

A institucionalização da folga orçamentária como prática de gestão.

Juliano Almeida de Faria (UEFS/FAT) - jalmeida@oi.com.br

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA) - songomes@ufba.br

Márcio Santos Sampaio (UNEB) - marcio_sampaio1@hotmail.com

Francisco Gaudencio Mendonca Freires (UFBA) - gaudenciof@yahoo.com

Resumo:

O orçamento empresarial vem sendo criticado por especialistas, sobretudo no que tange a folga orçamentária. Esta vem sendo estudada pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva. Com base na Teoria da Agência a folga orçamentária faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados. A institucionalização é definida como o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Apoiado pelos pressupostos da Teoria da Agência e dos achados propostos por Akerloff (1970) e as a plataforma da Teoria Institucional este estudo verifica a presença de práticas institucionalizadas no que tange à folga, considerando que os agentes envolvidos possuem remuneração baseada no orçamento. Para tanto, fez-se uso de um estudo descritivo de abordagem positiva, onde foi realizado um experimento com amostras independentes composta por 233 profissionais, tendo questionário como instrumento de colet. Para análise de dados o teste t e a análise fatorial contribuíram para o processamento. Existem evidências da institucionalização da folga orçamentária nas organizações que utilizam o orçamento participativo visto que os resultados demonstram aceitação da folga orçamentária como ferramenta inerente ao orçamento. Esta descoberta aponta para uma revisão de tratamento da folga orçamentária tal como é predito na Teoria da Agência, visto que desta forma, as empresas precisam lidar com um mecanismo institucionalizado.

Palavras-chave: *Institucionalização; Folga Orçamentária; Orçamento Empresarial.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

A institucionalização da folga orçamentária como prática de gestão.

Resumo

O orçamento empresarial vem sendo criticado por especialistas, sobretudo no que tange a folga orçamentária. Esta vem sendo estudada pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva. Com base na Teoria da Agência a folga orçamentária faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados. A institucionalização é definida como o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Apoiado pelos pressupostos da Teoria da Agência e dos achados propostos por Akerloff (1970) e as a plataforma da Teoria Institucional este estudo verifica a presença de práticas institucionalizadas no que tange à folga, considerando que os agentes envolvidos possuem remuneração baseada no orçamento. Para tanto, fez-se uso de um estudo descritivo de abordagem positiva, onde foi realizado um experimento com amostras independentes composta por 233 profissionais, tendo questionário como instrumento de colet. Para análise de dados o teste t e a análise fatorial contribuíram para o processamento. Existem evidências da institucionalização da folga orçamentária nas organizações que utilizam o orçamento participativo visto que os resultados demonstram aceitação da folga orçamentária como ferramenta inerente ao orçamento. Esta descoberta aponta para uma revisão de tratamento da folga orçamentária tal como é predito na Teoria da Agência, visto que desta forma, as empresas precisam lidar com um mecanismo institucionalizado.

Palavras-chave: Institucionalização; Folga Orçamentária; Orçamento Empresarial.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

O orçamento empresarial vem sendo criticado por especialistas, sobretudo no que tange a folga orçamentária, fenômeno que tem despertado a atenção de teóricos e pesquisadores em razão de seu impacto no desempenho organizacional e consequentemente, no retorno para o acionista. A folga orçamentária faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados e o retorno de investimento sejam subestimados, de acordo com a teoria da agência. Ocorre que a inserção da folga orçamentária pode ser tão comum quanto à utilização do orçamento empresarial nas empresas, sobretudo num ambiente prescrito pela teoria da agência. Esta prática pode estar (ou já está) presente no discurso organizacional das empresas como uma prática institucionalizada, que já pertence ao contexto social das empresas. A institucionalização é definida como o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social (MUZZIO, 2010).

Por meio das pesquisas de Miller (1994), algumas novas direções foram traçadas para entender a contabilidade como uma prática social e institucional. Seus resultados demonstram a utilidade da Teoria Institucional na construção e aceitação de hipóteses que relacionam práticas de gestão em diversos níveis de uma mesma empresa, em ambientes internos e externos, inclusive relacionando aspectos percebidos no mercado internacional. A teoria institucional vem sendo usada para explicar como práticas contábeis são difundidas nas empresas de tal modo que passam a ser institucionalizadas, ou seja, fazendo parte do sistema

de conduta social daqueles que desenvolvem suas atividades na empresa (BURNS e SCAPENS, 2000).

