

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES**

**TONY MARCEL LIMA DA SILVA**

**ORÇAMENTO PÚBLICO: a folga orçamentária em foco**

**VITÓRIA  
2025**

**TONY MARCEL LIMA DA SILVA**

**ORÇAMENTO PÚBLICO: a folga orçamentária em foco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA  
2025**

**TONY MARCEL LIMA DA SILVA**

**ORÇAMENTO PÚBLICO: a folga orçamentária em foco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 11 de junho de 2025.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Prof. Dra. Luciana De Carvalho Reis Gomes**  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

**Prof. Dra. Claudia Xavier Cavalcanti**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do curso de Mestrado da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, cujo conhecimento e dedicação foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À Josefa Pereira Lima, que infelizmente nos deixou, mas que foi muito mais que uma tia e professora. Ela sempre acreditou no meu potencial, da alfabetização na sala da sua casa até a primeira graduação, seguindo o início da segunda graduação, mas sem deixar de me recomendar de seguir os estudos via mestrado. Sua presença e apoio incondicional foram uma inspiração constante em minha vida.

À Fernanda Arnhold, que precocemente nos deixou, mas que foi uma amiga querida e parceira de tantas conquistas. Sua companhia na aprovação em concurso e como parceira de trabalho em momentos desafiadores foi inestimável. Sua crença em mim, muitas vezes maior do que a minha própria, me ajudou a enfrentar medos e inseguranças, e sua amizade tornou essa jornada possível.

A Francisco Matias da Silva, *in memoriam*, que, na medida do seu conhecimento, pôde compreender o quanto o ensino é relevante e requer todos os incentivos possíveis.

Ao Programa de Aperfeiçoamento Funcional Permanente da Contabilidade Geral do Estado de Rondônia, pelo apoio crucial na realização deste trabalho.

Ao meu orientador, cujo apoio e incentivo foram essenciais durante todo o processo de elaboração deste trabalho, permitindo-me explorar e aprofundar minhas ideias com confiança e rigor acadêmico.

“(...) Tudo é vário. Temporário. Efêmero. Nunca somos, sempre estamos. (...)”

## RESUMO

A gestão orçamentária no setor público busca a eficiência na alocação de recursos e o controle financeiro, mas pode ser comprometida pela criação de folga orçamentária. Essa prática pode decorrer, por exemplo, de pressões institucionais, diretrizes estratégicas, comportamentos dos gestores ou incertezas informacionais e seu entendimento é um desafio para a gestão pública. Diante disso, o objetivo deste estudo foi analisar a influência da participação no orçamento e da ênfase no orçamento na criação de folga orçamentária no setor público, considerando adicionalmente o papel moderador do comprometimento com a organização e da assimetria de informações. A pesquisa, de natureza quantitativa e transversal, utilizou dados coletados por questionários respondidos por servidores públicos da área orçamentária e analisados por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que a ênfase no orçamento exerce efeito positivo e significativo na criação de folga, sugerindo que a pressão excessiva por metas orçamentárias pode induzir práticas defensivas ou oportunistas. Por outro lado, a participação no orçamento não apresentou impacto negativo na criação da folga, possivelmente devido ao limitado nível funcional e hierárquico dos servidores envolvidos. Os efeitos moderadores do comprometimento com a organização e da assimetria de informações não foram confirmados. Esses achados foram interpretados à luz da Teoria da Agência, da Teoria Institucional e da Linha Crítica. Tais perspectivas auxiliam a compreender por que os resultados estão coerentes com as características do setor público e do processo de planejamento orçamentário no Brasil: rigidez normativa, centralização das decisões, baixa participação social efetiva, pouca flexibilidade devido a despesas obrigatórias, descontinuidade estratégica e cultura de planejamento de curto prazo. Em termos teóricos, a pesquisa contribui para a gestão orçamentária do setor público ao aprofundar a compreensão da formação da folga orçamentária por meio de uma abordagem teórica integrada. No campo prático, oferece subsídios para que o processo orçamentário seja mais participativo e transparente, buscando calibrar metas que sejam exigentes, mas factíveis, e reconhecendo as dinâmicas de poder e incentivo.

**Palavras-chave:** Setor Público; Gestão Orçamentária; Folga Orçamentária; Características do Orçamento.

## **ABSTRACT**

Budgetary management in the public sector is crucial for efficient resource allocation and financial control, but it can be compromised by the creation of budgetary slack. This practice can stem, for instance, from institutional pressures, strategic directives, managerial behaviors, or informational uncertainties and its formation remains a challenge for public administration. Given this, the objective of this study was to analyze the influence of budget participation and budget emphasis on the creation of budgetary slack in the public sector, additionally considering the moderating role of organizational commitment and information asymmetry. This quantitative and cross-sectional research utilized data collected through questionnaires answered by public servants in the budgetary area and analyzed using structural equation modeling. The results indicated that budget emphasis has a positive and significant effect on the creation of slack, suggesting that excessive pressure for budgetary targets can induce defensive or opportunistic practices. On the other hand, budget participation did not show a negative impact on slack creation, possibly due to the limited functional and hierarchical level of the public servants involved. The moderating effects of organizational commitment and information asymmetry were not confirmed. These findings were interpreted considering the Agency Theory, the Institutional Theory, and the critical perspective. These perspectives help understand why the results are consistent with the characteristics of the public sector and the budgetary planning process in Brazil: normative rigidity, centralized decision-making, low effective social participation, limited flexibility due to mandatory expenses, strategic discontinuity, and a short-term planning culture. In theoretical terms, the research contributes to public sector budgetary management by deepening the understanding of budgetary slack formation through an integrated theoretical approach. In practical terms, it offers insights to make the budgetary process more participatory and transparent, aiming to calibrate targets that are demanding but feasible, and recognizing power and incentive dynamics.

**Keywords:** Public Sector; Budget Management; Budgetary Slack; Budget Characteristics.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 LENTES TEÓRICA DO ESTUDO: TEORIAS DA AGÊNCIA, INSTITUCIONAL E LINHA CRÍTICA.....	15
2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO BRASILEIRO .....	16
2.3 FOLGA ORÇAMENTÁRIA .....	19
2.4 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO .....	21
2.5 ÊNFASE NO ORÇAMENTO .....	24
2.6 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO.....	27
2.7 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO .....	31
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	42
4.2 ANÁLISE DO MODELO DE ESTRUTURAL .....	47
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B – QUADRO DE CONSTRUTOS .....</b>	<b>80</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

No setor público a gestão orçamentária é ponto central para a alocação eficiente de recursos e o controle financeiro, pois não apenas orienta a administração dos recursos, mas também reflete as prioridades políticas e econômicas de um governo (Anjeliasi et al., 2024; Milandru & Floştoiu, 2022; Sicilia & Steccolini, 2017). A elaboração e execução de orçamentos que sejam eficazes e eficientes são objetivos importantes (Anjeliasi et al., 2024), contudo, Schmidt et al. (2023), ao analisarem o cenário internacional da folga orçamentária, identificaram que ela compromete esses objetivos, afetando tanto a eficiência quanto a eficácia do processo orçamentário (Jia et al., 2024).

A folga orçamentária, caracterizada pela inclusão de margens de segurança ou excedentes nas estimativas orçamentárias, pode ocorrer de forma intencional ou em decorrência de incertezas nas previsões (Young, 1985; Dunk & Perera, 1997; Prasetya & Wardhani, 2016; Tyas et al., 2022). Essa prática pode resultar em ineficiências, má alocação de recursos (Faria, 2011), o que pode comprometer a eficácia e a efetividade das políticas públicas. Ainda, pode caracterizar comportamento disfuncional que pode prejudicar o desempenho a longo prazo da empresa e distorcer a avaliação de performance dos subordinados, e ao minar a transparência e a responsabilidade na gestão pública, pode levar à deterioração da confiança nas instituições (Ehsan et al., 2023).

A compreensão da folga orçamentária no setor público ganha profundidade ao ser analisada sob a ótica da Teoria da Agência que é necessária para entender as dinâmicas entre principal e agente, onde a assimetria da informação se torna um fator

crítico (Jensen & Meckling, 1976). Essa desigualdade no acesso a informações entre diferentes níveis funcionais e hierárquicos de gestão (Parigi et al., 2023; Pusporini et al., 2018) pode incentivar comportamentos oportunistas, como a criação deliberada de folgas, para garantir benefícios pessoais ou departamentais, gerando risco moral e seleção adversa (Eisenhardt, 1989). Em contraponto e complemento, a Teoria Institucional permite analisar como as organizações públicas são moldadas por regras, normas e valores – formais (leis, regulamentos) e informais (cultura, pressões políticas) – que influenciam as práticas orçamentárias (DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995). Assim, a rigidez orçamentária do contexto brasileiro, implica em legitimidade e as pressões por conformidade podem explicar a persistência de certas condutas, mesmo diante de instrumentos de controle (Dias & Wilbert, 2023; Meyer & Rowan, 1977).

O processo orçamentário pode ser influenciado, também, pela participação no orçamento, definida como o engajamento de subordinados no processo de elaboração e definição do orçamento, sob a supervisão de um gestor orçamentário (Prayudi et al., 2021; Purwandari et al., 2023). Tradicionalmente, a participação pode mitigar a assimetria da informação e a folga orçamentária, promovendo maior transparência e alinhamento de interesses (Jalaluddin et al., 2020).

Outro fator no processo de gestão orçamentária é a ênfase no orçamento, ou seja, o grau de importância e atenção que as organizações dão aos processos orçamentários, que, quando elevada, pode levar à criação de folga orçamentária, pois os atores envolvidos na elaboração do orçamento (gestores orçamentários ou não) podem superestimar recursos, para garantir a flexibilidade necessária para lidar com incertezas futuras, ou subestimar receitas, para terem metas mais fáceis de serem

atingidas (Dunk, 1993; Yuen, 2004; Buzzi et al., 2014; Beuren & Verhagem, 2015; Santos et al., 2022).

Embora a ênfase no orçamento seja fundamental para que o orçamento seja um instrumento eficaz de gestão, sua excessiva centralidade no processo de planejamento pode ser contraproducente (Natsir et al., 2023), já que superestimar e comprometer recursos de forma rígida pode ser uma estratégia para lidar com incertezas futuras, aumentando a criação de folga (Munawaroh et al., 2024). Nesse ponto, a Linha Crítica de Hopwood (1972, 1976) convida a ir além de uma visão puramente técnica, entendendo a ênfase orçamentária como um instrumento de controle e poder, que pode gerar comportamentos defensivos e estratégias de resistência, como a folga (Chua, 1986).

Além disso, a folga orçamentária também pode ser influenciada pelo comprometimento com a organização, que se refere ao grau de envolvimento e lealdade dos funcionários com a organização (Sarwendhi, 2021). Quando os interesses dos funcionários estão alinhados com os objetivos organizacionais, a tendência de manipulação das informações orçamentárias para benefícios pessoais diminui, promovendo uma gestão financeira mais transparente e eficiente (Bortoluzzi et al., 2023; Zettler et al., 2011).

Estudos como os de Tyas et al. (2022), Meutia et al. (2022), Herculano e Chiarello (2016) e Buzzi et al. (2014) destacam que a assimetria da informação e a participação no orçamento podem contribuir para a criação de folga orçamentária. Em contrapartida, Jalaluddin et al. (2020) sugerem que a participação no orçamento pode atuar como moderadora dos efeitos da assimetria da informação na criação de folga orçamentária. Todavia, segundo eles, permanece a incerteza sobre como tais práticas podem ser efetivamente implementadas para minimizar a folga orçamentária.

Nuke (2023) destaca recomendações importantes para aprimorar a gestão orçamentária e reduzir a folga orçamentária, sugerindo que, para as instituições, seja considerada com mais atenção a participação no processo orçamentário como uma estratégia para minimizar a folga orçamentária, além da importância de observar o nível de comprometimento com a organização, garantindo que ele esteja alinhado com o perfil dos funcionários para promover maior lealdade e engajamento.

Apesar de Murtin e Septiadi (2012) e Nurmayati et al. (2018) abordarem os fatores citados, persiste a necessidade de pesquisas que analisem essas dinâmicas em distintos contextos, como o serviço público, especialmente ao considerar desafios estruturais, como a rigidez orçamentária, a baixa participação social nas decisões orçamentárias e a ausência de incentivos eficazes para o desempenho dos agentes públicos (Meutia et al., 2022; Rafiqi et al., 2021; Suwandi et al., 2023; Dias & Wilbert, 2023).

Assim, a compreensão das interações entre variáveis como assimetria da informação, participação no orçamento, ênfase no orçamento e comprometimento com a organização se mostra relevante para que as organizações públicas possam melhorar a integridade, a eficiência e a eficácia de seus processos orçamentários (Prasetya & Wardhani, 2016; Pusporini et al., 2018; Suwandi et al., 2023). Ao passo, a literatura ainda carece de estudos que integrem de forma sistemática perspectivas teóricas complementares para desvendar as motivações por trás da folga orçamentária nesse ambiente.

Tal necessidade configura uma lacuna que requer compreensão mais aprofundada de como essas interações se manifestam no setor público brasileiro, especialmente ao considerar desafios estruturais, como a rigidez orçamentária, a

baixa participação social nas decisões orçamentárias e a ausência de incentivos eficazes para o desempenho dos agentes públicos (Dias & Wilbert, 2023).

Nesse sentido, enquanto a Teoria da Agência oferece um olhar micro sobre o comportamento oportunista induzido pela assimetria de informação, explicando a folga como um custo de agência, ela tende a desconsiderar o arcabouço social e político mais amplo (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Por outro lado, a Teoria Institucional elucida como as organizações buscam legitimidade e conformidade às normas e regras, formais e informais, que podem tanto inibir quanto paradoxalmente incentivar certas práticas (DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995). Ainda, adotando-se uma análise predominante funcionalista e neutra dos instrumentos de gestão, ao passo que a Linha Crítica, especialmente influenciada pelos trabalhos de Hopwood (1972, 1976, 1983), desafia essa neutralidade, argumentando que a contabilidade (e, por extensão, o orçamento) é uma prática social e política, um instrumento de poder que molda comportamentos e gera respostas estratégicas.

Pesquisas como as de Jalaluddin et al. (2020), Tyas et al. (2022) e Parigi et al. (2023) demonstram a relevância da dinâmica orçamentária, mas também apontam para a complexidade envolvida, indicando pesquisas adicionais. Por isso, este estudo se justifica ao buscar aprofundar o entendimento da criação de folgas orçamentárias no processo orçamentário, contribuindo para a gestão mais eficiente e efetiva dos recursos públicos brasileiros, integrando as perspectivas da Teoria da Agência, Teoria Institucional, e da Linha Crítica. Essa abordagem multifacetada oferece uma visão mais abrangente da folga orçamentária, contribuindo para a gestão mais eficiente e efetiva dos recursos públicos brasileiros.

