer no orçamento. Além disso, o entrevistado 2 informou que quando o orçamento necessita ser extrapolado, a alta administração fica ciente.

Com relação à ênfase orçamentária, por meio das entrevistas realizadas observou-se que pelo motivo de as fundações A, B e C não realizarem a avaliação de desempenho dos gestores e por não existir uma pressão para que o orçamento estabelecido seja alcançado, uma vez que é improvável que aconteçam desvios pela razão de o orçamento ter basicamente despesas com pessoal. Já em relação à Fundação D, que é a única que realiza a avaliação de desempenho dos gestores, não é possível inferir que exista uma pressão para que o orçamento seja estabelecido como o previsto. Foi possível captar que o orçamento é levado em consideração na avaliação de desempenho de gestores chaves para a captação de recursos e redução de custos. Como nas fundações de apoio pesquisadas não é possível inferir que exista ênfase orçamentária, descarta-se a possibilidade de constituição de reservas no orçamento, uma vez que quanto maior for a ênfase no orçamento enquanto artefato utilizado para avaliação de desempenho dos gestores, maior será a possibilidade de constituição de reservas no orçamento (JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010; BUZZI *et al.*, 2014).

8.2.2.2. Controle e monitoramento

Levando em consideração que um controle orçamentário rígido é aquele em que os gestores são avaliados, principalmente, se atingiram ou não as metas em seu orçamento (VAN DER STEDE, 2000), ao questionar os investigados sobre a existência do controle e monitoramento no orçamento das fundações em que atuam, o entrevistado 1, que atua na Fundação A, informou que não existe esse controle do orçamento. Nas fundações B e C os entrevistados

informaram que existe o controle do orçamento por parte da alta administração, porém esse controle não é rígido, como pode ser observado no trecho abaixo:

Existe um controle, mas não rígido, ele é flexível. Porque é igual eu te falei, a atividade de fundação, ela é muito perspicaz, você não sabe o que vai acontecer. Por exemplo: a gente está aqui trabalhando de acordo com as leis, tudo certinho e aí vem uma receita federal, aí vai fazer uma autuação, aí ela acha alguma coisa que não está de acordo com o que ela queria, porque a receita interpreta a lei de uma forma e a gente interpreta a lei de outra forma, a escola interpreta de outra, a universidade interpreta de outra, então a gente vai “pisando em ovos” e aí eu ganho uma multa, e essa multa não estava prevista no meu orçamento. A gente procura seguir o orçamento, mas existem surpresas que a gente não está esperando, e a gente não coloca no orçamento. Uma porque a fundação mal arrecada para dar conta das despesas dela, a gente está fechando em déficit há 5 anos, e a gente já faz um orçamento super apertado, e extrapolá-lo é fácil, por isso a gente tenta empatar, dizer que eu procuro dizer que vou arrecadar de receita o que eu vou ter de despesa. (Entrevistado 2, Fundação B).

É possível perceber no trecho acima que, apesar de existir um controle do orçamento da Fundação B, esse controle não é rígido, principalmente por existir características específicas das fundações de apoio que impossibilitam a previsão de receitas e despesas no orçamento. Essa dificuldade de previsão impossibilita a rigidez do controle do orçamento. Na fundação D existe um controle mais rígido, como pode ser evidenciado no trecho abaixo da entrevista com o investigado 4:

Ele é realizado pela controladoria, cada gestor também faz seu monitoramento com o custo, e esse consolidado que a controladoria gera ela apresenta nas reuniões, a princípio mensais. Com a presença de gestores, assessores e diretores, para mostrar como que tá sendo realizado o orçamento, se tá dentro do planejado. É mensal e é feito, a princípio pela controladoria e compartilhado pelos demais. (Entrevistado 4, Fundação D).

O entrevistado 5 complementa a fala do entrevistado 4, explicando como ocorre o monitoramento do orçamento em que existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado onde são analisadas as causas de eventuais desvios, conforme trecho apresentado abaixo:

O analista de controladoria me convida para uma reunião para tratar desse assunto. Eu vou atrás dele, ele através de uma planilha específica, eu acredito que ele tenha tirado do sistema, porque o sistema ele tem todas essas informações. Mas, para ficar mais fácil o manuseio, eu acredito que através de uma planilha de Excel, a gente vai olhando ponto a ponto. O que passou, o que que está acima, o que que está abaixo. Vou te dar um exemplo: meu orçamento do ano, com manutenção de prédios seria 120 mil, então era esperado que até o mês de março eu tenha gasto 30 mil, exemplo, tá!? E aí ele senta comigo e fala: olha, custo de manutenção está em 20 mil, tá abaixo, tem alguma coisa que você deixou de gastar, porque que teve essa sobra, você não planejou direito? Ou então: porque que faltou, teve algum gasto que você não planejou anteriormente? Então ele faz esse acompanhamento de cada um dos itens, de cada uma das minhas áreas. (Entrevistado 5, Fundação D).

Nota-se pela fala do entrevistado 5 que a controladoria monitora o orçamento verificando as causas dos eventuais desvios encontrados. Também foi possível assimilar no que discorre o entrevistado 5, que existem ações corretivas no processo orçamentário da fundação D, em que é possível realizar remanejamento de valores, de acordo o exposto abaixo:

Vamos supor, eu tinha previsto um gasto, onde ele não aconteceu e não vai acontecer. E aí sobrou um valor, mas faltou esse mesmo valor em uma outra área também da minha responsabilidade. Ele faz uma transferência! Ou sobrou e não faltou em nenhuma outra área. Então ele considera isso uma economia. (Entrevistado 5, Fundação D).

O entrevistado 4 informou que também são realizadas projeções do orçamento com a finalidade de informar em quanto fecharia o resultado anual da fundação. Essas projeções são apresentadas para a alta administração da fundação e para todos os gestores. A partir disto, fazem uma expectativa de resultado mensal, momento em que é apurado o que foi realizado até aquele determinado mês e o que está previsto para os próximos meses, conforme evidenciado no trecho abaixo:

As conversas que a gente tem com os gestores, que a princípio são conversas mensais, são conversas voltadas ao monitoramento. O monitoramento, tanto da informação do realizável, acumulado, do momento, fazendo conexão com o que foi aprovado e também fazendo a projeção para o ano. É, se a gente fosse fechar o ano com as informações que a gente tem nesse momento ele fecharia em quanto? Não só com o realizado até agora, mas no que está previsto também nos próximos meses. (...) A gente acompanha o orçado versus o realizado mês a mês, e a gente ainda insere uma outra informação que é o valor projetado pro ano. Isso, inclusive, no relato do presidente, foi uma quebra de paradigma que dá mais condições, que antecipa decisões e conclusões. Se a gente não tem o olhar do futuro pode ter cenários que a gente não tá esperando. (Entrevistado 4, Fundação D).

Detecta-se pela fala do entrevistado 4, que as informações de resultado projetadas possibilita um melhor conhecimento da situação financeira da fundação, permitindo, assim, antecipar decisões e conclusões. O entrevistado 4 complementa dizendo que na Fundação D ainda não existe um orçamento com a capacidade de previsão mensal, então, as variações da previsão são influenciadas, principalmente, por isso. Assim, o grau de qualidade das informações do orçamento, de acordo com o entrevistado 4, prejudica o controle mensal, conforme evidenciado no trecho abaixo:

Quando a gente fala de planejado *versus* realizado, a gente não tem um orçamento ainda com uma qualidade da gente ter segurança na previsão. Um exemplo: manutenção predial, eu tenho um orçamento, porém não sei quando exatamente vou utilizar. Então, de duas uma, ou deixo isso concentrado em um mês ou deixo isso linearmente distribuído; isso é muito comum em algumas rubricas. Então, dificulta a comparação entre projetado *versus* realizado com um refino maior, porque várias variações que a gente vê não são variações de fato; então, simplesmente por que a gente não tem ainda um orçamento com um grau de qualidade mês a mês para que a gente possa realizar esse tipo de conversa. A gente tem esse acompanhamento mês a mês planejado *versus* realizado, muito da

perspectiva de receita a gente busca inserir, mas na questão, nesse sentido. E na perspectiva de despesa a gente ainda tem um desafio pra gente conseguir firmar isso mês a mês. É claro que a maior rubrica nossa é pessoal; pessoal a gente tem condições de fazer isso, porém a gente tem poucas variações de pessoal ao longo do ano. (Entrevistado 4, Fundação D).

Para o entrevistado 4 o acompanhamento mês a mês acontece mais na perspectiva da receita. Na Fundação C também existe um monitoramento mensal do orçamento, principalmente no que diz respeito às receitas, uma vez que, de acordo com o entrevistado 3, prever a receita nesse tipo de organização é difícil, conforme trecho abaixo:

Mensalmente. Porém essa grande análise, ela acaba sendo feita ao fim do ano. Agora o fato de fazer mensalmente permite de observar o que está acontecendo, principalmente no campo das receitas, porque no campo das despesas não tem muito imprevisto. Como 90% é profissional, no CLT. Agora no campo das receitas, pode encontrar imprevistos. Então eu diria que ele é acompanhado mensalmente, pela superintendência, e no fim do ano como fechamento do exercício contábil, é feito um paralelo. E quando um novo orçamento é apresentado para o conselho, também é apresentado o resultado desse último ano, o que que foi programado, o que que foi realizado para o próximo ano, o que que se programa. (Entrevistado 3, Fundação C).

Nota-se na fala dos entrevistados 3 e 4 que o orçamento de despesa compõe-se, principalmente de pessoal, sendo 90% na Fundação C e 80% na Fundação D, logo, ambos os entrevistados concordam que a previsão de despesas com pessoal não tem muita imprevisibilidade. O entrevistado 3 complementa dizendo que as projeções de resultados da Fundação C é realizada anualmente, momento em que são comparados os valores previstos com os valores realizados, conforme explicado no trecho abaixo:

Ao fim do ano, existe uma tentativa de cruzar o orçamento com o realizado. Então, esse acompanhamento, ele é feito pela superintendência, que é o que que foi planejado e o que foi realizado. Então, ao fim do ano existe isso. (Entrevistado 3, Fundação C).

Nas entrevistas foi ainda possível captar que, apesar de não existir um controle rígido na fundação C, a alta administração sempre está ciente de despesas que são executadas sem estarem previstas no orçamento, como evidenciado no trecho abaixo:

A superintendência, ela consegue adotar medidas que podem estar fora do orçamento. Ela pode tentar, mas até mesmo a execução dos pagamentos, o superintendente não assina sozinho. Então ele assina com a gerência. Então, acaba que isso também tem impacto nas outras questões; tipo, a alta gerência tem conhecimento? Tem conhecimento. A alta gerência ela acompanha essa execução? Acompanha essa execução! Porque na operação final de coordenar os pagamentos, ela passa. (Entrevistado 3, Fundação C).