A institucionalização de práticas éticas e voltadas ao bem comum é bem vistas pelo mercado e pelos usuários da informação. Entretanto, práticas decorrentes de uma relação de interesses conflituosos num ambiente de informações assimétricas entre os agentes envolvidos, onde há a incidência da folga orçamentária também podem passar pelo mesmo processo de institucionalização. Se a folga é utilizada para que cada ator tenha vantagem sobre o outro em função dos conflitos e este aspecto é potencializado pela assimetria da informação que viabiliza a existência da diferença de informações privilegiadas entre os atores, então a institucionalização de práticas como esta podem ser prejudiciais às organizações. Diante do exposto, a questão problema que norteia esta pesquisa: se a folga orçamentária é institucionalizada como uma prática num ambiente em que os gestores recebem remuneração baseada nos resultados provenientes do orçamento Assim, este trabalho tem como principal objetivo verificar a folga orçamentária como prática institucionalizada em um ambiente que os gestores recebem remuneração baseada nos resultados provenientes do orçamento. De forma mais específica, esta pesquisa pretende: coletar evidências da institucionalização da folga orçamentária nas organizações que utilizam o orçamento empresarial participativo; evidenciar manifestações da ocorrência da folga orçamentária exclusivamente com profissionais envolvidos na área; e avaliar diferenças de utilização da folga orçamentária em função da posição em que o profissional exerça na entidade (diretor ou gerente) conforme prediz a teoria da agência quando ao principal e agente, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados pelo orçamento.

Esta pesquisa se justifica pela contribuição que apresenta sobre a explicação da folga orçamentária no contexto do orçamento empresarial apoiada pelas predições da teoria da agência e descobertas da relação da assimetria da informação (Faria, 2011). Além disso, faz-se necessário entender a influência da folga orçamentária pelo entendimento da sua institucionalização nas organizações e contribuir para a explicação deste fenômeno multifacetado ainda carente de estudos mais aprofundados no Brasil. Justifica-se também este estudo como fonte de informações para as empresas que utilizam o modelo de orçamento empresarial aplicado nesta pesquisa, pois os achados aqui expostos poderão auxiliar no planejamento estratégico e política de avaliação de desempenho das empresas brasileiras.

2 Fundamentação teórica

2.1 Folga orçamentária

A folga orçamentária vem sendo estudada pelos teóricos e pesquisadores como um problema organizacional e comportamental, a qual é definida como "o valor pelo qual os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva" (YOUNG, 1985). Na opinião de Douglas e Wier (2005) as discussões sobre folga orçamentária têm suas raízes na literatura da contabilidade gerencial do início dos anos 1950.

O estudo da folga orçamentária tem recebido atenção dos pesquisadores no cenário internacional devido à representatividade deste fenômeno no processo orçamentário das organizações e em seus resultados. No contexto da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976), a folga faz com que recursos organizacionais sejam mal alocados os resultados do retorno de investimento sejam subestimados. No entanto, Lukka (1988, p. 281) afirma que a polarização da folga orçamentária, em grande parte, continua a ser um problema intratável nas organizações, pois é um fenômeno complexo e multifacetado, resultando da interação de diversos fatores.

A folga orçamentária ocorre quando o gestor (agente), sem consentimento dos seus superiores (principal) superestima os gastos, subestima as receitas e superestima a demanda de recursos sob sua responsabilidade, objetivando a satisfação própria num processo de remuneração por resultados relacionados ao orçamento (ONSI, 1973; LIBBY, 2003; DAVIS; DeZOORT; KOOP, 2006; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010). Por meio da folga orçamentária os indivíduos envolvidos no processo constroem orçamentos com informações diversas da realidade, somando ou subtraindo dos dados reais de modo a deixar o orçamento flexível nos resultados que apresenta de acordo com seus próprios interesses.

Os resultados da pesquisa de Douglas e Wier (2005) demonstraram que diferentes culturas influenciam na definição das variáveis do sistema de orçamento (por exemplo, participação, padrões de tensão, ênfase do orçamento, etc., caracterizada como oportunidade e incentivos para criação de folga orçamentária), assim como na relação de incentivos (mas não de oportunidade) para criar a folga e também para criação de comportamento de folga orçamentária. A pesquisa demonstrou, ainda, que diferentes culturas influenciam os valores individuais para criação de um comportamento de folga orçamentária apenas entre os gestores nos Estados Unidos da América (EUA).

Muitos estudos fornecem evidências de associações teóricas entre as variáveis econômicas, psicológicas e sociológicas, por exemplo: Merchant (1985) identificou que o tamanho da organização, diversidade e descentralização são fatores que influenciam na folga orçamentária, Govindarayan (1986) forneceu evidência de que a incerteza do ambiente impacta a folga, Young (1985) pesquisou sobre as características do trabalho e Onsi (1973), Chow e outros (1988) e Dunk (1993) apresentam evidências sobre a influência da assimetria da informação na folga orçamentária.