Desse modo, o objetivo deste estudo foi analisar a influência da participação no orçamento e da ênfase no orçamento na criação de folga orçamentária no setor

público, considerando adicionalmente o papel moderador do comprometimento com a organização e da assimetria de informações. Os dados provêm das percepções de profissionais da área de orçamento de órgãos públicos brasileiros.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para a gestão orçamentária do setor público e na formação da folga orçamentária, a partir da ênfase e participação no processo orçamentário, assim como sugerido por Anjeliasi et al. (2024) e Rustiana et al. (2024). A pesquisa também avança ao avaliar essas relações com o papel moderador da assimetria de informações – um problema central da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) – e ao considerar o comprometimento com a organização, explorando suas formas de impactar a criação da folga orçamentária, visando diminuir práticas disfuncionais (Murtin & Septiadi, 2012; Nurmayati et al., 2018; Prasetya & Wardhani, 2016; Putra et al., 2023; Yakub et al., 2022). Ao contextualizar essas dinâmicas com a Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995) e a Linha Crítica (Chua, 1986; Hopwood, 1983), o estudo oferece uma compreensão contextualizada.

Em termos práticos, os resultados deste estudo oferecem subsídios para a administração pública, especialmente no aprimoramento da gestão orçamentária e na mitigação de comportamentos que levam à criação de folga orçamentária. Ao explorar a influência da assimetria informacional, participação no orçamento, ênfase no orçamento e comprometimento com a organização na criação de folga orçamentária, o estudo pretende colaborar com a qualidade dos sistemas de informação e as práticas de comunicação dentro das organizações públicas (Alsadoni et al., 2023). Ainda, a interação de fatores como o comprometimento com a organização e a ênfase no orçamento tem o potencial de moderar os efeitos da folga orçamentária, indicando que estratégias de gestão mais eficazes devem ser implementadas para melhorar o

controle orçamentário (Suwandi et al., 2023). Portanto, o estudo contribui para expandir a compreensão das variáveis que influenciam a folga orçamentária e apoia o desenvolvimento de estratégias de gestão orçamentária mais eficazes no setor público (Kerihhi et al., 2022).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 LENTES TEÓRICA DO ESTUDO: TEORIAS DA AGÊNCIA, INSTITUCIONAL E LINHA CRÍTICA

A Teoria da Agência serve como ponto de partida, permitindo a análise do comportamento individual dos gestores na criação da folga (Jensen & Meckling, 1976). Ela elucida como a assimetria da informação – na qual agentes detêm mais conhecimento sobre suas necessidades reais do que seus superiores – pode levar a comportamentos oportunistas, como a superestimação de despesas ou subestimação de receitas (Eisenhardt, 1989). Além do mais, a eficácia da participação no orçamento ou dos mecanismos de ênfase orçamentária para mitigar a folga pode ser limitada por esses problemas de informação e alinhamento de interesses entre principais e agentes (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Dunk, 1993; Dunk & Perera, 1997; Lavarda & Almeida, 2013; Lunardi et al., 2019; Pusporini et al., 2018).

No entanto, as relações de agência não ocorrem no vácuo, visto que a Teoria Institucional nos lembra que as organizações e o comportamento dos seus membros são profundamente moldados por um ambiente mais amplo de regras, normas e pressões (DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995). A rigidez orçamentária brasileira, a cultura de conformidade e a busca por legitimidade (isomorfismo) podem, por exemplo, explicar por que certos mecanismos de controle ou incentivo (sugeridos pela Teoria da Agência) são adotados, ou por que a participação, embora formalmente instituída, pode ter um impacto limitado na prática (Dias & Wilbert, 2023; Meyer & Rowan, 1977; Nunes, 2024).

Adicionalmente, a Linha Crítica, especialmente a partir dos trabalhos de Hopwood (1976, 1983), desafia a visão de neutralidade e objetividade da contabilidade e do orçamento. Para essa perspectiva, o orçamento é uma arena de poder, onde a "ênfase no orçamento" pode ser interpretada não apenas como um esforço de controle, mas como uma imposição que gera respostas comportamentais estratégicas, como a própria folga (Chua, 1986). A folga, assim, não é meramente um desvio de eficiência (Teoria da Agência), mas uma resposta a um sistema que pode ser percebido como opressor ou que desconsidera a realidade operacional dos agentes (Power, 1997).

Portanto, integrando a Teoria da Agência ajuda a identificar as causas comportamentais da folga orçamentária, a Teoria Institucional contextualiza essas dinâmicas, explicando a influência do ambiente legal e normativo, bem como as pressões por legitimidade, que podem tanto mitigar quanto exacerbar os problemas de agência e, por fim, a Linha Crítica de Hopwood oferece uma lente para questionar a própria natureza e os efeitos da contabilidade gerencial (como a ênfase orçamentária) nas relações de poder e no comportamento dos indivíduos dentro das organizações públicas, revelando as dimensões políticas e sociais subjacentes ao fenômeno da folga ( Chua, 1986; Eisenhardt, 1989; DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995; Power, 1997; Jensen & Meckling, 1976) .

## 2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO BRASILEIRO

O orçamento público é um dos principais instrumentos de planejamento e controle da administração pública, possibilitando a alocação e a execução dos recursos financeiros do Estado de forma a atender às necessidades da sociedade (Silva et al., 2021). No Brasil, o orçamento público segue um modelo programático,

regulamentado pela Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 4.320/1964 e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – Lei Complementar nº 101/2000), estabelecendo regras para a gestão fiscal responsável (Brasil, 1964; Brasil, 1988; Brasil, 2000).

A partir dessa base jurídica, a elaboração e execução do orçamento público no Brasil ocorre por meio de três peças fundamentais: o Plano Plurianual (PPA), que define metas estratégicas para um período de quatro anos; a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que orienta a formulação do orçamento anual e define metas fiscais; e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que discrimina receitas e despesas para cada exercício financeiro (Silva et al., 2021).

Essa estrutura reflete um ambiente institucional particular, que exerce forte influência sobre o comportamento dos atores envolvidos no processo orçamentário, portanto a Teoria Institucional é crucial para compreender como as organizações públicas são moldadas por seu ambiente, buscando legitimidade e conformidade às regras e normas vigentes (DiMaggio & Powell, 2010; Scott, 1995). Observa-se que no orçamento público brasileiro é a predominância de instituições formais – como as leis e regulamentos – que impõem um isomorfismo coercitivo, exigindo que os órgãos públicos se adequem a estruturas e práticas específicas, muitas vezes de forma rígida (Dias & Wilbert, 2023; Meyer & Rowan, 1977).

Segundo Dias e Wilbert (2023), o orçamento público brasileiro se diferencia de outros países, como os países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente pela rigidez orçamentária, baixa participação da sociedade, influência política elevada e desafios na vinculação entre planejamento e execução, embora o Brasil atenda parcialmente às boas práticas da OCDE, necessitando aprimoramento para garantir maior eficiência e qualidade na alocação dos recursos públicos

Para Divino et al. (2020), com base em dados dos estados brasileiros, há uma forte rigidez no orçamento público estadual, onde o investimento público e as despesas correntes tendem a ser combinados em proporções fixas, refletindo despesas permanentes cujas parcelas são fixadas por lei. Dessa forma, a rigidez do orçamento brasileiro pode favorecer práticas como a superestimação de despesas ou subestimação de receitas, com o objetivo de criar reservas orçamentárias para futuras incertezas (Cavalcante & Oliveira, 2024; Saganuma, 2020; Souza et al., 2021). Essa rigidez é intensificada pelo crescimento das Despesas Obrigatórias de Caráter Continuado (DOCC), que consistem em compromissos permanentes assumidos pelo Estado e cuja criação requer previsão legal e compensação financeira, conforme exigido pela LRF (Brasil, 2000)

Silva e Ramos (2025) demonstraram, a partir de prestações de contas anuais, que a expansão descontrolada das DOCC contribui significativamente para o aumento da rigidez orçamentária e para o risco de comprometimento da sustentabilidade fiscal, ao mesmo tempo em que reforça o papel do orçamento como instrumento central de responsabilidade fiscal e de eficiência na gestão pública.

Nesse mesmo sentido, Nunes (2024) argumenta que a rigidez orçamentária brasileira, provocada principalmente pela vinculação constitucional de receitas e pelo crescimento das despesas obrigatórias, limita a capacidade do Estado de promover políticas anticíclicas e responder a crises econômicas. Segundo esse autor, a elevada rigidez restringe a margem de manobra do governo, que muitas vezes recorre ao endividamento para atender a despesas discricionárias, agravando o ciclo de aumento da dívida e comprometendo a sustentabilidade fiscal de longo prazo.

### 2.3 FOLGA ORÇAMENTÁRIA

A folga orçamentária, conceito discutido e refinado no campo da contabilidade e finanças, é fundamental para compreender as práticas orçamentárias no setor público (Schmidt et al., 2023). Segundo Onsi (1973), a folga orçamentária pode derivar de duas causas principais: falta de precisão nas previsões, devido a erros de estimativa ou variações na eficiência, e manipulação intencional das informações orçamentárias (Webb, 2002). A folga orçamentária pode ser vista como um comportamento oportunista dos gestores (Merchant, 1985). Essa perspectiva encontra forte eco na Teoria da Agência, que analisa as relações onde uma parte (o principal) delega uma tarefa a outra (o agente), assumindo que ambos agem em busca de seus próprios interesses (Jensen & Meckling, 1976).

Trata-se da criação, intencional ou não, de um excedente de recursos nas estimativas orçamentárias, seja por erros de previsão, seja por estratégias deliberadas de gestores (Dunk & Perera, 1997; Young, 1985). Esses autores destacam que a folga orçamentária pode levar à má alocação de recursos, resultando em ineficiências, conforme observado por Prasetya e Wardhani (2018) e Tyas et al. (2022).

A Teoria da Agência identifica duas vertentes principais dos problemas decorrentes da assimetria informacional: risco moral (quando o agente tem informações privilegiadas) e seleção adversa (quando o principal não possui informações completas sobre as capacidades ou os custos, levando o agente a superestimar as necessidades) (Eisenhardt, 1989), assim, ambos contribuem para a criação de folga orçamentária. Para mitigar esses problemas, os principais incorrem em custos de agência, como monitoramento, sistemas de incentivos e estruturas de controle (Jensen & Meckling, 1976).

A participação no processo orçamentário pode tanto aumentar quanto reduzir a folga, dependendo da transparência e dos interesses envolvidos (Putri & Trisnaningsih, 2024). Ou seja, a inclusão de gestores de nível intermediário no processo orçamentário pode reduzir a folga ao tornar as estimativas mais precisas, mas também pode ampliar a prática da folga, uma vez que permite a manipulação das projeções orçamentárias (Agustina & Suhaidar, 2021; Handoyo et al., 2022).

Orçamentos bem estruturados e com metas claramente definidas reduzem a folga orçamentária ao minimizar incertezas e aumentar a previsibilidade dos resultados (Putri et al., 2024). No entanto, quando as metas são ambíguas ou excessivamente rígidas, os gestores podem recorrer à folga orçamentária como mecanismo de proteção contra pressões organizacionais (Anjeliasi et al., 2024).

Elmassri e Harris (2011) indicam que a folga orçamentária é influenciada por diversos fatores contextuais e ambientais, como o setor industrial, tamanho da empresa, estrutura organizacional, cultura nacional e incertezas de mercado. Além disso, elementos ligados ao processo orçamentário, como a participação da gerência de baixo escalão e a flexibilidade orçamentária, também desempenham papel importante (Elmassri & Harris, 2011).

Nesse sentido, comportamentos individuais, como a ética pessoal e a postura diante do risco, são igualmente determinantes na formação da folga orçamentária (Elmassri & Harris, 2011). A supervisão abusiva pode exacerbar essa prática, como sugerido por Schmidt (2022), ao levar à exaustão emocional dos subordinados, que podem incluir folgas nos orçamentos como mecanismo de defesa.

Ainda, gestores podem manter reservas orçamentárias para momentos de crise, garantindo maior flexibilidade na alocação de recursos em situações imprevistas (Frezatti et al., 2013). Entretanto, a distinção entre reserva estratégica legítima e

manipulação orçamentária nem sempre é clara, podendo ser influenciada por incentivos individuais e práticas organizacionais (Busch, 2002). Dessa forma, a folga orçamentária é potencializada pela falta de transparência e dificuldade de acesso a dados relevantes, tornando-se um desafio para a gestão eficiente dos recursos públicos (Faria, 2011).

Por fim, a folga orçamentária continua a ser um fenômeno relevante e complexo, exigindo abordagens interdisciplinares que integrem aspectos financeiros, comportamentais e institucionais para mitigar seus impactos negativos e potencializar seu uso estratégico (Schmidt et al., 2023).

## 2.4 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

A participação no orçamento refere-se ao engajamento dos subordinados no processo de elaboração e definição do orçamento. Desde os estudos de Milani (1975), esse conceito tem sido discutido, destacando que a participação dos subordinados pode gerar benefícios como aumento da motivação, melhor compartilhamento de informações e maior alinhamento organizacional (Kyj & Parker, 2008).

No entanto, essa participação pode ter efeitos ambíguos, especialmente quando há assimetria da informação e incentivos desalinhados (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Anjeliasi et al., 2024; Bhilawa & Kautsar, 2018; Lunardi et al., 2019), sugerindo, ainda, que a participação no orçamento pode influenciar a assimetria informacional e a criação de folga, quando uma das partes em uma relação possui mais informações que a outra, o que pode resultar em decisões oportunistas (Fanani & Saudale, 2019; Pusporini et al., 2018).

De acordo com Lavarda e Almeida (2013), a participação no orçamento nem sempre reduz a assimetria informacional, mesmo com um orçamento participativo, a assimetria informacional pode persistir, já que os gestores frequentemente possuem mais informações detalhadas do que seus superiores. Lunardi et al. (2019), na mesma linha, identifica que a participação no orçamento pode não ser suficiente para mitigar totalmente a assimetria de informações nas organizações industriais analisadas, visto que em muitos casos, os gestores subordinados podem possuir informações que não são compartilhadas adequadamente com seus superiores, mantendo assim o desequilíbrio informacional.

Por sua vez, Prayudi et al., (2021) e Purwandari et al. (2023) apontam que a participação dos subordinados no processo orçamentário pode mitigar problemas de assimetria informacional ao promover maior transparência e alinhamento organizacional. Como consequência, pode diminuir a folga orçamentária, ao alinhar melhor os interesses dos gestores com os objetivos organizacionais (Milani, 1975; Zonatto et al., 2019). Na perspectiva de Zonatto et al. (2019), ao relacionarem a participação no orçamento na assimetria informacional com o estresse ocupacional e o desempenho gerencial, mostraram que a participação no orçamento pode diminuir a assimetria informacional e melhorar o desempenho gerencial, embora a relação seja complexa e influenciada por múltiplos fatores.

Diversos estudos abordam a relação entre a participação no orçamento e a criação de folga organizacional, que é definida como o excesso de recursos alocados além do necessário para atingir as metas organizacionais (Ahmad et al., 2015; Alhasnawi et al., 2023; Buzzi et al., 2014; Lavarda & Almeida, 2013; Lavarda & Fank, 2014).

Beuren e Verhagem (2015) investigaram se a remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária e concluíram que a participação no orçamento pode, em certos casos, aumentar a propensão dos gestores a criar folga, especialmente quando há incentivos financeiros envolvidos. A relação entre folga orçamentária, participação no orçamento e assimetria da informação, concluindo que a participação no orçamento pode reduzir a folga ao aumentar a transparência e a comunicação entre gestores e seus superiores (Buzzi et al. 2014).

Dessa forma, a participação no orçamento pode impactar a assimetria informacional e a criação de folga organizacional. Embora possa melhorar a transparência e a comunicação, ela não elimina completamente a assimetria informacional (Lavarda & Almeida, 2013). Além disso, os efeitos da participação sobre a folga organizacional podem ser complexos, dependendo dos incentivos presentes e da cultura organizacional (Beuren & Verhagem, 2015; Buzzi et al., 2014).