Evidencia-se no discurso do entrevistado 3, abaixo, que pela razão de as despesas das fundações serem, em sua maioria, despesas com pessoal, impossibilita que um gestor consiga realizar despesas não previstas no orçamento, como segue:

Acaba que, o gestor, da forma que está organizada a fundação, ele não tem muita autonomia para sair do orçamento. Porque o quê que seria ele sair do orçamento? Ele contratar mais do que foi planejado? Essa contratação, ela não vai ser aprovada, ela não vai ser executada. Então, estender um gasto não previsto e o necessário. Isso, automaticamente, já vai ser barrado em algumas críticas, então ele não tem opção de sair do orçamento. (Entrevistado 3, Fundação C).

Com relação ao controle e monitoramento por meio das entrevistas realizadas, observou-se que a Fundação D apresenta um controle e monitoramento mais rígido. Já a fundação A não realiza o controle e monitoramento do orçamento, visto que o orçamento elaborado não condiz com a real situação da fundação. Na Fundação B, existe o controle, porém, ele não é rígido. E, na Fundação C, existe um controle, principalmente do ponto de vista de receitas, todavia, um controle não rígido.

Levando em consideração que a prática de fiscalização do orçamento inibe, de certa forma, a propensão dos gestores de criar folga (VAN DER STEDE, 2000; BEUREN; VERHAGEM, 2015; TEIXEIRA, CODESSO, LUNKES, 2016), é possível que na Fundação D não exista a propensão dos gestores em criar folgas no orçamento, visto que o controle nessa organização pode ser considerado rígido. Outrossim, não é possível afirmar que nas Fundações B e C exista a propensão para criação de reservas no orçamento, levando-se em consideração que o contexto de escassez de recursos em que essas fundações se encontram, impossibilita a criação de reservas no orçamento.

8.2.2.3. Metas orçamentárias

No cenário das fundações de apoio, as metas orçamentárias de receitas estão relacionadas à captação de recursos, ou seja, projetos a serem gerenciados pela fundação. Isso acontece, pois, as fundações são remuneradas pela prestação de serviços, que são o gerenciamento de projetos de ensino, pesquisa e extensão. Assim, as metas relacionadas à receita das fundações referem-se à captação de projetos. Nos trechos apresentados abaixo são explicadas as metas de receita:

Eu coloco como meta pra minha receita atingir um valor que cubra a despesa. A gente procura dar um serviço bem diferenciado, porque a gente tem concorrente aqui dentro da universidade. As outras fundações são concorrentes. Porque escolher a Fundação B? Tem que ter um diferencial. Então a gente procura dar esse diferencial no tratamento pessoal aos coordenadores pra que a gente alcance nossa meta. Porque se a gente tiver uma evasão de professores da Fundação B pra Fundação D a gente não consegue atingir nada. Então a nossa meta é essa, dar um tratamento diferenciado aos nossos

coordenadores para que a gente consiga mantê-los aqui para alcançar, pelo menos, o equilíbrio entre despesas e receitas. (Entrevistado 2, Fundação B).

Mas, as metas que a fundação tem de captação, por exemplo, são mais complicadas de alcançar. Isso porque depende muito do pesquisador, dependemos, praticamente, de 90% da nossa atividade ao pesquisador, que é ele que capta e traz pra fundação, a fundação não tem competência técnica para captação em si, a fundação gestora de projetos no âmbito financeiro mesmo. Então, no quesito captação é onde que a gente tem que aguardar a movimentação dos próprios pesquisadores, coordenadores buscar projetos e trazer projetos para a fundação gerenciar. (Entrevistado 1, Fundação A).

Vê-se através da fala do entrevistado 1 que é desafiador conseguir novos projetos para a fundação gerenciar, logo é difícil ampliar a receita da organização. Como as fundações de apoio estão passando por uma situação de restrição orçamentária advindo do contexto brasileiro de retração de recursos para pesquisa, essas organizações estão elaborando o orçamento de despesa de acordo com a previsibilidade de receitas. As metas orçamentárias relacionadas à despesa, como as fundações de apoio estão passando por uma restrição orçamentária, as fundações investigadas estão adotando metas de despesas que sejam compatíveis com a receita, ou seja, assumem despesas que possam ser pagas com a receita. A maior despesa das fundações de apoio refere-se à folha de pagamento, conforme trecho abaixo:

Pessoal é complicado porque cada gestor tem sua regra. Hoje em dia nós temos a PETROBRAS que tem o sistema próprio, governo tem o SICONV, a escola de engenharia tem o sistema de prestar contas, a FAPEMIG tem o sistema dela e eu tenho que ter um pessoal capacitado para atender todo mundo, e o pessoal é difícil de buscar no mercado, porque é um tipo serviço muito diferenciado, é um pessoal treinado que eu não posso perder, e é um número de pessoal mínimo pra atender isso tudo que eu preciso ter pra manter a instituição que, às vezes, a minha receita não cobre. Sem esse pessoal eu não preciso nem começar a trabalhar, eu preciso de um mínimo, e hoje a gente está no mínimo do mínimo. (Entrevistado 2, Fundação B).

Como a maior despesa das fundações de apoio é com a contratação de pessoal, dado que as fundações utilizam a prestação de serviço para o gerenciamento de projetos, para a redução da despesa é necessário enxugar a mão de obra. Ao questionar os entrevistados sobre a proposição de metas atingíveis de maneira mais fácil, eles informaram que não, como pode ser evidenciado nos trechos abaixo:

A questão das metas é algo que não é muito claro aqui, essa questão de meta. De uma forma geral, a meta é cumprir aquilo, e se possível ampliar as receitas. Mas, a partir do momento que você trabalha com o orçamento conservador, e tendo o orçamento como meta, acaba sendo mais fácil de alcançar. (Entrevistado 3, Fundação C).

O planejamento orçamentário da minha área é com a minha participação, eu não faço um planejamento nem para sobrar, nem para faltar, eu faço um planejamento justo. Então é fácil com acompanhamento sim. Porque eu previ o que realmente eu vou gastar, e aí é fácil acompanhar. Geralmente a minha meta

como gestor é economizar. Então eu coloco metas, claro, considerando o que eu vou precisar gastar, mas da forma mais econômica possível. Se a minha meta é economizar, eu não posso colocar uma meta fácil de alcançar. Eu tenho que colocar uma meta que eu realmente consiga economizar algum valor. (Entrevistado 5, Fundação D).

É possível captar nos trechos acima que, apesar de não estabelecerem metas fáceis de serem alcançadas, o entrevistado 3 considera que as metas do orçamento são fáceis de alcançar. O entrevistado 5 também considera que as metas estabelecidas são fáceis de cumprir com o acompanhamento. Já o entrevistado 6, por administrar o orçamento de tecnologia de toda a fundação, considera que é difícil atingir as metas do seu orçamento, uma vez que administra despesas que não são controladas totalmente por ele, conforme trecho abaixo:

Quando depende só da GETIN, é mais fácil. Mas quando depende do usuário, aí fica mais difícil. Por quê? Porque pode ter um item lá, que é, adquirir um novo sistema para o concurso. Mas para adquirir um novo sistema para o concurso, eu preciso que o concurso especifique como criar esse novo sistema. E se ele não colocar as prioridades dele, eu não vou conseguir fazer. E isso significa que eu não estaria atingindo a meta do orçamento da TI. Mas eu dependo dele, e se ele não priorizou, eu não vou fazer. Então é fácil, não vou dizer que é fácil, mas é mais factível, quando o item depende apenas da TI; então quando depende de outras áreas, aí é mais difícil. (...) Por exemplo, eu tenho uma grande parcela do orçamento, que é para atender a demanda ali do datacenter. Ninguém põe a mão no datacenter a não ser a GETIN. Agora, uma grande parcela do orçamento da TI é para uso das outras áreas. E aí a gerência tem que ser partilhada disto.

Na fala do entrevistado 6, acima, ficou demonstrado que a dificuldade de alcançar as metas estabelecidas no orçamento de sua responsabilidade é explicada por ele gerir despesas das áreas em que ele não tem o controle dentro da fundação em que atua, a Fundação D. Para o entrevistado 4 o conceito de estabelecer metas no orçamento ainda precisa ser avançado na Fundação D, como pode ser evidenciado no trecho abaixo:

Esse conceito de meta orçamentária é um conceito que a gente tá tentando inserir, mas nesse ano agora, 2017, até então a gente tinha uma meta, vamos tentar um orçamento pelo menos para não ser negativo. Mas assim, conseqüentemente, essa meta gera uma outra que é, por exemplo, concurso e a gerência de negócios e parcerias, eles vão precisar de captar tanto. E essas metas são colocadas de tal forma que não são metas. Mas a gente tá tentando ampliar um pouco mais essas metas esse ano para que elas sejam mais bem fundamentadas e para que tenham um pouco mais de ousadia pra que, realmente, o orçamento seja desafiador do ponto de vista de receitas e despesas para que possa melhorar cada vez mais nossos resultados. (Entrevistado 4, Fundação D).

Na fala do entrevistado 4 é possível notar que, atualmente, existe na fundação a proposta de metas de captação de projetos, porém, propor metas orçamentárias ainda é incipiente na fundação. Como estabelecer metas orçamentárias ainda é um assunto pouco robusto nas fundações investigadas, em que a meta proposta é atingir uma despesa que seja paga com a

receita arrecadada; desta maneira, não é possível inferir que as metas sejam fáceis ou difíceis em fundações de apoio. Além disso, os entrevistados expressaram opiniões contrárias quando indagados se as metas eram fáceis de serem cumpridas. Como um orçamento contém reservas quando os gestores estipulam intencionalmente metas orçamentárias facilmente alcançáveis, ou seja, abaixo da capacidade real de produção para o futuro? (LUKKA, 1988; VAN DER STEDE, 2000). Dessa forma, não é possível inferir que os gestores realizem reservas nos orçamentos de suas responsabilidades.

8.2.2.4. Assimetria de informação

Na conjuntura das fundações de apoio existe uma diferença de informações entre os gestores e a alta administração em relação à operacionalização. Os entrevistados foram questionados sobre quem tem a posse de melhores informações sobre a sua área de responsabilidade, quando comparados aos seus superiores, e todos os entrevistados informaram possuírem melhores informações, conforme apresentado nos trechos abaixo:

A gerência. Ela tem até pelo comprometimento da gerência junto a cada setor; eu participo de perto de tudo que tá acontecendo e eu levo pra minha diretoria aquilo que está fora do meu alcance de resolver. As minhas informações são diferenciadas e estão vinculadas ao operacional e eu levo pra diretoria aquilo que eles vão poder resolver e não esteja no operacional, seja um dado mais gerencial. (Entrevistado 2, Fundação B).

Eu tenho mais conhecimento. Eu comecei na Fundação B como estagiária, eu sou funcionária de carreira, eu acho funcionária de carreira legal, você já passou por todas as áreas, você conhece o dia a dia de cada a área, você sabe cada necessidade que cada um tem, então do operacional da fundação eu conheço bem. (Entrevistado 2, Fundação B).