Entretanto, a intenção de obter maior remuneração por resultados conforme avaliação do desempenho é a que explica a maior parte da criação da folga. Nesse aspecto, Hopwood (1973) identificou que os gerentes avaliados com base no orçamento são mais susceptíveis a comportamentos disfuncionais (ligados a criação da folga) do que em um sistema de avaliação diferenciado. Os gerentes criam a folga basicamente para satisfazer as metas previstas em orçamento. Desta forma, a folga orçamentária é resultante dos gerentes que tentam negociar orçamentos nos quais eles têm a expectativa de ganhos superiores gerada pela participação na confecção e realização deste, ou seja, quando ele sabe que na execução será avaliado pelas metas que estabeleceu previamente em decorrência do orçamento participativo.

A folga orçamentária pode assumir características diversas. Os gerentes e diretores, atores envolvidos com o orçamento não estão alheios à incidência da folga orçamentária principalmente quando o orçamento é utilizado como parâmetro para avaliar desempenho. Diante do conflito de interesses, da assimetria de informação entre ambos e da avaliação de desempenho atrelada de alguma maneira (ou na sua totalidade) no orçamento, o comportamento dos atores é alterado por essas variáveis resultando em folgas orçamentárias intrínsecas na sua atividade diária, como uma rotina (FARIA, 2011).

É fundamental compreender o processo de como a rotina empreendida pelos agentes, na geração da folga orçamentária, pode incorrer na institucionalização de tal procedimento, ocasionando uma série de implicações no desempenho dos indivíduos envolvidos neste contexto e, conseqüentemente, na gestão de recursos e desempenho organizacional.

2.2 Teoria Institucional e o processo de institucionalização da folga orçamentária

De acordo com Covalleski (2003) *et al.* a perspectiva sociológica promove o estudo do processo orçamentário relacionado com as teorias organizacionais. Segundo estes autores a relação entre orçamento e as políticas que orçamento serve não somente para facilitar decisões

e identificar ótimas soluções para o planejamento e o controle dos recursos, mas também para facilitar os processos políticos na organização vislumbrando os interesses divergentes considerando a vida complexa organizacional.

O trabalho de Meyer e Rowan (1977) sobre as estruturas formais como mito e cerimônia fomentou um campo de pesquisa sobre a investigação da ocorrência de práticas, cuja base teórica está amparada pelos estudos de abordagem sociológica. Nesse sentido, a teoria institucional, segundo Dias Filho e Carvalho (2008), tem como proposta a análise da contabilidade e outros fenômenos (procedimentos/ferramentas) a ela inerentes a partir do contexto onde opera. Na opinião de Covaleski (2003) *et al.*, os estudos sob a ótica da sociologia observou os interesses entre os indivíduos dentro de uma organização que são conflitantes, as estruturas organizacionais e as relações de poder, permitindo a explicação de alguns fenômenos, tais como a folga orçamentária, uma vez que tal processo é também proporcionado em função de conflitos de interesses.

Dias Filho e Machado (2008, p. 31) acrescentam que a ideia de compreender os aspectos contábeis numa abordagem institucional “fundamenta-se também na percepção de que as aplicações e características dos mecanismos contábeis nem sempre são definidas por motivações objetivas e racionais, especialmente quando se trata de fixação de normas, escolha de métodos etc.” No campo da contabilidade gerencial, Scapens (1994) ressalta a ideia de institucionalização, evidenciando que a mesma pode, através do tempo, transformar-se em uma estrutura que reflete a maneira de atuação de uma organização – a qual é aceita de forma inquestionável sendo dissociada das suas circunstâncias históricas específicas.

Deste modo, percebe-se que a institucionalização da folga orçamentária repousa na ideia de que as funções simbólicas e as implicações geradas por este processo contrapõem os objetivos de planejamento e controle de resultados, uma vez que a criação da folga não está ancorada em decisões racionais, mas sim na busca de benefícios pessoais que a folga orçamentária possa gerar sobre a avaliação de desempenho dos gestores que possuem vinculação na remuneração do processo orçamentário.

A institucionalização proporciona a aceitação de determinados mecanismos, sem a consideração da análise racional sobre os processos que são eficientes numa organização (BURNS e SCAPENS, 2000; REIS, 2008). A instituição, que segundo Schutz (1967, p. 54 apud Tolbert e Zucker, 1998) “é o resultado final de um processo de institucionalização decorrente da tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”, torna a folga orçamentária em um procedimento consolidado para a organização, por meio de comportamentos que foram desenvolvidos a fim de solucionar problemas específicos e recorrentes para os agentes destas organizações.