Dessa forma, a relação entre participação no orçamento e criação de folga orçamentária pode ser fortalecida ou enfraquecida por diversos fatores como a pressão organizacional, o estilo de liderança e a cultura organizacional, tornando-a mais complexa do que inicialmente sugerido (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Pratiwi & Muslichah, 2023).

Com isso, tem-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A participação no orçamento está negativamente associada à criação de folga orçamentária no setor público.

## 2.5 ÊNFASE NO ORÇAMENTO

A ênfase no orçamento refere-se ao grau de importância e atenção que as organizações dão aos processos orçamentários, para o cumprimento das metas pré-estabelecidas (Buzzi et al., 2014). Hopwood (1972), de forma seminal, destaca que a ênfase no orçamento é um fator na avaliação do desempenho organizacional, onde os dados contábeis desempenham um papel significativo na tomada de decisões gerenciais.

A ênfase no orçamento envolve o estabelecimento de metas claras, a alocação eficiente de recursos e a monitorização contínua do desempenho financeiro, visando garantir a responsabilidade fiscal e a transparência na gestão pública (Buzzi et al., 2014). Isso pode impactar positivamente a folga organizacional, ou seja, a diferença entre os recursos disponíveis e os necessários para o funcionamento eficiente da organização (Buzzi et al., 2014; Dunk, 1993).

Ato contínuo, Dunk (1993) explora como a ênfase no orçamento, aliada à participação no orçamento, pode reduzir a assimetria de informações e promover uma maior coesão entre os membros da organização, resultando em uma melhor alocação de recursos e aumento da folga orçamentária. Ainda, Buzzi et al. (2014) também apontam que uma forte ênfase no orçamento está associada a uma maior participação e envolvimento dos gestores, o que pode levar à criação de reservas financeiras adicionais para enfrentar incertezas futuras.

Para Hopwood, a contabilidade e, por sua vez o orçamento, não são instrumentos neutros e puramente técnicos; eles são práticas sociais e políticas que moldam o comportamento e refletem relações de poder (Hopwood, 1976, 1983), logo a ênfase excessiva no orçamento, não é apenas um mecanismo para buscar eficiência

- como a Teoria da Agência poderia sugerir-, mas uma forma de pressão da alta administração sobre os agentes. Nesse cenário, a folga orçamentária torna-se uma resposta comportamental estratégica por parte dos gestores, uma forma de "autoproteção" ou mesmo de "resistência" a um controle percebido como excessivo (Chua, 1986).

Conforme discutido por Buzzi et al. (2014), a ênfase induz comportamentos de autoproteção, nos quais gestores inflacionam estimativas de despesas ou subestimam receitas para evitar penalizações futuras. Portanto, a ênfase no orçamento, ainda que benéfica para o controle fiscal, pode gerar efeitos adversos se não vier acompanhada de transparência, monitoramento e equilíbrio nas metas impostas (Ehsan et al., 2023; Munawaroh et al., 2024).

Beuren e Verhagem (2015) evidenciam a hipótese de que a ênfase no orçamento aumenta a folga, considerando uma condição de remuneração variável que, quando vinculada às metas orçamentárias, incentiva os gestores a superarem os objetivos financeiros, porém também criando folga orçamentária. Na mesma linha, Weber et al. (2020) mostram que a estrutura de propriedade e os incentivos desempenham um papel fundamental na ênfase no orçamento, influenciando o comportamento gerencial e a capacidade de gerar folga.

Sulastri e Wardani (2021) apontam que uma forte ênfase no orçamento pode levar gestores a manipular previsões financeiras, aumentando a folga orçamentária para se protegerem de incertezas e riscos organizacionais. Da mesma forma, Anjeliasi et al. (2024) indicam que a clareza das metas pode reduzir o impacto da ênfase no orçamento na criação de folga, pois impede que gestores manipulem previsões para garantir segurança orçamentária excessiva.

A relação entre ênfase no orçamento e folga orçamentária também é modulada por fatores organizacionais e comportamentais, como defendido por Pratiwi e Muslichah (2023). Eles indicam que gestores com alta autoeficácia são menos propensos a utilizar a ênfase no orçamento como justificativa para criar folga, enquanto aqueles com menor confiança em suas habilidades tendem a inflar previsões para reduzir riscos operacionais. Já Al Jasimee e Blanco-Encomienda (2024) mostram que a incerteza da tarefa afeta a dinâmica entre participação no orçamento, ênfase no orçamento e folga orçamentária.

A ênfase no orçamento, quando bem implementada, pode proporcionar benefícios para as organizações públicas. Isso é defendido por Lavarda e Fank (2014) ao discutirem como a folga orçamentária, resultante de uma forte ênfase no orçamento, pode melhorar o desempenho organizacional ao permitir uma maior flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças ambientais. Paralelamente, Prencipe et al. (2014) acrescentam que a clareza e a transparência nos processos orçamentários, características de uma forte ênfase no orçamento, fortalecem a confiança dos stakeholders e aprimoram a governança pública.

Além disso, o efeito da ênfase no orçamento pode ser amplificado em ambientes de alta assimetria da informação, visto que a ênfase no orçamento pode ser explorada para criar folga estratégica, pois gestores podem utilizar informações privilegiadas para justificar reservas financeiras extras (Putri et al., 2024). Por outro lado, Ekayanti e Putri (2024) sugerem que, em contextos com metas orçamentárias bem definidas e transparência elevada, a ênfase no orçamento tende a reduzir a folga, pois limita a possibilidade de manipulação orçamentária.

De acordo com Hopwood (1972), uma forte ênfase no orçamento pode levar a maior criação de folga, pois gestores podem ser incentivados a superestimar recursos

para garantir flexibilidade (Beuren & Verhagem, 2015; Buzzi et al., 2014; Munawaroh et al., 2024; Sulastri & Wardani, 2021). Mesmo considerando efeitos ambíguos, a ênfase pode promover transparência e eficiência na alocação de recursos, mas também ser utilizada para aumentar a folga, dependendo do grau de assimetria da informação, da incerteza da tarefa e do alinhamento dos incentivos (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Anjeliasi et al., 2024).

Com isso, tem-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2: A ênfase no orçamento está positivamente associada à criação de folga orçamentária no setor público.

## 2.6 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

O comprometimento é fundamental no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a relação dos funcionários com a entidade (Elrayah & Mabkhot, 2023). Nesse contexto, Zettler et al. (2011) argumentam que comprometimento pode ser visto sob duas perspectivas: o comprometimento com a carreira individual e o comprometimento com a organização, no entanto, em situações com altos níveis de maquiavelismo, as pessoas tendam a se comprometer mais com suas próprias carreiras e menos com a organização, o que pode impactar negativamente a criação de folgas orçamentárias.

Nesse sentido, Yilmaz et al. (2014) fornecem evidências de que o comprometimento com a organização tem um impacto direto na redução da criação de folgas orçamentárias. Eles demonstram que, em ambientes organizacionais marcados pela percepção de comportamento político, gestores que apresentam alto comprometimento com a organização são menos propensos a criar folgas

orçamentárias. Isso ocorre porque esses gestores estão mais alinhados com os objetivos organizacionais e menos inclinados a explorar oportunidades de manipulação orçamentária para ganhos pessoais (Yilmaz et al., 2014), mitigando assim o problema de agência do risco moral (Eisenhardt, 1989).

De forma complementar, Nouri (1994) aponta que o nível de comprometimento de um gestor influencia diretamente sua resposta a um ambiente com ênfase no orçamento, visto que altos níveis de comprometimento são menos propensos a criar folgas orçamentárias em ambientes com forte ênfase no controle orçamentário, pois se identificam com os objetivos da organização. Por outro lado, gestores com baixo comprometimento tendem a utilizar a ênfase no orçamento como uma oportunidade para criar folgas, protegendo seus próprios interesses (Nouri, 1994).

Pesquisas como a de Bhilawa e Kautsar (2018) indicam que, embora a participação no orçamento possa reduzir a folga orçamentária, esse efeito é potencializado quando há alto comprometimento com a organização, pois os gestores são mais transparentes e comprometidos com os interesses da organização. Além disso, Ariani e Budiasih (2021) identificam que o comprometimento com a organização tem um efeito negativo sobre a folga orçamentária, pois gestores mais alinhados com os valores organizacionais tendem a evitar práticas oportunistas.

Adicionalmente, Baerdemaeker e Bruggeman (2015) exploram ainda a influência da assimetria de informações e da participação estratégica no processo orçamentário. Eles sugerem que gestores com maior foco em suas carreiras individuais (em detrimento do comprometimento com a organização) são mais propensos a criar folgas orçamentárias, especialmente em contextos com alta ênfase no orçamento e assimetria de informações. Nesses casos, a ênfase no controle orçamentário pode se transformar em uma oportunidade para justificar e criar margens

de manobra, como as folgas orçamentárias, quando não há um forte comprometimento com a organização (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

Essa visao é reforçada por Al Jasimee e Blanco-Encomienda (2024), que apontam que ambientes de alta incerteza podem intensificar os efeitos negativos da ênfase no orçamento sobre a folga orçamentária, a menos que haja um forte comprometimento para mitigar essa tendência. De forma similar, Sarwendhi (2021) defende que a assimetria de informações entre gestores e demais membros da organização pode exacerbar a criação de folgas orçamentárias, particularmente em ambientes onde o comprometimento é baixo. Entretanto, quando o comprometimento com a organização é elevado, mesmo em cenários com grande assimetria de informações, a criação de folgas é mitigada, reforçando o papel do comprometimento como moderador (Sarwendhi, 2021).

Agustina e Suhaidar (2021), também enfatizam que o comprometimento pode atenuar os efeitos positivos da participação no orçamento na criação de folgas. Em contextos onde a participação no orçamento é ampla, gestores comprometidos com a organização tendem a evitar práticas de manipulação orçamentária, o que demonstra o impacto positivo do comprometimento na redução de folgas orçamentárias (Agustina & Suhaidar, 2021).

Com base nessas evidências, pode-se propor a seguinte hipótese:

H3a: O comprometimento com a organização modera a relação positiva entre a ênfase no orçamento e a criação de folga orçamentária, no sentido de que essa relação é enfraquecida.

Alem disso, Sarwendhi (2021) ressalta que o alinhamento entre os interesses dos funcionários e os objetivos organizacionais, fortalecido pelo comprometimento

com a organização, pode reduzir a manipulação de informações orçamentárias. A relação entre comprometimento e folga orçamentária também é explorada por Bortoluzzi et al. (2023), identificando que um alto nível de comprometimento com a organização pode mitigar os efeitos negativos do maquiavelismo e reduzir a tendência de criar folgas orçamentárias, promovendo uma maior transparência no processo orçamentário.

No mesmo sentido, Gayatri e Rasmini (2019) sugerem que a incerteza na carreira pode moderar o efeito do comprometimento com a organização sobre a criação de folgas orçamentárias, visto que quando há baixa incerteza na carreira, um alto comprometimento pode reduzir as folgas orçamentárias. Para Yakub et al. (2022), o comprometimento tem o efeito de reduzir a propensão dos gestores a criar folgas, especialmente quando há ênfase no orçamento.

Huseno (2017) evidencia que o comprometimento com a organização modera positivamente (fortalece) a relação entre a participação no orçamento e a criação de folgas orçamentárias, o que vem a ser reforçado por Sukayana e Putri (2019). Estes últimos sugerem que, em contextos de alta pressão orçamentária, um forte comprometimento com a organização pode diminuir práticas oportunistas.

Nesse sentido, Pusporini et al. (2018) defende, que o comprometimento com a organização pode debilitar o efeito da participação no orçamento e na criação de folgas orçamentárias, reduzindo a probabilidade de manipulação orçamentária em ambientes onde o comprometimento dos funcionários é elevado. Da mesma forma, Renggadewi e Suprasto (2020) argumentam que o comprometimento enfraquece a relação negativa entre a participação no orçamento e a criação de folgas, promovendo um processo orçamentário mais transparente e alinhado com os interesses organizacionais.

Considerando a interação entre participação no orçamento e o comprometimento com a organização, há indícios de que pode haver redução das folgas orçamentárias, sugerindo que o comprometimento mitiga práticas orçamentárias ineficazes (Prasetya & Wardhani, 2016).

Dessa forma, formula-se a hipótese:

H3b: O comprometimento com a organização modera a relação negativa entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária, no sentido de que essa relação é fortalecida.

## 2.7 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

A assimetria da informação é um fenômeno discutido na literatura contábil e financeira, sendo um dos principais fatores que influenciam a qualidade e a transparência do processo orçamentário (Afonso & Granatto, 2017; Duarte et al., 2020). Esse fenômeno ocorre quando uma das partes envolvidas na tomada de decisão detém mais informações do que a outra, criando um desequilíbrio na alocação de recursos e possibilitando a adoção de comportamentos oportunistas (Ekayanti & Putri, 2024; Fanani & Saudale, 2019; Pusporini et al., 2018).

Na Teoria da Agência, a assimetria da informação é a raiz dos problemas de agência, como o risco moral e a seleção adversa (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). No contexto orçamentário, a assimetria surge quando agentes de nível intermediário possuem conhecimento mais detalhado sobre custos operacionais, demandas futuras e riscos financeiros do que seus superiores, implicando em vantagem informacional facilitando a manipulação das previsões orçamentárias e a criação de folga orçamentária (Anjeliasi et al., 2024; Buzzi et al., 2014).

Além disso, a assimetria da informação é um aspecto para a criação da folga orçamentária, uma vez que gestores subordinados frequentemente possuem informações mais detalhadas do que seus superiores, podendo distorcer os números para garantir metas mais facilmente atingíveis (Ekayanti & Putri, 2024). Essa assimetria pode ser ampliada pela ênfase no orçamento, quando a avaliação de desempenho está fortemente atrelada ao cumprimento das metas orçamentárias, levando os gestores a criarem reservas estratégicas para evitar penalizações (Fitri et al., 2024; Sulistyawati et al., 2023).

De acordo com Sulastri e Wardani (2021), em ambientes com alta assimetria da informação, gestores podem inflacionar despesas e subestimar receitas para criar margens de segurança que garantam maior flexibilidade no cumprimento de metas orçamentárias. Esse comportamento é incentivado pela dificuldade que os tomadores de decisão enfrentam para monitorar e validar as informações fornecidas, permitindo que gestores utilizem sua posição estratégica para ocultar dados e influenciar a definição do orçamento (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024).

No setor público, a assimetria da informação pode ser amplificada por fatores institucionais, como a complexidade das regras orçamentárias, a fragmentação dos processos de controle e a falta de transparência na prestação de contas (Prencipe et al., 2014; Yakub et al., 2022). Em contrapartida, mecanismos como participação no orçamento, clareza das metas e comprometimento com a organização podem mitigar os efeitos da assimetria da informação, aumentando a transparência e reduzindo as oportunidades para criação de folga (Prayudi et al., 2021; Zonatto et al., 2019).

A participação no orçamento tem sido estudada como um mecanismo que pode reduzir a assimetria da informação e melhorar a qualidade das previsões orçamentárias (Lavarda & Fank, 2014; Lunardi et al., 2019). Quando gestores são

incluídos no processo orçamentário, há um maior compartilhamento de informações, reduzindo o desequilíbrio informacional entre diferentes níveis hierárquicos e promovendo maior transparência (Prayudi et al., 2021; Zonatto et al., 2019).