Geralmente a gerência tem mais informação porque é da área, atua na área administrativa da instituição, mas qualquer informação vai para a diretoria. Há um vínculo entre a diretoria e a gerência, praticamente diário, e em tempo integral. E qualquer ação ou da gerência ou da diretoria existe essa sintonia. Então, se mudar a diretoria o vínculo continua da mesma forma. (Entrevistado 1, Fundação A).

É possível absorver pelo último trecho que, apesar da gerência possuir melhores informações que a alta administração, a diretoria é ciente de tudo que ocorre na fundação. Com relação às informações orçamentárias o entrevistado 5 afirma possuir melhores informações, justamente porque ele construiu o orçamento da sua própria área, e ele o conhece em detalhes. Para o entrevistado 5, o superior tem conhecimento do orçamento de sua área de uma maneira geral, conforme destacado abaixo:

Sou eu, com certeza! Porque eu sei isso em detalhes. O meu superior, às vezes ele sabe a questão orçamentária da minha área, mas de uma forma geral. Mas eu, como ajudei a construir, eu sei detalhadamente. Até porque todos os pagamentos, passam pela minha aprovação. Então, realmente o meu acompanhamento é ativo. Meu gestor, ele sabe no geral, quais são as minhas áreas, quais são meus principais contratos. Mas, detalhadamente, tudo, sou eu que sei. (Entrevistado 5, Fundação D).

Naturalmente, os próprios gestores têm mais informações das suas respectivas áreas. A controladoria não tem, naturalmente, o domínio de tudo o que acontece nas áreas, mas buscam ter uma visão também operacional além da estratégica por meio, tanto da atuação da área de orçamentos, custos, mas também financeiro, contabilidade e, principalmente, de planejamento. A controladoria tem maior presença, então. A diretoria tem maiores informações, de acordo com a postura do diretor. Por exemplo, a diretoria passada era mais presente na operação do que essa. Mas aí ficou a dúvida de, até que ponto o diretor tem que estar mais presente, ou se ele não tem que tá voltado pra estratégia para que cumpra seu papel como diretor? E essa diretoria era menos presente no dia a dia nessa questão. Então é questão de perfil, porém, algo que nosso presidente fala muito, por mais que exista intenção desse distanciamento, que faz todo sentido em termos de governança, papéis e tudo mais, na prática essa gestão é muito envolvida no processo operacional. (Entrevistado 4, Fundação D).

Identifica-se, então, na fala do entrevistado 4, que são os próprios gestores que possuem melhores informações das áreas em que atuam, e que a controladoria da fundação busca acompanhar de perto as operações, principalmente as relacionadas ao financeiro, contabilidade e planejamento. Além disso, a alta administração atual da Fundação D é muito envolvida no processo operacional. Quando os entrevistados foram questionados sobre quem tem a maior capacidade de avaliação dos fatores externos, eles responderam que em razão de a alta administração conhecer bem o negócio da fundação, os membros da diretoria têm um melhor conhecimento sobre os fatores externos, como pode ser observado nos trechos abaixo:

Ali tem dois pontos muito interessantes. Se você for chegar num cliente pra vender a gestão, o quê que a fundação pode te prestar de serviço, eu até acredito que a gerência tenha um pouco mais conhecimento, mas o diretor presidente ele acumula, hoje, o conhecimento de vender a gestão e vender o projeto que é a parte técnica, então, hoje, um diretor presidente ele é muito mais importante pra uma fundação que só a fundação em si. (Entrevistado 2, Fundação B).

A parte técnica, o quê que esse projeto vai trazer de benefício pra empresa, na parte de engenharia, aí você parte para a técnica que não é a gestão da fundação, e é onde entra o ganho, que são professores pesquisadores. Hoje um professor pesquisador ele está pronto pra vender uma atividade de uma fundação de acordo, porque ele sabe o tanto que a fundação pode dar pra ele de tranquilidade pra ele executar a pesquisa dele, mas sabe a tranquilidade que ele pode dar pra quem quiser financiar. Então, eu acho que ele está mais capacitado, o diretor presidente, do que a gerência. (Entrevistado 2, Fundação B).

Eu acho que fica entre eu e meu gestor. Porque são fatores externos. Ele pode me ajudar a compreender essa questão. Quando eu falo de fatores internos, nos quais eu mexo diretamente, relativamente eu tenho maior compreensão. Mas fatores externos, com certeza ele poderia me ajudar nisto em igualdade. (Entrevistado 5, Fundação D).

Talvez, acho assim, a diretoria, eles têm muito conhecimento de projeto. Talvez eles consigam entender um pouco do que pode interferir, já que a Fundação D é uma organização que gerencia projeto. (Entrevistado 6, Fundação D).

Através das respostas dos entrevistados acima, é possível notar que a alta administração é a melhor conhecedora da parte técnica para execução de projetos de ensino e pesquisa, pois a

presidência e diretoria dessas fundações são professores pesquisadores de universidades públicas. Nas fundações os membros da diretoria, além de ter o conhecimento de projetos de pesquisa, são quem estão mais próximos da universidade, e da reitoria, tendo também acesso a informações da universidade, conforme apresentado nos trechos abaixo:

A diretoria, pelo fato dela estar mais inserida no contexto da pesquisa, e mais próximo da universidade, que é nosso cliente. e então, no meu entendimento, ela que tem condições de ter mais informações, tanto por coisa do networking, das conversas com o reitoria, pros reitores e os próprios departamentos, de ter acesso a informações externas e ali ter mais sensibilidade sobre isso. Por outro lado, hoje, a gente tem internet, não só com informações internas, mas como do mercado, a gente poderia ter mais sensibilidade pra isso. O termo que eu costumo usar pra isso é inteligência competitiva. A gente ter informações do mercado e mais, utilizar para ações e decisões internas. Esse foi um assunto que a gente levantou ano passado na Fundação D e, por enquanto, ele não teve encaminhamentos. Então, eu considero que os diretores têm um potencial e, nesse caso, a própria controladoria tem o potencial de fazer isso. Mas isso não é legitimado enquanto responsabilidade. (Entrevistado 4, Fundação D).

Na área da minha responsabilidade eu tenho essa informação e eu levo à diretoria. Na questão técnica, por exemplo, eu recebo um projeto aqui, eu consigo determinar viabilidade financeira dele, a questão técnica eu não consigo dizer nada. Um projeto aqui na veterinária, eu de formação sou um contador, então, eu não tenho essa informação, a diretoria entra neste sentido, pela formação deles. (Entrevistado 1, Fundação A).

Os entrevistados também foram questionados sobre quem possuía uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade, e quem é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade em comparação com o seu superior. Os entrevistados informaram que os próprios gestores têm melhor conhecimento em relação à alta administração. Na fala do entrevistado 2, detecta-se que ele considera ter mais conhecimento, conforme apresentado nos trechos abaixo:

Eu tenho mais conhecimento. Eu comecei na Fundação B como estagiária, eu sou funcionária de carreira, eu acho funcionária de carreira legal, você já passou por todas as áreas, você conhece o dia a dia de cada a área, você sabe cada necessidade que cada um tem , então, do operacional da fundação eu conheço bem. (Entrevistado 2, Fundação B).

Cada gestor tende a ter mais propriedade pra ter mais domínio da sua área. Mas, claro que têm pessoas de certas áreas que têm funções de ter um olhar crítico à área do outro. (Entrevistado 4, Fundação D).

Com relação à assimetria informacional, por meio das entrevistas realizadas, observou-se que, apesar de a alta administração ter melhor conhecimento dos fatores externos, existe assimetria informacional nas fundações de apoio, visto que são os gestores que possuem melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade, têm uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade, e são, tecnicamente, mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade,

evidenciando, assim, que o gestor/subordinado (agente), possui mais informações do que seu superior (principal), corroborando com estudo de Dunk (1993). Os achados também corroboram com os estudos de Buzzi *et al.* (2014), que encontraram que quando os gestores das áreas organizacionais possuem maiores informações de seus departamentos, se comparado aos seus superiores, é possível dizer que exista assimetria informacional internamente na empresa. Sendo assim, considerando que a assimetria de informação possibilita a constituição de reservas no orçamento (YOUNG, 1985; BUZZI *et al.*, 2014; SANTOS *et al.*, 2016), um dos possíveis efeitos da assimetria de informações nas fundações pesquisadas pode ser a propensão dos gestores em criar folgas orçamentárias.

8.2.2.5. Reserva orçamentária

Adotando-se o conceito definido por Merchant (1985, p.201) de que a reserva orçamentária é o excesso de montante orçado em uma área além do que é necessário, os entrevistados foram questionados quanto à realização de reservas no orçamento. Assim, ao questionar os investigados sobre a criação de reservas no orçamento, eles informaram que não realizam, conforme pode ser demonstrado nos trechos abaixo:

Não tem como. É igual eu te falei, a gente faz um orçamento muito apertado procurando manter uma esperança de uma receita melhor pra, pelo menos, empatar. (Entrevistado 2, Fundação B).

Não! Estamos em um cenário que não... Não consigo falar em reserva orçamentária. Eu tô falando de um ano pra cá tá!. Então, o orçamento deste ano foi de déficit. (Entrevistado 3, Fundação C).

Isso realmente a gente não tem. Mas, como eu falei, a atividade de fundação é uma surpresa, amanhã pode aparecer um projeto enorme que vai me dar uma flexibilidade de receita e eu vou poder descansar na procura de outras receitas e pensar no investimento. Mas, por enquanto, nós estamos pensando mais na captação. Então é difícil, até o meu papel aqui dentro é difícil, a gente acaba se envolvendo muito no operacional e deixa um pouco de lado o planejamento estratégico. (Entrevistado 2, Fundação B).

Nota-se pelas falas dos entrevistados que a dificuldade financeira que as fundações estão passando impossibilita a criação de reservas no orçamento. Para o entrevistado 4, quando o orçamento é elaborado pela controladoria, não tende a ter reserva, pois é feito com base nas despesas realizadas, conforme pode ser evidenciado no trecho abaixo:

Quando a gente, então, vai fazer um orçamento por parte da controladoria, tendo a avaliação do gestor, o orçamento, ele tende a não ter reserva. Por que? A gente está usando a base do realizado. Então, a gente está vendo, a gente não está colocando algo que alguém gostaria, algo palpado não, a gente está colocando o que realmente foi necessário e foi utilizado. Já que a nossa base de orçamento nesses dois últimos anos foi o realizado, tudo bem, por mais que o gestor, consultou. Mas já que a base foi essa, ali tende a não aparecer reservas. Salvo os gestores que eles mesmos elaboraram. Por exemplo, dar um exemplo, especificamente, que você deve conversar lá, que é o gerente de informática. Né, então, ele mesmo elaborou o orçamento dele. E ali eu vou falar, usando como base, usar o orçamento do ano

passado. Se a gente for fazer uma comparação de tudo que ele tinha orçado para o ano e o realizado, a gente viu que sobrou. Então eu vou fazer uma inferência, corrigir uma análise aqui, e falando que teve uma reserva de fato. Ok? E, inclusive, a revisão que a gente fez no meio no ano, a gente viu que algumas coisas ainda não seriam, o gestor ainda pediu para manter no ponto de vista de... Olha, isso ainda, talvez, possa utilizar. Mas quando fechou o ano viu que não tinha sido utilizado.