Para Burns e Scapens (2000), o processo de institucionalização é caracterizado pela integração dos conceitos de hábitos, rotinas e regras. As rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos orientados por regras, fortalecendo-se pelo processo de repetição de ações para o atendimento das regras. Deste modo as rotinas representam formas de pensar e de agir habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável, proporcionando uma memória da organização, constituindo a base para a evolução do comportamento organizacional.

Na opinião de Tolbert e Zucker (1998) os indivíduos no modelo institucional, diferentemente do modelo neoclássico racional, aceitam e seguem normas sociais, sem reflexão e resistência, vislumbrando seus interesses pessoais. A folga orçamentária, neste sentido, torna-se contextualizada e ganha contornos quando analisada a partir dos limites da habitualização, quando estímulos e interesses particulares, sobrepõem-se aos interesses da organização, proporcionando o aparecimento da folga no processo orçamentário. Segundo

Rosseto e Rosseto (2005) “as organizações adaptam-se às pressões na extensão em que os atores organizacionais corretamente percebem e gerenciam as mudanças necessárias.”

Adicionalmente à fase da habitualização, Dias Filho e Machado (2008, p. 35) apontam que em função dos arranjos e procedimentos já bem disseminados, exhibe sinais de que alcançaram uma espécie de consenso social entre os agentes no tocante a sua validade, ou seja, a aceitação por todos os envolvidos no processo, tornando neste caso a prática sedimentada, perpetuada por várias gerações de membros da organização, completando, assim, o processo de institucionalização da folga orçamentária.

A habitualização da inserção da folga num ambiente assimétrico é um aspecto que merece atenção dos pesquisadores e, sobretudo, daqueles que exercem o papel de principal, segundo o contexto da Teoria da Agência. O orçamento participativo é uma ferramenta gerencial que permite à empresa elaborar o planejamento para cumprimento de suas metas organizacionais, acompanhamento da execução das atividades, bem como o controle de resultados operacionais e financeiros, e, portanto atenção a este mecanismo é fundamental para prevenir a empresa do mecanismo da folga num ambiente assimétrico. Neste contexto, é possível compreender as implicações de práticas institucionalizadas no orçamento empresarial e suas consequências no que tange a gestão de recursos. .

3 Metodologia

Com o propósito de alcançar o objetivo desta pesquisa descritiva realizou-se um levantamento com uso de questionário. A população foi composta pelos estudantes de curso de pós-graduação *latu sensu*, em administração, finanças e controladoria. A opção pela escolha dessa população deu-se por duas razões: a primeira porque neste tipo de curso o número de pessoas que estão no mercado de trabalho e ocupam cargo de gerência e diretoria é superior aos dos cursos de graduação e programas acadêmicos de pós-graduação; a segunda está sustentada nos resultados de pesquisas anteriores, tais como: a pesquisa de Lima Filho (2010).

De modo adicional, as pesquisas de Liyanarachchi e Milne (2005) e Elliot e outros (2007) legitimam empiricamente a validade dos estudos realizados com base em coletas de dados com estudantes (de graduação e de pós-graduação). Foram recolhidos 254 questionários, sendo que destes, 233 foram devidamente aproveitados para a pesquisa. Os demais foram descartados por apresentarem respostas dúbias ou não estarem preenchidos corretamente, ou porque o respondente não tinha conhecimento sobre orçamento.

Foi utilizado o questionário como instrumento de coleta dos dados, sendo estruturado em três blocos com questões objetivas e escala *Likert* enumerada de 1 (representando discordo totalmente) a 7 (representando Concordo totalmente). O Bloco I buscou aferir o conhecimento dos participantes acerca do orçamento. No Bloco II as questões foram elaboradas para coletar evidências sobre a institucionalização da folga orçamentária, e o Bloco III levantou informações sobre o perfil do respondente. Os questionários foram entregues aleatoriamente entre os estudantes de modo a não interferir nas opções de escolha e segregação de funções (FIELD, 2009).

De posse dos dados da amostra, em especial no Bloco III (Perfil) todos os profissionais que exercem função de liderança sênior, neste caso, que detêm gerentes (um ou mais) como subordinados, assumindo assim a posição de diretoria ou similar, foram classificados nesta pesquisa como o principal na relação de agência, ou seja, para fins desta pesquisa, simplesmente Diretor. Por outro lado, os profissionais que exercem função de liderança, porém exercem a função de gerência (administrativos, contábil, operacional) com

experiência em orçamento empresarial e que são subordinados a profissionais que exercem a função de diretoria, foram classificados como agentes na relação de agência, ou seja, para fins desta pesquisa, simplesmente Gerente.