Contudo, estudos sugerem que a participação no orçamento nem sempre reduz a folga orçamentária, especialmente em ambientes com alta assimetria da informação (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Bhilawa & Kautsar, 2018), visto que gestores podem utilizar sua posição estratégica para manipular informações e influenciar previsões orçamentárias de maneira a garantir margens de segurança para seus departamentos. Ou seja, a participação no orçamento pode ser explorada como um meio de legitimar a criação de folga orçamentária, pois subordinados podem argumentar que os recursos solicitados são essenciais para o desempenho organizacional, dificultando a fiscalização e o controle dos gestores de nível superior (Putri et al., 2024).

Dessa forma, é possível analisar a assimetria da informação como uma variável moderadora, postulando-se a seguinte hipótese:

H4a: A assimetria da informação modera a relação negativa entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária, no sentido que enfraquece essa relação.

Além disso, em contextos onde há elevada assimetria informacional, a ênfase no orçamento pode intensificar a criação de folga, pois os gestores podem justificar a necessidade de reservas adicionais alegando fatores como incertezas externas, flutuações econômicas ou dificuldades operacionais (Anjeliasi et al., 2024; Sulastri & Wardani, 2021). No entanto, quando a assimetria da informação é reduzida, a ênfase no orçamento pode atuar como um mecanismo disciplinador, incentivando maior

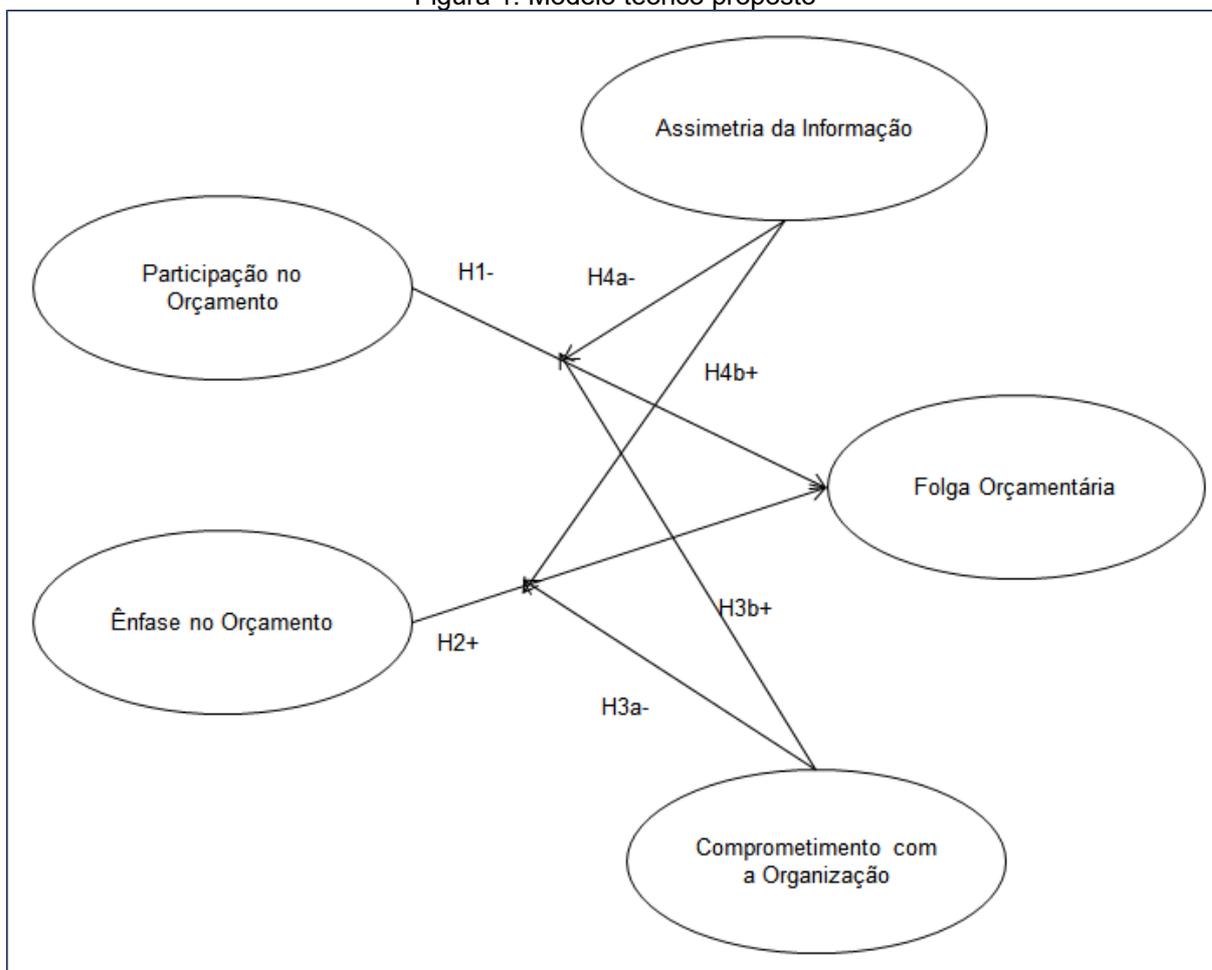
eficiência na alocação de recursos e reduzindo a criação de folga orçamentária (Ekayanti & Putri, 2024; Pratiwi & Muslichah, 2023).

Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H4b: A assimetria da informação modera a relação positiva entre a ênfase no orçamento e a criação de folga orçamentária, no sentido que fortalece essa relação.

Com base na fundamentação apresentada, a Figura 1 consolida o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

Figura 1: Modelo teórico proposto



Nota: Elaboração própria.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia metodológica da presente pesquisa decorreu de seu objetivo central, que é analisar a influência direta da participação no orçamento e da ênfase no orçamento na criação de folga orçamentária no setor público, e complementarmente, examinar se a assimetria de informações e o comprometimento com a organização moderam essas relações diretas. Essa abordagem permite investigar as relações comportamentais dentro de um contexto institucional específico, e analisar criticamente como as ferramentas de gestão impactam o fenômeno estudado.

Para alcançar o objetivo, adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva de corte transversal, desenvolvida com base em dados primários (Creswell & Creswell, 2021; Zangirolami-Raimundo et al., 2018). De acordo com Gil (2008), o método descritivo busca levantar e interpretar características de determinado grupo, fenômeno ou realidade, sem buscar de explicar relações causais.

Dada a dificuldade de abranger toda a população, a amostra é não probabilística, por acessibilidade, composta por profissionais da área de orçamento de órgãos públicos brasileiros, independente do Ente Federativo ou da Esfera de Governo (Martins & Theóphilo, 2009; Naderifar et al., 2017). O processo de coleta de dados foi conduzido por meio de um questionário eletrônico, que se encontra no Apêndice A, instrumento que é amplamente utilizado em pesquisas sociais para descrever características de uma população em um momento específico (Creswell & Creswell, 2021).

Vale frisar que foram tomados todos os cuidados éticos requeridos pela Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Assim, o questionário inicia-se com a descrição da pesquisa e na sequência é requerido a concordância do servidor com o intuito de configurar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), resguardando a voluntariedade e o anonimato, sendo dividido na sequência em duas partes: (i) caracterização sociodemográfica dos respondentes e (ii) escalas de mensuração dos construtos pesquisados. Antes do procedimento de coleta de dados, o questionário foi submetido a um pré-teste com 12 voluntários, sendo realizados dois ajustes pontuais de redação com base nas sugestões recebidas, a fim de aprimorar a clareza e a precisão dos enunciados.

A elaboração do questionário *online* na plataforma Google Forms teve como finalidade angariar o maior número de dados coletados em todos espaço territorial brasileiro (Belisario et al., 2015). De acordo com Dillman et al. (2014), a coleta de dados *online* é eficiente e permite alcançar muitos participantes em um curto período, que ocorreu entre 17 de janeiro de 2025 e 27 de março de 2025, por meio de convites para participação via mensagens individuais e em massa, utilizando e-mail institucional, rede oficial de contatos, grupos de WhatsApp e listas específicas de profissionais da área orçamentária pública.

As escalas foram previamente validadas em estudos internacionais e adaptadas à realidade do setor público, mensuráveis a partir de uma escala de cinco pontos, seguindo a técnica proposta por Likert (1932), para pesquisas sociais, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como uma replicação construtiva, conforme a tipologia proposta por Köhler e Cortina (2021) e aprofundada, conforme Ringle et al. (2023), ao adaptar modelo teórico estabelecido na literatura, analisando

relações entre participação no orçamento, ênfase no orçamento e folga orçamentária, incorporando comprometimento com a organização e assimetria de informações.

Assim, para folga orçamentária e a assimetria da informação, utiliza-se escala de Dunk (1993), ambas com 6 itens cada. A participação no orçamento é medida de acordo com Milani (1975), com 6 itens. A ênfase no orçamento é avaliada com a escala de Hopwood (1972), com 4 itens. O comprometimento com a organização, com 6 itens, é medido usando a escala de Zettler et al. (2011).

Além disso, Angelelli et al. (2025) evidenciam que a evolução temática e a consolidação da modelagem por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) dependem da ampliação empírica e teórica de modelos existentes para novos contextos, reforçando o valor científico das replicações construtivas. Nesse mesmo sentido, a comparação entre modelos torna-se essencial para documentar o desenvolvimento teórico, permitindo confirmar, refutar ou refinar hipóteses previamente formuladas (Sharma et al., 2023).

Para a determinação do mínimo da amostra, utilizou-se a análise de poder e tamanho do efeito, por meio do *software* G\*Power 3.1.9.7, conforme orienta Ringle et al. (2014). Os parâmetros utilizados foram: 1) efeito de Cohen ( $f^2$ ) de 0,15 (médio); 2) nível de probabilidade de 0,05; 3) poder estatístico de 0,8; e 4) 2 preditores máximos por construto (Faul et al., 2009). Assim, a amostra final foi de 1,7 vezes maior que o projetado pelo software, contado com 116 respondentes.

A análise do perfil sociodemográfico da amostra indica que a maior parte dos participantes (42,24%) tem entre 36 e 45 anos, seguida por 19,83% na faixa etária de 46 a 55 anos. Participantes entre 26 e 35 anos e entre 56 e 65 anos representam cada um 18,10% da amostra, enquanto 1,72% têm entre 18 e 25 anos.

No que se refere à escolaridade, a maioria dos respondentes (57,76%) possui pós-graduação lato sensu; 18,97% têm pós-graduação stricto sensu (mestrado); 18,97% concluíram graduação; 3,45% possuem doutorado, e 0,86% têm ensino médio. Quanto à natureza do vínculo profissional, 70,69% ocupam cargos estatutários/efetivos, 22,41% ocupam cargos em comissão, enquanto as demais categorias — como consultores, processos seletivos ou vínculos mistos — somam 6,9% do total. Em relação à distribuição geográfica, a maioria dos participantes é da região Norte (65,52%), seguida pelas regiões Sudeste (15,52%), Centro-Oeste (6,9%), Nordeste (6,9%) e Sul (5,17%).

No que tange ao tempo de serviço público, 20,69% dos participantes atuam entre 11 e 15 anos; outros 20,69% têm entre 16 e 20 anos de serviço. Seguem-se os grupos com 6 a 10 anos (16,38%), mais de 30 anos (15,52%), entre 26 e 30 anos (9,48%), entre 21 e 25 anos (7,76%), 1 a 5 anos (7,76%) e menos de um ano (1,72%). Quanto ao tempo de atuação especificamente na área de orçamento público, 31,9% dos respondentes atuam entre 1 e 5 anos; 25% entre 6 e 10 anos; 16,38% entre 11 e 15 anos; 8,62% entre 21 e 25 anos; 6,9% têm menos de um ano; 5,17% atuam entre 26 e 30 anos; 3,45% entre 16 e 20 anos, e 2,59% atuam há mais de 30 anos na área.

O detalhamento da amostra encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Região do país</b>		
Norte	76	65.52%
Sudeste	18	15.52%
Nordeste	8	6.9%
Centro-Oeste	8	6.9%
Sul	6	5.17%
<b>Idade</b>		
De 18 a 25 anos	2	1.72%
26 a 35 anos	21	18.1%
36 a 45 anos	49	42.24%
46 a 55 anos	23	19.83%
56 a 65 anos	21	18.1%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	1	0.86%
Graduação/Ensino Superior	22	18.97%
Pós-graduação (Lato Sensu)	67	57.76%
Pós-graduação (Stricto Sensu) Mestrado	22	18.97%
Pós-graduação (Stricto Sensu) Doutorado	4	3.45%
<b>Cargo</b>		
Estatutário/Efetivo	84	72.41%
Cargo em Comissão	27	23.28%
Processo Seletivo	2	1.72%
Consultor	1	0.86%
PM Aposentado	1	0.86%
CLT	1	0.86%
<b>Tempo de serviço no setor público</b>		
Menos de um ano	2	1.72%
1 a 5 anos	9	7.76%
6 a 10 anos	19	16.38%
11 a 15 anos	24	20.69%
16 a 20 anos	24	20.69%
21 a 25 anos	9	7.76%
26 a 30 anos	11	9.48%
Mais de 30 anos	18	15.52%
<b>Tempo na área de orçamento público</b>		
Menos de um ano	8	6.9%
1 a 5 anos	37	31.9%
6 a 10 anos	29	25.0%
11 a 15 anos	19	16.38%
21 a 25 anos	10	8.62%
26 a 30 anos	6	5.17%
16 a 20 anos	4	3.45%
Mais de 30 anos	3	2.59%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Os dados foram organizados e tratados em planilha eletrônica, com verificação de consistência, identificação de valores ausentes e reversão dos itens necessários. Em seguida, os dados foram importados para o software SmartPLS 4.1.1.1, onde se procedeu à técnica de Modelagem de Equações Estruturais estimada por Mínimos

Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM), conforme orienta Bido e Silva (2019), Hair et al. (2022) e Ringle et al. (2023).

A análise dos dados seguiu as duas etapas tradicionais da técnica: A validade do modelo de mensuração foi avaliada por meio das validades convergente e discriminante dos construtos, conforme os procedimentos recomendados por Bido e Silva (2019), Hair et al. (2022) e Sarstedt et al. (2022). Assim, a validade convergente objetiva assegurar que os indicadores de um mesmo construto realmente mensurem o mesmo conceito subjacente. Para tal, foram examinadas as cargas fatoriais padronizadas, o Alfa de Cronbach, a confiabilidade composta ( $\rho_c$ ), o coeficiente de confiabilidade Dillon-Goldstein ( $\rho_A$ ) e a variância média extraída (AVE). As cargas fatoriais indicam a força da associação de cada item com o seu respectivo fator latente, sendo desejável que apresentem valores superiores a 0,708. Ainda que alguns itens com cargas entre 0,40 e 0,70 sejam mantidas, desde que os respectivos construtos apresentaram valores adequados de confiabilidade composta ( $\rho_c > 0,70$ ) e  $AVE > 0,50$ , conforme preconizado por Hair et al. (2022).

A validade discriminante, por sua vez, visa garantir que os construtos são empiricamente distintos entre si e, para isso, foi utilizado o critério de Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT), amplamente aceito como medida robusta de avaliação discriminante, resultando em valores abaixo do ponto de corte de 0,85, sugerindo que os construtos do modelo são conceitualmente distintos entre si, conforme recomendam Sarstedt et al. (2022).