Percebe-se pela fala do entrevistado 4 que o orçamento, quando elaborado pelos próprios gestores, pode apresentar indícios de reservas, uma vez que ocorrem variações entre o orçamento previsto e o realizado, como é o exemplo do orçamento da área de informática, que é elaborado pelo entrevistado 6. Dessa forma, questionou-se o entrevistado 6 se ele define valores superestimados de despesas, ou seja, valores superiores ao que realmente serão necessários para suprir eventuais acontecimentos que possam prejudicar a previsão do orçamento. No trecho abaixo é possível observar suas colocações:

Principalmente por variação de dólar e itens que podem ser de difícil estimativa para o ano todo. Mas é bem pouco que isso ocorre. (Entrevistado 6, Fundação D).

Para o entrevistado 6, ocorre bem pouco a superestimação de despesas, que é motivada pela variação do dólar, tendo em vista que no seu centro de custo são adquiridos produtos cotados em dólar. Sobre a definição de valores superestimados de despesas, o entrevistado 1 comenta que, na Fundação A, elas não são superestimadas, mas baseadas na realidade, conforme abaixo:

A diferença das despesas é que existem as provisões; eu tenho provisão trabalhista, de demissão, de fundo tributário; esse tipo de provisão existe dentro dessas despesas, mas elas não são superestimadas, são baseadas na realidade. Hoje eu tenho um número de funcionários, eu tenho as provisões trabalhistas ali, não só para rescisão, mas um fundo para possíveis causas trabalhistas também. Da mesma forma a provisão tributária, mas dentro da nossa realidade. (Entrevistado 1, Fundação A).

Ainda sobre a definição de valores superiores ao que realmente serão necessários no orçamento, com a finalidade de suprir eventuais acontecimentos que venham prejudicar a previsão orçamentária, o entrevistado 5 comenta:

Eu acho isso errado. Por que? Quando você planeja que vai gastar um determinado valor, independente se sobra ou se falta, a impressão que me dá é de que não foi bem planejado. Se sobrou, peraí, alguma coisa deixou de ser feito, eu fiz algum cálculo errado? Ou se sobrou, porque que sobrou? Eu superestimei o valor? Então eu acho que nós temos que propor metas que realmente economize, independente se isso é meta pra mim ou não, de forma que se eu conseguir economizar eu promova alguma melhoria, mas que esteja dentro da realidade realmente, porque, se não, o que me parece é que não foi planejado da forma correta, que foi feito o cálculo errado. (Entrevistado 5, Fundação D).

Os entrevistados também foram questionados em relação às folgas no planejamento orçamentário serem boas para realização de ações que não podem ser oficialmente aprovadas.

A opinião do entrevistado 4 é de que isso é uma prática não transparente e que as informações devem estar claras, conforme trecho abaixo:

Não, eu acho que isso é uma prática não transparente que, inclusive, pode expor as pessoas que têm este tipo de postura né. Eu acho que as informações, elas devem estar claras e legitimadas nas instâncias de forma explícita né, para que evite algum tipo de situação, inclusive que pode ser considerada até grave. Em impactos graves, que pode ser, inclusive, além de uma demissão, por exemplo, né!? Então eu defendo que essas questões devem ser muito bem clarificadas. (Entrevistado 4, Fundação D).

O entrevistado 5 também não concorda que as folgas no planejamento orçamentário são boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas, pois, se não podem ser oficialmente aprovadas, pode não ser necessário para a empresa, conforme evidenciado abaixo:

Se não pode ser oficialmente aprovada, pode ser que não seja importante e necessário para a empresa. Então, é o que eu disse, eu prefiro planejar algo bem próximo da realidade, e se for algo realmente necessário, eu vou conseguir uma suplementação, e se não conseguir é porque a instituição entende que não é importante. (Entrevistado 5, Fundação D).

Para o entrevistado 5 o método adotado de centralizar a elaboração do orçamento na controladoria, permitiu que o orçamento fosse elaborado de forma mais enxuta, ou seja, com menos reservas.

Então, no meu ponto de vista de despesa, então, visto que o método destes últimos dois anos, que é o que a gente vai rever para o ano de 2018, na elaboração de gestores, então assim, eu vejo que por mais que tenha tido erros de não ter usado na área de sistema e tudo mais, a gente teve, por outro lado, um ganho de ter também orçamentos mais enxutos, com menos reservas. Uma vez que a gente tem que se atualizar na condição de fato, a tendência de aparecer mais variáveis de reserva por parte dos próprios gestores. Em teorias de despesas, em teorias de receita, as metas elaboradas em todo esse tempo aí em conjunto com os gestores não foram previsões subestimadas, por que? Porque se a gente pegasse, o que está implantado no sistema e o que tava entrando em proposta inicial, se a gente simplesmente pegasse aquilo e colocasse, poderia ser subestimada, já que, além disso, a gente colocou uma meta para se crescer, por mais que a meta possa não ter sido tão ousada, mas ela foi uma meta que já tentou quebrar um pouco ali o modo operante natural. Então, nesse sentido, eu não vou considerar que ela foi, a receita, subestimada, eu acho que ela foi calibrada com gestores, mas também colocando ali algum grau de desafio, ousadia ali, para se buscar. No ano passado, especificamente, a gente teve um resultado de receita além, inclusive do que se estimou. Mas não porque o planejamento estava subestimado, não, porque realmente teve uma realidade além do que se imaginava. Ponto de vista positivo. (Entrevistado 4, Fundação D).

O posicionamento adotado pelo entrevistado 4 vai de encontro ao estudo de Onsi (1973), Merchant (1985) e Lavarda e Fank (2014), que estabeleceram que, quanto mais envolvidos os gestores, menor é a criação de reservas no orçamento. Porém, corrobora com a visão de Young (1985), Lukka (1988) e Dunk (1990), de que a participação no processo orçamentário pelo gestores aumenta a propensão à criação de reservas no orçamento.

O entrevistado 4 também destaca na sua fala sobre as receitas, que a dificuldade de previsão de receitas em fundações de apoio ocasiona variações entre o previsto e o realizado, mas que isso não é devido à subestimação das receitas, mas sim por ter uma realidade que não se esperava.

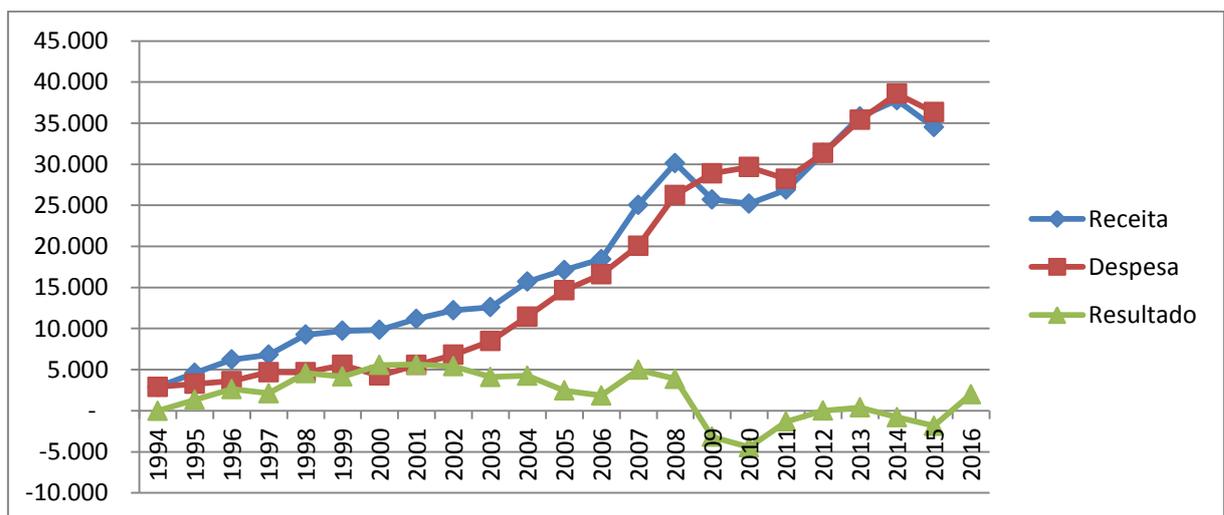
8.3 Evolução do resultado das fundações de apoio e variação no orçamento

De forma a complementar as análises realizadas, optou-se pela análise das variações orçamentárias e evolução dos resultados, das organizações que disponibilizaram as informações.

A Fundação D disponibilizou para a análise documental os dados contábeis referentes aos anos de 1994 a 2016. Esses dados demonstram o resultado líquido, as receitas e despesas da fundação ao longo desse período. Assim, a Figura 4 apresenta a evolução do resultado da Fundação D de 1994 a 2016.

Figura 4 – Evolução dos resultados da Fundação de 1994 a 2016

Fonte: Dados da pesquisa



Nota-se na Figura 4 que o resultado da Fundação D, de 1994 a 2008, foi superavitário. É possível relacionar o resultado contábil da fundação com alguns marcos legais e também com o contexto brasileiro. O ano de 1975 é um ano marcado pelo nascimento da Fundação D, em um contexto sem a existência de órgãos de controle. Nos 20 anos seguintes, eram frágeis,

quando não inexistentes, os mecanismos de transparência e de prestação de contas dos contratos/convênios firmados pelas IFES com suas fundações de apoio. Nesse período a comunidade acadêmica percebia as fundações de apoio como instrumentos eficazes para o gerenciamento de recursos humanos e materiais destinados a projetos e programas elaborados pela universidade, sem a burocracia tradicional do setor público. Dessa forma, do período de 1975 a 1994, a Fundação D constituiu seu patrimônio.

Em 1994 foi decretada a lei 8.958, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. A lei 8.958/1994 trouxe a obrigatoriedade de prestação de contas para contrato firmado pela Administração em que de um lado há uma IFES e, do outro lado existe uma Fundação de Apoio. Essa regulação ocorreu de forma harmoniosa entre o legislativo, as IFES e as fundações de apoio. Assim, desse período, até 2008, é possível perceber na Figura 4 que o resultado da Fundação D manteve-se superavitário.

Porém, a partir de 2008, esse resultado entrou em declínio. Um marco que tem associação com essa alteração de resultado foi a publicação do Decreto 7.423/2010, que regulamenta a lei 8.958/1994, e trouxe a necessidade de mudanças radicais na administração das fundações de apoio. O Decreto trouxe uma série de novas restrições que dificultam agilidade do gerenciamento de recursos financeiros, dificultando a atuação das fundações e preconizando medidas para a transparência das ações governamentais.