Para validar os questionários foi realizado um pré-teste em uma turma formada por 22 alunos do curso de pós-graduação *lato-sensu* da área de contabilidade em uma IES pública. As críticas e sugestões foram registradas e inseridas no questionário deste que possíveis, ou seja, desde que não comprometessem o objetivo geral da pesquisa. Ressalta-se que os alunos que participaram do pré-teste não fizeram parte da amostra da pesquisa para evitar o viés do conhecimento prévio do questionário.

Para tratar as questões do Bloco I foi utilizada a análise fatorial. Segundo Bezerra (2007) a análise fatorial “é uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos”. Como pré-requisito, o teste de *Spearman* foi gerado para identificar o nível de correlação entre as dez afirmativas dispostas no bloco. O índice de significância apresentado (Sig.) foi calculado sendo, portanto, relevante caso os resultados sejam menores que 0,05 (FIELD, 2009).

A mensuração dos resultados coletados nos questionários (Bloco II) ocorreu pela comparação das médias (Teste *t*) entre os questionários dos grupos de gerentes e diretores. O teste *t* independente é usado em situações nas quais existem participantes diferentes em cada um dos grupos pesquisados (VIEIRA, 2006; FIELD, 2009). A análise, compilação e tabulação de todos os dados dos questionários ocorreram por meio do *software* específico para tal, neste caso foi usado o *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 15 *freeware*, ou seja, liberado pelo fabricante para uso por determinado período de tempo sem necessidade de registro. Para analisar o Bloco II utilizou-se estatística descritiva para evidencição das frequências.

4 Apresentação e interpretação dos resultados

4.1 Caracterizações dos participantes

Após o trabalho de classificação dos dados da amostra, foram identificados nesta pesquisa 108 questionários de profissionais Diretores que no exercício da sua função coordenam subordinados que assumem a função de gerência. Além disso, conta com 125 questionários respondidos por profissionais que exercem a função de gerentes (administrativos, contábil, operacional) com experiência em orçamento empresarial.

A maioria dos respondentes possui a formação em Ciências Contábeis, tanto para a função de diretor (23% do total) quanto para a função de gerente (30% do total) conforme mostra a Tabela 1. Enquanto, 15% entre os estudantes que assumiram o papel de diretor e 18% entre aqueles que assumiram como gerentes têm formação em administração. Outras formações totalizam 15%. Esse resultado é positivo para o estudo visto que parte-se do pressuposto que a maioria da amostra certamente já abordou os conteúdos básicos acerca do orçamento empresarial. Por fim, obteve-se o volume de anos de experiência profissional da amostra.

Tabela 1 - Tempo de experiência dos respondentes

Função	Experiência (Em anos)	Qtde média de Gerentes Subordinados
Diretor	10,7	3
Gerente	6,9	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Os respondentes apresentam, para a função de diretor, um tempo médio de experiência na área de 10,7 anos, e para gerentes 6,9 anos na área. Esta diferença também consolida uma expectativa de que os cargos mais importantes são ocupados por pessoas com maior experiência na área. Os respondentes, no papel de diretor, têm em média 3 gerentes sob sua responsabilidade, sendo que este é um pré-requisito fundamental para a classificação do respondente no grupo.

4.2 Conhecimento dos participantes sobre orçamento

Os dados foram submetidos e aprovados ao teste de normalidade e à análise fatorial para identificação dos fatores reduzidos das variáveis disponíveis na pesquisa. O primeiro resultado da análise fatorial demonstra a geração de três agrupamentos de fatores com capacidade acumulada de 61,25% de explicação. Isso mostra que dos itens dispostos nos fatores gerados detêm forte relação entre os dados da amostra.

O KMO apresentou o resultado 0,763 (Anexo A) sendo considerado aceitável, indicando assim uma identificação de fatores adequada para o nível de teste realizado. Foi ainda realizado o teste de esfericidade de Bartlett para testar a significância da correlação entre os itens da escala. Os resultados (Qui-quadrado 640, 470 e significância de 0,000) comprovam que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo existência de relações significativas entre os itens da escala, apenas o Fator 1 (conglomerado das questões q1, q2, q3 e q5) foi aprovado no teste obtendo um resultado de 0,796 (Anexo B), portanto, superior ao índice de referência 0,700 (HAIR JR *et al.*, 2009).

Sendo assim os quatro itens apontados pelo Fator 1 serão considerados para aferição do envolvimento do respondente com o orçamento, pois apresentam maior correlação de resultados. Isso significa que os respondentes optaram por respostas semelhantes no questionário para as opções q1(O orçamento empresarial é utilizado na empresa onde trabalho), q2 (Dentre as atividades ligadas a minha função estão atividades ligadas ao orçamento anual), q3 (Desenvolvo atividades ligadas ao orçamento como elaboração e acompanhamento diariamente) e q5(Trabalho numa empresa que melhorou o desempenho financeiro com o uso do orçamento empresarial), o que demonstra envolvimento com o tema orçamento empresarial. Assim, pode-se inferir que os respondentes têm conhecimento significativo sobre orçamento.