Cabe reconhecer que esta pesquisa adota corte transversal, o que implica na coleta simultânea de dados sobre participação no orçamento, ênfase no orçamento, comprometimento com a organização, assimetria da informação e folga orçamentária. Conforme argumenta Spector (2019), esse tipo de delineamento apresenta limitações

importantes — especialmente no que se refere à incapacidade de estabelecer relações causais definitivas entre as variáveis analisadas. Além disso, ele ressalta que o delineamento transversal pode estar sujeito à variância comum do método, uma vez que as respostas dos participantes são captadas em um único momento, possivelmente sob influência de fatores contextuais temporários, como pressões externas ou condições emocionais no instante da resposta.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação da qualidade dos construtos reflexivos foi conduzida com base em critérios consagrados na literatura, conforme recomendam Hair et al. (2022), Sarstedt et al. (2022) e Bido e Silva (2019). Os principais indicadores considerados foram: cargas fatoriais, Alfa de Cronbach, confiabilidade composta (CR), rho\_A e a Variância Média Extraída (AVE). Tais medidas permitem aferir, respectivamente, a confiabilidade individual dos indicadores, a consistência interna dos construtos e a validade convergente.

Importante destacar que todos os construtos do modelo são reflexivos, isto é, os seus indicadores são manifestações latentes, o que justifica o uso dos critérios aqui empregados, conforme recomendação de Hair et al. (2022), que ressalta a necessidade de validação rigorosa da mensuração em modelos com essa natureza.

O modelo teórico inicial contemplava 28 itens (indicadores) distribuídos entre cinco construtos: Participação no Orçamento (PO), Ênfase no Orçamento (EO), Comprometimento com a Organização (CO), Assimetria da informação (AI) e Folga Orçamentária (FO). Após a avaliação das cargas fatoriais no SmartPLS 4.1.1.1, sete variáveis foram excluídas por apresentarem cargas abaixo do ponto de corte de 0,708, sem respaldo metodológico para sua manutenção, conforme recomendam Hair et al. (2022), sendo eles: CO5, CO6, EO2, FO1, FO2, FO3 e PO6.

A exclusão desses indicadores buscou aprimorar a confiabilidade dos construtos e evitar distorções nos resultados do modelo estrutural. Destaca-se,

contudo, que a exclusão não comprometeu a representatividade teórica dos construtos, uma vez que os itens remanescentes cobrem adequadamente os domínios conceituais propostos. Além disso, os construtos mantiveram ao menos três indicadores com cargas satisfatórias, conforme o mínimo recomendado por Hair et al. (2022), para a estabilidade da mensuração em modelos reflexivos.

Por outro lado, alguns indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,708 foram mantidos, pois os respectivos construtos apresentaram valores satisfatórios de confiabilidade composta ( $CR > 0,7$ ) e validade convergente ( $AVE > 0,5$ ), com respaldo em Bido e Silva (2019) e Hair et al. (2022), que admitem a permanência de indicadores com cargas entre 0,40 e 0,70 desde que a AVE e CR cumprirem as exigências destacadas anteriormente. A Tabela 2 apresenta as cargas fatoriais dos indicadores mantidos no modelo após os ajustes descritos.

Tabela 2 – Cargas Externas

Construtos	Variáveis		Carga Fatorial
<b>Assimetria da Informação</b>	AI1	Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informações sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.	0,792
	AI2	Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado em relação às operações internas na sua área de responsabilidade.	0,854
	AI3	Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade	0,914
	AI4	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade	0,876
	AI5	Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade	0,808
	AI6	Em comparação com o meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade	0,861
<b>Comprometimento com a Organização</b>	CO1	Eu ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. (Codificação reversa)	0,597
	CO2	Tenho orgulho de fazer parte desta organização. (Codificação reversa)	0,854
	CO3	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. (Codificação reversa)	0,859
	CO4	Eu acho que meus valores pessoais são congruentes com os valores da organização. (Codificação reversa)	0,811
<b>Ênfase no Orçamento</b>	EO1	A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	0,515
	EO3	A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	0,895
	EO4	Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	0,703
<b>Folga Orçamentária</b>	FO4	Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	0,822
	FO5	As metas orçamentárias não me preocuparam particularmente em melhorar a eficiência em minha área de responsabilidade.	0,904
<b>Participação no orçamento</b>	PO1	Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	0,841
	PO2	Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	0,718
	PO3	As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	0,810
	PO4	Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	0,730
	PO5	As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	0,828

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A Tabela 3, a seguir, apresenta os resultados consolidados da análise de confiabilidade e validade convergente dos construtos.

Tabela 3 – Confiabilidade e validade convergente dos construtos

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta (rho_a)	Confiabilidade Composta (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)
<b>AI</b>	3,292	1,200	0,924	0,932	0,941	0,726
<b>CO</b>	4,196	0,812	0,806	0,854	0,865	0,620
<b>EO</b>	2,540	0,928	0,604	0,734	0,756	0,520
<b>FO</b>	2,082	1,142	0,666	0,702	0,854	0,746
<b>PO</b>	3,460	1,069	0,847	0,860	0,890	0,619
<b>Obs.:</b>			<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,5</b>

Nota: AI: Assimetria da Informação; CO: Comprometimento com a Organização; EO: Ênfase no Orçamento; FO: Folga Orçamentária; PO: Participação no Orçamento. Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Observa-se que os construtos AI, CO e PO apresentaram elevados níveis de consistência interna, com Alfa de Cronbach, CR e AVE acima dos valores recomendados. No caso de EO e FO, apesar de os valores de Alfa de Cronbach estarem abaixo do ponto de corte de 0,70 (0,604 e 0,666, respectivamente), a confiabilidade composta (rho\_c e rho\_a > 0,7) e a AVE (> 0,5) asseguraram a manutenção desses construtos no modelo, conforme critérios defendidos por Hair et al. (2022).

Além disso, ao observar os dados descritivos, nota-se que os construtos participação no orçamento, ênfase no orçamento e assimetria de informação apresentaram tendência à neutralidade (médias de 3,46, 2,54 e 3,292, respectivamente).

Já o comprometimento com a organização tende à concordância (média de 4,196) e a criação de folga orçamentária mostra tendência à discordância (média de 2,082, respectivamente). O primeiro caso sugere identificação dos servidores com a organização. O segundo caso indica uma tendência à negação da existência de folga orçamentária. Vale, no entanto, ressaltar que nos cinco construtos avaliados há um desvio padrão elevado que mostra que há os que discordam totalmente e os que tendem a concordar. Portanto, o entedimento do papel do orçamento na gestão

pública, no que tange às variáveis que podem conduzir a folgas orçamentárias, não é algo que seja uniforme entre os profissionais que trabalham diretamente no processo de planejamento.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que o modelo de mensuração apresenta confiabilidade e validade convergente adequadas, permitindo avançar para a avaliação da validade discriminante, conforme demonstrado na próxima subseção.

A validade discriminante consiste na capacidade de um construto se diferenciar empiricamente dos demais construtos do modelo, assegurando que ele represente um conceito único e não redundante (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2022). Em outras palavras, ela confirma que as variáveis observadas vinculam-se de maneira mais forte ao construto ao qual pertencem do que aos demais construtos do modelo (Sarstedt et al., 2022).

A validade discriminante foi avaliada com base no critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) desenvolvido por Henseler et al. (2015), atualmente considerado o mais recomendado para essa finalidade (Hair et al., 2022; Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). Segundo esses autores, valores de HTMT inferiores a 0,85 indicam validade discriminante adequada entre construtos teoricamente distintos, sendo aceitáveis até 0,90 para construtos similares. A Tabela 4 apresenta os valores de HTMT entre os pares de construtos da pesquisa:

Tabela 4 – Validade discriminante (HTMT)

Construto	AI	CO	EO	FO	PO
AI					
CO	0,177				
EO	0,296	0,201			
FO	0,318	0,313	0,376		
PO	0,348	0,150	0,174	0,183	

Nota: AI: Assimetria da Informação; CO: Comprometimento com a Organização; EO: Ênfase no Orçamento; FO: Folga Orçamentária; PO: Participação no Orçamento.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Nota-se que todos os coeficientes HTMT estão abaixo do limite de 0,85, confirmando que os construtos do modelo são empiricamente distintos entre si. Com base nesses resultados, conclui-se que todas as relações entre construtos asseguram que cada construto mede efetivamente um conceito distinto, reforçando a adequação do modelo de mensuração e autoriza a continuidade da análise por meio da avaliação do modelo estrutural.

#### 4.2 ANÁLISE DO MODELO DE ESTRUTURAL

A análise do modelo estrutural foi conduzida com o objetivo de testar as hipóteses formuladas com base nos objetivos específicos definidos no Capítulo 1, utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), operacionalizada por meio do software SmartPLS 4.1.1.1. Essa abordagem permite verificar a relação da estrutura proposta no modelo, em se tratando de fenômenos sociais, devendo apresentar significância de até 0,05, a fim de garantir a relevância estatística (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2022).

Inicialmente, o modelo estrutural foi avaliado com base nos coeficientes padronizados ( $\beta$ ), valores de significância (valor-p), estatística t, efeitos de tamanho ( $f^2$ ) e valores de inflação da variância (VIF), conforme os critérios metodológicos consolidados na literatura. A Tabela 5 apresenta os efeitos diretos estimados.

**Tabela 5 – Efeitos Diretos sobre a Folga Orçamentária**

Relação	$\beta$	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	Hipótese	Conclusão
PO → FO	-0,208	0,157	1,325	0,185	H1-	Não Confirmada
EO → FO	0,197	0,101	1,957	0,050	H2+	Confirmada

Nota: PO = Participação no orçamento; EO = Ênfase no Orçamento; FO = Folga Orçamentária.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A hipótese H1, que previa um efeito negativo da participação no orçamento sobre a folga orçamentária, não foi confirmada. Essa ausência de significância pode indicar que o simples envolvimento dos servidores no processo orçamentário não é suficiente para reduzir a folga percebida, podendo haver outros fatores institucionais ou culturais que limitam esse efeito. Esse resultado demonstra que o contexto normativo e rígido do orçamento público brasileiro podem neutralizar o impacto esperado da participação orçamentária sobre a criação da folga.

Por outro lado, a hipótese H2 foi confirmada, evidenciando que a ênfase no cumprimento do orçamento apresenta uma influência positiva e significativa na formação da folga orçamentária. Esse resultado é coerente com estudos que sugerem que uma gestão excessivamente orientada para metas orçamentárias pode estimular comportamentos defensivos, como a inserção de folgas.

Quanto aos efeitos de tamanho ( $f^2$ ), EO → FO apresentou um efeito pequeno ( $f^2 = 0,060$ ), enquanto PO → FO teve um efeito desprezível ( $f^2 = 0,011$ ), segundo os critérios de Hair et al. (2022), que classificam efeitos de 0,02 como pequenos, 0,15 como médios e 0,35 como grandes. Adicionalmente, os valores dos fatores de inflação da variância (VIF) permaneceram entre 1,000 e 1,161, abaixo do limite de 5,0, o que evidencia ausência de multicolinearidade entre os preditores (Bido & Silva, 2019).

Além dos efeitos diretos, foram testadas interações moderadoras entre os construtos, com vistas a identificar efeitos condicionais. A Tabela 6 apresenta os resultados das hipóteses de moderação.

**Tabela 6 – Efeitos Moderadores sobre a Folga Orçamentária**

Interação	$\beta$	Desvio Padrão	Estatística t	P-valor	Hipótese	Conclusão
CO × EO → FO	0,172	0,116	1,486	0,137	H3a-	Não Confirmada
CO × PO → FO	0,213	0,127	1,672	0,094	H3b+	Não Confirmada
AI × PO → FO	-0,109	0,096	1,136	0,256	H4a-	Não Confirmada
AI × EO → FO	0,149	0,111	1,341	0,180	H4b+	Não Confirmada

Nota: AI: Assimetria da Informação; CO: Comprometimento com a Organização; EO: Ênfase no Orçamento; FO: Folga Orçamentária; PO: Participação no Orçamento.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Nenhuma das hipóteses de moderação foi confirmada. Isso sugere que nem o comprometimento com a organização nem a assimetria da informação modificam significativamente as relações entre participação no orçamento e ênfase no orçamento e a folga orçamentária. Esses resultados podem refletir um padrão de homogeneidade perceptiva entre os respondentes ou a predominância de outros fatores não capturados pelo modelo moderado.

A capacidade explicativa do modelo foi verificada com base no coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para o construto Folga Orçamentária, que alcançou 0,290, com  $R^2$  ajustado de 0,237. Isso indica que aproximadamente 23,7% da variância em FO é explicada pelas variáveis preditoras. Esse valor é considerado moderado, especialmente considerando a natureza complexa e comportamental do fenômeno investigado.

Quanto ao poder preditivo, o modelo apresentou valor de  $Q^2$  (Stone-Geisser) igual a 0,092 para FO, o que demonstra predição satisfatória segundo Hair et al. (2022), pois valores acima de zero já indicam capacidade preditiva. Embora não expressivo, o resultado valida o modelo em termos de capacidade de replicar a variância explicada.

Complementarmente, realizou-se a avaliação preditiva do modelo foi realizada por meio do *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT), proposto por Liengaard et al. (2021) e expandido por Sharma et al. (2023), apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7 – Poder de Predição do Modelo – Teste CVPAT**

	Média dos indicadores (IA)			Modelo linear (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
<b>FO</b>	-0,104	0,686	0,494	-0,274	1,996	0,048

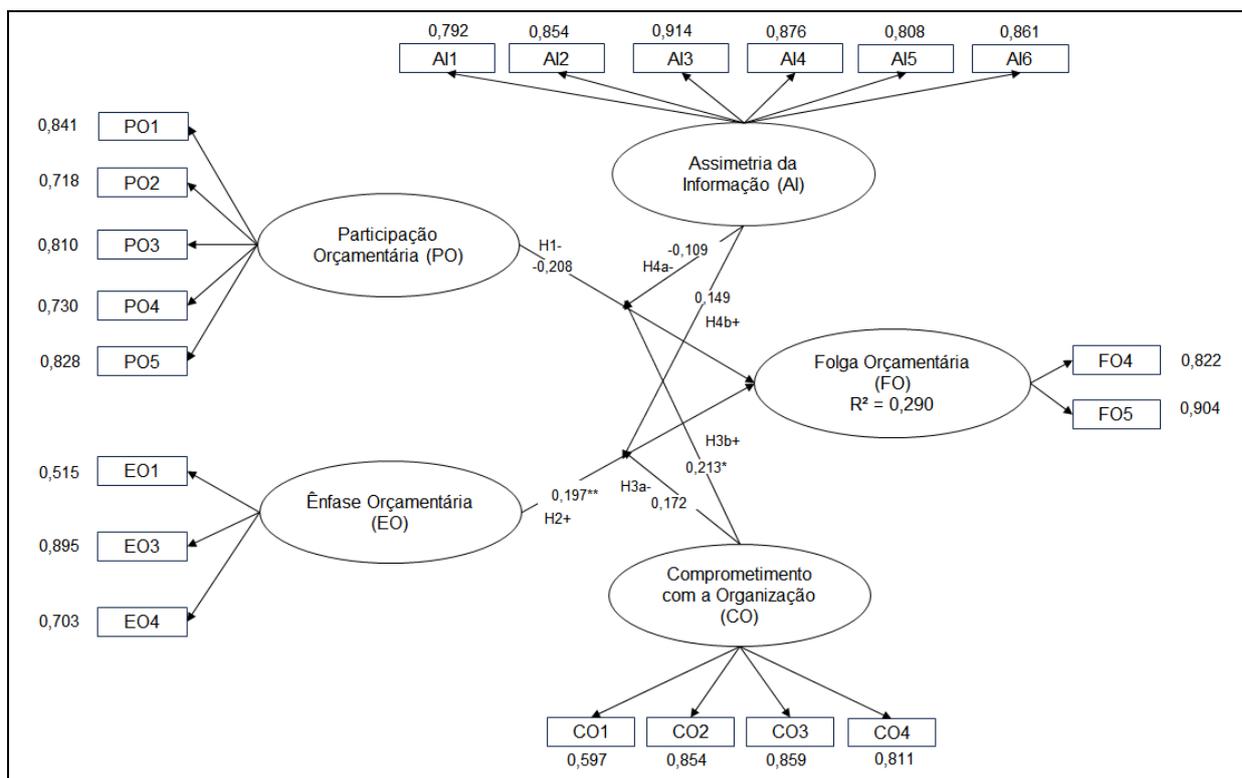
Nota: FO: Folga Orçamentária.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Os resultados do CVPAT indicam que, quando comparado ao *benchmark* da média dos indicadores (IA), o modelo não apresenta predição estatisticamente significativa ( $p = 0,494$ ) (Sharma et al., 2023). No entanto, ao utilizar o *benchmark* do modelo linear (LM), mais conservador, a diferença foi significativa para FO ( $p = 0,048$ ), sugerindo que o modelo proposto possui poder preditivo maior que em regressão linear múltipla, captando relações não triviais entre variáveis latentes (Hair et al., 2022). Essa condição caracteriza um modelo com potencial preditivo, sugerindo espaço para aprimoramentos futuros na sua capacidade de previsão ao incorporar outros construtos.