Desse modo, foi necessário que as fundações de apoio se adaptassem a uma série de transformações na sua relação com a universidade. As fundações começaram a desempenhar várias atividades que passaram a ser demandadas por órgãos de controle, visando melhor transparência na gestão dos projetos, em que os órgãos de controle, passaram a exigir mais informações. Assim, as fundações de apoio se aprimoraram e tornaram seus trabalhos mais eficientes após a adaptação à nova legislação e voltaram a ter um resultado superavitário nos anos seguintes.

Todavia, em 2014, aconteceu a crise nacional em que a economia de uma forma geral teve retração no nível de atividades, e na área de pesquisa e desenvolvimento, essa retração foi ainda maior. Então, muitos ministérios, muitas secretarias, muitos órgãos que até então tinham recursos disponíveis no orçamento previsto para financiar pesquisas de

desenvolvimento, investir no ensino e na educação, ao fazerem a revisão de seus orçamentos, acabaram priorizando as questões de subsistência. Como consequência, essas organizações acabaram cortando ainda mais os recursos com pesquisas de desenvolvimento e ensino. Isso impactou diretamente no resultado das fundações de apoio e, a partir do ano de 2014, as receitas diminuíram, como pode ser observado na Figura 4.

O impacto da crise de 2014 aconteceu no ano seguinte, 2015, sendo necessárias mudanças culturais na Fundação D para que o resultado voltasse ao equilíbrio. Foi necessária adequação no quadro de pessoal, uma vez que, como o número de projetos gerenciados diminuiu, a capacidade produtiva estava inchada. Assim, no ano de 2016 foi possível à Fundação D voltar a ter um resultado superavitário, principalmente por ter diminuído suas despesas.

Na Tabela 13 estão apresentados os valores dos orçamentos aprovados e os valores realizados nos anos 2014, 2015 e 2016. O orçamento está fragmentado em receitas e despesas, sendo que as receitas são compostas por receitas com projetos, receitas com concursos, outras receitas operacionais e receitas não operacionais. As despesas compõem-se de despesas com folha de pagamento e despesas gerais.

Orçado X Realizado	2014		2015		2016	
	Aprovado	Realizado	Aprovado	Realizado	Aprovado	Realizado
Receita com Projetos	30.251.247	36.034.002	36.734.097	29.680.669	29.053.349	28.492.526
Receita com Concursos	3.600.000	1.076.062	3.164.872	3.026.132	3.522.504	2.190.233
Outras Receitas operacionais	-	385.944		23.435	10.386	20.300
Total Receitas Operacionais	33.851.247	37.496.009	39.898.968	32.730.237	32.586.239	30.703.058
Receitas Não Operacionais	1.759.905	744.977	(696.512)	(2.025.513)	(1.945.144)	(112.411)
Total Receitas	35.611.151	38.240.986	39.202.456	30.704.724	30.641.095	30.590.648
Despesas com Folha de Pagamento	22.619.758	22.028.768	24.836.016	21.752.785	19.821.896	20.044.933
Despesas gerais	12.456.661	15.657.890	14.037.499	9.972.263	10.819.199	7.637.525
Total Despesas	35.076.419	37.686.657	38.873.515	31.725.047	30.641.095	27.682.458
Resultado	534.732	554.328	328.942	(1.020.324)	0	2.908.190

Tabela 13 – Orçamento aprovado x realizado de 2014 a 2016

Fonte: Dados da pesquisa

Está demonstrado na Tabela 13 que, no ano de 2014, tinha-se uma expectativa de resultado no valor de R\$ 534.732. O resultado realizado ficou próximo do esperado, sendo de R\$ 554.328. É possível perceber que essa variação ocorreu tanto nas receitas como nas despesas. Previu-se uma receita de R\$ 35.611.151 e foi realizado o valor de R\$ 38.240.986. A variação na receita ocorreu, principalmente, nas receitas com projetos, em que o valor foi de, aproximadamente, 20% maior que o esperado. Já em relação às despesas, a variação ocorreu em despesas gerais, e foi, aproximadamente, 25% maior que o previsto. O total de despesas orçadas no ano de 2014 foi de R\$ 35.076.419, porém, foi executado, de despesa, o valor de R\$ 37.686.657. Ao consolidar os dados orçamentários previstos e realizados com o contexto vivenciado pela Fundação D, no ano de 2014, é possível observar que existia um equilíbrio nos resultados e que, apesar da crise ter sido iniciada em 2014, o impacto nos resultados só foi sentido no ano seguinte.

Em 2015 tinha-se uma expectativa de resultado no valor de R\$ 328.942, porém, o resultado realizado foi muito discrepante, R\$ 1.020.324 de déficit. É possível perceber que essa variação ocorreu tanto nas receitas como nas despesas. Previu-se uma receita de R\$ 39.202.456 e foi realizado o valor de R\$ 30.704.724. A variação na receita ocorreu, principalmente, nas receitas com projetos, em que o valor foi de, aproximadamente, 20% menor que o esperado. Já em relação às despesas, a variação ocorreu em despesas gerais e em despesas com pessoal, e foi 29% e 12% menor que o previsto, respectivamente. O total de despesas orçadas no ano de 2015 foi de R\$ 38.873.515, porém foi executado, de despesa, o valor de R\$ 31.725.047. Confrontando-se os dados orçamentários previstos e realizados com o quadro vivenciado pela Fundação D no ano de 2015, é possível observar que o impacto da crise de 2014 foi sentido no ano de 2015, em que o resultado da Fundação D foi deficitário. Para minimizar o impacto da redução significativa de previsão de receita de 20%, a fundação diminuiu suas despesas, reduzindo também as despesas com pessoal.

Finalmente, no ano de 2016, tinha-se uma expectativa de resultado zerado com as receitas cobrindo as despesas, exatamente. O resultado realizado foi positivo, sendo R\$ 2.908.190 de superávit. É possível perceber que essa variação ocorreu com a diminuição das despesas da fundação e, praticamente, não se teve variação na previsão de receitas. Previu-se uma despesa de R\$ 30.641.095 e foi realizado o valor de R\$ 27.682.458. A variação na despesa ocorreu, principalmente, em despesas gerais, sendo 10% menor que o previsto. Comparando-se os dados orçamentários previstos e realizados com o contexto vivenciado pela Fundação D no

ano de 2016, é possível perceber que a fundação adotou medidas para equilibrar seu resultado e para isso reduziu suas despesas.

Essas mudanças de cenário fizeram com que a Fundação D adotasse medidas para alcançar o superávit, Para tanto, reduziu despesas, inclusive com pessoal, sendo necessário que a mesma repensasse sua estrutura organizacional e tomasse medidas para voltar a produzir resultados positivos. Dessa forma, é possível que o orçamento, cada vez mais, tenha sido relevante para a tomada de decisão e gestão dessa fundação, uma vez que possibilita aos gestores realizarem um acompanhamento da aplicação e gestão de recursos, mais especificamente de receitas e despesas, propiciando que, em circunstâncias de escassez de recursos, as fundações de apoio consigam equilibrar seus resultados. Alcançar um resultado superavitário é fator crítico do sucesso e da sobrevivência das fundações de apoio para que atinjam seus objetivos sociais e, conseqüentemente, sua missão, contribuindo para o desenvolvimento científico-tecnológico da sociedade, por meio da gestão de projetos de pesquisa, ensino e extensão.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas fundações de apoio às IES o, orçamento ainda é um tema pouco abordado, encontrando-se poucas referências sobre o assunto, sendo portanto um campo de estudo a ser explorado. Considerando que as fundações de apoio utilizam orçamentos para gestão de seus recursos financeiros e a rigidez do processo orçamentário em função da escassez de recursos para a realização das atividades internas dessas instituições, é possível que gestores busquem a inserção de folga no processo orçamentário, a fim de se protegerem da rigidez orçamentária. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo identificar se as características envolvidas na forma como os processos orçamentários são conduzidos estão associadas à propensão dos gestores em constituírem reservas orçamentárias em fundações de apoio às IES de todo o país, permitindo, dessa forma, melhor compreensão da complexa gestão envolvida na dinâmica organizacional dessas instituições.

Conclui-se, em relação ao processo orçamentário das fundações de apoio analisadas que, de uma maneira geral, ainda é incipiente na Fundação A, uma vez que, de acordo com o entrevistado 1, o orçamento é elaborado apenas para atender ao estatuto, sendo o mesmo em alguns pontos discrepante da realidade. Além disso, nas fundações B e C, o orçamento não

atende as necessidades gerenciais. Apenas na Fundação D o processo orçamentário está mais estruturado e, apesar de existir alguns aspectos em que o orçamento precisa evoluir, ele é levado em consideração para a tomada de decisão e apoio ao processo decisório.

Em relação à participação no processo orçamentário em fundações de apoio, a análise quantitativa possibilitou perceber, por meio da opinião dos respondentes, que existem evidências de possível ocorrência de participação dos gestores no processo orçamentário das organizações pesquisadas. Todavia, os resultados da análise fatorial sugerem não existir associação entre a participação dos gestores no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Isso poderia ser explicado pelo fato de que, por meio das análises qualitativa, encontrou-se que as fundações A, B e C são constituídas de estruturas pequenas, contando apenas com um gerente, que é o responsável pela elaboração do orçamento, impossibilitando a discussão quanto à participação na elaboração do orçamento nessas instituições. Apenas na Fundação D, dentre as fundações analisadas, é possível dizer que existe a participação dos gestores chaves para a elaboração do orçamento.

Quanto à assimetria de informação, percebe-se por meio da opinião dos respondentes, na pesquisa quantitativa, que há evidências de possível existência de assimetria informacional nas organizações pesquisadas. Por meio da análise qualitativa encontrou-se que, apesar de a alta administração ter melhor conhecimento dos fatores externos, existe assimetria informacional nas fundações de apoio, visto que são os gestores que possuem melhores informações sobre as atividades realizadas internamente em sua área de responsabilidade, evidenciando, assim, que o gestor possui mais informações do que seu superior. Todavia, os resultados sugerem que não existe associação entre a assimetria da informação e a propensão em constituir reservas orçamentárias na amostra analisada.

Em alguns estudos sobre reservas orçamentárias, a assimetria informacional é analisada em conjunto com outras variáveis (SANTOS *et al.*, 2016). Assim, uma possível explicação para os achados desse estudo é que, pelo fato de a assimetria informacional ter sido analisada de forma isolada, não foi possível encontrar a associação entre ela e a propensão dos gestores em constituir reservas no orçamento, uma vez que somente a diferença entre níveis informacionais pode não determinar, diretamente, a folga, sendo que ela depende, também, de outras variáveis, como por exemplo, a ênfase no orçamento e/ou participação orçamentária, sendo portanto uma limitação dessa pesquisa não ter analisado essas associações em conjunto.