4.3 Nível de conhecimento dos participantes sobre Folga Orçamentária

O Quadro 1 descreve as seis questões respondidas pelos participantes da pesquisa sobre folga orçamentária.

[A1] Todo orçamento empresarial deveria ter uma margem de segurança (folga orçamentária) para cobrir imprevistos.
[A2] Esta folga no orçamento não prejudica o desempenho operacional.
[A3] A folga orçamentária me incentiva a produzir mais.
[A4] Nenhum orçamento é 100% eficiente, ou seja, nunca é possível cumpri-lo rigorosamente, por isso é importante ter uma folga orçamentária.
[A5] Incentivo minha equipe a fazer orçamentos com folga.
[A6] Todo orçamento empresarial tem uma margem de segurança pois isso não causa prejuízos à empresa.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1 – Folga orçamentária

Com base segregação entre os questionários cujo perfil foi de gerente assim como os de perfil correspondente ao de diretor, foram coletadas as evidências dispostas na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados das questões aplicadas

Questões	A1	A2	A3	A4	A5	A6
GERAL	5,82	5,40	5,24	5,27	5,15	5,09
Diretores	5,94	5,43	5,27	5,21	4,92	5,00
Gerentes	5,73	5,38	5,21	5,33	5,35	5,18
Dif. de médias	0,21	0,04	0,06	-0,12	-0,44	-0,18

Fonte: Elaboração própria

Os dados da Tabela 2 evidenciam que de modo geral os participantes optaram por números dentro do intervalo de cinco e seis, ambos alocados de modo a apontar a concordância com as afirmações Quadro 1. Também pode ser observado que a diferença de médias apresenta pequenas variações entre as funções, sendo a única proeminente referente à afirmação 5, no qual os diretores revelaram menor certeza que os gerentes na concordância.

As evidências desta pesquisa permitem inferir que a folga orçamentária é um fator presente nas organizações onde há envolvimento dos profissionais da amostra. O resultado favorável à folga orçamentária corrobora com pesquisas que apontam caminhos positivos para a utilização deste mecanismo no orçamento empresarial, mesmo diante dos efeitos negativos que esta pode causar (ONSI, 1973; LIBBY, 2003; DAVIS; DeZOORT; KOOP, 2006; JUNQUEIRA; OYADOMARI; MORAES, 2010).

Segundo a perspectiva da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976), observa-se que tanto gerentes quanto diretores possivelmente exercem papéis de agentes nas respectivas organizações, fato que pode explicar a opção favorável da folga orçamentária em seus orçamentos. Além disso, a assimetria da informação é um fator que corrobora na criação da folga (FARIA, 2011) e, portanto, tais participantes certamente dispõem deste recurso em suas organizações. Aspectos da teoria da agência e da assimetria da informação contribuem para explicar a redução da concordância da folga orçamentária exclusivamente por parte dos diretores, conforme a questão 5, que induz os subordinados a criar orçamentos com folga. Tais evidências também reforçam os resultados de Lukka (1988) e Douglas e Wier (2005) cujas conclusões apontam para a complexidade do fenômeno da folga orçamentária nas organizações visto que aspectos positivos para as organizações podem ser utilizadas nas relações inerentes ao orçamento empresarial.

O alto nível de concordância com as afirmações demonstram que há um discurso socialmente aceito entre os participantes da pesquisa quanto à necessidade da folga orçamentária em seus orçamentos. Este discurso aparece com baixa diferença de opiniões entre aqueles que exercem a função de diretoria (principal) e de gerência (agente) demonstrando a transversalidade do discurso nos diversos contextos que tais profissionais atuam. Itens presentes na pesquisa (Tabela 2) demonstram uma generalização acerca da presença da folga orçamentária nas operações de planejamento da empresa, representando assim um processo de habitualização (Branco, 2006; Dias Filho e Machado, 2008), pois os resultados apontam procedimentos já bem disseminados entre os profissionais que participaram da pesquisa.

Tais achados confirmam estudos inerentes à teoria institucional Tolbert e Zucker (1998), Hopwood e Miller (1994), Rosseto e Rosseto (2005), Branco (2006) e ratificam sua utilização com uma relevante ferramenta no entendimento deste complexo fenômeno que é a folga orçamentária. Além disso, estes resultados comportam-se como sinais de que a folga orçamentária alcançou consenso social quanto a sua validade, estando, portanto sendo usada habitualmente entre os agentes. Com base nisso, nova perspectiva se abre para o estudo da

folga orçamentária, de modo a investigar quais aspectos positivos podem ser extraídos deste quadro teórico-empírico. A pesquisa de D'Ávila e Wouters (2005) apresentou evidência empírica de como uma empresa pode usar a folga com uma intenção de motivação dos agentes desde que os gastos extra-orçamentários sejam para garantir a qualidade dos produtos fornecidos, garantindo assim a satisfação plena dos clientes.

5 Considerações finais

A institucionalização da folga orçamentária repousa na ideia de que as funções simbólicas e as implicações geradas por este processo contrapõem os objetivos de planejamento e controle de resultados, uma vez que a criação da folga não está ancorada em decisões racionais, mas sim na busca de benefícios pessoais que possa gerar para a avaliação de desempenho dos gestores que possuem vinculação na remuneração do processo orçamentário.

No processo orçamentário é muito comum os atores envolvidos somar e/ou subtrair valores dos dados reais, de modo a apresentarem informações que atenda seus interesses, em detrimento aos objetivos da organização, agindo em alguns caso de forma desleal (DOUGLAS; WIER, 2005). A institucionalização desta prática leva a uma aceitação da folga orçamentária como algo que produz benefícios apenas para o agente, valendo-se da assimetria da informação justificada pelos conflitos de interesses. O objetivo deste trabalho foi verificar a folga orçamentária como prática institucionalizada em um ambiente que os gestores recebem remuneração baseada nos resultados provenientes do orçamento.

De forma mais específica, esta pesquisa buscou evidências da institucionalização da folga orçamentária nas organizações que utilizam o orçamento empresarial participativo visto que os resultados demonstram aceitação da folga orçamentária como ferramenta inerente ao orçamento pela maioria dos participantes da pesquisa. Buscou-se também evidenciar manifestações da ocorrência da folga orçamentária exclusivamente com profissionais envolvidos na área e para isso a amostra foi devidamente analisada para garantir que os participantes da pesquisa realmente detêm conhecimento sobre a prática orçamentária contribuindo para a qualidade dos resultados auferidos nesta pesquisa. Por fim, analisou as diferenças de utilização da folga orçamentária em função da posição em que o profissional exerça na entidade diretor (principal) ou gerente (agente), conforme prediz a teoria da agência, desde que sejam avaliados por meio dos resultados apresentados pelo orçamento.

As evidências empíricas permitem inferir que a folga orçamentária é um fator presente nas organizações. O resultado favorável à folga orçamentária corrobora com pesquisas que apontam caminhos positivos para a utilização deste mecanismo no orçamento empresarial, mesmo diante dos efeitos negativos que esta pode causar. Além disso, a assimetria da informação é um fator que corrobora na criação da folga e, portanto, tais participantes certamente dispõem deste recurso em suas organizações. Aspectos da teoria da agência e da assimetria da informação contribuem para explicar a redução da concordância da folga orçamentária exclusivamente por parte dos diretores conforme afirmativa 5, que motiva os subordinados a criar orçamentos com folga. O alto nível de concordância com as afirmações demonstram que há um discurso socialmente aceito entre os participantes da amostra quanto à necessidade da folga orçamentária em seus orçamentos. Este discurso aparece com baixa diferença de opiniões entre aqueles que exercem a função de diretoria (principal) e de gerência (agente) demonstrando a transversalidade do discurso nos diversos contextos que tais profissionais atual

Os resultados demonstram que existe baixa diferença entre as médias auferidas, ou seja, independente da posição profissional exercida, ambos conhecem, aceitam e defendem a folga orçamentária em seus orçamentos, reforçando o aspecto de habitualização previsto pela teoria institucional.

Destaca-se como limitações o fato de estudante de pós-graduação lato sensu serem os do questionário. Assim como as situações hipotéticas que os participantes da pesquisa foram submetidos. Possivelmente em situações reais, onde diversos sentimentos estão presentes os resultados podem ser completamente diferentes. Também se deve considerar que conforme abordagem positiva da pesquisa, trata-se do estudo baseado numa amostra que representa uma parte da população, portanto mais informações podem estar intrínsecas em toda a população e que não fizeram parte da amostra.

Depreende-se deste contexto que a folga orçamentária encontra-se institucionalizada pelos profissionais que atuam na elaboração de orçamentos empresariais. Considerando os motivos que classifiquem a folga como algo negativo para a empresa, destaque para o ambiente do conflito de agência (Jensen e Meckling, 1976) e a influência da assimetria da informação na ampliação da folga orçamentária (Faria, 2011). Sendo assim, a redução da assimetria da informação pode ser um caminho adequado para que benefícios como os apresentados por D'Ávila e Wouters (2005) sejam possíveis de ser extraídos neste ambiente e assim a empresa possa fazer o bom uso da folga orçamentária. Fica então a sugestão de ampliação da agenda de pesquisa neste sentido.

Referências

ANTHONY, Robert N. ; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2006.

BEZERRA, Francisco A. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz J. ; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coords.). **Análise multivariada para cursos de adm, ciencias contábeis e economía**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANCO, Manuel Castelo. Uma Abordagem Institucionalista da Contabilidade. R. Cont. Fin. • USP • São Paulo • n. 42 • p. 104 - 112 • Set./Dez. 2006.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 3-25, 2000.

COVALESKI, M. A. ; EVANS III, J. H. ; LUFT, J. L. ; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective **Journal of Management Accounting Research**, v.15, p. 3-49, 2003.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Tradução Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta. São Paulo : Atlas, 2009.

D'AVILA, Tony; WOUTERS, Marc. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8, p. 587-608, oct./nov. 2005.

DAVIS, S. ; DeZOORT, F. T. ; KOOP, L. S. The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountant's creation of budget slack. **Behavioral Research in Accounting**, n.18, p.18-35, 2006.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, L. H. B. . Abordagens da Pesquisa em Contabilidade. In: Sérgio de Iudícibus, Alexsandro Broedel Lopes. (Org.). Teoria Avançada da Contabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, _____; MOURA, Fábio V.de. Pesquisa em Contabilidade, Teoria Institucional e Análise de Conteúdo – Interfaces e Sinergias. XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro-RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 02, p. 147-160, 1983.

DOUGLAS, Patrícia C. ; WIER, Benson. Cultural and ethical effects in budgeting systems: a comparison of U.S. and chinese managers. **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 159–174, 2005.

DUNK, Alan S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on thhe relation between budgetary participation and slack. **The Accounting Review**, v. 68, n. 2, p. 400-410, 1993.

ELLIOT, W. B. ; HODGE, F. ; KENNEDY, J. ; PRONK, M. Are MBA students a good proxy for nonprofessional investors? **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 139-168, jan. 2007.

FARIA, Juliano Almeida. O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: um estudo experimental. Dissertação de mestrado em contabilidade. Universidade Federal da Bahia - Salvador, 2011.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOPWOOD, Anthony. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 10, p. 156 – 182, 1973.

_____, _____; MILLER, Peter. *Accounting as social and institutional practice*. London: Cambridge University Press, 1994.

JENSEN, Michael C. ; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4. p. 305-360, oct. 1976.

JUNQUEIRA, Emanuel R. ; OYADOMARI, José C. T. ; MORAES, Romildo de O. Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

LIBBY, Theresa. The effect of fairness in contracting on the creation of budgetary slack. **Advances in Accounting Behavioral Research**, v. 6, p. 145-169, 2003.

LIMA, André, F. **Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie , São Paulo, 2008.

LIMA FILHO, Raimundo N. **Quando mais faço, mais erro? um estudo sobre a associação entre prática de controladoria, cognição e heurísticas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

LIYANARACHCHI, G. A. ; MILNE, M. J. Comparing the investment decisions of accounting practitioners and students: an empirical study on the adequacy of students surrogates . **Accounting Forum**, v. 29, p. 121-35, 2005.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organization and Society**, v. 13, n. 3, p. 281-301, 1988.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. *Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony*. American Journal Sociology. Vol. 83, Nº 2, 1977.

MILLER, Peter. **Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction**. In: Hopwood, Anthony G. e Miller, Peter (eds.), *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-39, 1994.

MUZZIO, Henrique A legitimidade cultural local nas práticas estratégicas de PMES. Pretexto. Belo Horizonte v. 11 n. 2 p. 80 - 94 abr. /jun. 2010.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, p. 535-548, July 1973.

PIRES, Rodolpho G. **A informação contábil e a teoria de agência: um estudo da assimetria informacional em companhias abertas listadas no novo mercado da Bovespa**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

REIS, Luciano Gomes dos. **A Influência do Discurso no Processo de Mudança da Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso sob o Enfoque da Teoria Institucional**. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP – São Paulo, SP – 2008.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301-321. 1994.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G.. A institucionalização da teoria institucional in CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia (org.). *Handbook de estudos organizacionais*. V.1. São Paulo: Atlas, 1998

VIEIRA, Sônia. **Análise de variância (ANOVA)**. São Paulo: Atlas, 2006.

YOUNG, S. M. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 23, n. 2, autumn 1985.

ANEXO A

Testes KMO e Bartlett's concernentes ao envolvimento com orçamento empresarial

Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,763
Teste de efericidade de Bartlett	Qui-quadrado	640,470
	Df	45
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa.

ANEXO B

Confiabilidade da amostra concercente ao envolvimento com orçamento empresarial -Fator 1

Alpha de Cronbach	N. De Itens
0,796	4