Por fim, a Figura 2 apresenta o modelo estrutural com seus resultados. Os resultados reforçam a complexidade do fenômeno da folga orçamentária e abrem espaço para discussões, desenvolvidas no próximo capítulo.

Figura 2: Resultados do modelo estrutural



Obs.: \*\* 95% de confiança; \*90% de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Elaborado pelo autor.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à discussão crítica dos achados empíricos à luz da literatura revisada. A análise integra os resultados do modelo estrutural à teoria, identificando convergências, divergências e contribuições específicas do estudo para o campo da gestão pública, especialmente no que tange à dinâmica da folga orçamentária no setor público.

A primeira hipótese testada (H1) propôs que a participação no orçamento influencia negativamente a criação de folga orçamentária. Contudo, essa hipótese não foi confirmada, o que indica que, na percepção dos respondentes, a participação no orçamento, por si só, não inibe a formação de folgas orçamentárias. As evidências achado diferem de estudos como os de Lavarda e Almeida (2013), Zonatto et al. (2019) e Prayudi et al. (2021), que sugerem que a participação ativa poderia mitigar a assimetria de informações e reduzir a folga.

O resultado sugere que a participação no orçamento, embora possa melhorar a comunicação vertical e o alinhamento de expectativas, não é suficiente para evitar práticas estratégicas de subavaliação ou superestimação de dados orçamentários, como já observado por Lavarda e Almeida (2013) e complementado por Al Jasimee e Blanco-Encomienda (2024). Essa constatação pode ser parcialmente explicada pelo ambiente institucional do setor público brasileiro, à luz da Teoria Institucional, visto que a elevada rigidez normativa e a centralização das decisões tendem a reduzir o impacto prático das contribuições dos servidores, tornando-as meramente formais ou consultivas (Dias & Wilbert, 2023; DiMaggio & Powell, 2010; Purwandari et al., 2023; Scott, 1995). A participação, nesse contexto, pode configurar um tipo de isomorfismo

mimético ou coercitivo, onde a prática é adotada para legitimar o processo, sem necessariamente promover uma mudança substantiva nas dinâmicas de agência e na alocação de recursos (Meyer & Rowan, 1977).

Ademais, o efeito desprezível reforça a interpretação de que a participação no orçamento tem papel marginal na explicação da variância da folga orçamentária no setor público, pelo menos no modelo avaliado, sem deixar de considerar que o modelo participativo pode ser entendido como uma participação formal. Essa constatação pode ser parcialmente explicada pelo ambiente institucional do setor público brasileiro, caracterizado por elevada rigidez normativa e centralização das decisões orçamentárias, fatores que tendem a reduzir o impacto prático das contribuições dos servidores, tornando-as meramente formais ou consultivas (Dias & Wilbert, 2023; Purwandari et al., 2023)

Por outro lado, a hipótese que previa efeito positivo da ênfase no orçamento sobre a criação de folga (H2) foi confirmada. Esse resultado reforça os achados de Dunk (1993), Beuren e Verhagem (2015) e Sulastri e Wardani (2021), segundo os quais, em contextos com forte cobrança pelo cumprimento de metas orçamentárias, os gestores podem superestimar despesas ou subestimar receitas como forma de autoproteção.

Essa confirmação ganha uma interpretação mais profunda pela sob a ótica crítica de Hopwood (1976, 1983), em que o orçamento não seria apenas uma ferramenta neutra de gestão; perfazendo instrumento imerso em dinâmicas de poder e controle. A ênfase acentuada no orçamento, portanto, não é apenas um mecanismo para buscar eficiência - como a Teoria da Agência poderia sugerir -, mas uma forma de pressão da alta administração sobre os agentes. Nesse cenário, a folga orçamentária torna-se uma resposta comportamental estratégica por parte dos

agentes, uma forma de "autoproteção" ou mesmo de "resistência" a um controle percebido como rígido e punitivo (Chua, 1986; Power, 1997).

Assim, confirma-se que a ênfase acentuada no orçamento pode criar incentivos para a adoção de comportamentos oportunistas, ampliando a folga orçamentária. O resultado aponta que o ambiente institucional do setor público, se marcado por pressão por resultados, pode intensificar comportamentos de acomodação orçamentária.

Conforme discutido por Buzzi et al. (2014), a ênfase induz comportamentos de autoproteção, nos quais gestores inflacionam estimativas de despesas ou subestimam receitas para evitar penalizações futuras. Portanto, a ênfase no orçamento, ainda que benéfica para o controle fiscal, pode gerar efeitos adversos se não vier acompanhada de transparência, monitoramento e equilíbrio nas metas impostas (Ehsan et al., 2023; Munawaroh et al., 2024).

As hipóteses de que o comprometimento com a organização atua como moderador nas relações entre a ênfase no orçamento e a criação da folga orçamentária (H3a) e entre a participação no orçamento e a folga orçamentária (H3b) não foram confirmadas. Esses resultados divergem das evidências apresentadas por Agustina e Suhaidar (2021) e Sarwendhi (2021), que identificaram que o comprometimento com os objetivos organizacionais pode atenuar comportamentos oportunistas. No caso do serviço público no Brasil, há uma tendência ao comprometimento com a organização, possivelmente por conta de razões ideológicas ou a estabilidade que tem um servidor público concursado. Mesmo assim, isso não se converte em inibidor da folga orçamentária.

À luz da Teoria Institucional, é possível que a força das instituições formais e a rigidez do sistema orçamentário brasileiro - como as DOCC-, sobreponham-se, em

certa medida, aos efeitos moderadores do comprometimento com a organização. Embora a literatura também indique que altos níveis de comprometimento podem reduzir práticas oportunistas, no contexto da amostra pesquisada, o comprometimento com a organização não foi suficiente para alterar a dinâmica das relações diretas analisadas (Ariani & Budiasih, 2021; Nouri, 1994; Yakub et al., 2022). É possível que a percepção de comprometimento com a organização, embora alta, não se traduza automaticamente em práticas concretas no cotidiano orçamentário, especialmente quando os mecanismos formais de participação são meramente consultivos ou simbólicos (Meyer & Rowan, 1977).

Da mesma forma, as hipóteses de que a assimetria de informações atua como moderador nas relações entre a participação no orçamento e a criação da folga orçamentária (H4a) e entre a ênfase no orçamento e a folga orçamentária (H4b) não foram confirmadas. Embora a literatura destaque a assimetria como facilitador da criação de folgas e a Teoria da Agência a coloque como causa raiz de problemas de agência, os resultados indicam que, no contexto estudado, esse efeito não se manifesta como moderador (Pusporini et al., 2018; Sulastri & Wardani, 2021). Pode estar diluído por outros fatores institucionais ou culturais não capturados no modelo, ou, ainda, que a assimetria informacional poderia amplificar ou reduzir o impacto das variáveis independentes sobre a folga orçamentária (Anjeliasi et al., 2024; Sulastri & Wardani, 2021).

Contudo, uma possível explicação para esse resultado reside na homogeneidade informacional entre os respondentes, todos servidores técnicos da área orçamentária - profissionais com conhecimento técnico consolidado -, o que pode limitar a percepção de assimetrias acentuadas. Além disso, é possível que os canais institucionais de comunicação e as plataformas de gestão orçamentária adotadas

pelos órgãos públicos brasileiros estejam atuando como mecanismos minimizadores da assimetria, ainda que parcialmente, neutralizando sua capacidade de moderar a relação entre participação e folga. Dessa forma, o impacto potencial da assimetria da informação sobre as relações investigadas pode ter sido atenuado, não se configurando como um moderador relevante neste estudo.

Além das explicações comportamentais, os resultados também devem ser analisados à luz da estrutura institucional do orçamento público brasileiro. O elevado grau de rigidez orçamentária, resultado da vinculação constitucional de receitas e do crescimento das Despesas Obrigatórias de Caráter Continuado (DOCC), compromete significativamente a flexibilidade da gestão fiscal e limita a capacidade de realocação de recursos (Divino et al., 2020; Silva & Ramos Junior, 2025). Essa rigidez cria um ambiente institucional no qual a margem de manobra para decisões discricionárias é extremamente reduzida, tornando a atuação dos gestores públicos mais reativa do que estratégica. Conforme argumenta Nunes (2024), esse cenário afeta diretamente a eficácia das políticas anticíclicas e, por consequência, diminui o impacto prático da participação orçamentária e a capacidade de resposta a crises, o que pode ajudar a explicar a não confirmação da hipótese H1. Ainda segundo o autor, a combinação entre forte rigidez normativa e aumento contínuo do endividamento contribui para um ciclo fiscal vicioso, no qual o Estado recorre ao crédito para custear despesas obrigatórias, fragilizando a sustentabilidade fiscal e dificultando investimentos em áreas estratégicas. Tais limitações estruturais, portanto, não apenas moldam o contexto da criação de folga orçamentária, como também impõem barreiras ao aproveitamento de instrumentos clássicos de controle, como a própria participação e a transparência na definição orçamentária.

A análise do coeficiente de determinação indica que as variáveis analisadas explicam aproximadamente 23,8% da variância da folga orçamentária, o que é considerado um valor moderado na literatura (Hair et al., 2022). Este resultado reforça a complexidade do fenômeno, sugerindo que outros fatores, além dos investigados, contribuem para a formação da folga no setor público.

Adicionalmente, o poder preditivo do modelo, avaliado pelo  $Q^2$ , foi considerado satisfatório, ainda que modesto, reforçando a necessidade de exploração de novas variáveis em estudos futuros. De modo geral, o modelo testado demonstrou capacidade explicativa moderada, reforçando que a criação de folga orçamentária é um fenômeno multifatorial que transcende as variáveis analisadas, exigindo a consideração de aspectos institucionais, culturais e comportamentais ainda não contemplados neste estudo.

Os resultados obtidos evidenciam que, entre as variáveis analisadas, apenas a ênfase no orçamento apresentou influência estatisticamente significativa e relevante sobre a criação de folga orçamentária, confirmando as proposições da Linha Crítica de Hopwood sobre o impacto comportamental das ferramentas de controle. Por outro lado, a participação no orçamento não mostrou impacto na folga, e as variáveis comprometimento com a organização e assimetria da informação não exerceram papel moderador significativo nas relações investigadas.

Esses resultados indicam que as soluções para reduzir eventualmente a folga orçamentária devem ir além da inclusão formal dos servidores no processo orçamentário ou da simples cobrança por metas. É necessário criar ambientes institucionais que promovam o engajamento real, alinhamento de valores, e cultura de integridade, conforme sugerido por Schmidt et al. (2023) e Yakub et al. (2022), e que considerem a contabilidade como um instrumento de governança que gera complexas

reações comportamentais, e não apenas uma técnica neutra (Chua, 1986; Hopwood, 1976). Uma outra explicação possível seria a negação, proposital ou não, da existência da folga orçamentária, o que foi expresso na tendência à discordância na existência da folga.

## Capítulo 6

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar a influência da participação no orçamento e da ênfase no orçamento sobre a criação de folga orçamentária no setor público, considerando os efeitos moderadores do comprometimento com a organização e da assimetria da informação. Para isso, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), a partir da aplicação de um questionário estruturado a servidores públicos da área orçamentária.

Os resultados evidenciaram que a participação no orçamento não apresentou influência estatisticamente significativa sobre a criação de folga orçamentária, contrariando parte da literatura que associa maior participação à redução de práticas oportunistas. Essa não confirmação é crucial e pode ser interpretada à luz da Teoria Institucional, sugerindo que o ambiente rígido e centralizado do orçamento público brasileiro (com forte isomorfismo coercitivo) limita a efetividade da participação, tornando-a mais um rito formal do que um instrumento de empoderamento real capaz de reduzir a assimetria da informação e, conseqüentemente, a folga orçamentária

Em contrapartida, a ênfase no orçamento demonstrou efeito positivo e significativo sobre a folga orçamentária, corroborando estudos que sugerem que o excesso de pressão sobre metas orçamentárias pode levar gestores a inflarem suas estimativas como estratégia de autoproteção. Este achado ressoa com a Linha Crítica de Hopwood, que argumenta que a contabilidade e, para o presente estudo, o orçamento, não são neutros, mas um instrumento de poder e controle. A ênfase excessiva pode gerar comportamentos defensivos ou oportunistas por parte dos

agentes, que buscam gerenciar o risco e a pressão que emanam do sistema de controle.

No tocante às variáveis moderadoras, tanto o comprometimento com a organização quanto a assimetria da informação não moderaram significativamente as relações entre participação no orçamento e ênfase no orçamento sobre a folga orçamentária. Esse achado, à primeira vista, contradiz a literatura que prevê um papel atenuador para o comprometimento e um amplificador para a assimetria. Contudo, essa aparente contradição pode ser interpretada à luz das características contextuais da amostra e do ambiente institucional. A homogeneidade dos respondentes — todos atuantes na área orçamentária, com conhecimento técnico consolidado — pode ter limitado a percepção de assimetrias informacionais acentuadas. Adicionalmente, a força das instituições formais (leis, regulamentos) e a rigidez do sistema orçamentário brasileiro podem mitigar a influência de fatores comportamentais individuais, como o comprometimento, e de problemas informacionais em seu papel moderador, pois as ações são mais pautadas por normas do que por nuances informacionais ou de lealdade individual.

Todos os resultados tendem a destacar as particularidades do orçamento público no Brasil. Há elementos estruturais do setor público brasileiro como a rigidez normativa, a centralização das decisões, a baixa participação social, a pouca flexibilidade de planejamento devido a despesas obrigatórias (fixas), a falta de uma continuidade estratégica no modelo de país pelo rodízio de governos em uma cultura de curto prazo que podem ter impactado os resultados. Esses elementos estão diretamente relacionados ao fenômeno da rigidez orçamentária em que há uma elevada proporção de despesas vinculadas e obrigatórias comprometendo a flexibilidade do orçamento público e limitando o espaço para deliberação e

participação efetiva. Nesse sentido, a não confirmação da hipótese relacionada à participação no orçamento pode ser compreendida como reflexo de um modelo orçamentário excessivamente engessado, no qual os mecanismos participativos existentes são predominantemente formais ou consultivos. Além disso, esse cenário limita a eficácia das políticas anticíclicas e obriga o Estado a recorrer ao endividamento para arcar com despesas discricionárias, agravando a insustentabilidade fiscal.

A pesquisa oferece uma contribuição teórica ao aplicar a abordagem quantitativa na investigação da folga orçamentária no setor público brasileiro, incorporando variáveis comportamentais como comprometimento organizacional e assimetria da informação. Ao propor um modelo com efeitos diretos e moderações, e, crucialmente, ao interpretar seus achados sob as lentes das Teorias da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989) e Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1995; MEYER; ROWAN, 1977) e da Linha Crítica de Hopwood (1976, 1983) amplia-se o escopo analítico sobre os determinantes da folga orçamentária e suas complexas interações no contexto da administração pública. A discussão sobre como a rigidez institucional e o uso da contabilidade como ferramenta de poder impactam o comportamento dos agentes adiciona uma camada de profundidade à compreensão do fenômeno.

Também sob a perspectiva teórica, a pesquisa contribui para o aprofundamento do entendimento sobre a folga orçamentária no setor público, ao validar empiricamente o papel da ênfase no orçamento como um fator que potencializa esse fenômeno. Ademais, ao testar relações moderadoras que não se confirmaram, o estudo evidencia a necessidade de avançar na compreensão das condições contextuais que influenciam o comportamento dos gestores públicos frente à

elaboração do orçamento. A análise reafirma que fatores institucionais e normativos, como a rigidez orçamentária e a vinculação de receitas, são decisivos na determinação do impacto das práticas orçamentárias, como a participação e a ênfase, sobre o comportamento dos gestores. Particularmente, destaca-se a importância de considerar elementos estruturais do setor público brasileiro, que não foram objeto desta pesquisa e citados acima.

Em termos práticos, os achados oferecem subsídios para que os gestores públicos repensem as abordagens adotadas na elaboração e gestão dos orçamentos. Destaca-se a importância de evitar uma pressão excessiva sobre metas orçamentárias, uma vez que tal postura, como observado pela perspectiva crítica, pode estimular a criação de folgas artificiais, prejudicando a eficiência da alocação dos recursos públicos. Além disso, é relevante fomentar ambientes organizacionais que promovam uma participação mais efetiva e relevante dos servidores no processo orçamentário, com ênfase na transparência e na comunicação clara dos objetivos institucionais, indo além da mera conformidade formal e buscando um alinhamento real de interesses, conforme preconizado pela Teoria da Agência.

Nesse contexto, o fortalecimento dos instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA) e o redimensionamento das Despesas Obrigatórias de Caráter Continuado (DOCC), podem ampliar a flexibilidade orçamentária e dar eficácia à participação democrática no processo orçamentário. É recomendável transformar a participação no orçamento de uma prática meramente formal para um exercício substancial de cocriação das previsões orçamentárias. Ademais, programas internos de integridade e sistemas de monitoramento contínuo podem permitir uma atuação preventiva sobre folgas excessivas. Por fim, a ampliação do olhar das auditorias internas sobre esses fenômenos reforça a integridade da execução orçamentária.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se a utilização de amostra não probabilística e concentrada em servidores da área orçamentária, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos do setor público. Além disso, o delineamento transversal impossibilita a verificação de relações causais mais robustas entre as variáveis analisadas. Apesar das limitações, o modelo testado demonstrou capacidade preditiva, encorajando seu uso como base para pesquisas futuras que incorporem outros construtos.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da amostra para diferentes esferas e níveis de governo, assim como a inclusão de variáveis contextuais adicionais, como cultura organizacional, estilo de liderança, estrutura decisória, incentivos institucionais, níveis de transparência e características do orçamento público no Brasil. Ademais, estudos longitudinais poderiam enriquecer a compreensão sobre a dinâmica temporal dos fatores que influenciam a criação de folga orçamentária. Explorar abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade com gestores públicos, também pode revelar percepções e motivações que não emergem plenamente por meio de métodos exclusivamente quantitativos.

## REFERÊNCIAS

- Afonso, D. L. V., & Granatto, F. D. O. C. (2017). Gestão orçamentária no Tribunal Regional da 14a Região: Os impactos da recessão fiscal. *Gestão Pública*, 10(6). <https://www.cadernosuninter.com/index.php/gestao-publica/article/view/568>
- Agustina, D. & Suhaidar. (2021). The effect of budget participation and organizational commitment on budgetary slack. *Indonesian Journal of Social Science Research*, 2(2), 90–96. <https://doi.org/10.11594/10.11594/ijssr.02.02.05>
- Ahmad, K. A. K., Amir, A. Mohd., & Maelah, R. (2015). The effect of budget participation and organizational commitment on budgetary slack. *Jurnal Pengurusan*, 45. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84959303837&partnerID=40&md5=0de8d7b2199acc6547b26f3c5c4a6438>
- Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2024). Decoding task uncertainty: Moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(7–8), 739–757. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2332897>
- Alhasnawi, M., Said, R. M., Daud, Z. M., & Muhamad, H. (2023). Budget participation and managerial performance: Bridging the gap through budget goal clarity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(9), 187–200. <https://doi.org/10.14738/assrj.109.15539>
- Alsadoni, N. N., Metwally, A. B. M., Abdelazim, S. I., & Aly, S. A. S. (2023). Locus of control as budget slack moderator: The role of ethical leadership and budget participation. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2235–2247. Scopus. <https://doi.org/10.18576/isl/120604>
- Angelelli, M., Ciavolino, E., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Aria, M. (2025). Conceptual structure and thematic evolution in partial least squares structural equation modeling research. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02071-4>
- Anjeliasi, A. K., Fransiska, C., Yuni, S., Christian, I., & Yuniati, A. (2024). The effect of budget goal clarity and budget participation on budgetary slack: Information asymmetry as moderation in SKPD Palangka Raya City. *EMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen & Bisnis, Akuntansi*, 4(2), 98–105. <https://doi.org/10.52300/jemba.v4i2.15716>
- Ariani, N. P., & Budiasih, I. (2021). The effect of budgeting participation, organizational commitment, and self esteem on village budgetary slack in Mengwi sub-district. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(3), 425–433.
- Baerdemaeker, J. de., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of

autonomous motivation and affective organisational *commitment*. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>

- Belisario, J. S. M., Jamsek, J., Huckvale, K., O'Donoghue, J., Morrison, C. P., & Car, J. (2015). Comparison of self-administered survey questionnaire responses collected using mobile apps versus other methods. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2015(7). <https://doi.org/10.1002/14651858.MR000042.pub2>
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i4.580>
- Bhilawa, L., & Kautsar, A. (2018). The determinants of relationship between budgetary participation and budgetary slack. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 155–163. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4240>
- Bido, D. D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bortoluzzi, D. A., Monteiro, J. J., Lunkes, R., & Silva Da Rosa, F. (2023). Efeitos do Maquiavelismo, Comprometimento Organizacional e Controle de Pessoal na Folga Orçamentária. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(2). <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N2.04>
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil (1964). *Lei no 4.320, de 17 de março de 1964*. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal (1964). [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil (2000). *Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)
- Busch, T. (2002). Slack in public administration: Conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 153–159. <https://doi.org/10.1108/02686900210419949>
- Buzzi, D. M., Santos, V., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06–27. <https://doi.org/10.4270/ruc.2014101>

- Cavalcante, A. F., & Oliveira, V. J. (2024). Vincular ou desvincular? O dilema da vinculação orçamentária e seus impactos na gestão pública. *Observatório De La Economía Latinoamericana*, 22(11), e7592. <https://doi.org/10.55905/oelv22n11-020>
- Chua, W. F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601–632.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (5a). Penso.
- Dias, A. A., & Wilbert, M. D. (2023). Orçamento público federal brasileiro: Uma análise das boas práticas orçamentárias da OCDE. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 28(1), 52–71.
- Dillman, D., Smyth, J., & Christian, L. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781394260645>
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34–56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Divino, J. A., Maciel, D. T. G. N., & Sosa, W. (2020). Government size, composition of public spending and economic growth in Brazil. *Economic Modelling*, 91, 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.06.001>
- Duarte, L. N., Martins, G. C. C., Loureiro, J. P. B., & Santos, M. A. S. (2020). Lei de responsabilidade fiscal e lei de acesso à informação: Uma análise do nível de transparência dos municípios do estado de Rondônia. *Desenvolvimento Socioeconômico em Debate*, 6(1), 39. <https://doi.org/10.18616/rdsd.v6i1.5732>
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400–410.
- Dunk, A. S., & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: A field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 649–664. <https://doi.org/10.1108/09513579710367935>
- Ehsan, M. N., Jamaluddin, A., Tanggamani, V. A., Nordin, E., & Hussain, W. S. (2023). Budgetary slack: Does it hurt organisations? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(6), 1630–1641. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17594>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.

- Ekayanti, N. G. A., & Putri, I. G. A. M. A. (2024). Moderates of job relevant information: Budget participation, information asymmetry, autonomous budget motivation and budgetary slack. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 977–987. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2073>
- Elmassri, M., & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278–293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>
- Elrayah, M., & Mabkhot, H. (2023). Organizational commitment and employees turnover intention in Saudi public sector: The mediating role of job satisfaction and work environment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), e03788. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3788>
- Fanani, Z., & Saudale, G. E. K. (2019). Influence of information asymmetry and self-efficacy on budgetary slack: An experimental study. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 20(2), 62–72. <https://doi.org/10.9744/jak.20.2.62-72>
- Faria, J. A. (2011). *O efeito da assimetria da informação na folga orçamentária: Um estudo experimental* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Federal da Bahia.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fitri, E., Putra, W. E., & Yudi, Y. (2024). The effect of locus of control, budget emphasis and budget participation on information asymmetry and its impact on budgetary slack. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(1), 281–299. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.191>
- Frezatti, F., Beck, F., & Silva, J. O. D. (2013). Percepção sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(4). <https://doi.org/10.17524/repec.v7i4.972>
- Gayatri, I. A. S., & Rasmini, K. (2019). The influence of organizational commitment on budgetary slack with career uncertainty as moderating variables (in the context of participative budgets preparation). *International Journal of Sciences*, 48(6), 184–192.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6o ed). Atlas.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3o ed). Sage Publishing
- Handoyo, S., Nur Fauziya, A., Hardinto, W., Riantika, R. L., & Ramadhani Ika Safitri, W. (2022). Can organizational commitment, locus of control, and ethical considerations moderate the relationship between budget participation and

budgetary slack? *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 6(6), 107–124.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herculano, H. A., & Chiarello, T. C. (2016). Assimetria de informação na relação entre participação e folga orçamentária. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 6(3), 53–70. <https://doi.org/10.18696/reunir.v6i3.415>
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156. <https://doi.org/10.2307/2489870>
- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and human behaviour*. Prentice Hall.
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2–3), 287–305. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90035-1)
- Huseno, T. (2017). Organization commitment and environmental uncertainty moderating budget participation on budgetary slack. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 106–115. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.15.1.13>
- Jalaluddin, J., Juanda, J., & Utami, L. (2020). Information asymmetry, group cohesiveness, and budgetary slack: a moderating effect of budgetary participation. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 3(1), 39–51. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v3i1.15931>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jia, B., Md Nasir, N. A., Zaminor, Z., & Jamil, A. (2024). Overview of budgetary slack governance: Based on the informal governance perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(28), 179–191. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728013>
- Kerih, A. S., Key, Y. S., & Tunti, M. E. D. (2022). The influence of budget participation, information asymmetry and organizational commitment in the preparation of APBDES to budgetary slack. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 2(1), 163–172. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v2i1.335>
- Köhler, T., & Cortina, J. M. (2021). Play it again, Sam! An analysis of constructive replication in the organizational sciences. *Journal of Management*, 47(2), 488–518. <https://doi.org/10.1177/0149206319843985>

- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Budget participation and informational asymmetry: A study in a multinational company. *Brazilian Business Review*, 10(2), 72–94. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.4>
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1).
- Lienggaard, B. D., Sharma, P. N., Hult, G. T. M., Jensen, M. B., Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2021). Prediction: coveted, yet forsaken? Introducing a cross-validated predictive ability test in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*, 52(2), 362–392. <https://doi.org/10.1111/dec.12445>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55–55.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. D. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3–34. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Meutia, R., Hermanda, S. A., & Apridar. (2022). Does asymmetric information have a moderating effect on budgetary slack in Lhokseumawe City Government? *International Conference on Research and Development (ICORAD)*, 1(2), 80–85. <https://doi.org/10.47841/icorad.v1i2.43>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- Milandru, M., & Floștoiu, S. (2022). Fundamentals of financial operations in the military organisation. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 28(2), 26–31. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0044>
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*. 50(2), 274–284. <https://www.jstor.org/stable/244709>

- Munawaroh, S., Ratnawati, T., & Pristiana, U. (2024). The effect of information asymmetry, budget emphasis, individual capacity and self-esteem on budget performance with budgetary slack as a mediation variable and budget participation as a moderating variable in regional apparatus organizations in Berau district. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1082–1095. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2212>
- Murtin, A., & Septiadi, T. B. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap budgetary slack dengan informasi asimetri, komitmen organisasi, dan budget emphasis sebagai pemoderasi. *Jurnal Akuntansi & Investasi*, 12(2), 175–184.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Natsir, M., Yamin, N. Y., Saleh, F. Moh., Jamaluddin, & Rizaldi. (2023). Electronic participatory budgeting, budget emphasis, and job tension: Implications for managerial performance. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1463–1470. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.8.016>
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289–295.
- Nuke, A. P. (2023). Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap Senjangan Anggaran. *Competitive Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), 183. <https://doi.org/10.31000/competitive.v7i1.4732>
- Nunes, R. D. C. (2024). Brazilian fiscal and monetary policy: balancing budgetary rigidity and economic sustainability. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(11), 57–69. <https://doi.org/10.9790/487X-2611085769>
- Nurmayati, M., A. & Yasin, M. (2018). Effect of participatory budget, information asymmetry, organization commitment, budget emphasis and individual capacity toward budgetary slack in local government in Central Lombok, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(7), 179–194.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535–548.
- Parigi, S. B., Arifuddin, A., & Syamsuddin, S. (2023). The influence of budgetary participation and information asymmetry on budgetary slack. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 2(08). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i8n06>
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification* (Vol. 4). Oxford University Press.

- Prabawanto, A., Rustiana, S. H., & Sulhendri. (2024). Apakah partisipasi anggaran dan budgetary slack mampu meningkatkan kinerja Manajerial? *Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management*, 19(2),87-98.
- Prasetya, S. G., & Wardhani, Y. (2016). The influence of budgeting participation and asymmetric information against the budgeting variants refers to the organization commitment as the intervening variable of the survey at food and beverage company in the industrial area Jababeka Karawang. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 1(1). <https://doi.org/10.33062/ajb.v1i1.90>
- Pratiwi, G. A., & Muslichah, M. (2023). Pengaruh self efficacy, partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi terhadap budgetary slack. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 18(3), 703–716. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i3.4187>
- Prayudi, M. A., Pasek, N. S., & Yudiantara, I. G. A. P. (2021, November). Giving Authority to Subordinates: Does Budget Participation Really Affect Budgetary Slack in Public Sector? In *6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)* (pp. 318-321). Atlantis Press.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361–385. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.895621>
- Purwandari, A. K., Adib, N., & Amirya, M. (2023). Analysis of budgetary slack trigger in government institutions (Case Study at Bureau X Ministry of Y). *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i6-45>
- Pusporini, I. D., Herwiyanti, E., & Haryadi, E. H. (2018). The effect of budget participation on budgetary slack with information asymmetry and organizational commitment as a moderating variable. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 12(1), 2261–2269.
- Putra, A. B. H., Nurkholis, N., & Iqbal, S. (2023). Government budgetary slack (case study at the Directorate General of Highways Ministry of Public Works and Housing). *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(9), 1636–1649. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i9.910>
- Putri, A. K., Muslimin, M., & Widodo, U. (2024). Pengukuran senjangan anggaran: Aspek kejelasan sasaran, pengendalian internal, dan komitmen organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 11(1), 169–182. <https://doi.org/10.35838/jrap.2024.011.01.12>
- Putri, D. P. A., & Trisnaningsih, S. (2024). Analysis of the effect of budget participation on budgetary slack: Study literature review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3), 263–272. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i3.8585>

- Rafiqi, I., Dewi Yana, S. K., & Fitriyah, N. (2021). Pengaruh participatory budgeting dan informasi asimetris terhadap budgetary slack pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Sumenep. *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/10.28944/masyrif.v2i1.496>
- Renggadewi, N. G. A. W., & Suprasto, H. B. (2020). Organizational commitment and culture of Tri Hita Karana moderating the effect of budget participation in budgetary slack. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(18), 2016–2021. <https://doi.org/10.7176/rjfa/11-18-12>.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Saganuma, R. (2020). Processo orçamentário brasileiro: Da ficção à pseudorealidade. *Caderno de Finanças Públicas*, 19(1). <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2019.47>
- Santos, V. D. dos., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(89), 200–215. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sarwendhi, R. A. (2021). The effect of participatory budgeting, information asymmetry, and organizational commitment on budgetary slack. *The Indonesian Accounting Review*, 11(2), 209–219. <https://doi.org/10.14414/tiar.v11i2.2428>
- Schmidt, J. L. (2022). *O efeito da supervisão abusiva na folga orçamentária: O papel mediador da exaustão emocional e moderador da identidade moral* [Dissertação de mestrado não publicada] Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. [https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/6391/5/JEFFERSON\\_SCHMIDT.2022.pdf](https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/6391/5/JEFFERSON_SCHMIDT.2022.pdf)
- Schmidt, J. L., Strassburg, U., & Toigo, L. A. (2023). Cenário internacional da produção científica sobre folga orçamentária: Uma revisão sistemática no período de 2011 a 2021. *CAFI*, 6(1), 24–44. <https://doi.org/10.23925/cafi.v6i1.60015>

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Vol. 17. AIMS; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/journal-management-2014-2-page-136?lang=en>
- Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662–1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Sicilia, M. F., & Steccolini, I. (2017). Public budgeting in search for an identity: State of the art and future challenges. *Public Management Review*, 19(7), 905–910. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1243809>
- Silva, D. S., Costa, K. R. L., Sátiro, T. R. P., & Souza, D. S. (2021). Normatização do orçamento público brasileiro: Uma análise crítica à luz da Lei de Responsabilidade Fiscal. *Gestão Contemporânea*, 11(2), 139–157.
- Silva, T. M. L. D., & Ramos Jr, C. R. N. (2025). Impacto das Despesas Obrigatórias de Caráter Continuado na Sustentabilidade Fiscal: Uma análise documental à luz da LRF. *Revista Foco*, 18(4), e8362. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n4-140>
- Souza, L. C., Azevedo, R. R., & Crozatti, J. (2021). Dicotomias fiscais e distributivas dos ciclos político-orçamentários: Análise da reserva de contingência nos municípios brasileiros. *Revista do Serviço Público*, 72(01), 232–261. <https://doi.org/10.21874/art-8-2022-01-19-61e8631b4c219>
- Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Sukayana, G. A., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Tri hita karana culture and organizational commitments moderate: Effect of participation on budgetary slack. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(4), 180–188. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n4.676>
- Sulastri, & Wardani, M. T. (2021, April 19). *Participative budget, information asymmetry, and budget emphasis as a predictor of budgetary slack*. 7th Regional Accounting Conference (KRA 2020), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210416.032>
- Sulistiyawati, A. I., Yulianti, Y., & Mulyantomo, E. (2023). Pengaruh budgetary slack terhadap budget participation dengan dimoderasi information asymmetry dan budget emphasis. *Owner*, 7(1), 764–773. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1173>
- Suwandi, M. M., Asyik, N. F., & Riharjo, I. B. (2023). The effect of participatory budgeting on budget slack is moderated by information asymmetry, budget emphasis, organizational commitment and ethical considerations. *Journal of Social Research* 2(7). <https://doi.org/10.55324/josr.v2i7.1039>

- Tyas, H. P., Nurkholis, & Mardiaty, E. (2022). Budget participation, information asymmetry, and job insecurity as a predictor of budgetary slack. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(8), 158–165. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1505>
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4–5), 361–378. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00034-4)
- Weber, W. M., Alves, B. C., Marquezan, L. H., & Zonatto, V. (2020, setembro 7-9). *Influências do uso de recompensas no nível de folga orçamentária em empresas familiares e não familiares*. XX Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis, SC, Brasil.
- Yakub, J., Zamzam, I., & Fahri, J. (2022). Budgeting participation and organizational commitment to budgetary gaps with information asymmetry as a moderating variable. *Jurnal Economic Resource*, 5(2), 260–271. <https://doi.org/10.57178/jer.v5i2.316>
- Yılmaz, E., Özer, G., & Günlük, M. (2014). Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.047>
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829. <https://doi.org/10.2307/2490840>
- Yuen, D. C. Y. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517–532. <https://doi.org/10.1108/02686900410530529>
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. D. O., & Leone, C. (2018). Research methodology topics: Cross-sectional studies. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356–360. <https://doi.org/10.7322/jhgd.152198>
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20–35. <https://doi.org/10.1108/13620431111107793>
- Zonatto, V. C. D. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

Caro(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, do estudo intitulado “**ORÇAMENTO PÚBLICO: a folga orçamentária em foco**”. A pesquisa integra a dissertação do mestrando Tony Marcel Lima da Silva, vinculada ao Programa de Pós-Graduação da FUCAPE Business School, e orientada pelo Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos.

Sua participação nesta pesquisa ocorrerá como respondente de um questionário estruturado, e você levará cerca de 10 a 15 minutos para completá-lo. Você pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade. A participação nesta pesquisa não prevê nenhum tipo de pagamento e você não terá nenhum custo relativo aos procedimentos envolvidos, sendo assegurado o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa. Não haverá benefícios diretos aos participantes, mas sim benefícios indiretos gerados pela produção de conhecimento associada ao desenvolvimento da pesquisa. O pesquisador responsável e seu orientador serão as únicas pessoas com acesso aos dados coletados através dos questionários.

Ainda, o pesquisador se compromete a conduzir a pesquisa conforme a Resolução CNS 510/2016, que trata de pesquisas na área de Ciências Humanas e Sociais, e a Lei Geral de Proteção dos Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018). As respostas serão tratadas de maneira confidencial e anônima, destinando-se exclusivamente para fins acadêmicos. Serão coletados dados sociodemográficos para compreender o perfil dos participantes, como idade, formação acadêmica e posição funcional.

Agradeço antecipadamente pela sua valiosa colaboração.

Contato em caso de dúvidas:

Nome: Tony Marcel Lima da Silva - Mestrando em Ciências Contábeis e Administração - E-mail: [tonymarcellima@gmail.com](mailto:tonymarcellima@gmail.com)

Orientador: Sérgio Augusto Pereira Bastos – Doutor em Administração de Empresas - E-mail do Orientador: [sbastos@fucape.br](mailto:sbastos@fucape.br)

As respostas serão tratadas de maneira confidencial e anônima, destinando-se exclusivamente para fins acadêmicos. Serão coletados dados sociodemográficos para compreender o perfil dos participantes, como idade, formação acadêmica e posição funcional.

Autorização: Eu, após realizar a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de enviar e-mail ao pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade.

#### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

Diante do exposto e de espontânea vontade, minha decisão é:

Aceito participar da pesquisa.

Prefiro não participar.

#### **Características Sociodemográficas**

As próximas perguntas visam apenas caracterizar a amostra.

##### 1. Manifestação biológica do sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

##### 2. Idade:

- Até 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 65 anos
- Mais de 65 anos

3. Escolaridade:

- Graduação/Ensino Superior
- Pós-graduação (Lato Sensu)
- Pós-graduação (Stricto Sensu) Mestrado
- Pós-graduação (Stricto Sensu) Doutorado
- Outro

4. Cargo estatutário ou em comissão:

- Estatutário
- Comissão
- Outro: \_\_\_\_\_

5. Tempo no cargo:

- Menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

6. Tempo de serviço no setor público:

- Menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos

- 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

Responda às seguintes afirmações conforme sua experiência e convicção, utilizando a escala: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

1. Os padrões estabelecidos no orçamento induzem a alta produtividade em minha área de responsabilidade.
2. O orçamento definido para minha área de responsabilidade é atingido com segurança.
3. Eu tenho que monitorar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido às restrições orçamentárias.
4. Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.
5. As metas orçamentárias não me preocupam particularmente em melhorar a eficiência em minha área de responsabilidade.
6. As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar.
7. Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informações sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.
8. Em comparação com meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade.
9. Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade.
10. Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade.
11. Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade.
12. Em comparação com meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade.

### Participação no Orçamento

13. Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.
14. Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.
15. As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.
16. Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.
17. As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.
18. As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.
19. A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.
20. A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.
21. A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.
22. Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.
23. Eu ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
24. Tenho orgulho de fazer parte desta organização.
25. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
26. Eu acho que meus valores pessoais são congruentes com os valores da organização.
27. Eu não me sinto "emocionalmente apegado" a esta organização.
28. Eu não sinto um forte senso de "pertencimento" à minha organização.

## APÊNDICE B – QUADRO DE CONSTRUTOS

Os construtos são utilizados por meio de escala Likert, utilizados com 5 pontos

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

Constructo	Sigla	Afirmção original	Afirmção adaptada	Fonte
Folga Orçamentária	FO1	Standards set in the budget induce high productivity in my area of responsibility. (Reverse)	Os padrões estabelecidos no orçamento induzem a alta produtividade em minha área de responsabilidade. (Reversa)	Dunk (1993)
	FO2	Budgets set for my area of responsibility are safely attainable.	O orçamento definido para minha área de responsabilidade é atingido com segurança.	
	FO3	I have to carefully monitor costs in my area of responsibility because of budgetary constraints. (Reverse)	Eu tenho que monitorar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido às restrições orçamentárias. (Reversa)	
	FO4	Budgets for my area of responsibility are not particularly demanding	Os orçamentos para minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes.	
	FO5	Budgetary targets have not caused me to be particularly concerned with improving efficiency in my area of responsibility.	As metas orçamentárias não me preocuparam particularmente em melhorar a eficiência em minha área de responsabilidade.	
	FO6	Targets incorporated in the budget are difficult to reach. (Reverse)	As metas incorporadas no orçamento são difíceis de alcançar. (Reversa)	

(continua)

(continuação)

<b>Constructo</b>	<b>Sigla</b>	<b>Afirmção original</b>	<b>Afirmção adaptada</b>	<b>Fonte</b>
Assimetria da Informação	AI1	In comparison with your superior, who is in possession of better information regarding the activities undertaken in your area of responsibility?	Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informações sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.	Dunk (1993)
	AI2	In comparison with your superior, who is more familiar with the input-output relationships inherent in the internal operations of your area of responsibility?	Em comparação com o seu superior, você está mais familiarizado em relação às operações internas na sua área de responsabilidade.	
	AI3	In comparison with your superior, who is more certain of the performance potential of your area of responsibility?	Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade	
	AI4	In comparison with your superior, who is more familiar technically with the work of your area of responsibility	Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade	
	AI5	In comparison with your superior, who is better able to assess the potential impact on your activities of factors external to your area of responsibility?	Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade	
	AI6	In comparison with your superior, who has a better understanding of what can be achieved in your area of responsibility	Em comparação com o meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade	

(continua)

(continuação)

<b>Constructo</b>	<b>Sigla</b>	<b>Afirmação original</b>	<b>Afirmação adaptada</b>	<b>Fonte</b>
Participação no Orçamento	PO1	The portion of the budget the foreman was involved in setting	Você está envolvido no processo de elaboração do orçamento da área de sua responsabilidade.	Milani (1975)
	PO2	The kind of reasoning provided to the foreman by a superior when the budget is revised	Você elabora o orçamento da sua área de responsabilidade, porém seu superior o revisa.	
	PO3	The frequency of budget-related discussions initiated by the foreman	As discussões sobre o orçamento da sua área de responsabilidade geralmente são iniciadas por você.	
	PO4	The amount of influence the foreman felt he had on the final budget	Você possui influência no montante final do orçamento da sua área de responsabilidade.	
	PO5	The importance of the foreman's contribution to the budget	As suas contribuições são importantes para a elaboração do orçamento da sua área de responsabilidade.	
	PO6	The frequency of budget-related discussions initiated by the foreman	As discussões relacionadas ao orçamento geralmente são iniciadas pelo seu superior quando o orçamento da sua área de responsabilidade está sendo definido.	

(continua)

(continuação)

<b>Constructo</b>	<b>Sigla</b>	<b>Afirmção original</b>	<b>Afirmção adaptada</b>	<b>Fonte</b>
Ênfase no Orçamento	EO1	A Budget-Constrained supervisor aims to stay right on his budget	A alta administração julga a sua performance somente com base no alcance do orçamento.	Hopwood (1972)
	EO2	Top management disapproves if the budget of their area of responsibility is not met.	A alta administração desaprova o não cumprimento do orçamento de sua área de responsabilidade.	
	EO3	High management believes that putting pressure on the management team brings benefits	A alta administração acredita que exercer pressão sobre a gerência traz benefícios.	
	EO4	If a supervisor does not meet the budget, he is often replaced.	Se um gerente falhar no alcance do seu orçamento, a alta administração propõe que ele seja substituído.	
Comprometimento com a Organização	CO1	I would be happy to spend the rest of my career with this organization.	Eu ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	Zettler et al. (2011)
	CO2	I'm proud to be part of this organization.	Tenho orgulho de fazer parte desta organização.	
	CO3	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
	CO4	I think my personal values are congruent to those held by the organization.	Eu acho que meus valores pessoais são congruentes com os valores da organização.	
	CO5	I do not feel "emotionally attached" to this organization. (Reverse)	Eu não me sinto "emocionalmente apegado" a esta organização. (Reversa)	
	CO6	I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (Reverse)	Eu não sinto um forte senso de "pertencimento" à minha organização. (Reversa)	