Quanto à ênfase orçamentária, por meio da opinião dos respondentes, foi possível perceber que existem evidências de que nas organizações pesquisadas a ênfase não está no orçamento, ou seja, o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho do gestor. Os resultados encontrados sugerem, ainda, que não existe associação entre a ênfase da empresa no orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Por meio das análises das entrevistas realizadas foi possível captar que o orçamento não é levado em consideração para medir o desempenho dos gestores nas fundações pesquisadas. Assim, como nas fundações de apoio pesquisadas não é possível inferir quanto à existência de ênfase orçamentária, não é possível também verificar se a mesma está associada à constituição de reservas no orçamento, visto que, quanto maior for a ênfase no orçamento enquanto artefato utilizado para avaliação de desempenho dos gestores, maior será a possibilidade de constituição de reservas no orçamento.

Já em relação ao controle e monitoramento, por meio das respostas ao questionário, não foi possível afirmar que existe ou não existe o controle e o monitoramento nas fundações presentes na amostra, não sendo encontrada associação entre o controle e monitoramento do orçamentário e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Com relação ao controle e monitoramento, também por meio das entrevistas realizadas não foi possível chegar a um consenso sobre o controle e monitoramento nas fundações analisadas, visto que foram encontrados resultados diferentes nas organizações pesquisadas. Assim, nas fundações de apoio pesquisadas não é possível inferir quanto à existência do controle e monitoramento do orçamento, não sendo, portanto, possível identificar sua associação com a constituição de reservas no orçamento.

Em relação às metas orçamentárias percebe-se por meio da pesquisa quantitativa, que existem evidências de que nas fundações analisadas as metas não sejam fáceis de serem alcançadas. Os resultados também sugerem que não existe associação entre o nível de dificuldade das metas do orçamento e a propensão em constituir reservas orçamentárias. Por meio da análise qualitativa foi possível estabelecer que metas orçamentárias ainda é um assunto pouco robusto nas fundações investigadas, em que a meta proposta é atingir uma despesa que seja paga com a receita arrecadada, assim, não é possível inferir que as metas sejam fáceis ou difíceis de serem alcançadas nas fundações inseridas na amostra. Dessa forma, não é possível inferir

quanto a associação entre as metas orçamentárias e a possibilidade de os gestores imputarem reservas nos orçamentos de suas responsabilidades.

Em relação às reservas orçamentárias a opinião dos gestores indica a inexistência de reservas no orçamento das fundações de apoio presentes na amostra. Na pesquisa qualitativa também encontrou-se evidências de que o orçamento não contém reservas nas fundações pesquisadas, visto que a escassez de recursos que permeiam essas organizações pode impossibilitar tal prática. Porém, considerando que nas fundações A, B e C o orçamento não atende as necessidades gerenciais, o mesmo poderia ser utilizado para finalidades distintas das previstas pela literatura e, como consequência, essas finalidades podem não ser relacionadas ou afetadas pela folga orçamentária.

Importante destacar ainda que a fundação D é a única das organizações analisadas que utiliza o orçamento para a tomada de decisão e apoio ao processo decisório. Contudo, analisando os resultados contábeis dessa fundação ao longo dos anos e os relacionando com alguns marcos legais e com o contexto brasileiro, foi possível perceber que as mudanças de cenários fizeram com que a organização mudasse a forma como o orçamento é visto pelos gestores. Com os dados orçamentários dos anos de 2014, 2015 e 2016 foi possível constatar que com a crise econômica iniciada no Brasil recentemente destacada pelos entrevistados, a Fundação D teve que se reestruturar, diminuindo as despesas, inclusive aquelas destinadas a pessoal. É possível que essas mudanças de cenário possam explicar as variações orçamentárias nos períodos analisados, uma vez que, as mudanças ocorridas destacadas pelos entrevistados fizeram com que a Fundação D adotasse medidas para equilibrar seu resultado e alcançasse o resultado superavitário. Como consequência, o orçamento passou a ter maior relevância para a gestão dessa instituição, se comparado às demais instituições analisadas, deixando de ser utilizado, apenas, para cumprimento da legislação.

Ressalta-se que essas constatações se restringem às fundações pesquisadas, e que as respostas dos questionários e entrevistas refletem a percepção dos gestores de fundações de apoio da amostra. Portanto, esses achados não podem ser generalizados para todas as fundações de apoio brasileiras. Apesar das limitações, várias implicações fluem dos resultados deste estudo. Pela ótica das instituições pesquisadas, esse estudo pode oferecer elementos para análise de como são as características dos processos orçamentários adotados, com a finalidade de propiciar melhor gestão de recursos e desenvolvimento dessas organizações. Considerando

a importância e relevância dessas organizações, o estudo pode auxiliá-las a encontrar formas de aperfeiçoar seus processos de planejamento e controle orçamentário, levando em conta a importância desse instrumento dentro das organizações para o processo de tomada de decisões.

Sob a ótica acadêmica, os achados desta pesquisa possibilitaram uma discussão sobre os processos orçamentários, bem como sua influência na constituição de reservas orçamentárias em organizações sem fins lucrativos, que não adotam sistemas de remuneração variável para os gestores.

Para pesquisas futuras sugere-se que sejam analisados outros fatores que podem contribuir para a constituição de reservas orçamentárias, tais como ética, incerteza ambiental, estilo de avaliação do superior, cultura organizacional, que podem estar associados à propensão dos gestores em constituírem reservas orçamentárias. Outra possibilidade seria a análise do processo orçamentário de fundações de apoio, sob o ponto de vista de como ocorre o processo de institucionalização desse instrumento e os possíveis efeitos na gestão gerados por esse processo.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n.3, p. 189-204, 1999. Acesso em: 12 de out. de 2015.

AGUIAR, A. B.; SOUZA, S.M. Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. DOI: 10.5007/2175-8069.2010 v7n13p107. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 107-126, 2010. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2010v7n13p107>>. Acesso em: 02 de agosto de 2016.

ALVES, A. M. S.; AZEVEDO, M. L. N. Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor. *Atos de Pesquisa em Educação*, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 486-507, set./dez. 2007.

ALVES, F. A. *Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos*. São Paulo: LTr, 2000. 344 p.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistema de controle gerencial (Managerial control systems)*. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTUNES, I. C. B.; SILVA, R. O.; BANDEIRA, T. S. A Reforma Universitária de 1968 e as Transformações nas Instituições de Ensino Superior. *Semana De Humanidades*, v. 19, 2011.

BARBOSA, A. Avaliação dos Sistemas Integrados de Informação Contábil das Fundações de Apoio Vinculadas às Instituições Federais de Ensino Superior: Um Estudo no Nordeste do Brasil. João Pessoa, 2003. 220 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis UnB, UFPB, UFPE e UFRN.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BEUREN, I. M.; SILVA, T. P. Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 10, n. 19, p. 71-101, 2014.

BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, C. R.. Determinantes da Folga Organizacional em uma Empresa com Estrutura Descentralizada. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 4, p. 134-167, 2015.

BEUREN, I. M.; VERHAGEM, J. A. Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária?. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 4, p. 128-143, 2015.

BEUREN, I. M.; WIENHAGE, P. Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *READ, Revista Eletrônica de Administração*, v. 75, n. 2, p. 274-300, 2013.

BOISVERT, H. *Contabilidade por atividades e contabilidade de gestão*. São Paulo: Atlas, 1999.

BOURGEOIS, L. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, v.6, p.29-39, 1981.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. Decreto n. 7423, de 31 de dezembro de 2010. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Casa Civil

BUZZI, D. M., SANTOS, V., BEUREN, I. M., FAVERI, D. B. Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27, 2014.

CAETANO, V. J. Custeio Baseado em Atividades: proposição de um modelo para aplicação em fundação de apoio. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, n. 2, ISSN 2447-8520, 2005.

CARVALHO, H. C. O governo quer que eu mude: marketing social e comportamento do consumidor na adoção de um programa governamental. Diss. Universidade de São Paulo, 2010.

CASTANHEIRA, D. F. R., LUPORINI, C. E., DE SOUSA, A. F., ROJO, C. A. O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio á tomada de decisão e ao controle gerencial: Um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte. *Revista de Finanças Aplicadas*, 1, 20, 2013.

CHOW, C. W., COOPER, J. C.; HADDAD, K. The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: a multiperiod experiment. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, n. 1, p. 47-60, 1991. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829190032A>>. Acesso em 22 Set. 2016.

CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; WALLER, W. Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review*, v. 63, n. 1, p. 111-122, 1988.

CHURCH, B. K.; HANNAN, R. L.; KUANG, X. J. Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 37, n. 3, p. 155-167, abr. 2012. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368212000104>>. Acesso em 22 Set. 2016.

COELHO, I. M. A utilização da informação contábil na gestão organizacional: Um estudo nas Fundações de Apoio as Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. Natal, 2012. 111 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis UnB, UFPB e UFRN.

COELHO, S. C. N.; COELHO, E. J. A relação entre as Fundações de Apoio e as Instituições Federais de Ensino Superior, em face da Lei nº 8.958/1994. *Revista IOB de Direito Administrativo* v. 1, nº 12, dezembro de 2006. São Paulo: IOB Thomson, 2006, p. 41-83.

CONFIES - CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. Fundações afiliadas. Disponível em: <<http://www.confies.org.br/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.

COSTA, A. M.; DE OLIVEIRA MORITZ, Gilberto; VASCONCELLOS, Filipe Menezes. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 4, n. 8, p. 85-98, 2007.

COVALESKI, M.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. *Handbook of Management Accounting Research*. v. 2. Oxford: Elsevier, 2007.

DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, n. 30, p. 387-608, 2005. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368204000479>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

DEMO, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.

DOUGLAS, P. C.; HASSABELNABY, H.; NORMAN, C. S.; WIER, B.. An investigation of ethical position and budgeting systems: Egyptian managers in US and Egyptian firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 16, p. 90-109, 2007. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S106195180700002X>>. Acesso em 22 Set. 2016.

DOUGLAS, P. C.; WIER, B.. Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, v. 28, n. 3, 2000. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/25074417?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 22 Set. 2016.

DUNK, A. S. Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A Research Note. *Accounting Organizations and Society*, v. 15, n. 3 p. 171-178, 1990. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829090002C>>. Acesso em 22 Set. 2016.

DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, v. 68, n. 2, p. 400-410, apr. 1993. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/248408?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 22 Set. 2016.

DUNK, A. S.; PERERA, H. The incident of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 10, n. 5, p. 649-664, 1997. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10249/i/en>>. Acesso em 22 Set. 2016.

ECCO, I. L., RIBEIRO, R., KOCK, K. F., MARCON, R., ALBERTON, A. Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 71-88, 2010.

ELMASSRI, M.; HARRIS, E.. Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 12, n. 3, p. 278-293, 2011. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09675421111187700>>.

FANK, O. L. Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária em organizações do estado de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau, 2011.

FARIA, J. A. O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: um estudo experimental, Dissertação,(Mestrado em Ciências Contábeis), Salvador, 2011.

FARIA, J. A. A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 4, n. 3, p. 31-51, 2012.

FARIA, J. A., GOMES, S. M. S., SAMPAIO, M. S., FREIRES, F. G. M. A institucionalização da folga orçamentária como prática de gestão. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, 2012.

FARIA, J. A.; GOMES, S. M. S.; DIAS FILHO, J. M.; ALBUQUERQUE, V. A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 2, p. 43-65, 2011.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, R. C. C.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, M. . Análise do processo orçamentário e criação de reservas em uma empresa mineradora. In: VI Congresso Anpcont, 2012, Florianópolis. *Anais do VI Congresso Anpcont*, 2012. p. 1-15. Disponível em <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/12/Rosiane%20Coelho%20Cardoso%20Figueiredo_TCC.pdf>. Acesso em 22 Set. 2016.

FILHO, L. S.; FILHO, J. R. T.; FERNANDES, F. C. A influência de variáveis comportamentais na criação de reserva orçamentária em entidades do terceiro setor do vale do Itajai. VII Congresso Anpcont, 2013, Fortaleza. *Anais do VI Congresso Anpcont*, 2013. Disponível em <<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/vii/images/ccg%20119bfc3.pdf?20150429112300>>. Acesso em 22 Set. 2016.

FILHO, D. B. F., JUNIOR, J. A. S.. "Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial." *Opinião Pública* 16.1, 160-185 2010, .

FISHER, J.; FREDERICKSON, J.R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, v. 27, p. 27-43, 2002. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000460>>. Acesso em 22 Set. 2016.

FORSYTH, D. R., A Taxonomy of Ethical Ideologies, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 39(1), Jul 1980, 175-184, 1980.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. RAE-revista de administração de empresas, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a03.pdf>>.

FREZATTI, F., GUERREIRO, R., AGUIAR, A. B. D., GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, 11(SPE2), 33-54, 2007.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. 5. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S., JUNQUEIRA, E., NASCIMENTO, A. R. D., OYADOMARI, J. C. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?. ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting, 3(2), 190-216, 2010. Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ASAA/article/view/1764>>. Acesso em 22 Set. 2016.

FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 7, n. 4, 2013.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. Traduzido por Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN, D. R.; MOWEN, Maryanne M.. Gestão de Custos. South-Western College Publications, 2001.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D.T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. Journal of management accounting research, v.5, p.95-116, 2003.

HOBSON, J. L.; MELLON, M. J.; STEVENS, D. E. Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: an experimental examination of pay scheme and personal values. Behavioral Research in Accounting, v. 23, n. 1, 2011. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1467042>. Acesso em 22 Set. 2016.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: international differences in work-related values. v.5, Sage Publications, 1980.

HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, Journal of Accounting Research, v.10, Supplement, p. 156-82, 1972.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M.. Contabilidade de custos. Tradução de José Luiz Pavarato. 9ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000. p.117-332.

HUANG, Cheng-Li; CHEN, Mien-Ling. The effect of attitudes towards the budgetary process on attitudes towards budgetary slack and behaviors to create budgetary slack. Social Behavior

and Personality. v. 37, n. 5; 2009. Disponível em < <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/1873>>. Acesso em 22 Set. 2016.

HUDSON, M. Administrando Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mapeamento topográfico. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_topo_int.shtm?c=1>. Acesso em 22 Set. 2016.

JUNQUEIRA, E. R.; OYADOMARI, J. C. T.; MORAES, R. O. Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS - E-ISSN: 2175-8751, v. 10, n. 17, p. 31-42, 1º semestre, 2010..

KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LAU, Chong M.; EGGLETON, Ian R. C. Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, v. 17, p. 137–174, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897366004170086>>. Acesso em 22 Set. 2016.

LAVARDA, C. E. F., RITTA, C. D. O., CUNHA, L. C., & MORÁS, V. R. Os Efeitos da Participação Orçamentária na Perspectiva das Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional: um estudo de caso. 2015. XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. *Controladoria e contabilidade no século XXI. Anais...*, 2015.

LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013.

LAVARDA, C.E.F.; FANK, O.L. Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 81-110, jan./abr. 2014.

LEITE, R. M., CHEROBIM, A. P. M. S., SILVA, H. D. F. N., BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, 19(47), 56-72, 2008. <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>.

LIMA, M. S.; JORGE, J. L. O Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento Eletroeletrônico. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2007. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B583.pdf>>. Acesso em 12 Set. 2016.

LÓPEZ, M. A. L.; STAMMERJOHAN, W. W.; McNAIR, F. M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among US and Mexican managers: a question of culture or communication. *Journal of Management Accounting Research*, v. 19, p. 105-36, 2007.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting Organizations and Society*, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988. Disponível em < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368288900050>>. Acesso em 22 Set. 2016.

LUNKES, R. J. O uso da contabilidade por atividades nas fundações de pesquisa. 1999. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LUNKES, R. J. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. 2003. 174 f. 2003. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, v. 5, n. 1, p. 39-58, 2007.

MAIGA, A.S.; JACOBS, S. A. The moderating effect of Manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budget slack. *Advances in Accounting*, v. 23, p. 113-145, 2008. Disponível em < <https://datapro.fiu.edu/campusedge/files/articles/maigaa2691.pdf>>. Acesso em 22 Set. 2016.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A.; MARTINS, V. F.; JONES, G. D. C. Artefatos Gerenciais em Fundação de Apoio Hospitalar. *Revista de auditoria governança e contabilidade (RAGC)*. v.3, n.6, p. 1-17;2015. Disponível em <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/554/405>>. Acesso em 25 Mai. 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 2ª Ed., São Paulo, 2009.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Alvaro. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Fundações de Apoio. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/fundacoes-de-apoio/apresentacao>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting Organizations and Society*, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368285900169>>. Acesso em 22 Set. 2016.

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *Accounting Review*, 274-284, 1975. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/244709>.

MORAES, O. B.; ABIKO, A. K. Utilização da Análise Fatorial para a Identificação de Estruturas de Interdependência de Variáveis em Estudos de Avaliação Pós-Ocupação. XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído (ENTAC), 2006.

MOREIRA, J. C. Orçamento empresarial: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEELY, A.; SUTCLIFF, M.R.; HEYNS, H.R. Driving value through strategic planning and 14 budgeting. New York: Accenture, 2001.

NOURI, H. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, v. 19, n. 3, p. 289-295, 1994. Disponível em < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368294900361>>. Acesso em 22 Set. 2016.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The effect organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, v. 8, p. 74-90, 1996. Disponível em < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368297000366>>. Acesso em 22 Set. 2016.

OLIVEIRA, C. E.; JARDIM, A. A.; LAURE, K. G.; SOARES JR, S. Um estudo acerca do planejamento financeiro em entidades sem fins lucrativos. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, Rio de Janeiro. Anais... 2012.

OLIVEIRA, C. R.; LAVARDA, C. E. F.; PATON, C. Fatores determinantes da folga orçamentária associados ao ciclo de vida organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2010. CD-ROM.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973. Disponível em < https://www.jstor.org/stable/245151?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 22 Set. 2016.

ÖZER, G.; YILMAZ, E. Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. *Business and Economics Research Journal*, v.2, n. 4, p. 1-18, 2011. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1946233>. Acesso em 22 Set. 2016.

PAES, J. E. S. Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 6.ed. rev., atual. e ampl. de acordo com o novo Código Civil Brasileiro. Brasília: Brasília Jurídica, 2006. Disponível em < <file:///C:/Users/carolina/Downloads/c3333fab65b57294c9f426d8e6b8dfe5.pdf>>. Acesso em 22 Set. 2016.

PEIXOTO, R. F. C. M.; SANTOS, V. S., QUINTAIROS, P. C. R., VELLOSO, V. F.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A importância do orçamento no processo de gestão empresarial. Anais do XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2008. Disponível em

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00781_01_O.pdf>. Acesso em 25 Mai. 2016.

PEROBELLI, F. S.; OLIVEIRA, A. F.; NOVY, L. G. G. et al. Planejamento regional e potenciais de desenvolvimento dos municípios de Minas Gerais na região em torno de Juiz de Fora: uma aplicação da análise fatorial. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v.9, n.1, p.121-150, 1999.

PIMENTA, M. E. B. Uma Análise das Fundações de Apoio Como Mecanismos de Captação de Recursos (Dissertação), CPGA/UFSC, 1988.

PODOLSKI, H. Y. Controle orçamentário- Metodologia e técnica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 12, p. 111-149, 1964.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARTZ, F.; BORGERT, A.; SILVA, R. Estruturação de um modelo de custeio híbrido para uma fundação de apoio universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 4, n. 3, p. 21-43, 2011. Disponível em <<http://stat.saudeettransformacao.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1176/1622>>. Acesso em 22 Set. 2016.

RITCHIE, J., LEWIS, J., NICHOLLS, C. M., ORMSTON, R. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage, 2013.

RODRIGUES, S. M.; KRÜGER, L. M. Processo para construção do planejamento orçamentário: da matriz as unidades operacionais. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2014.

RUF - RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. *Universidades*. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 22 set. 2016.

SANTOS, V., BARTH, M., FAVERI, D. B., NARDI, L. V. Relação entre justiça processual, controle orçamentário e ética na criação da folga orçamentária. 24º Seminário de Iniciação Científica, 2014. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VgT50qkqR1AJ:www.udesc.br/arquivos/id_submenu/1820/3._resumo_sic_artigo_vanderlei_marcia_dinora_leandra.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/1820/3._resumo_sic_artigo_vanderlei_marcia_dinora_leandra.pdf>. Acesso em 22 Set. 2016.

SANTOS, Vanderlei; BEUREN, I. M.; HEIN, Nelson. Relação da percepção de justiça na avaliação de desempenho com folga organizacional dos controllers. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 8, p. 63-87, 2015.

SANTOS, V., BEUREN, I. M., NARDI, L. V., VICENTI, T. Folga Orçamentária: Características das Publicações em Periódicos Internacionais. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 88-110, 2016. Disponível em <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2356>>. Acesso em 22 Set. 2016.

SANTOS, Vanderlei; BEUREN, Ilse Maria; SKREPITZ, Suzimara. A percepção de justiça no processo orçamentário é um antecedente ou um consequente da folga orçamentária?. Disponível em < <http://congressos.anpcont.org.br/x/anais/artigo/ccg-426-a-percepcao-de-justica-no-processo-orcamentario-e-um-antecedente-ou-um-consequente-da-folga-orcamentaria>>. Acesso em 22 Set. 2016.

SARKIS, C. D. Características Do Processo Orçamentário Nas Cooperativas De Crédito Do Estado De Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013. 138 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Centro de PósGraduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais.

SATHLER, L.; FISCHER, R. M. Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. In: XXXIV ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, CD ROM, 13f.

SHIELDS, J.F.; SHIELDS, M.D. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organization and Society*, vol.23, p.49-76, 1998.

SILVA, N. C. N., FERREIRA, W. L., CIRILLO, M. Â., & SCALON, J. D. O uso da análise fatorial na descrição e identificação dos perfis característicos de municípios de Minas Gerais. *Rev. Bras. Biom*, 32(2), 201-215, 2014

SILVEIRA, D. Fundações de Apoio: uma Análise da Contribuição de suas Atividades para as Funções da Universidade Federal de Santa Catarina. In: I Congresso UFSC DE Controladoria e Finanças, 2007, Florianópolis. p. 27-27. Disponível em <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/1CCF/20090727154355.pdf>>. Acesso em 22 Set. 2016.

SOUSA, S. B. Os estudos experimentais sobre comportamento disfuncional nas organizações. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2011.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

STAROSKY FILHO, Loriberto. A influência de variáveis comportamentais na criação de reserva orçamentária em entidades do terceiro setor do vale do Itajaí. 2012. f. 123. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

STEVENS, D. E. The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research*, v. 14, p. 151-171, 2002. Disponível em <http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=accountancy_facpub>. Acesso em 22 Set. 2016.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

SUAVE, R., PINTO, H. M., CODESSO, M. M., LUNKES, R. J. Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2013.

TEIXEIRA, B.; CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J. Folga orçamentária sob a ótica da teoria da agência. *CONNEXIO-ISSN 2236-8760*, v. 5, n. 1, p. 155-171, 2016. Disponível em <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/1281>>. Acesso em 22 Set. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, p. 609-622, 2000. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.7918&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 22 Set. 2016.

WEBB, R. A. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, p. 361-378, 2002. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000344>>. Acesso em 22 Set. 2016.

VANZELLA, C.; LUNKES, R. J. Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 17, n. 1, p. 113-132, 2009.

WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WRUBEL, F.; FERNANDES, F. C. A teoria agência como base para a análise da influência dos controles rígidos e da assimetria da informação na folga orçamentária: estudo em uma agroindústria. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2014. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3652>>. Acesso em 22 Set. 2016.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, S.M. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 829-842, 1985.

YUEN, D. C. Y. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, v. 19, n. 4, 2004. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686900410530529>>. Acesso em 22 Set. 2016.

ZENKER, R. A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar. 1010, 62 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro – 2010.

ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 6, n. 1, p. 92-111, 2013.

APÊNDICE A

C.	Questões - Variáveis	Referência
Reserva Orçamentária	Os orçamentos estabelecidos para minha área de responsabilidade são seguramente atingíveis.	Onsi (1973); Dunk (1993); Starosky Filho (2012); Buzzi <i>et al.</i> (2014); Beuren e Verhagem (2015); Teixeira, Codesso e Lunkes (2016)
	Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	
	Não tenho que monitorar os custos na minha área de responsabilidade por causa das restrições orçamentárias.	
	Uma estratégia utilizada no orçamento da área sob minha responsabilidade é trabalhar com receitas subestimadas, ou seja, com valores abaixo do alcançável.	
	Utilizo a estratégia de definir valores superestimados de despesas, ou seja, valores superiores ao que realmente serão alcançados para suprir eventuais acontecimentos que venham prejudicar a previsão do orçamento.	
	Folgas no planejamento orçamentário são boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas.	
	Para se proteger, o responsável da área de negócios apresenta um orçamento que pode ser facilmente alcançado.	
	O responsável pela área de negócios estabelece dois níveis de critérios: um entre ele mesmo e seu superior, e o outro critério entre ele e seu subordinado, para ser cauteloso.	
	Folgas no planejamento orçamentário são boas para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas.	
	Em tempos favoráveis o responsável pela área de negócios concorda com a elaboração de um orçamento cujas metas sejam mais fáceis de atingir.	
Participação orçamentária	Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade	Milani (1975) e Lópes, Stammerjohan e McNair (2007); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
	Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	
	As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	
	Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	
	As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	
	As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	
	Eu frequentemente declaro minhas necessidades, opiniões e/ou sugestões sobre o orçamento para meu superior sem que ele solicite.	
Ênfase orçamentária	A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	Hopwood (1972); Buzzi <i>et al.</i> (2014)
	A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	
	A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	
	Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	
Controle e monitoramento	Sou constantemente lembrado pela empresa da necessidade de cumprir as metas orçamentárias.	Van Der Stede (2000); Wrubel e Fernandes (2014), Onsi (1973);
	Superiores julgam o desempenho com base na obtenção de metas orçamentárias.	
	Controle da área de responsabilidade é realizado pelos diretores ou gestores do orçamento, monitorando o alcance das metas.	
	Aos olhos dos superiores, quando o orçamento é atingido é um reflexo do empenho e sucesso.	

	Quando as metas não são alcançadas há um forte impacto sobre a forma como a performance do gestor é avaliada pelos superiores corporativos. Promoção dos gestores depende de seu desempenho no orçamento. Não atingir as metas orçamentárias reflete em um julgamento de baixa performance do gestor. O superior hierárquico tem informações suficientes para saber se há folga no plano orçamentário de seu subordinado. O superior hierárquico recebe informações detalhadas sobre as atividades da área de negócios. O superior hierárquico tem como saber se há folga no orçamento da área de negócios. A alta administração monitora a redução de custos da área sob minha responsabilidade. A alta administração avalia comigo o atingimento do orçamento da área sob minha responsabilidade.	Beuren e Verhagem (2015); Teixera, Codesso e Lunkes (2016)
Metas orçamentárias	Metas orçamentárias não induzem alta produtividade em minha área. Metas orçamentárias não têm me induzido a estar particularmente interessado em melhorar a eficiência de minha área. Metas orçamentárias não requerem que custos sejam cuidadosamente administrados em minha área. Eu costumo submeter a orçamentos que são facilmente alcançáveis. Minhas metas orçamentárias são facilmente alcançáveis	Van Der Stede (2000); Souza e Aguiar (2010)
Assimetria de informações	Em comparação com o seu superior, você possui melhores informações sobre as atividades realizadas em sua área de responsabilidade. Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado em relação às operações internas na sua área de responsabilidade. Em comparação com o seu superior, você possui uma melhor compreensão do potencial de desempenho de sua área de responsabilidade. Em comparação com o seu superior, você é tecnicamente mais familiarizado com o trabalho de sua área de responsabilidade. Em comparação com o seu superior, você é mais capaz de avaliar o potencial impacto de fatores externos nas atividades da sua área de responsabilidade. Em comparação com seu superior, você tem um melhor entendimento do que pode ser alcançado na sua área de responsabilidade.	Dunk (1993); Wrubel e Fernandes (2014); Buzzi et al. (2014)

APÊNDICE B

Roteiro entrevistas

Bloco 1 – Características da fundação de apoio e membros da Diretoria Executiva da fundação

1. Em média quantos projetos são gerenciados pela fundação anualmente?
2. Qual a formação acadêmica principal (grau máximo) dos membros da Diretoria Executiva? Presidente/Diretores

Bloco 2 – Importância atribuída ao planejamento e ao orçamento

1. A fundação elabora e implementa plano estratégico de longo prazo, definindo as estratégias para o cumprimento dos objetivos de longo prazo?
2. A fundação elabora e implementa plano de curto prazo, estabelecendo estratégias para cumprimento dos objetivos de curto prazo?
3. A fundação elabora orçamento empresarial, incluindo o orçamento de capital? Não havendo processo orçamentário, a fundação pretende implementá-lo no curto ou médio prazo?
4. Há sistema informatizado ou planilha eletrônica de gestão de entradas e saídas de caixa ou de orçamento de caixa?
5. O processo orçamentário atual atende às necessidades gerenciais da fundação?
6. Na fundação, o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento, processo decisório e ao controle gerencial?

Bloco 3 – Elaboração do orçamento

1. Que peças e ferramentas orçamentárias a fundação elabora e/ou implementa?
2. O orçamento empresarial é aprovado por autoridade ou órgão superior? Explique.
3. O orçamento empresarial é divulgado para os gerentes e colaboradores da fundação? Explique.
4. O processo orçamentário é claro, compreendido e aceito pelos gerentes e demais colaboradores da fundação? Explique.

Bloco 4 – Participação no processo orçamentário

1. Como é a participação no processo orçamentário na Fundação? Existe a participação dos setores e gerentes no orçamento?
2. Existe a percepção da importância da participação na elaboração do orçamento?

3. Como é a frequência das discussões internas relacionadas ao processo orçamentário?

Bloco 5 – Ênfase orçamentária

1. O orçamento é levado em consideração para medir o desempenho do gestor? É somente o orçamento levado em consideração?
2. A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.

Bloco 6 – Controle e monitoramento

1. Existe o controle e monitoramento do orçamento?
2. Como é realizado esse controle? Os diretores ou gestores do orçamento monitoram?
3. Relativamente ao controle orçamentário, ou seja, acompanhamento do orçado versus o realizado, existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado, ou outro procedimento formal de acompanhamento orçamentário, inclusive do orçamento de caixa, onde são analisadas as causas de eventuais desvios e definidas **ações corretivas**, visando ao cumprimento dos objetivos empresariais? Explique.
4. Qual é a periodicidade do controle orçamentário?

Bloco 7 – Metas orçamentárias

1. As metas orçamentárias são facilmente alcançáveis? Eu submeto metas fáceis de alcançar?
2. As metas orçamentárias não induzem que os custos sejam cuidadosamente administrados na minha área?

Bloco 8 – Assimetria de informação

1. Quem possui melhores informações sobre as atividades/operações?
2. Quem tem a capacidade de avaliação de impacto de fatores externos?
3. Quem tem a compreensão do potencial desempenho na minha área de responsabilidade?
4. Quem tem a familiaridade com o tipo de trabalho?
5. Quem tem melhor conhecimento do que se pode, e também o que não se pode, ser alcançado na sua área de responsabilidade.

Bloco 9 – Criação de reserva orçamentária

1. Uma estratégia utilizada no orçamento da área sob minha responsabilidade é trabalhar com receitas subestimadas, ou seja, com valores abaixo do alcançável.
2. Utilizo a estratégia de definir valores superestimados de despesas, ou seja, valores superiores ao que realmente serão alcançados para suprir eventuais acontecimentos que venham prejudicar a previsão do orçamento.
3. Estabeleço dois níveis de critérios: um entre eu e meu superior, e o outro critério entre eu e meu subordinado, para ser cauteloso.
4. Em tempos favoráveis concordo com a elaboração de um orçamento cujas metas sejam mais fáceis de atingir.
5. Folgas no planejamento orçamentário são boas para realizar ações que não podem ser oficialmente aprovadas.

APÊNDICE C**Termo de consentimento livre de entrevista (TCLE)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CEPECON- FACE/UFMG

Convidamos o Sr para participar da Pesquisa Características do processo orçamentário e propensão a constituição de reserva orçamentária: um estudo em fundações de apoio, sob a responsabilidade da mestranda Carolina Moreira Pereira e sob orientação da Professora Doutora Rosimeire Pimentel Gonzaga, a qual pretende identificar como as características envolvidas na forma como os processos orçamentários são conduzidos estão associadas a propensão dos gestores para constituir reservas orçamentárias. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista.

Se depois de consentir sua participação o Sr desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O Sr não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: 02/03/2017

Mestranda: Carolina Moreira Pereira

Entrevistado:

