



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**PERCEÇÕES SOBRE O PAPEL, PARTICIPAÇÃO E PRESSÃO NO**  
**ORÇAMENTO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**ALICE CATARINA LOPES AUGUSTO**

**OUTUBRO – 2020**

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**PERCEÇÕES SOBRE O PAPEL, PARTICIPAÇÃO E PRESSÃO NO**  
**ORÇAMENTO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**ALICE CATARINA LOPES AUGUSTO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO CRUZ GONÇALVES**  
**TENENTE ANA MAFALDA MARTINS CASTANHO**

**OUTUBRO – 2020**

### **Resumo**

O orçamento é um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações, contudo é dada pouca importância à forma como este é percebido e entendido pelos seus utilizadores. Este estudo tem como objetivo analisar as percepções dos grupos de utilizadores do orçamento da Força Aérea Portuguesa sobre o papel do orçamento, participação no orçamento e pressões exercidas.

Os dados obtidos permitem tecer várias conclusões. Em relação ao papel pode-se afirmar que, apesar dos grupos de utilizadores não terem percepções iguais sobre a importância atual dos papéis, veem o orçamento como uma previsão (instrumento de controlo ou pressão) e pretendem que este tenha maior importância. Relativamente à participação, os grupos de utilizadores percebem que os grupos acima na hierarquia, com conhecimento a nível da orçamentação e responsabilidade têm maior influência. No entanto, não têm percepções semelhantes acerca da quantidade de participação experienciada atualmente por cada grupo de utilizadores, nem desejam maiores níveis de participação individual. A nível da pressão, a maioria dos trabalhadores com participação na execução sente pressão para executar o orçamento totalmente. O grupo que exerce maior pressão é o dos gestores de topo.

O principal contributo deste estudo é concorrer para a literatura acerca da percepção dos trabalhadores sobre o orçamento especificamente no setor da defesa. Além disso, o conhecimento de como o orçamento é percebido atualmente pode servir para melhorar o processo orçamental interno na Força Aérea Portuguesa.

Palavras-chave: Orçamento, Papel do Orçamento, Participação, Pressão, Força Aérea Portuguesa

Códigos JEL: H72, H83, M10

### **Abstract**

Budgets are one of the most widely used tools by organizations, however little importance is given to how it is perceived and understood by its users. This study aims to analyse the perceptions of the user groups of the Portuguese Air Force budget, about the roles of the budget, participation in the budget and the pressure exerted by it.

The data collected allows several conclusions. Concerning the roles, it can be stated that although the user groups unequal perceptions about the current importance of the roles, they see the budget as a forecast (control or pressure instrument) and intend it to be of greater importance. Regarding participation, the user groups perceive that groups above the hierarchy, with budgeting knowledge and responsibility, have greater influence. However, they do not have similar perceptions about the amount of current experienced participation by each user group, nor do they want higher levels of individual participation. In terms of pressure, the majority of workers involved in the execution feel pressured to fully execute the budget. The group that exerts the most pressure is the top management.

The main contribution of this study is to add to the literature on the budget perceptions of workers, specifically in the defence sector. Additionally, knowledge of how the budget is currently perceived can assist in the enhancement of the Portuguese Air Force internal budgetary process.

**Keywords:** Budget, Budget Roles, Participation, Pressure, Portuguese Air Force

**JEL Codes:** H72, H83, M10

### **Agradecimentos**

A realização deste trabalho final não teria sido possível sem o apoio de várias entidades e pessoas ao longo do percurso.

Em primeiro lugar quero agradecer à Força Aérea, mais propriamente à Academia da Força Aérea pela oportunidade de realizar os meus estudos superiores e por todos os valores que me inculcaram ao longo de todo o curso. Quero também agradecer ao Instituto Superior de Economia e Gestão pelas aprendizagens dos últimos anos.

Ao meu orientador, o Senhor Professor Tiago Gonçalves, quero agradecer por me ter guiado na elaboração deste trabalho, pela sua disponibilidade e palavras de incentivo.

À minha coorientadora, a Senhora Tenente Ana Mafalda Castanho, quero reconhecer todo o especial acompanhamento, sugestões, trabalho e disponibilidade por me ter ajudado em todas as fases do trabalho, buscando sempre uma resposta para as questões que lhe colocava.

Ao meu Diretor de Curso, Senhor Capitão Bruno Coimbra por toda a ajuda, especialmente com a divulgação do questionário.

Aos *Hurakans*, meus camaradas de curso pelos ensinamentos ao longo de todos os anos.

Ao meu camarada e amigo Diogo Moreno, quero deixar uma palavra em especial por ser um modelo de aspiração, amizade e pessoa, sobretudo pelas nossas “reuniões semanais” e incentivo em todas as fases da elaboração deste trabalho.

A todos os que responderam ao meu questionário ou ajudaram na realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

Por fim, quero agradecer à minha família, aos meus pais por todo o apoio incondicional e por acreditarem em mim em todos os momentos, especialmente à minha mãe por toda a sua paciência e ajuda. À minha irmã pela companhia e amizade. Aos meus amigos pelas distrações e por todo o suporte.

Muito obrigada a todos!

*“Nada na vida deve ser temido, mas sim compreendido.  
Devemos buscar compreender cada vez mais, para temer cada vez menos.”*

Marie Curie

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>2</b>
2.1. Conceito de Orçamento .....	2
2.1.1. Conceito de Orçamento de Organizações Públicas .....	2
2.1.2. Papéis do Orçamento.....	3
2.2. Orçamento como Instrumento da Organização .....	4
2.3. Percepções dos Trabalhadores em relação ao Orçamento.....	5
2.3.1. Percepções dos Trabalhadores acerca do Papel do Orçamento.....	7
2.3.2. Percepções dos Trabalhadores acerca da Participação no Orçamento .....	7
2.3.3. Pressões Sentidas pelos Diferentes Trabalhadores .....	10
<b>3. O Processo Orçamental na Força Aérea.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Metodologia de Investigação e Amostra .....</b>	<b>14</b>
4.1. Caraterização dos Grupos de Utilizadores.....	14
4.2. Método de Investigação.....	14
<b>5. Resultados obtidos e análise de resultados .....</b>	<b>17</b>
5.1. Descrição da Amostra.....	17
5.2. Papel do Orçamento – Papel Atual.....	17
5.3. Papel do Orçamento – Papel Desejado.....	19
5.4. Papel do Orçamento – Definição.....	20
5.5. Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna Atual .....	22
5.6. Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna Desejada .....	23
5.7. Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa Atual .....	24
5.8. Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa Desejada .....	24
5.9. Participação e Influência no Orçamento – Participação Individual .....	25
5.10. Pressão – Pressão Sentida.....	26
5.11. Pressão – Incentivos .....	28
5.12. Pressão – Evolução e Adequação na Execução e Objetivos Principais .....	29

5.12.1. Resultados obtidos na evolução e adequação da execução .....	29
5.12.2. Resultados obtidos na adequação aos objetivos principais.....	29
5.12.3. Análise dos resultados .....	29
5.13. Pressão – Importância do Orçamento .....	31
5.14. Tempo Necessário para o Orçamento.....	31
<b>6. Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras .....</b>	<b>34</b>
6.1. Conclusões.....	34
6.2. Limitações .....	35
6.3. Pesquisas futuras .....	35
<b>7. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>36</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>42</b>

### **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> – Papéis do orçamento .....	3
<b>Tabela 2</b> – Composição dos componentes principais (papéis atuais do orçamento).....	18
<b>Tabela 3</b> – Composição dos componentes principais (papéis desejados do orçamento)	19
<b>Tabela 4</b> – Resultados fsQCA: configurações (Descrição do orçamento) .....	21
<b>Tabela 5</b> - Composição dos componentes principais (pressão sentida).....	27
<b>Tabela 6</b> - Resultados fsQCA: configurações (Concordância).....	32

### Lista de Abreviaturas

ADMAER	Administradores Aeronáuticos
ALOREC	Alocação de Recursos Através da Quantificação e Reconhecimento de Custos
AR	Assembleia da República
AUTORZ	Instrumento de Autorização Formal
AVADES	Avaliação de Desempenho
CEA	Comandantes de Esquadra/Esquadilha de Administração ou Trabalhadores com Funções de Gestão Semelhantes
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
COFORM	Expressão de Conformidade com Normas Sociais e Organizacionais
COMEX	Comunicação Externa e Visibilidade da Organização
COMIN	Comunicação Interna e Coordenação de Atividades
CONANA	Controlo Através da Análise de Desvios
CONRES	Controlo da Responsabilidade
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DGO	Direção Geral do Orçamento
ESTRAT	Formulação, Desenho e Implementação de Estratégias
FAP	Força Aérea Portuguesa
<i>fsQCA</i>	<i>Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis</i>
GO	Gestores Operacionais Não Financeiros
GOV	Governo/Partido no Poder
GT	Gestores de Topo Não Financeiros
GU	Grupos de Utilizadores
H	Hipótese
IQ	Inquérito por Questionário
KMO	<i>Kaiser–Meyer–Olkin</i>
KW	<i>Kruskal–Wallis</i>
LBCP	Lei de Bases da Contabilidade Pública
LEO	Lei de Enquadramento Orçamental
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MCCT	Militares ou Trabalhadores Com Conhecimentos Técnicos
MCR	Militares ou Trabalhadores Com Responsabilidade no Planeamento Orçamental
MDN	Ministério da Defesa Nacional

MF	Ministério das Finanças
MOTIV	Motivação
MSCT	Militares ou Trabalhadores Sem Conhecimentos Técnicos
MSR	Militares ou Trabalhadores Sem Responsabilidade no Planeamento Orçamental
OBJORI	Estabelecimento de Objetivos e Orientação Organizacional
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PLAN	Planeamento Financeiro ou Operacional
PREV	Previsão Financeira e de Desempenho Futuro
RAA	Relatório Anual de Atividades
RAFE	Regime da Administração Financeira do Estado
REIFA	Reorganização da Estrutura Interna da Força Aérea
RITHAB	Ritual ou Hábito

### **Lista de Anexos**

<b>Anexo 1</b> – Teste de Consistência Interna ao IQ .....	42
<b>Anexo 2</b> – Correspondências de cada variável na análise fsQCA .....	42
<b>Anexo 3</b> – Descrição da Amostra.....	42
<b>Anexo 4</b> – Papel do Orçamento.....	44
<b>Anexo 5</b> – Papel do Orçamento – Definição .....	44
<b>Anexo 6</b> – Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna .....	45
<b>Anexo 7</b> – Análise de componentes principais - Influência Interna Atual.....	45
<b>Anexo 8</b> – Análise de componentes principais - Influência Interna Desejada.....	46
<b>Anexo 9</b> – Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa .....	46
<b>Anexo 10</b> – Análise de componentes principais - Influência Externa Atual.....	47
<b>Anexo 11</b> – Análise de componentes principais - Influência Externa Desejada.....	47
<b>Anexo 12</b> – Participação e Influência no Orçamento – Participação Individual.....	48
<b>Anexo 13</b> – Pressão – Pressão Sentida.....	48
<b>Anexo 14</b> – Pressão – Incentivos .....	49
<b>Anexo 15</b> – Pressão – Evolução e Adequação na Execução.....	49
<b>Anexo 16</b> – Pressão – Adequação aos Objetivos Principais .....	49
<b>Anexo 17</b> – Pressão – Importância do orçamento.....	49
<b>Anexo 18</b> – Pressão – Tempo Necessário para o Orçamento.....	50

## 1. Introdução

O orçamento desempenha um papel central no setor público (Anessi-Pessina, Barbera, Sicilia, & Steccolini, 2016). Os comportamentos humanos podem modelar o uso e alterar a eficácia deste instrumento, não devendo ser ignorados (Raghunandan, Ramgulam & Raghunandan-Mohammed, 2012). Argyris (1952) foi um dos primeiros a introduzir esta temática com o estudo do impacto dos orçamentos nas pessoas. Mais tarde Lyne (1988, 1992) e Chun (1996) analisam as percepções dos Grupos de Utilizadores (GU) do orçamento sobre o papel, participação e pressão no orçamento do setor privado. É a partir destes artigos que surge a principal motivação para esta investigação. Os estudos na administração pública em Portugal sobre estas temáticas são escassos. Além disso, na Força Aérea Portuguesa (FAP) ainda não tinham sido analisadas estas perspetivas dos trabalhadores.

O objetivo deste trabalho é analisar as percepções dos GU do orçamento da FAP, respondendo à questão de investigação “Quais as percepções dos diferentes GU do orçamento da FAP sobre o papel do orçamento, participação no orçamento e pressões exercidas por este?”. Para este fim é realizado um estudo quantitativo com base num Inquérito por Questionário (IQ) e uma abordagem dedutiva através da verificação de hipóteses (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). É também realizada uma análise qualitativa pretendendo-se perceber as semelhanças entre os membros que exibem a característica estudada através da identificação de padrões e exploração dos dados (Ragin, 2014). Os inquiridos compreendem três GU, Administradores Aeronáuticos (ADMAER), Gestores Operacionais Não Financeiros (GO) e Gestores de Topo Não Financeiros (GT).

As principais conclusões do estudo englobam diferentes aspetos. Em relação ao papel pode-se afirmar que, apesar dos GU não terem percepções iguais sobre a importância atual dos papéis, veem o orçamento como uma previsão (instrumento de controlo ou pressão) e pretendem que este tenha maior importância. Relativamente à participação, os GU percebem que os grupos acima na hierarquia, com conhecimento a nível da orçamentação e responsabilidade têm maior influência. No entanto, não têm percepções semelhantes acerca da quantidade de participação experienciada atualmente por cada GU, nem desejam maiores níveis de participação individual. A nível da pressão, a maioria dos trabalhadores com participação na execução sente pressão para executar o orçamento totalmente. O grupo que exerce maior pressão é o dos GT.

O principal contributo deste estudo é concorrer para a literatura acerca da percepção dos trabalhadores sobre o orçamento especificamente no setor da defesa. Além disso, o conhecimento de como o orçamento é percecionado atualmente pode servir para melhorar o processo orçamental interno na FAP.

Este trabalho está organizado em seis capítulos. No segundo capítulo é revista a literatura onde são abordados conceitos e evidência empírica mais relevante, sendo deduzidas hipóteses. No terceiro capítulo realiza-se um enquadramento do processo orçamental na FAP. No quarto capítulo são caracterizados os GU e apresentado o método de investigação. No quinto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos, com uma comparação entre grupos e a verificação das hipóteses. Por fim, no capítulo seis apresentam-se as conclusões, limitações e pesquisas futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Conceito de Orçamento**

Segundo Bhimani, Horngren, Datar & Rajan (2015, p.425), “um orçamento é uma expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela gestão para um período de tempo futuro e é um apoio à coordenação e implementação do plano”. Os orçamentos podem também ajudar a direcionar e avaliar trabalhadores ou setores das organizações (Bruns & Waterhouse, 1975).

A orçamentação é um processo que tenta assegurar que os recursos são obtidos e utilizados com eficácia e eficiência para atingir os objetivos da organização (Barrett & Fraser, 1977). Pode ser um plano financeiro, mas também um instrumento de controlo, coordenação, comunicação, avaliação de desempenho e motivação (Kenis, 1979).

#### *2.1.1. Conceito de Orçamento de Organizações Públicas*

Os orçamentos públicos têm as mesmas características que os orçamentos do setor privado, sendo a maior diferença o último visar a criação de lucro e o primeiro ser um instrumento de controlo governamental (Raghunandan et al., 2012).

O Orçamento do Estado é um documento ou uma coleção de documentos (Saliterer, Sicilia & Steccolini, 2018) que desempenha funções políticas, económicas, de gestão e prestação de contas (Sicilia & Steccolini, 2017). Através dele os governos decidem o que vão gastar, prevenindo os excessos (Anessi-Pessina, Barbera, Rota, Sicilia & Steccolini, 2013) e assegurando o consumo dos recursos durante o ano fiscal (Johansson & Siverbo, 2014). O ciclo orçamental compreende a formulação do orçamento, a execução, o reporte e o respetivo controlo (Saliterer et al., 2018). Logo, a orçamentação liga os objetivos das organizações às ações (Mihaiu, Opreana & Cristescu, 2010). Assim, deduz-se a primeira Hipótese (H):

**H1.1:** O orçamento está relacionado com os objetivos da organização.

### 2.1.2. Papéis do Orçamento

Os papéis, características e funções dos orçamentos estão a ser objeto de novas definições, interpretações e propósitos, reforçando a responsabilidade da gestão (Anessi-Pessina et al., 2013, 2016). Samuelson (1986) enfatiza que podem existir diferentes expressões do papel do orçamento no mesmo sistema. Ainda assim, Hansen & Van der Stede (2004) declaram que não existe literatura unificada que tenha sido bem definida, estável e unitária – utilizam-se termos ligeiramente diferentes ou novos.

Segundo Sponem & Lambert (2016), diferentes tipos de práticas orçamentais envolvem diferentes papéis orçamentais, isto é, os orçamentos não são um conjunto estável de instrumentos com usos uniformizados, padronizados e universais.

De acordo com a literatura consultada parecem emergir certos papéis, reunidos na tabela 1.

**Tabela 1** – Papéis do orçamento

Papéis do orçamento	Variável	Referências
Previsão financeira e de desempenho futuro	PREV	Bunce, Fraser & Woodcock, 1995; Chun, 1996; Joshi, Al-Mudhaki & Bremser, 2003; Lyne, 1988
Planeamento financeiro ou operacional	PLAN	Barrett and Fraser 1977; Bunce, Fraser, and Woodcock 1995; Covaleski et al. 2003; Ekholm and Wallin 2000; Hansen and Van der Stede 2004; Lyne 1988; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012; Samuelson 1986; Searfoss and Monczka 1973
Formulação, desenho e implementação de estratégias	ESTRAT	Ekholm and Wallin 2000; Hansen and Van der Stede 2004
Alocação de recursos através da quantificação e reconhecimento de custos	ALOREC	Covaleski et al. 2003; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012; Hansen and Van der Stede 2004
Instrumento de autorização formal	AUTORZ	Joshi, Al-Mudhaki, and Bremser 2003; Hansen and Van der Stede 2004
Controlo da responsabilidade	CONRES	Abernethy and Brownell 1999; Samuelson 1986
Comunicação interna e coordenação de atividades	COMIN	Abernethy and Brownell 1999; Barrett and Fraser 1977; Bunce, Fraser, and Woodcock 1995; Covaleski et al. 2003; Hansen and Van der Stede 2004; Lyne 1988; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012; Samuelson 1986
Estabelecimento de objetivos e orientação organizacional	OBJORI	Bunce, Fraser, and Woodcock 1995; Searfoss and Monczka 1973
Motivação	MOTIV	Barrett and Fraser 1977; Samuelson 1986; Lyne 1988; Abernethy and Brownell 1999; Ekholm and Wallin 2000; Covaleski et al. 2003; Joshi, Al-Mudhaki, and Bremser 2003; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012

Avaliação de desempenho	AVADES	Searfoss and Monczka 1973; Barrett and Fraser 1977; Samuelson 1986; Bunce, Fraser, and Woodcock 1995; Ekholm and Wallin 2000; Hansen and Van der Stede 2004; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012
Controlo através da análise de desvios	CONANA	Searfoss and Monczka 1973; Samuelson 1986; Lyne 1988; Chun 1996; Abernethy and Brownell 1999; Ekholm and Wallin 2000; Joshi, Al-Mudhaki, and Bremser 2003; Raghunandan, Ramgulam, and Raghunandan-Mohammed 2012; Johansson and Siverbo 2014
Comunicação externa e visibilidade da organização	COMEX	Bunce, Fraser, and Woodcock 1995; Ekholm and Wallin 2000
Expressão de conformidade com normas sociais e organizacionais	COFORM	Covaleski et al. 2003; Samuelson 1986
Ritual ou hábito	RITHAB	Samuelson 1986

Anessi-Pessina et al., (2016, p.10) concluem que a orçamentação é multifacetada, sendo utilizada como um “meio político importante (para discussão e alocação de poder e recursos), um instrumento de governação e gestão fundamental (para planeamento, decisão, direção e controlo), e um canal de responsabilização central (para tentar alcançar transparência e envolvimento das partes interessadas)” (tradução própria).

Apesar do orçamento servir múltiplos propósitos (Barrett & Fraser, 1977), a maior parte dos estudos sobre o papel do orçamento focam apenas um dos papéis apresentados (Hansen & Van der Stede, 2004). As diferentes funções do orçamento público são raramente tratadas de forma conjunta (Mauro, Cinqui & Grossi, 2017).

## 2.2. Orçamento como Instrumento da Organização

Irvine (1997) indica que os procedimentos técnicos utilizados na preparação e uso dos orçamentos são semelhantes para a maior parte das organizações – realizam-se estimativas, comparam-se com o que realmente aconteceu e estudam-se as diferenças.

Há várias formas de definir os objetivos orçamentais entre as hierarquias das organizações. Nos orçamentos participativos (*bottom-up*), os gestores dos múltiplos segmentos da organização preparam os seus orçamentos sendo estes revistos e consolidados à medida que vão confluindo até aos níveis mais elevados da organização, formando o orçamento global da entidade (Barrett & Fraser, 1977). Nos orçamentos impostos (*top-down*), os gestores dos níveis mais baixos são apenas responsáveis pela execução, cabendo à gestão de topo a tomada de decisão (Raghunandan et al., 2012). Nos orçamentos negociados verifica-se a adoção de um sistema misto que inclui pressupostos dos dois tipos de orçamentos referidos, sendo a responsabilidade partilhada pelos diferentes níveis da gestão (Raghunandan et al., 2012).

A participação no orçamento é medida pela forma como os trabalhadores participam e influenciam os objetivos orçamentais (Kenis, 1979). A investigação na área da orçamentação participativa tem produzido muita evidência empírica, todavia pouco generalizável – o que resultou na falta de uma teoria ampla (Shields & Shields, 1998).

Thomas & Dunkerley (1999) sugerem que as organizações do setor público experienciam pressões e experiências distintas do setor privado. Além disso, Otley (2016) refere que o setor público é também afetado pelo ambiente de incerteza vivido.

Uma das pressões exercidas pelo orçamento está relacionada com a quantidade de tempo necessária para o planear (Libby & Lindsay, 2010). Schmidt (1992) apresenta um estudo realizado com base em dez grandes empresas de energia, transporte e banca em que se identifica que 5% de todos os trabalhadores se dedicam a tempo inteiro a atividades de orçamentação. Dada a enorme quantidade de recursos que esta atividade consome, este autor refere que seria de esperar que fossem produzidas informações fiáveis, por exemplo. Contudo, isso não acontece. Schmidt (1992) afirma ainda que o processo de orçamentação tradicional retira importância aos planos estratégicos, porque a preocupação dos trabalhadores está demasiado concentrada nos orçamentos.

De acordo com Hope & Fraser (2003), os gestores passam até 30% do seu tempo a gerir o orçamento, quando poderiam estar a realizar atividades que criam mais valor, como a procura de informação para tomada de decisões. No entanto, de acordo com os dados de Libby & Lindsay (2010) o tempo gasto na orçamentação é consideravelmente inferior ao que os críticos Hope & Fraser (2003) sugerem e parece não ser excessivo. Tendo em conta o enunciado é estabelecida a seguinte H:

**H1.2:** O grau de adequação do tempo de execução de tarefas relacionadas com o orçamento varia com a perceção dos trabalhadores.

### ***2.3. Perceções dos Trabalhadores em relação ao Orçamento***

De acordo com Hamson & Bird (2011), o processo orçamental no setor público pode ser observado de três perspetivas: controlo, desempenho e pessoas. Atendendo à última, a utilização do orçamento pode provocar tensões, stress e alterações psicológicas nos trabalhadores, modificando a interpretação do orçamento (Hamson & Bird, 2011).

A maioria dos autores concorda que o comportamento relacionado com a gestão abrange múltiplos aspetos (Pedersen, Favero, Nielsen & Meier, 2019). A natureza multifacetada da orçamentação tem suscitado o interesse de disciplinas como a psicologia (Sicilia & Steccolini, 2017). Yuhertiana (2015) aponta que os problemas do setor público estão geralmente relacionados com o comportamento humano. Logo, não se deve ignorar o impacto destes comportamentos na orçamentação (Raghunandan et

al., 2012). Além disso, estes comportamento têm variado com propriedades contextuais – podendo relacionar-se com a teoria da contingência (Williams et al., 1990).

O estudo seminal de Lawrence & Lorsch (1967) contribuiu para o desenvolvimento da teoria da contingência, que se baseia na premissa de que não existem soluções globais para problemas organizacionais (Otley, 2016). Aspectos como a tecnologia, ambiente e estrutura da organização são características que têm explicado a diversidade de orçamentos (Otley, 1980; Lyne, 1992).

Williams et al. (1990) sugerem que as características dos comportamentos relacionados com o orçamento são semelhantes entre os setores privado e público. No entanto, os estudos empíricos anteriores sobre o comportamento relacionado com o orçamento têm-se debruçado sobre o setor privado e ignorado o setor público.

Mezias & Starbuck (2003) estudaram a exatidão das percepções dos trabalhadores, descobrindo que apenas cerca de 40% dos gestores têm percepções corretas. Segundo estes autores, algumas das soluções sugeridas podem assentar no desenho de organizações que sejam à prova destas incorreções (como um avião é "desenhado à prova dos erros do piloto") ou a disponibilização de informação. No entanto, o estudo demonstrou que mesmo com informação, alguns gestores continuavam com percepções erradas. Contudo, os trabalhadores utilizam as suas percepções para tomar decisões, baseando-se nelas. Por isso, estas podem ser utilizadas como fonte de informação. Tanto que vários estudos têm utilizado as percepções como forma de medição de algo, para atingir uma aproximação das medidas reais quando estas são muito difíceis ou dispendiosas de obter ou não existem dados (Ahmad, 2007; Mauro et al., 2017).

O orçamento permite o envolvimento de diferentes profissionais, que normalmente não interagem totalmente devido a fortes diferenças nos valores, expectativas, cultura e percepções (Anessi-Pessina et al., 2016). Para analisar as opiniões acerca do orçamento a literatura define três GU que ocupam diferentes funções e posições na organização: os Contabilistas, Gestores de Topo não financeiros (GT) e Gestores Operacionais não financeiros (GO) (Lyne, 1988, 1992). O grupo dos GO comporta chefes de departamentos ou centros de custo (Lyne, 1988, 1992). Os contabilistas foram considerados de forma generalizada, sem contar com o nível de hierarquia ocupado (Lyne, 1988, 1992). Chun (1996) realiza uma divisão diferente identificando quatro GU: os contabilistas, gestores, executivos e outros profissionais, englobando neste último engenheiros, técnicos e analistas de sistemas. Neste trabalho será utilizada a divisão em

três GU (Lyne, 1988, 1992), que serão definidos de uma forma mais completa no capítulo da metodologia.

### *2.3.1. Percepções dos Trabalhadores acerca do Papel do Orçamento*

Relativamente à percepção dos GU sobre os papéis do orçamento, em Chun (1996), todos percebem que o orçamento é um instrumento de previsão e controlo. Joshi et al. (2003) refere que, no setor privado, os papéis do orçamento destacados são a previsão, assistência na maximização do lucro e Controlo Através da Análise de Desvios (CONANA). Em Lyne (1988, 1992), que estuda empresas privadas, a maximização do lucro e a previsão são indicados como mais importantes atualmente e existe a percepção de que deveria existir maior ênfase no papel do controlo.

Para o propósito deste estudo será ignorado o papel da maximização do lucro por não ser o objetivo de uma organização pública (Ragunandan et al., 2012).

Todos os questionados indicam que se deveria dar maior importância a todos os papéis, o que pode ser interpretado como um desejo de ser atribuída maior importância ao próprio orçamento (Lyne, 1988). Quando os questionados são confrontados com a escolha de definições/descrições de orçamento entre previsão ou definição de objetivos, a maioria indica que o orçamento é uma previsão (Lyne, 1988, 1992; Chun, 1996). Lyne (1988) acrescenta que os que veem o orçamento como uma definição de objetivos utilizam-no como um instrumento motivacional e que os que veem o orçamento como uma previsão encaram-no como uma forma de controlo e pressão. Assim, é deduzida a H:

**H2:** O orçamento é visto primariamente como uma previsão em vez de uma definição de objetivos.

### *2.3.2. Percepções dos Trabalhadores acerca da Participação no Orçamento*

A investigação na área da orçamentação participativa, ao nível individual, realiza-se quando se examinam os efeitos mentais das opiniões dos indivíduos acerca de quanto é que ele participa (Covaleski et al., 2003).

Kenis (1979) afirma que a gestão de topo pode influenciar a forma e quantidade de participação dos gestores de níveis mais baixos, alterando os efeitos dos orçamentos nas atitudes, desempenho e comportamento destes em relação ao orçamento. Logo, a localização do gestor na hierarquia parece ser o maior determinante no comportamento de decisão (Blankenship & Miles, 1968). Ragunandan et al. (2012) afirmam que esta situação pode ser diferente entre setores, pois é mais provável que os gestores de níveis mais baixos no setor público tenham maior participação na proposta de orçamento.

Searfoss & Monczka (1973) demonstram que a participação percebida no processo orçamental aumentava significativamente à medida que o trabalhador subia na hierarquia, sendo mais significativa nas primeiras subidas. Os gestores superiores assumiam, em geral, que os subordinados tinham maior nível de participação do que o percebido pelos próprios (Charpentier, 1998).

Williams et al. (1990) identificam a participação, o envolvimento no processo de orçamentação, como a característica que se relaciona mais com o desempenho, no setor público. No entanto, Charpentier (1998) refere que, por vezes, a menor participação pode levar ao aumento do desempenho, como nos trabalhos rotineiros, confirmando a teoria da contingência. Seiler & Bartlett (1982) reconhecem que o grau ótimo de participação depende da personalidade de cada indivíduo. Um indivíduo que acredite na submissão à autoridade, inflexível e independente pode perceber um nível alto de participação quando este pode ser baixo ou nem existir (Seiler & Bartlett, 1982).

A centralização da tomada de decisão no orçamento do setor público bem como a rigidez na responsabilização criam a necessidade de pedir permissão aos superiores, o que além de diminuir a rapidez dos processos compromete a confiança (Francesco & Alford, 2016). O processo orçamental pode ter um caráter de negociação se o gestor subordinado tiver a possibilidade de participar, o que é, para alguns autores, mais frequentemente no setor público (Charpentier, 1998). Deste modo é estabelecida a H:

**H3.1:** O grau de influência no planeamento está associada com a posição do trabalhador na hierarquia da organização.

Segundo Ritchie & Miles (1970), os níveis de satisfação são mais altos quando os gestores percebem que têm participação e que os seus superiores valorizam as suas capacidades. Segundo estes autores, destas duas características, a mais importante para a satisfação é a confiança dos superiores. Ou seja, o envolvimento relevante é dado como mais importante do que apenas uma grande interação (Ritchie & Miles, 1970).

Para reduzir comportamentos disfuncionais em relação ao orçamento, Argyris (1952) recomenda utilizar a orçamentação participativa e evitar a pseudoparticipação. Os comportamentos disfuncionais são definidos como resistência, comportamentos burocráticos rígidos, reporte de informação inválida e comportamento estratégico (Hirst, 1983). Os efeitos funcionais ou disfuncionais do orçamento no setor público dependem também de quão bem o orçamento se ajusta aos fatores situacionais (Charpentier, 1998). Neste sentido, é deduzida a H:

**H3.2:** O grau de influência no planeamento está relacionado com a responsabilidade que o trabalhador tem no orçamento.

A pseudoparticipação pode ser interpretada em relação à diferença na expressão dos papéis de cada um (Samuelson, 1986). Por exemplo, pode ser difundido que os trabalhadores têm influência no orçamento quando o seu papel é passivo (Samuelson, 1986). Realizar reuniões com os trabalhadores antes do estabelecimento de objetivos orçamentais não se afigura como participação se estes não tiverem influência nas decisões (Raghunandan et al., 2012). Charpentier (1998) identifica que durante a fase de planeamento, a opinião comum é que existia pseudoparticipação porque os gestores superiores não se deixavam influenciar pelos argumentos dos subordinados.

Francis-Gladney, Welker & Magner (2008) identificam que a convicção do mérito das opiniões ou recomendações ou a presunção de que o decisor fez um pedido sincero de *input* criam a expectativa de que a informação será utilizada no orçamento. No entanto, há situações em que os decisores são forçados a atribuir orçamentos que se desviam substancialmente dos requeridos (Francis-Gladney et al., 2008). Nestas circunstâncias, os participantes podem interpretar o seu envolvimento como pouco influente ou pseudoparticipativo (Francis-Gladney et al., 2008). O ressentimento pode diminuir se lhes for apresentada uma explicação para a aparente falta de influência (Libby, 1999). Assim, é estabelecida a H:

**H3.3:** A pseudoparticipação está relacionada com o grupo de utilizador a que o trabalhador pertence.

Os GU têm uma visão idêntica relativamente ao grau de participação de cada um na definição do orçamento (Lyne, 1992). No entanto, de acordo com Lyne (1988, 1992) e Chun (1996), o grau de participação percebida por todos os GU é baixa. Todos os utilizadores desejam um maior nível de participação, principalmente os contabilistas. Nos estudos destaca-se que os contabilistas são o grupo que demonstrou mais interesse na participação generalizada.

Como referido anteriormente, o orçamento desempenha funções políticas (Sicilia & Steccolini, 2017), sendo importante verificar os efeitos que as entidades externas podem ter. Epp, Lovett & Baumgartner (2014) concluem que os orçamentos são melhor compreendidos como uma reação a circunstâncias contextuais em mudança e não como expressão das prioridades partidárias. A existência de muitas restrições, como ciclos económicos, conflito internacional e outros fatores forçam os líderes a tomar opções diferentes das suas predisposições ideológicas (Epp et al., 2014). Francesco & Alford (2016) indicam que existem outras entidades que podem ter influência no orçamento, como o Parlamento, o Primeiro-Ministro/Ministro das Finanças e o Ministro da determinada pasta (neste caso da Defesa).

### 2.3.3. *Pressões Sentidas pelos Diferentes Trabalhadores*

Os trabalhadores experienciam vários fatores de stress específicos do contexto, relacionados com os limites de tempo, carga de trabalho, falta de informação e tomada de decisão (Teo, Pick, Xerri & Newton, 2016). Argyris (1952) indica que os orçamentos podem ser utilizados como instrumento de pressão para aumentar a eficiência. No entanto, Otley (1978) não encontra evidência da tensão estar associada ao desempenho.

As mudanças na economia política, a introdução de novos métodos de gestão e um ambiente do setor público cada vez mais consciente dos custos levaram à sua reestruturação (Thomas & Dunkerley, 1999). Historicamente as organizações públicas têm-se apoiado em controlos de ação (regras e procedimentos), no entanto, tem-se verificado uma mudança para os controlos de *output* (Verbeeten, 2008). Thomas & Dunkerley (1999) verificam que os gestores de topo têm visto a reestruturação como benéfica ou potencialmente benéfica para os gestores intermédios dando-lhes um papel mais influente. No entanto, os gestores intermédios referem que são expostos a constantes pressões para reduzir os custos, frustrados pela burocracia dos processos e falta de autonomia para tomar decisões, destacando a última como a maior frustração. Os gestores das Forças Armadas entrevistados por Thomas & Dunkerley (1999) indicaram o fenómeno da "cultura da culpa" como o maior limitador para a capacidade de tomar decisões, já que seriam culpabilizados por tomar uma má decisão.

No estudo de Lyne (1988) a maioria dos entrevistados perceciona alguma pressão para cumprir o orçamento. No estudo de Chun (1996) todos os GU experienciam pressão forte. Em Lyne (1992) identifica-se que quase metade dos contabilistas não experienciam pressão para atingir o orçamento. Contudo a maior parte dos gestores, tanto de topo como operacionais, experienciam pressão. Assim, é deduzida a H:

**H4.1:** A pressão experienciada pelo trabalhador é influenciada pelo orçamento.

A pressão experienciada, mesmo nos níveis mais baixos de gestão, é maioritariamente gerada pelo próprio trabalhador e menos induzida pelos contabilistas ou gestores de topo (Lyne, 1988, 1992). Todavia, Chun (1996) obteve resultados diferentes, referindo que os contabilistas e gestores sentiam que esta pressão vinha da gestão de topo, e os executivos e o outro grupo de profissionais (que incluíam engenheiros) sentiam pressão vinda dos superiores imediatos. Logo, define-se a H:

**H4.2:** A fonte de pressão está relacionada com o grupo de utilizador a que o trabalhador pertence.

Os efeitos comportamentais das práticas de gestão de desempenho são tão importantes quanto os efeitos económicos (Verbeeten, 2008). No entanto, os resultados empíricos de larga escala sobre o impacto da gestão de desempenho no setor público são limitados (Verbeeten, 2008). É necessária maior investigação do impacto das perceções nos comportamentos e desempenho dos trabalhadores (Coursey & Rainey, 1990).

A falta de esquemas de incentivos, particularmente a AVADES subjetiva, pode ser evidência da ineficiência do setor público (Burgess & Ratto, 2003). Além disso, os trabalhadores deste setor parecem ter diferentes estruturas de incentivos, focadas tanto em benefícios e ambientes de trabalho de suporte psicossocial (Kim, 2010) como na segurança económica (Bergmann, Bergmann & Grahn, 1994). Os limites dos incentivos monetários nestas organizações significam que os gestores precisam frequentemente de confiar em apelos normativos e ganhar a confiança e cooperação dos trabalhadores (Pedersen et al., 2019). Além de que a distribuição de bónus ou prémios pode ser vista como desperdício do dinheiro dos contribuintes ou nepotismo (Patton & Daley, 1998).

Os efeitos perversos dos incentivos aparecem quando os trabalhadores realizam várias tarefas, mas apenas algumas são avaliadas e recompensadas (Burgess & Ratto, 2003). As atitudes negativas como tensão no trabalho, conflito, frustração e resistência podem ser o resultado de sistemas de gestão de desempenho com objetivos irrealistas ou injustos e um conjunto de medidas que não registam ou reconhecem os esforços (Siverbo, Cäker & Åkesson, 2019). Isto pode causar uma falta de motivação e relutância em cooperar (Siverbo et al., 2019). Por isso, os sistemas de gestão de desempenho devem ser desenvolvidos por pessoas que trabalham com eles para criar um sentimento de posse (Verbeeten, 2008). O treino apropriado que permita a compreensão do uso dos sistemas é também essencial (Lewandowski, 2019). O valor dos benefícios tem de ser percecionado como bom para os trabalhadores, tendo influência na sua atração, retenção e satisfação (Bergmann et al., 1994). Desta forma, estabelece-se a H:

**H4.3:** O desempenho individual do trabalhador é influenciado pelos incentivos recebidos.

Kenis (1979) verificou que quando a clareza do objetivo orçamental é baixa, é mais provável que os trabalhadores percecionem tensão. Além disso, ao internalizar os objetivos da organização por se sentir responsável, o trabalhador pode ter um melhor desempenho (Charpentier, 1998). Williams et al. (1990) acrescenta que o desempenho deve ser avaliado por objetivos operacionais, mais específicos que os da organização.

Onsi (1973) indica que, nas organizações privadas, a pressão vinda da gestão de topo em atingir os objetivos do orçamento pode levar a comportamentos disfuncionais, como

a criação de folga orçamental. A separação entre a contabilidade criativa e manipulação pode ser difícil de distinguir, especialmente quando os gestores sentem que estão sob pressão (Otley, 1978). Hirst (1983) reforça esta ideia ao observar que os subordinados procuram alívio da tensão ao envolverem-se em comportamentos disfuncionais.

Lyne (1988, 1992) indica que a pressão exercida pelo orçamento não foi apontada como um problema pois a maior parte é gerada pelo próprio trabalhador, não resultando em ressentimento. A acrescentar, a maioria dos trabalhadores considera que seria desejável maior pressão (Lyne, 1988, 1992). Não foi encontrada evidência de comportamento disfuncional relacionado com a pressão, já que a maioria da pressão é criada pelo próprio trabalhador. Este deseja maior pressão e acredita na importância do orçamento (Lyne, 1988, 1992).

### 3. O Processo Orçamental na Força Aérea

De acordo com o referido, as percepções dos trabalhadores no setor público, mais especificamente no setor da defesa têm sido pouco estudadas. Além disso, na FAP ainda não tinham sido analisadas estas perspetivas. Estes fatores motivam a realização deste estudo nesta organização. Assim, será realizada a contextualização da FAP, com referência às suas especificações e respetivo processo orçamental.

De acordo com o artigo 1.º da Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA<sup>1</sup>), a “Força Aérea é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”. Organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada, estando rigorosamente definidas as linhas de comando e dependências (artigo 4º LOFA). O Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE<sup>2</sup>) define que a autonomia administrativa permite à FAP e ao seu dirigente, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), a competência para praticar atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente (artigo 3.º). Tendo em conta a Lei de Bases da Contabilidade Pública (LBCP<sup>3</sup>), os atos de gestão corrente decorrem da atividade desenvolvida normalmente (artigo 2.º).

O processo orçamental abrange todas as regras e procedimentos que regem a elaboração, aprovação e execução do Orçamento do Estado, incluindo a prestação de contas e auditoria (Conselho das Finanças Públicas, 2015). A Lei de Enquadramento Orçamental (LEO<sup>4</sup>) estabelece os princípios e as regras orçamentais aplicáveis à FAP, bem como o regime do processo orçamental (artigo 1.º da LEO). No início deste processo, a FAP elabora o plano anual de atividades, o qual será aprovado pelo ministro competente (Ministro da Defesa) (artigo 5.º n.º 1 do RAFE). Os serviços e organismos deverão ainda elaborar um relatório anual sobre a gestão efetuada (artigo 5.º n.º 2 do RAFE), no caso da FAP, o Relatório Anual de Atividades (RAA).

A execução do Orçamento do Estado é objeto de controlo administrativo, jurisdicional e político (artigo 68º n.º 1 da LEO). Existem diversas ferramentas que permitem este controlo e criam constrangimentos orçamentais, como o subfinanciamento, as cativações, os fundos disponíveis e os trâmites legais (Monteiro, 2019). Os trabalhadores das entidades públicas são responsáveis pelos atos e omissões de que resulte violação das normas de execução orçamental (artigo 72º n.º 2 da LEO).

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro - Lei Orgânica da Força Aérea;

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho - Reforma da Administração Financeira do Estado;

<sup>3</sup> Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro - Lei de Bases da Contabilidade Pública;

<sup>4</sup> Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro - Lei de Enquadramento Orçamental;

## **4. Metodologia de Investigação e Amostra**

### **4.1. Caracterização dos Grupos de Utilizadores**

Os dados a recolher dizem respeito às percepções dos utilizadores do orçamento da FAP, isto é, os trabalhadores que têm interação com o orçamento serão a população-alvo deste estudo (Lyne, 1992). Foram selecionados três GU que constituem a amostra. Além de serem claramente identificados, ocupando diferentes posições e funções na organização, já tinham sido utilizados em estudos anteriores: Lyne (1988, 1992) e Chun (1996). De acordo com as especificidades da FAP, os GU definem-se<sup>5</sup>:

1. ADMAER – Este grupo agrega todos os militares da especialidade de administração aeronáutica. Apesar de não ser composto apenas por contabilistas, todos têm conhecimentos e/ou experiência prática nesta área;
2. GT – As funções ocupadas pelos membros deste grupo são diversas. A maior parte dos militares são responsáveis por uma Unidade, Comando ou Direção. Este GU distingue-se dos GO pelo nível de decisão;
3. GO – Este grupo é constituído pelo nível mais baixo de gestão onde há envolvimento e contacto com o orçamento. Estes militares têm interação com o orçamento sem terem capacidade de decisão sobre o mesmo. A maioria envia informações para a formulação ou elaboração do documento. De acordo com a hierarquia da FAP, todos os militares que desempenhem funções abaixo dos Chefes de Repartição e Comandantes de Grupo de Apoio (inclusive) fazem parte deste GU.

Os GU não podem ser reduzidos a gestão operacional, intermédia e de topo, pois o grupo ADMAER estende-se pelos vários níveis da gestão.

### **4.2. Método de Investigação**

O instrumento escolhido para obtenção de dados foi o IQ. Na fase da construção deste optou-se pela utilização de questões de artigos anteriores, com alterações relativas às especificidades da FAP, e novas questões para permitir a avaliação de todas as hipóteses formuladas (Saunders et al., 2016). A maioria das questões é fechada e utiliza-se a escala de *Likert* com seis graus de resposta.

O IQ foi dividido em quatro partes: identificação do questionado, papéis do orçamento, participação e influência no orçamento e pressão exercida pelo mesmo. A primeira parte permitiu obter informações para a caracterização dos questionados,

---

<sup>5</sup> A divisão entre os níveis de gestão é suportada no documento da Reorganização da Estrutura Interna da Força Aérea (REIFA), que especifica a hierarquia entre os cargos, e nos documentos de organização e funcionamento de cada unidade, estabelecimento e órgão.

nomeadamente a idade, sexo, posto e área de formação e possibilitou a categorização dos questionados nos GU acima mencionados. A categorização dos questionados teve fundamento nas questões da especialidade (para os ADMAER) e no cargo desempenhado (para a divisão entre GO e GT). Nas restantes partes do questionário os inquiridos forneceram as suas perceções e opiniões. Na segunda parte (papéis do orçamento), os inquiridos indicam a importância que é dada atualmente a vários papéis do orçamento bem como a importância que, na sua opinião, deveria ser dada. Além disso, escolhem a definição mais adequada de orçamento entre várias opções. Na terceira parte (participação e influência no orçamento), as questões abordam a influência atual no planeamento de vários grupos internos e entidades externas, a influência que estes deveriam ter, a adequação entre o grau de participação individual obtido e o desejado e o nível de influência atual no planeamento do orçamento (para os que participavam nesta fase). Para a análise da pressão exercida pelo orçamento, foi discutido em que fase do processo orçamental da FAP seria sentida maior pressão, chegando à conclusão de que esta seria a execução, particularmente a execução total do orçamento da FAP. Por isso, na última parte do questionário (pressão exercida pelo orçamento), aos questionados que tinham interação com a execução, foi perguntado se sentiam pressão para realizar a execução total, qual a evolução da pressão desde o ano anterior, se a pressão atual era adequada para ajudar a FAP a executar o orçamento de forma total, se recebiam algum incentivo/penalização pela execução total do orçamento (se recebiam qual era o impacto no seu desempenho) e, se sentiam pressão, qual o seu grau e fonte. Também nesta parte, todos foram questionados sobre a importância do orçamento para atingir os objetivos principais da FAP, se realizavam tarefas unicamente relacionadas com o orçamento e, se não, se concordavam que as tarefas relacionadas com o mesmo retiravam-lhes tempo essencial para as atividades regulares. Foi também incluída uma questão aberta no final do IQ que permitiu aos questionados indicarem sugestões para a melhoria do processo orçamental.

Antes da redação da versão final, o questionário foi submetido a pré-teste para análise cuidadosa a cada resposta e ao IQ de modo geral, como sugerido por Carmo & Ferreira (2008) e Saunders et al. (2016). Para a aplicação do questionário foi utilizada a plataforma *Qualtrics*. O IQ utilizado pode ser obtido por email para a autora.

O IQ foi difundido através do correio eletrónico institucional para todos os trabalhadores da FAP. Como só era relevante a opinião dos que tinham interação com o orçamento, a primeira questão selecionou a amostra com verificação desta condição. Assim, a amostra utilizada foi probabilística, utilizando a técnica da amostragem

aleatória simples (Carmo & Ferreira, 2008). Foram obtidas 214 respostas completas, perfazendo uma amostra de 214 indivíduos.

A análise de dados efetuou-se com recurso ao *software* estatístico STATA e foram utilizados os seguintes testes estatísticos: *Alpha de Cronbach* (para a consistência interna do IQ); análise de componentes principais (para condensar as variáveis); *Kaiser–Meyer–Olkin* (para verificar a viabilidade da aplicação da análise de componentes principais) e *Kruskal-Wallis* (para comparar as respostas entre GU). Como forma de verificar a consistência interna do IQ foi utilizado o *Alpha de Cronbach* (Saunders et al., 2016). Esta estatística foi aplicada a todas as variáveis (respostas do questionário) por partes, excetuando as questões de identificação e seleção dos questionados, resposta aberta e opções introduzidas (Anexo 1). O grau de consistência do *alpha* classifica-se como “excelente” se este for superior a 0,9; “bom” entre 0,8 e 0,9; “razoável” entre 0,7 e 0,8; “fraco” entre 0,6 e 0,7 e “inaceitável” abaixo de 0,6 (Hill & Hill, 1998). Refira-se que este coeficiente aumenta com o número de variáveis avaliadas e com a correlação elevada entre elas (Hill & Hill, 1998). Neste estudo a análise de componentes principais é utilizada para condensar a forma como as variáveis se relacionam entre si, dando informação sobre quais os comportamentos semelhantes (Wold, Esbensen & Geladi, 1987). Apenas quando os valores estatística *Kaiser–Meyer–Olkin* (KMO) são aceitáveis (superiores a 0,5) aplica-se esta análise (Kaiser, 1974). Para comparar as perceções dos GU são realizados testes de *Kruskal-Wallis* (KW).

A análise qualitativa é realizada através do *software Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*, pretendendo-se apurar quais as semelhanças entre os membros que exibem a característica estudada (Ragin, 2014). O objetivo é perceber que combinações de características pessoais estão presentes quando um dado resultado (variável) é obtido. As características pessoais escolhidas resultam dos dados pessoais recolhidos através do IQ, sendo estes o sexo, oficiais (da categoria oficiais ou não), área de formação (da contabilidade/gestão ou de área diferente), formação no orçamento e anos de trabalho na FAP (mais ou menos anos que a média). As correspondências entre as variáveis e as respostas dos inquiridos encontram-se no Anexo 2.

## 5. Resultados obtidos e análise de resultados

### 5.1. Descrição da Amostra

Foram obtidas 214 respostas da população-alvo do estudo. Do conjunto, 87% são de questionados do sexo masculino. A média das idades está próxima dos 42 anos (41,94), sendo a mínima 24 e a máxima 63 anos. A nível de escolaridade, a maioria têm licenciatura (40,7%) ou mestrado (37,4%). As áreas de formação com maior representação são contabilidade e gestão (28%) e engenharia (26%). De todos os questionados, 110 (51,40% do total) já tiveram alguma formação sobre orçamento. Sem contar com dois trabalhadores que colaboram com a FAP há mais de 41 anos, os questionados trabalham, em média, há 21,63 anos na FAP. Os inquiridos estão colocados no cargo atual, em média, há 2,82 anos. O Comando Aéreo é a unidade com maior representação nos dados, contando com 11,21% dos questionados (24).

A nível de interação nas fases do orçamento, a maior parte dos questionados (34%) trabalham nas três fases do orçamento (planeamento, execução e controlo). Apenas 76% (163) responderam às questões da pressão porque tinham participação na execução.

No que respeita aos GU, foram obtidas 141 respostas de GO, 42 de ADMAER e 31 de GT, diferenças que eram expetáveis devido ao número de indivíduos de cada população. Os dados relativos à descrição da amostra encontram-se no Anexo 3.

### 5.2. Papel do Orçamento – Papel Atual

Dos papéis do orçamento identificados na revisão bibliográfica foram apresentados catorze, permitindo ainda a identificação de outros na questão “Outros. Quais?”. Os questionados assinalaram de 0 a 5 o grau de importância que, na sua perceção, é dado a cada papel. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,9001. No Anexo 4 apresenta-se a média da importância atual de cada papel em geral e por GU, o resultado do teste KW e o resultado do teste ANOVA realizado aos componentes.

Em geral, o Planeamento Financeiro ou Operacional (PLAN), o Estabelecimento de Objetivos e Orientação Organizacional (OBJORI) e a Previsão Financeira e de Desempenho Futuro (PREV) são os papéis a que é dada, em média, maior importância atualmente. O papel a que é dada, em média, menor importância é o Ritual ou Hábito (RITHAB). Relativamente aos GU, há diferenças quanto ao segundo papel mais importante. Para os ADMAER e GT é a PREV e para os GO é o OBJORI.

Alguns dos outros papéis indicados de forma reiterada por vários questionados foram o apoio à decisão, planeamento estratégico, cumprimento da missão, assegurar da operacionalidade e transparência.

Após verificação do nível de correlação entre as variáveis dos papéis atuais através da estatística KMO obteve-se o valor de 0,9024. Após a aplicação da análise de componentes principais, verificou-se que há três componentes que explicam 61,81% da variação dos 14 papéis.

**Tabela 2** – Composição dos componentes principais (papéis atuais do orçamento)

1º Componente	Previsão Financeira e de Desempenho Futuro (PREV)
	Planeamento Financeiro ou Operacional (PLAN)
	Formulação, Desenho e Implementação de Estratégias (ESTRAT)
	Alocação de Recursos Através da Quantificação e Reconhecimento de Custos (ALOREC)
	Controlo Através da Análise de Desvios (CONANA)
	Controlo da Responsabilidade (CONRES)
	Comunicação Interna e Coordenação de Atividades (COMIN)
	Estabelecimento de Objetivos e Orientação Organizacional (OBJORI)
2º Componente	Motivação (MOTIV)
	Avaliação de Desempenho (AVADES)
	Comunicação Externa e Visibilidade da Organização (COMEX)
	Ritual ou Hábito (RITHAB)
3º Componente	Instrumento de Autorização Formal (AUTORZ)
	Expressão de Conformidade com Normas Sociais e Organizacionais (COFORM)

O primeiro componente inclui a maior parte dos papéis e aparenta estar relacionado com os objetivos técnicos do orçamento – organização, planeamento e controlo das atividades/verbas. O segundo componente evidencia a integração individual dos colaboradores no orçamento. O último componente parece estar relacionado com a componente burocrática presente na administração pública.

Tendo em conta os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que as opiniões diferem significativamente no que respeita aos objetivos técnicos e burocracia. Em relação a todos os papéis, a opinião dos GU diverge em 6 dos 14 apresentados (teste de KW).

Analisando estes resultados pode-se concluir que as perceções acerca dos papéis são ligeiramente distintas. Todos destacam o PLAN como mais importante, mas as opiniões dos GU são significativamente diferentes em vários papéis e em dois dos três componentes. O Controlo da Responsabilidade (CONRES) e o CONANA não são os mais destacados, o que difere dos resultados obtidos por Chun (1996).

Assim, pode-se afirmar que os GU não têm perceções semelhantes acerca dos papéis mais importantes e as suas opiniões diferem - o GU a que pertencem tem influência nas suas perceções. Estas diferenças nas perceções indicam que os objetivos de cada GU ao

utilizar o orçamento podem ser diferentes, o que sugere que o orçamento pode não ter a eficácia desejada.

### 5.3. *Papel do Orçamento – Papel Desejado*

Os questionados assinalaram de 0 a 5 o grau de importância que os papéis do orçamento deveriam ter, exprimindo na sua opinião, qual a importância desejada para cada um. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,9001. No Anexo 4 apresenta-se a média da importância desejada de cada papel em geral e por GU, o resultado do teste KW e o resultado dos testes estatísticos realizado aos componentes.

Em geral, os questionados acham que deveria ser dada, em média, maior importância à maioria dos papéis. Apenas aos papéis de AUTORZ, Comunicação Externa e Visibilidade da Organização (COMEX) e RITHAB é desejada menor importância.

No que respeita aos GU, os ADMAER são o grupo que percebe que o CONRES e CONANA deveriam, em média, aumentar mais em comparação com o aumento dos outros papéis e com os outros grupos. Também consideram que deveria ser dada, em média, menor importância apenas ao RITHAB. Para os grupos dos GO e GT há três papéis a que se acha que deveria ser dada, em média, menor importância - RITHAB, COMEX e AUTORZ. O grupo dos GT identifica também a ALOREC, Comunicação Interna e Coordenação de Atividades (COMIN) e a Expressão de Conformidade com Normas Sociais e Organizacionais (COFORM). Assim, os GT são o grupo que identifica o maior número de papéis a que se deveria dar menor importância (6 em 14).

Alguns dos outros papéis que o orçamento deveria ter indicados de forma reiterada por diferentes questionados são o apoio à decisão, planeamento estratégico, cumprimento da missão, assegurar da operacionalidade, transparência e formação.

Após verificação do nível de correlação através da estatística KMO entre as variáveis dos papéis desejados obteve-se o valor de 0,8746. Através da análise de componentes principais verificou-se que há três componentes que explicam 58,82% da variação dos 14 papéis.

**Tabela 3** – Composição dos componentes principais (papéis desejados do orçamento)

1º Componente	Previsão Financeira e de Desempenho Futuro (PREV)
	Planeamento Financeiro ou Operacional (PLAN)
	Formulação, Desenho e Implementação de Estratégias (ESTRAT)
	Alocação de Recursos Através da Quantificação e Reconhecimento de Custos (ALOREC)
	Estabelecimento de Objetivos e Orientação Organizacional (OBJORI)
2º Componente	Instrumento de Autorização Formal (AUTORZ)
	Controlo da Responsabilidade (CONRES)

3º Componente	Avaliação de Desempenho (AVADES)
	Controlo Através da Análise de Desvios (CONANA)
	Comunicação Interna e Coordenação de Atividades (COMIN)
	Motivação (MOTIV)
	Comunicação Externa e Visibilidade da Organização (COMEX)
	Expressão de Conformidade com Normas Sociais e Organizacionais (COFORM)
	Ritual ou Hábito (RITHAB)

Os componentes parecem apresentar a mesma interpretação que os papéis atuais (apesar de alterações na sua divisão): objetivos técnicos do orçamento, componente burocrática e integração individual dos colaboradores no orçamento.

Tendo em conta os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que as opiniões diferem significativamente na componente de integração individual dos colaboradores. Em relação a todos os papéis, a opinião dos GU diverge em 4 dos 14 apresentados (teste de KW).

Além disso, existem diferenças significativas entre as médias dos scores dos papéis que compõem cada componente atual e desejado, o que pode significar que os trabalhadores estão insatisfeitos com a importância dada atualmente aos papéis.

Analisando os resultados pode-se verificar que apesar dos GT desejarem menor importância a alguns papéis, os GU, em geral, desejam que seja dada maior importância à maioria – o que pode ser interpretado como o desejo de dar maior importância ao orçamento. Contrariamente aos resultados apresentados por Lyne (1988, 1992), os papéis do controlo, a nível geral, não são os que se deseja que tenham maior importância, nem que a diferença entre a importância atual e a desejada é a maior. Contudo, para os ADMAER, estes são os papéis que tiveram maiores subidas de importância média, atribuindo-lhes uma especial importância.

Assim, pode-se concluir que os trabalhadores desejam que seja dada maior importância à maioria dos papéis, o que pode ser interpretado como o desejo de dar maior importância ao orçamento.

#### **5.4. *Papel do Orçamento – Definição***

Algumas descrições do orçamento foram apresentadas para ser apurada a visão acerca deste instrumento – se é visto como previsão (forma de controlo e pressão) ou objetivo a atingir (instrumento motivacional). Assim, foram atribuídas as definições propostas por Lyne (1988, 1992). As definições de previsão foram formuladas como “média do desempenho anterior”, “uma previsão de desempenho expectável” e “desempenho em condições normais”. As definições que incluíam o objetivo foram

definidas como “um objetivo a atingir”, “realisticamente alcançável, mas não demasiado folgado” e “desempenho de tal forma alto que ninguém o consegue atingir”. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,9001. No Anexo 5 apresentam-se as observações registadas por definição e objetivo geral, geral e por GU.

Através de uma análise qualitativa são apuradas as configurações para os que veem o orçamento como previsão ou definição de objetivos.

**Tabela 4 – Resultados fsQCA: configurações (Descrição do orçamento)**

Solução (Previsão)		
	1	2
Sexo	○	●
Área de Formação	●	●
Formação no orçamento	●	○
Anos de trabalho	○	●
Consistência	0.888921	0.836248
Cobertura Bruta	0.043957	0.017764
Cobertura Única	0.043957	0.017764
Cobertura da Solução	0.061721	
Consistência da Solução	0.873093	

Solução (Definição de objetivos)		
	1	2
Sexo	○	○
Oficiais	○	●
Área de Formação	○	●
Formação no orçamento	○	○
Anos de trabalho		
Consistência	1	1
Cobertura Bruta	0.234043	0.031915
Cobertura Única	0.234043	0.031915
Cobertura da Solução	0.265957	
Consistência da Solução	1	

Nota: ● = condição causal central presente; ● = condição causal periférica presente; ○ = condição causal central ausente

Os questionados que veem o orçamento como uma previsão (instrumento de controlo/pressão) surgem em duas configurações da área da contabilidade/gestão: mulher com formação no orçamento com menos anos de trabalho na FAP que a média (condição periférica) e homem sem formação no orçamento com mais anos de trabalho na FAP que a média. A condição “oficiais” foi retirada da análise por representar uma condição necessária da verificação desta variável. Já para os questionados que veem o orçamento como uma definição de objetivos (instrumento motivacional) surgem duas configurações com duas características comuns. As mulheres sem formação no orçamento estão normalmente associadas a este resultado, sendo requeridas outras condições para que o resultado se verifique: não oficiais de área diferente de contabilidade/gestão ou oficiais da área da contabilidade/gestão. Para a primeira solução a condição “formação no orçamento” é uma condição causal periférica.

De acordo com os resultados o orçamento é visto, em geral, como uma previsão (instrumento de controlo/pressão), sem diferenças significativas entre grupos. Os ADMAER são os que mais observam o orçamento desta forma.

Relativamente à análise qualitativa, a solução da definição de objetivos tem mais cobertura e consistência do que a primeira, o que pode significar que o modelo explica melhor as características dos questionados que veem o orçamento desta forma. Além disso, pode-se afirmar que, para ver o orçamento como um instrumento motivacional, as

condições mulher sem formação do orçamento conjugada com outras opções são as mais comuns. Para ver o orçamento como instrumento de controlo/pressão é necessário ser oficial (condição necessária – mais de 90% vê o orçamento desta forma) e ser da área de contabilidade/gestão combinada com outras condições.

### **5.5. Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna Atual**

Para avaliar a influência interna no planeamento do orçamento dos trabalhadores foram definidas três características: hierarquia, conhecimento técnico na área da orçamentação e responsabilidade no planeamento. Os questionados assinalaram de 0 a 5 o grau de influência que, na sua perceção, tem cada grupo. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,8251. No Anexo 6 apresenta-se a média da influência atual para cada grupo em geral e por GU e os resultados do teste KW. No Anexo 7 é apresentada uma análise de componentes principais a estas variáveis, sua interpretação e testes estatísticos relevantes.

Relativamente à influência interna atual no planeamento a perceção é de que, em média, os trabalhadores em níveis mais altos da hierarquia têm maior influência.

No caso do conhecimento em orçamentação, os questionados percecionam que, em média, Militares ou Trabalhadores Com Conhecimentos Técnicos (MCCT) têm maior influência que Militares ou Trabalhadores Sem Conhecimentos Técnicos (MSCT). Quanto à responsabilidade no planeamento orçamental, os questionados percecionam que, em média, Militares ou Trabalhadores Com Responsabilidade no Planeamento Orçamental (MCR) têm maior influência que Militares ou Trabalhadores Sem Responsabilidade no Planeamento (MSR). No que diz respeito às categorias de conhecimento técnico e responsabilidade, os questionados percecionam que, em média, os MCR têm maior influência, seguidos dos MCCT, MSCT e MSR.

Os militares colocados na Direção de Finanças e os militares ao nível da execução e/ou operações são indicados de forma reiterada por diferentes questionados como outros grupos internos que têm influência no planeamento.

Analisando os resultados obtidos pode-se concluir que o grau de influência no planeamento está associado positivamente com a posição do trabalhador na hierarquia da organização (a influência aumenta à medida que se sobe de posição na hierarquia). Além disso, o grau de influência no planeamento está também relacionado positivamente com a responsabilidade que o trabalhador tem no orçamento (os trabalhadores com responsabilidade têm maior influência).

As questões sobre a influência no planeamento foram utilizadas como medida para a participação percebida, já que oferecem essa informação indiretamente. Assim, pode-se afirmar que os GU têm opiniões significativamente diferentes sobre a quantidade de participação experienciada pela gestão de topo, sargentos e MCCT (teste KW), resultado diferente do indicado por Lyne (1992).

#### **5.6. Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna Desejada**

Os questionados assinalaram também de 0 a 5 o grau de influência que, na sua opinião, deveria ter cada grupo, exprimindo a influência desejada. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,8251. No Anexo 6 apresenta-se a média da influência desejada para cada grupo em geral e por GU assim como os resultados do teste KW. No Anexo 8 é apresentada uma análise de componentes principais a estas variáveis, sua interpretação e testes estatísticos relevantes.

Em geral existe a percepção que todos os níveis hierárquicos deveriam ter, em média, maior influência no planeamento (não alterando a ordem entre grupos). Os sargentos são percebidos como o grupo que deveriam ter, em média, maior influência, relativamente à influência atual. Relativamente aos MCCT, MSCT, MCR e aos MSR, os questionados percebem que, estes deveriam ter, em média, maior influência. Os GO entendem que a gestão de topo deveria ter, em média, menor influência. Os GT percebem que os MCCT deveriam ter, em média, uma influência menor.

Os militares ao nível da execução e/ou operações e os militares com conhecimentos nas áreas técnicas que são orçamentadas são indicados de forma reiterada por diferentes inquiridos como outros grupos internos que deveriam ter influência no planeamento.

Analisando os resultados, todos percebem que os MSCT têm e deveriam ter, em média, maior influência que os MSR. Isto pode dever-se ao facto de alguns trabalhadores sem conhecimentos na área serem chamados a contribuir para o orçamento, por exemplo, para o planeamento – facto referido na questão final relativa às sugestões de melhoria do processo orçamental.

De acordo com o teste KW, a percepção dos GU relativamente à influência, em média, que os diferentes postos da hierarquia deveriam exercer e que os MCCT deveriam exercer é significativamente diferente. Os GT consideram que deveriam ter, em média, um maior nível de influência quando comparado com o nível que lhe é atribuído pelos restantes GU. Os GO percebem que os oficiais com postos inferiores a capitão (inclusive), os sargentos e os praças deveriam ter, em média, um maior nível influência quando comparado com o atribuído pelos outros GU. Os ADMAER percebem que os

outros oficiais com postos superiores a major (inclusive) e os MCCT deveriam ter, em média, maior nível influência que a percebido pelos outros GU. Estas diferenças parecem indicar que cada grupo percebe que deveria ter, em média, maior influência do que a indicada pelos outros, isto é, parece defender maior influência para si próprio.

De acordo com a análise anterior podemos afirmar que os trabalhadores desejam maior participação do que a atual para todos, à exceção dos GO, que desejam, em média, uma menor participação da gestão de topo e dos GT, que desejam, em média, uma menor participação dos MCCT.

### **5.7. Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa Atual**

No que diz respeito à influência externa no orçamento, foram identificadas as entidades que teriam influência. Tendo em conta o ramo de atuação da FAP identificou-se o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e o Ministério da Defesa Nacional (MDN). Considerando o orçamento ser de uma entidade pública, identificaram-se as entidades: Direção Geral do Orçamento (DGO), Ministério das Finanças (MF), Governo/Partido no Poder (GOV) e a Assembleia da República (AR). Os questionados assinalaram de 0 a 5 o grau de influência que, na sua percepção, cada entidade externa tem no planeamento do orçamento da FAP. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,8251. No Anexo 9 apresenta-se a média da influência atual para cada entidade por GU e em geral e os resultados do teste KW. No Anexo 10 é apresentada uma análise de componentes principais a estas variáveis, sua interpretação e testes estatísticos relevantes.

O MF é a entidade percebida, em média, como tendo a maior influência, seguida do GOV, MDN, DGO e AR. O CEMGFA é percebido como o menos influente atualmente. Apenas a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) é referida por mais que um questionado como uma entidade relevante na influência externa atual.

Analisando os resultados e comparando a influência das entidades externas com as internas percebe-se que, em média, a influência do MF é percebida como a maior. De acordo com o teste KW, os GU têm opiniões diferentes em relação à influência atual do CEMGFA, DGO e GOV. Estas diferenças podem estar associadas às experiências de trabalho de cada um.

### **5.8. Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa Desejada**

Os questionados assinalaram também de 0 a 5 o grau de influência que, na sua opinião, deveria ter cada entidade, exprimindo a influência desejada. O *Alpha de*

*Cronbach* obtido foi de 0,8251. No Anexo 9 apresenta-se a média da influência desejada para cada entidade em geral e por GU e os resultados do teste KW. No Anexo 11 é apresentada uma análise de componentes principais a estas variáveis, sua interpretação e testes estatísticos relevantes.

Os questionados identificam que a influência das entidades externas deveria seguir a ordem MDN, CEMFA, MF, DGO, AR e GOV, sendo que o GOV é a entidade percebida, em média, como a que deveria ter a menor influência.

Tendo em conta as diferenças entre a influência que as entidades têm e deveriam ter, os questionados percebem que o CEMGFA é a única entidade que deveria ter, em média, maior influência. Todas as outras entidades deveriam ter, em média, menor influência. As entidades que, em média, deveriam diminuir mais a sua influência são o MF e o GOV, influência referida na última questão como um dos maiores problemas do processo orçamental. Relativamente aos GU, os GT são o único grupo que percebe que o MDN deveria ter, em média, maior influência que a atual.

A OTAN é também identificada como uma entidade relevante no que respeita à influência externa que as entidades deveriam ter.

Analisando os resultados do teste KW, os GU têm opiniões diferentes em relação à influência que o CEMGFA, MDN e GOV deveriam exercer.

Assim, pode-se concluir que os trabalhadores percebem que as entidades externas deveriam ter menor influência no planeamento do orçamento à exceção do CEMGFA, considerado por todos os GU como uma entidade que deveria ter maior influência e o MDN, na opinião dos GT. Na opinião dos trabalhadores, a influência excessiva do GOV e MF é identificada como um dos maiores problemas do processo orçamental.

### ***5.9. Participação e Influência no Orçamento – Participação Individual***

Para avaliar o nível de adequação da participação individual foi perguntado, a cada trabalhador, se o seu grau de participação individual era adequado, ou se gostaria de participar mais ou menos. Além disso, os questionados com participação no planeamento do orçamento (161) assinalaram de 0 a 5 o grau de influência que a sua participação individual tinha. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,8251. No Anexo 12 apresentam-se as observações registadas em cada resposta da adequação da participação, com e sem participação no planeamento, em geral e por GU, a média da influência da participação individual em geral e por GU, o resultado do teste KW e o número de observações registadas em cada grau de influência.

Dos que tinham participação no planeamento do orçamento, a maior parte (64%), percebe que o seu grau de participação é adequado, 34% gostaria de participar mais e os elementos que gostariam de participar menos representam uma parte residual (2%). Dos que não tinham participação no planeamento do orçamento, 52% percebe que a sua participação é adequada e 46% deseja participar mais. A nível da participação individual não existem diferenças significativas entre os GU (teste KW).

A nível de influência da participação individual, os questionados com interação no planeamento reportam, em média, níveis entre “pouco influente” e “influente” e é significativamente diferente entre os GU. Os ADMAER são, em média, o grupo que reporta ter maior influência seguidos dos GT, que reportam um nível inferior e dos GO que indicam um nível classificado, em média, como menor que “pouco influente”.

Nenhum membro dos GT quer participar menos apesar de todos já participarem no planeamento, o que demonstra a grande vontade destes militares em colaborar. A maior parte dos trabalhadores percebe que o seu grau de participação é adequado. Assim, ao contrário dos resultados encontrados em Lyne (1988, 1992) e Chun (1996), pode-se afirmar que os trabalhadores não desejam um maior grau de participação individual no planeamento do orçamento.

Apesar da maioria dos questionados com participação no planeamento do orçamento indicarem que o seu grau de participação é adequado, a influência individual da sua participação diverge entre GU. Assim, pode deduzir-se que, para os GO, apesar da sua participação no planeamento ser adequada esta não se reflete em influência – o que pode indicar pseudoparticipação. No grupo dos GT, apesar desta situação não ser tão evidente, parece também existir essa percepção. Já para o grupo dos ADMAER isto não se verifica. Logo, podemos concluir que existe evidência de pseudoparticipação apenas nos grupos dos GO e GT, estando este fenómeno relacionado com o GU a que o trabalhador pertence.

#### **5.10. Pressão – Pressão Sentida**

Para avaliar a pressão sentida pelos trabalhadores o questionário foi adaptado para a FAP pensando em que fase e atividade seria sentida maior pressão. Assim, foram questionados os trabalhadores que têm participação na fase da execução do orçamento (163) sobre se sentem pressão para o executar totalmente. No Anexo 13 apresenta-se o número de questionados com participação na execução, o número de questionados que sentem pressão, a média da pressão sentida, as observações registadas em cada grau de

pressão, a média da pressão exercida por cada entidade e os resultados dos testes KW. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,6001.

Dos 163 questionados, 100 (61%) reportam que sentiam pressão. De acordo com o teste KW a percepção dos GU sobre se sentem pressão é significativamente diferente para cada um: 77% dos ADMAER, 70% dos GT e 55% dos GO sentem pressão para executar o orçamento totalmente.

Em média, o grau de pressão sentido está entre “forte” e “muito forte”. De acordo com o teste KW, o nível de pressão sentido pelos GU é significativamente diferente. Dos que sentem pressão, o grupo que sente maior pressão é o dos ADMAER que reporta, em média, pressão entre “muito forte” e “extremamente forte”. Nos grupos dos GT e GO, os questionados sentem, em média, pressão entre “forte” e “muito forte”.

Aos questionados que sentem pressão foi perguntado qual o grau de pressão que certos grupos, com competência técnica, posição hierárquica superior (de forma simplificada) e mesmo os próprios questionados exercem sobre eles. Os inquiridos reportam que, em média, o grupo que exerce maior pressão, entre “forte” e “muito forte”, é o dos Comandantes de Unidade, Diretores de Direção e Chefes de Repartição. A pressão média exercida pelos outros grupos está entre “forte” e “muito forte”, à exceção dos Comandantes de Esquadra/Esquadrilha de Administração ou Trabalhadores com Funções de Gestão Semelhantes (CEA), que são percebidos como o grupo que exerce, em média, menor pressão, próxima de “forte”. Relativamente ao grau de pressão que os grupos exercem sobre os GU as opiniões divergem significativamente em relação à DFFA, CEA e à pressão exercida por si próprio (teste KW). A DGO é a única entidade indicada por mais que um dos questionados na questão “Outros”.

Após verificação do nível de correlação entre as variáveis dos grupos de pressão através da estatística KMO obteve-se o valor de 0,6958. Através da análise de componentes principais verificou-se que há dois componentes que explicam 62,04% da variação da pressão exercida pelos cinco grupos.

**Tabela 5** - Composição dos componentes principais (pressão sentida)

1º Componente	Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA)	Comandantes de Unidade, Diretores de Direção e Chefes de Repartição
	Comandantes de Esquadra/Esquadrilha de Administração ou Trabalhadores com Funções de Gestão Semelhantes (CEA)	
2º Componente	Superiores imediatos	Si próprio

Os dados da análise de componentes parecem indicar que o comportamento das variáveis dos níveis de pressão exercida pelos grupos é diferente em relação à pressão exercida pelo superior imediato e pelo próprio trabalhador sobre si.

De acordo com os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que existem diferenças significativas nas opiniões dos trabalhadores relativas aos dois componentes.

Os GO e ADMAER reportam que o grupo que exerce, em média, maior pressão é o dos Comandantes de Unidade, Diretores de Direção e Chefes de Repartição. Já o grupo dos GT reporta que, em média, a pressão que sentem é exercida maioritariamente por si próprio. Como os elementos deste grupo são muitos deles Comandantes de Unidade e Diretores de Direção podemos admitir que o grupo que exerce maior pressão, seja sobre os outros ou si próprio, é o dos GT.

Assim, pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores que interagem com o orçamento na fase da execução (61%) sentem pressão para executar o orçamento totalmente e o grau médio de pressão está entre “forte” e “muito forte”. O que parece indicar que a pressão experienciada pelo trabalhador é influenciada pelo orçamento.

A fonte de maior pressão para os GO e os ADMAER é o grupo dos Comandantes de Unidade, Diretores de Direção e Chefes de Repartição, ou seja, é uma fonte de pressão externa. Para os GT a maior fonte pressão é a que colocam sobre si, isto é, uma fonte de pressão interna. Assim, as fontes de pressão são diferentes para cada grupo apesar dos GT serem o grupo que exerce maior pressão, quer sobre os outros quer sobre si próprio.

### **5.11. Pressão – Incentivos**

Ao serem questionados sobre se recebem algum tipo de compensação ou reprimenda por executarem ou não o orçamento a maioria dos questionados (85%) respondeu “não”. A recompensa ou punição mais selecionada foi a “avaliação de desempenho positiva ou negativa”. No geral, a influência destas recompensas ou punições no desempenho individual é, em média, descrita como “pouco influente” a “influyente” (2,88). Uma das recompensas ou punição referida por vários questionados na questão “Outras” foi o reconhecimento/agradecimento ou reparo verbal pelo trabalho desenvolvido.

No Anexo 14 apresenta-se o número de questionados que indica que recebe algo se executa ou não o orçamento totalmente, o número de questionados que assinalou cada recompensa ou punição, a média da influência no desempenho individual dos incentivos, o número de observações por grau de influência e os resultados do teste KW.

Em suma, apenas 15% dos questionados com interação na execução do orçamento afirma que recebe alguma recompensa ou punição por executar ou não o orçamento totalmente. Sendo que, no geral, 64% dos questionados que recebem incentivos indicam que o que recebem têm influência no seu desempenho individual. Assim, pode-se concluir que o desempenho individual do trabalhador é influenciado pelos incentivos recebidos.

## **5.12. Pressão – Evolução e Adequação na Execução e Objetivos Principais**

### *5.12.1. Resultados obtidos na evolução e adequação da execução*

Os trabalhadores que têm interação com a fase da execução foram questionados sobre a evolução da pressão. A maior parte (72%) afirma que, no ano transato, a pressão para executar manteve-se constante. Os elementos restantes afirmam que esta aumentou (25%) e os que afirmam que diminuiu representam uma parte residual (3%). Em relação aos GU, releva-se que nenhum questionado dos GT sente que a pressão diminuiu.

Ao serem questionados sobre qual o nível de pressão adequado para ajudar na realização da execução total do orçamento a maior parte dos questionados afirma que o nível atual é adequado (55%). Dos que respondem que não é o adequado, a maior parte afirma que maior pressão ajudaria (25%). Relativamente aos GU, dos questionados que respondem que o nível atual não é o adequado, a maior parte dos GT afirma que maior pressão ajudaria, enquanto que a maior parte dos GO e dos ADMAER afirma que menor pressão seria preferível.

No Anexo 15 apresentam-se os dados da opinião dos questionados sobre a evolução da pressão e adequação aos objetivos de execução total e os resultados dos testes KW.

### *5.12.2. Resultados obtidos na adequação aos objetivos principais*

Retomando à análise global das 214 respostas, foi perguntado se um maior ou menor nível de pressão atual ajudaria a FAP a cumprir os seus objetivos principais ou se o nível atual era o adequado. A maioria dos questionados respondem que o nível atual é adequado (51%). A maior parte dos que pensam que o nível atual não é adequado defende que seria melhor maior pressão, apesar da diferença ser mínima (duas pessoas).

No Anexo 16 apresentam-se os dados da opinião dos questionados em geral e por GU sobre a adequação da pressão aos objetivos gerais da FAP e o resultado do teste KW para as diferenças entre os GU nesta variável.

### *5.12.3. Análise dos resultados*

A respeito da pressão desejada para ajudar a realizar a execução total do orçamento, a maioria dos questionados com interação na execução do orçamento (55%) indica que o nível atual é adequado. Apenas 21% deseja maior pressão. Quanto à pressão que ajudaria a cumprir os objetivos principais da FAP, a maioria dos questionados (51%) pensa que o nível atual é adequado. Apenas 24% desejam maior pressão. Assim, pode-se afirmar que a maioria dos trabalhadores não desejam maior pressão, contrariamente aos dados obtidos por Lyne (1988, 1992).

Para poder verificar se existem comportamentos disfuncionais há que verificar se os questionados sentem algum ressentimento em relação ao orçamento, pois a colocação de perguntas diretas a este respeito poderia indignar os questionados ou sugerir respostas falsas sobre este assunto, se estes comportamentos existissem. Assim, o objetivo é verificar se sentem demasiada pressão ou se as tarefas relacionadas com o orçamento lhes retiram demasiado tempo – situações em que sentiriam sobrecarregados e pressionados para realizar estes comportamentos. De acordo com os dados obtidos, pode-se afirmar que, de um modo geral, os questionados sentem que a pressão atual, tanto para a execução total do orçamento como para o cumprimento dos objetivos da FAP é adequada. Além disso, a nível geral, os questionados têm visões antagónicas sobre se o orçamento lhes retira tempo essencial para outras atividades – cerca de 50% concorda com esta afirmação (pelo menos parcialmente) e cerca de 50% discorda (pelo menos parcialmente). Ao contrário de estudos anteriores, a nível geral, a fonte da pressão não é gerada internamente. Daí que, com estas informações, não consigamos confirmar se existem comportamentos disfuncionais. Não existe a visão geral que a pressão deveria diminuir ou as tarefas relacionadas com o orçamento tiram tempo essencial para as outras atividades.

No entanto, observando o grupo dos GT, estas conclusões são diferentes. A pressão sentida por este grupo é maioritariamente gerada internamente, por “si próprio”. Apenas 9% acha que a pressão para ajudar a realizar a execução total do orçamento deveria diminuir. Cerca de 88% pensa que a pressão para ajudar a cumprir os objetivos principais da FAP é adequada ou deveria aumentar e aproximadamente 64% dos GT discorda (pelo menos parcialmente) que o orçamento lhes tira tempo essencial para outras atividades. Assim, pode-se verificar que, em geral, existem indícios para concluir que os GT não apresentam comportamentos disfuncionais relacionados com a pressão.

### 5.13.

#### **5.14. Pressão – Importância do Orçamento**

Os questionados admitem que, em média, a importância do orçamento para a FAP atingir os seus objetivos principais está entre os níveis “muito importante” e “extremamente importante” (4,53). Não existem diferenças significativas entre a opinião dos GU sobre a importância do orçamento para os objetivos da FAP (teste KW).

No Anexo 17 apresentam-se as observações registadas para cada grau de importância, a média da importância e o resultado do teste KW.

Analisando os resultados, 98% dos questionados consideram o orçamento como importante para atingir os objetivos principais da FAP, sendo que a maioria considera que este é “extremamente importante”. Logo, pode-se concluir que a utilização do orçamento está relacionada com a concretização dos objetivos da organização.

#### **5.15. Tempo Necessário para o Orçamento**

De todos os questionados apenas 10 afirmam que as suas tarefas regulares estão relacionadas unicamente com o orçamento. De acordo com o teste KW existem diferenças significativas entre os GU nesta matéria. De todos os ADMAER, 14% realizam tarefas relacionadas unicamente com o orçamento, enquanto que nos outros grupos estes constituem uma parte residual (inferior a 3%).

Aos que não trabalham unicamente com o orçamento foi perguntado se as tarefas relacionadas com o orçamento lhes tiravam tempo essencial para outras atividades. As respostas encontram-se, em média, entre os níveis “discordo parcialmente” e “concordo parcialmente” (2,27), sem diferenças significativas entre os GU (teste KW). No Anexo 18 apresentam-se o número de questionados que realiza tarefas regulares relacionadas unicamente com o orçamento, a média da concordância com a afirmação, o número de observações por concordância positiva ou negativa e resultados do teste KW.

Através de uma análise qualitativa são apuradas as configurações para os questionados que concordam (Concordância) ou discordam (~Concordância) que o orçamento lhes tira tempo essencial para outras atividades.

**Tabela 6 - Resultados fsQCA: configurações (Concordância)**

Solução (Concordância)			Solução (~Concordância)			
	1	2	1	2	3	
Sexo	○	○	○	●	●	
Área de Formação	●	○	○	○	●	
Formação no orçamento	○	●	○	●	●	
Anos de trabalho				○	●	
Consistência	0.75	0.6	1	0.833515	0.914007	
Cobertura Bruta	0.032397	0.025918	0.155587	0.135113	0.007291	
Cobertura Única	0.032397	0.025918	0.155587	0.135113	0.007291	
Cobertura da Solução	0.058315		0.297991			
Consistência da Solução	0.675		0.915025			

Nota: ● = condição causal central presente; ● = condição causal periférica presente; ○ = condição causal central ausente

No que diz respeito às características pessoais dos que concordam com a afirmação foram obtidas 2 soluções. A característica mulher está normalmente associada a este resultado, sendo requeridas outras condições para que o resultado se verifique: ser da área de contabilidade/gestão sem formação no orçamento ou de área diferente da contabilidade/gestão com formação no orçamento. A condição “oficiais” foi retirada da análise por representar uma condição necessária para a verificação desta variável. Os questionados que acham que o orçamento não lhes retira tempo essencial são: mulheres não oficiais de área diferente de contabilidade/gestão sem formação no orçamento (condição periférica); homens de área diferente de contabilidade/gestão com formação no orçamento e menos anos de trabalho na FAP que a média e homens (condição periférica) não oficiais da área da contabilidade/gestão com formação no orçamento (condição periférica) e mais anos de trabalho na FAP que a média.

Há que referir que 334 pessoas quiseram responder ao IQ, mas terminaram a sua participação após a questão de seleção da amostra. Isto pode significar que, em média, 61% de todos os colaboradores da FAP não têm qualquer interação com o orçamento, já que o questionário foi divulgado para todos os trabalhadores. Pode-se deduzir também que, de todos os trabalhadores da FAP (sendo para esta extrapolação admitidos os 548 questionários submetidos), apenas 1,8% trabalha exclusivamente em assuntos relacionados com o orçamento, constituindo cerca de 5% de todos os trabalhadores que interagem com o orçamento.

A visão dos trabalhadores sobre se as tarefas relacionadas com o orçamento lhes retiram tempo é, no geral e para os GO, antagónica – cerca de 50% concorda (pelo menos parcialmente) com esta afirmação e 50% discorda (pelo menos parcialmente). A maioria dos ADMAER (56%) concorda (pelo menos parcialmente) com esta afirmação e a maioria dos GT (63%) discorda (pelo menos parcialmente). Assim, é possível

verificar que não existe uma visão unificada sobre este assunto, variando com a percepção de cada trabalhador.

Relativamente à percentagem de trabalhadores que se dedica a tempo inteiro a atividades de orçamentação, como enunciado anteriormente, se forem considerados todos os trabalhadores (como todos os que iniciaram o questionário), esta é de 1,8%, sendo inferior aos resultados apresentados por Schmidt (1992). Esta diferença pode estar relacionada com o ano em que este estudo foi apresentado, com a diferença no setor analisado (setor empresarial) e com o emprego de novas tecnologias na utilização do orçamento.

Relativamente à análise qualitativa, a solução da negação (discordância) tem mais cobertura e consistência do que a primeira, o que pode significar que o modelo explica melhor as características dos questionados que não concordam com a afirmação. Além disso, pode-se afirmar que para concordar que o orçamento tira tempo essencial para outras atividades é necessário ser oficial (mais de 90% desta categoria vê o orçamento desta forma) e mulher combinado com outras condições.

## **6. Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras**

### **6.1. Conclusões**

Este estudo tem como objetivo identificar as percepções dos GU do orçamento sobre o papel, participação e pressão no orçamento da FAP.

Assim, respondendo à questão de investigação “Quais as percepções dos diferentes GU do orçamento da FAP sobre o papel do orçamento, participação no orçamento e pressões exercidas por este?” podem tecer-se várias conclusões.

Em relação ao papel pode-se afirmar que os GU não têm percepções iguais sobre a importância dos papéis. O PLAN é percebido como o papel mais importante. Em geral, os GU desejam que seja dada uma maior importância à maioria dos papéis, o que pode ser interpretado como o desejo de dar maior importância ao orçamento. A análise de componentes indica que os papéis podem ser divididos em objetivos técnicos do orçamento, integração individual dos colaboradores e burocracia. A maioria dos trabalhadores vê o orçamento como uma previsão, como instrumento de controle/pressão e não como um instrumento motivacional. Para ver o orçamento como um instrumento motivacional, as características pessoais mulher sem formação do orçamento conjugadas com outras opções são as mais comuns.

Relativamente à participação, os GU percebem que os grupos acima na hierarquia, com conhecimento a nível da orçamentação e responsabilidade têm maior influência no planeamento. No entanto, não têm percepções semelhantes acerca da quantidade de participação experienciada atualmente por cada um dos grupos, nem desejam maiores níveis de participação individual. Em geral deseja-se um maior grau de participação para todos os grupos, mantendo-se as relações de influência. Além disso, cada GU parece defender maior influência para si próprio. Existe evidência de pseudoparticipação apenas nos grupos GO e GT. A influência do MF é percebida como a maior de todas as entidades, externas e internas. Os trabalhadores percebem que as entidades externas deveriam ter menor influência à exceção do CEMGFA, na opinião de todos os GU e o MDN, na opinião dos GT. A influência excessiva do GOV e MF é identificada como um dos maiores problemas do processo orçamental.

A nível da pressão, a maioria dos trabalhadores com participação na execução sente pressão para executar o orçamento totalmente, sendo descrita como entre “forte” e “muito forte”. A fonte da pressão é diferente para cada GU. A maioria dos questionados indica que não recebe incentivos. No entanto, a maioria dos que recebem incentivos indica que estes têm influência no desempenho individual. A maioria dos trabalhadores não deseja maior pressão. Não é possível verificar se existem comportamentos

disfuncionais relacionados com a pressão. No entanto, existem indícios para afirmar que os GT não apresentam estes comportamentos.

O orçamento é visto como importante para a FAP atingir os seus objetivos. Não existe uma visão unificada sobre se as tarefas relacionadas com o orçamento tiram tempo essencial para as atividades regulares. A característica mulher está normalmente associada à concordância de que o orçamento tira tempo essencial, sendo requeridas outras condições para que o resultado se verifique. De todos os trabalhadores, 1.8% dedicam-se a tempo inteiro a atividades de orçamentação.

Este trabalho contribui para a literatura a respeito da perceção dos trabalhadores sobre o orçamento no setor da defesa. Além disso, o conhecimento de como o orçamento é percecionado atualmente pode servir para melhorar internamente o processo orçamental na FAP. Este impacto real pode ser dinamizado através da implementação das mudanças desejadas pelos utilizadores, como a maior importância de alguns papéis do orçamento (por exemplo do controlo, no caso dos ADMAER), a maior participação e influência real de todos os grupos no planeamento (dos militares com conhecimentos nas áreas técnicas que são orçamentadas, por exemplo), ou através do próprio conhecimento das perceções dos trabalhadores da organização – que pode justificar mudanças nos processos orçamentais a níveis superiores.

### **6.2. Limitações**

A principal limitação deste trabalho prende-se com o facto de a maioria da literatura atual sobre as matérias desenvolvidas neste trabalho serem no âmbito do setor privado. Além disso, a informação produzida pode não ser totalmente generalizável devido às especificidades da FAP, nomeadamente a estrutura hierárquica (típica das organizações militares) e a forma como o processo orçamental é conduzido (deriva da legislação da administração pública portuguesa e da própria cultura organizacional).

### **6.3. Pesquisas futuras**

Em relação a pesquisas futuras pode realizar-se uma investigação aprofundada acerca do motivo que leva os trabalhadores a terem estas perceções e perceber se estas têm implicações no trabalho ou eficácia das forças armadas (se isto se verificar como alterar estas atitudes e comportamentos). Pode ser verificado porque é que se deseja que todos os grupos tenham maior participação no planeamento do orçamento e de que forma isto iria melhorar o processo. Além disso, as questões da pseudoparticipação e incentivos podem ser exploradas mais detalhadamente. Podem também ser abordadas novas temáticas relacionadas com o comportamento e/ou perceções dos trabalhadores nas organizações públicas.

## 7. Referências Bibliográficas

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)
- Ahmad, A.-A. A. (2007). Zero-Base budgeting: employees perceptions and attitudes in brunei public sector organizations. *Journal of King Abdulaziz University-Economics and Administration*, 21(1), 3–14. <https://doi.org/10.4197/Eco.21-1.6>
- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2013). *Public sector budgeting in European accounting and public management journals: Missing in action? A review*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Public-sector-budgeting-in-European-accounting-and-Pessina-Barbera/8346d701fab36f99fa8917dac6edfdb9807e7886>
- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016). Public sector budgeting: A european review of accounting and public management journals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1532>
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people* (T. F. Bradshaw (ed.)). Ithaca, United States of America: Controlleeship Foundation.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55(4), 137–146. <https://hbr.org/1977/07/conflicting-roles-in-budgeting-for-operations>
- Bergmann, T. J., Bergmann, M. A., & Grahn, J. L. (1994). How important are employee benefits to public sector employees. *Public Personnel Management*, 23(3), 397–406. <https://doi.org/10.1177/009102609402300304>
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). *Management and cost accounting* (6th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Blankenship, L. V., & Miles, R. E. (1968). Organizational structure and managerial decision behavior. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 106–120. <https://doi.org/10.2307/2391263>
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177–203. <https://doi.org/10.2307/2490360>
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253–265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285–300.

<https://doi.org/10.1093/oxrep/19.2.285>

- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação - guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Charpentier, C. (1998). Budgetary participation in a public service organization. In *Working Paper Series in Business Administration*.
- Chun, L. S. (1996). Views of Malaysian user-groups to the role of budget, budget pressure and participation. *Asian Review of Accounting*, 4(2), 71–84.  
<https://doi.org/10.1108/eb060675>
- Coursey, D., & Rainey, H. G. (1990). Perceptions of personnel system constraints in public, private, and hybrid organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 10(2), 54–71. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001000204>
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3–49.  
<https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>
- Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho - Reforma da Administração Financeira do Estado, Diário da República: I série, n.º 172 3502 (1992).
- Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro - Lei Orgânica da Força Aérea, Diário da República: I série, n.º 250 6413 (2014).
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>
- Epp, D. A., Lovett, J., & Baumgartner, F. R. (2014). Partisan priorities and public budgeting. *Political Research Quarterly*, 67(4), 864–878.  
<https://doi.org/10.1177/1065912914550045>
- Francesco, M. Di, & Alford, J. (2016). Budget rules and flexibility in the public sector: Towards a taxonomy. *Financial Accountability & Management*, 32(2), 232–256.  
<https://doi.org/10.1111/faam.12087>
- Francis-Gladney, L., Welker, R. B., & Magner, N. (2008). An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudo-participation perceptions. In M. J. Epstein & J. Y. Lee (Eds.), *Advances in Management Accounting* (Vol. 17, pp. 217–245). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(08\)17008-3](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(08)17008-3)
- Hamson, R., & Bird, L. (2011). Devolved budgets in the public sector : A new conceptual framework for consultancy evaluation. *Journal of Finance and Management in Public*

*Services*, 9(2), 29–44.

Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais : Um guia introdutório* (Dinâmia Working Paper n.º 1998/10). <http://hdl.handle.net/10071/468>

Hirst, M. K. (1983). Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: Some extensions. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 596–605. <https://doi.org/10.2307/2490793>

Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), 108–115.

Irvine, V. B. (1997). Budgeting: Functional analysis and behavioral implications. In R. T. Golembiewski & J. Rabin (Eds.), *Public Budgeting And Finance* (4th ed., pp. 715–730). New York, United States of America: Marcel Dekker.

Johansson, T., & Siverbo, S. (2014). The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research*, 25(4), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>

Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737–750. <https://doi.org/10.1108/02686900310500505>

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>

Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721.

Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38–49. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02109.x>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro - Lei de Bases da Contabilidade Pública, Diário da República: I série, n.º 43 685 (1990).

Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro - Lei de Enquadramento Orçamental, Diário da República: I série, n.º 178 7566 (2015).

- Lewandowski, M. (2019). Public managers' perception of performance information: The evidence from polish local governments. *Public Management Review*, 21(7), 988–1010. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1538425>
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 125–137. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00043-9)
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lyne, S. R. (1988). The role of the budget in medium and large UK companies and the relationship with budget pressure and participation. *Accounting and Business Research*, 18(71), 195–212. <https://doi.org/10.1080/00014788.1988.9729367>
- Lyne, S. R. (1992). Perceptions and attitudes of different user-groups to the role of the budget, budget pressure and budget participation. *Accounting and Business Research*, 22(88), 357–369. <https://doi.org/10.1080/00014788.1992.9729451>
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2017). Insights into performance-based budgeting in the public sector: A literature review and a research agenda. *Public Management Review*, 19(7), 911–931. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1243810>
- Mezias, J. M., & Starbuck, W. H. (2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. *British Journal of Management*, 14(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00259>
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 13(4), 132–147.
- Monteiro, N. B. (2019). *Constrangimentos orçamentais: O impacto financeiro e operacional na força aérea portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/19170>
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535–548. <https://www.jstor.org/stable/245151>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting*

- Research*, 16(1), 122–149. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Patton, K. R., & Daley, D. M. (1998). Gainsharing in Zebulon: What do workers want? *Public Personnel Management*, 27(1), 117–131.  
<https://doi.org/10.1177/009102609802700111>
- Pedersen, M. J., Favero, N., Nielsen, V. L., & Meier, K. J. (2019). Public management on the ground: Clustering managers based on their behavior. *International Public Management Journal*, 22(2), 1–63. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1396273>
- Públicas, C. de F. (2015). *Glossário de termos das Finanças Públicas* (Vol. 1, Issue abril). Lisboa, Portugal: Conselho de Finanças Públicas.
- Raghunandan, M., Ramgulam, N., & Raghunandan-Mohammed, K. (2012). Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 110–117.
- Ragin, C. C. (2014). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Oakland, United States of America: University of California Press.
- Ritchie, J. B., & Miles, R. E. (1970). An analysis of quantity and quality of participation as mediating variables in the participative decision making process. *Personnel Psychology*, 23(3), 347–359. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1970.tb01661.x>
- Saliterer, I., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2018). Public budgets and budgeting in Europe: State of the art and future challenges. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 141–163). London, England: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_7](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_7)
- Samuelson, L. A. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(1), 35–45. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90017-6)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Schmidt, J. A. (1992). Is it time to replace traditional budgeting? *Journal of Accountancy*, 174(4), 103–107.
- Searfoss, D. G., & Monczka, R. M. (1973). Perceived participation in the budget process and motivation to achieve the budget. *Academy of Management Journal*, 16(4), 541–

554. <https://doi.org/10.5465/254689>

Seiler, R. E., & Bartlett, R. W. (1982). Personality variables as predictors of budget system characteristics. *Accounting, Organizations and Society*, 7(4), 381–403.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90012-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90012-5)

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)

[3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)

Sicilia, M., & 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>

Siverbo, S., Cäker, M., & Åkesson, J. (2019). Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public Management Review*, 21(12),

1801–1823. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577906>

Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47–61.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>

Teo, S. T. T., Pick, D., Xerri, M., & Newton, C. (2016). Person–organization fit and public service motivation in the context of change. *Public Management Review*, 18(5), 740–

762. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045016>

Thomas, R., & Dunkerley, D. (1999). Janus and the bureaucrats: Middle management in the public sector. *Public Policy and Administration*, 14(1), 28–41.

<https://doi.org/10.1177/095207679901400103>

Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,

21(3), 427–454. <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>

Williams, J. J., Macintosh, N. B., & Moore, J. C. (1990). Budget-related behavior in public sector organizations: Some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*,

15(3), 221–246. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90006-G](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90006-G)

Wold, S., Esbensen, K., & Geladi, P. (1987). Principal component analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 2(1–3), 37–52. [https://doi.org/10.1016/0169-](https://doi.org/10.1016/0169-7439(87)80084-9)

[7439\(87\)80084-9](https://doi.org/10.1016/0169-7439(87)80084-9)

Yuhertiana, I. (2015). Behavioural public sector accounting research in Indonesia: A literature review. *Malaysian Accounting Review*, 14(1), 49–64.

<http://ir.uitm.edu.my/id/eprint/14338>

## 8. Anexos

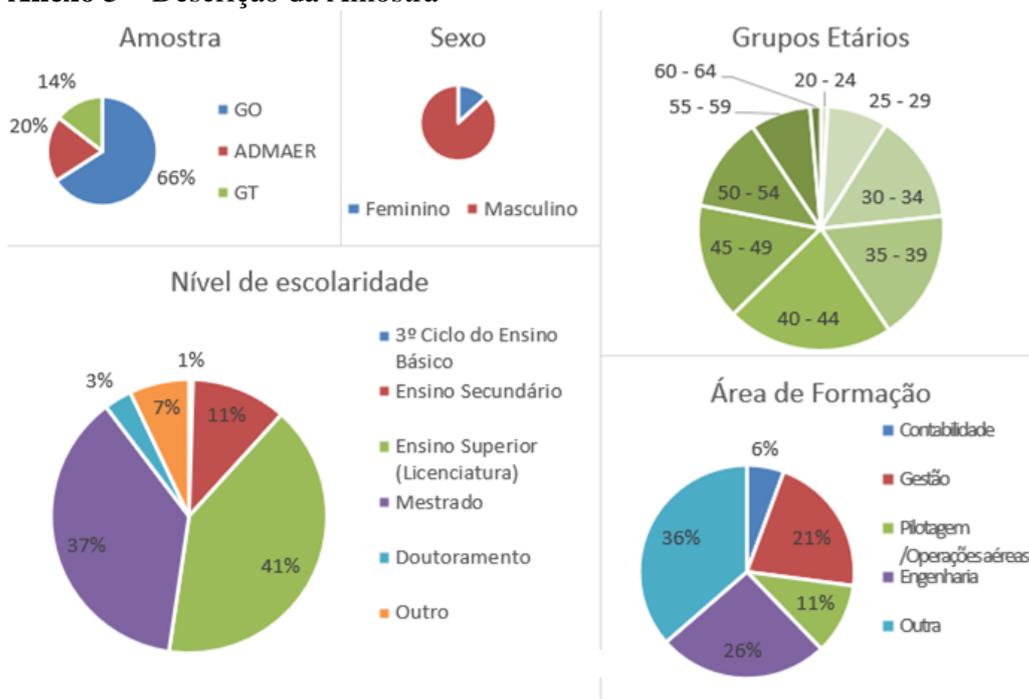
### Anexo 1 – Teste de Consistência Interna ao IQ

	<i>Alpha de Cronbach</i> (nº. de variáveis analisadas)
Papel	0,9001 (29)
Participação e influência	0,8251 (32)
Pressão	0,6001 (6)

### Anexo 2 – Correspondências de cada variável na análise fsQCA

Variável (Condição)	Questão
Sexo	Sexo (1 – “Masculino” e 0 – “Feminino”)
Oficial	Posto (1 – Posto corresponde a oficial e 0 – Posto corresponde a não oficial)
Área de formação	Área de formação (1 – “Gestão” ou “Contabilidade” e 0 – “Outra”)
Formação no orçamento	Alguma vez teve alguma formação sobre o orçamento? O que é, para que serve ou como utilizar? (1 – “Sim” e 0 – “Não”)
Anos de trabalho	Há quantos anos trabalha na Força Aérea? (0 – Menor que a média, inferior a 22 e 1 – Maior ou igual à média, a partir de 22)
Descrição do orçamento	Indique qual das seguintes opções melhor descreve o orçamento na Força Aérea (1 – Definição com elementos de previsão e 0 – Definição com elementos de objetivo)
Concordância	As tarefas relacionadas com o orçamento tiram-me tempo essencial para as atividades regulares. Concorda com esta afirmação? (Escala <i>Likert</i> de 0 a 5 com 0 – Discordo totalmente e 1 – Concordo totalmente) ( <i>Fuzzyand</i> )

### Anexo 3 – Descrição da Amostra



	Geral	GO	ADMAER	GT
Amostra	<b>214</b>	141 (66% dos questionados)	42 (20% dos questionados)	31 (14% dos questionados)
Sexo Feminino	<b>28 (13%)</b>	17 (12%)	11 (26%)	0 (0%)
Sexo Masculino	<b>186 (87%)</b>	124 (88%)	31 (74%)	31 (100%)
Idade Média	<b>41,94</b>	41,35	36,21	52,39
Min/Max Idade	<b>24/63</b>	25/62	24/52	37/63
Grupos etários (conforme PORDATA)				
20 - 24 anos	<b>2 (1%)</b>	0 (0%)	2 (5%)	0 (0%)
25 - 29 anos	<b>17 (8%)</b>	10 (7%)	7 (17%)	0 (0%)
30 - 34 anos	<b>31 (15%)</b>	21 (15%)	10 (24%)	0 (0%)
35 - 39 anos	<b>37 (17%)</b>	29 (21%)	7 (17%)	1 (3%)
40 - 44 anos	<b>47 (22%)</b>	34 (24%)	12 (29%)	1 (3%)

45 - 49 anos	<b>33 (15%)</b>	22 (16%)	3 (7%)	8 (26%)
50 - 54 anos	<b>27 (13%)</b>	16 (11%)	1 (2%)	10 (32%)
55 - 59 anos	<b>17 (8%)</b>	8 (6%)	0 (0%)	9 (29%)
60 - 64 anos	<b>3 (1%)</b>	1 (1%)	0 (0%)	2 (7%)
<b>Nível de escolaridade</b>				
3º Ciclo do Ensino Básico	<b>1 (0,5%)</b>	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)
Ensino Secundário	<b>24 (11,2%)</b>	22 (16%)	0 (0%)	2 (6%)
Ensino Superior (Licenciatura)	<b>87 (40,7%)</b>	66 (47%)	8 (19%)	13 (42%)
Mestrado	<b>80 (37,4%)</b>	40 (28%)	32 (76%)	8 (26%)
Doutoramento	<b>7 (3,3%)</b>	5 (4%)	0 (0%)	2 (6%)
Outro. Descrição abaixo:	<b>15 (7%)</b>	8 (6%)	2 (5%)	5 (16%)
- Bacharelato	<b>8 (3,7%)</b>	5 (4%)	0 (0%)	3 (10%)
- Lic. Pré-Bolonha	<b>3 (1,4%)</b>	0 (0%)	1 (2,4%)	2 (6%)
- Pós-Graduação	<b>4 (1,9%)</b>	3 (2%)	1 (2,4%)	0 (0%)
<b>Áreas de Formação</b>				
Contabilidade	<b>12 (6%)</b>	4 (3%)	8 (19%)	0 (0%)
Gestão	<b>46 (21%)</b>	13 (9%)	31 (19%)	2 (6%)
Outra. Exemplos abaixo:	<b>156 (73%)</b>	124 (88%)	3 (7%)	29 (94%)
Contabilidade e gestão	<b>1 (0%)</b>	0 (0%)	1 (2%)	0 (0%)
Economia	<b>2 (1%)</b>	0 (0%)	2 (5%)	0 (0%)
Pilotagem ou operações aéreas	<b>23 (11%)</b>	11 (8%)	0 (0%)	12 (39%)
Engenharia	<b>55 (26%)</b>	46 (33%)	0 (0%)	9 (29%)
<b>Formação no orçamento</b>				
Com Formação de orçamento	<b>110 (51,40%)</b>	59 (41,84%)	35 (83,33%)	16 (51,61%)
<b>Anos de permanência</b>				
Anos trabalho FAP	<b>21,63 (sem obs. + de 40)</b>	21,21	15,58	32,41 (sem obs. + de 40)
Anos cargo	<b>2,82</b>	3,35	2,05	1,40
<b>Interação com o orçamento</b>				
Planeamento	<b>34 (16%)</b>	25 (18%)	5 (12%)	4 (13%)
Execução	<b>37 (17%)</b>	34 (24%)	3 (7%)	0 (0%)
Controlo	<b>8 (4%)</b>	5 (4%)	3 (7%)	0 (0%)
Planeamento e execução	<b>47 (22%)</b>	39 (28%)	2 (5%)	6 (19%)
Planeamento e controlo	<b>8 (4%)</b>	1 (1%)	3 (7%)	4 (13%)
Execução e controlo	<b>7 (3%)</b>	4 (3%)	3 (7%)	0 (0%)
Planeamento, execução e controlo	<b>73 (34%)</b>	33 (23%)	23 (55%)	17 (55%)
Obs. com menção a outra fase	<b>7</b>	3	4	0

Notas: Apresenta-se o número de observações registadas e entre parênteses a percentagem das observações totais (globais ou por GU). Nas linhas idade ou anos de permanência o valor indica anos.

**Anexo 4 – Papel do Orçamento**

Papéis	Média da importância atual				Média da importância desejada			
	Geral	GO	ADMAER	GT	Geral	GO	ADMAER	GT
PREV	<b>3,90*</b>	3,82	3,90	4,23	<b>4,37</b>	4,33	4,40	4,55
PLAN	<b>4,24</b>	4,23	4,19	4,35	<b>4,47</b>	4,42	4,57	4,55
ESTRAT	<b>3,85*</b>	3,84	3,64	4,16	<b>4,22</b>	4,21	4,31	4,16
ALOREC	<b>3,73***</b>	3,70	3,45	4,23	<b>4,18</b>	4,17	4,21	4,19
AUTORZ	<b>3,74</b>	3,65	3,83	4,03	<b>3,67**</b>	3,54	3,88	3,97
CONRES	<b>3,81</b>	3,84	3,52	4,10	<b>4,10</b>	4,02	4,33	4,16
COMIN	<b>3,67</b>	3,60	3,67	3,97	<b>3,92</b>	3,89	4,14	3,77
OBJORI	<b>3,96</b>	4	3,69	4,13	<b>4,36</b>	4,35	4,33	4,42
MOTIV	<b>3,29***</b>	3,47	2,76	3,23	<b>3,57**</b>	3,70	3,31	3,32
AVADES	<b>3,39</b>	3,42	3,24	3,48	<b>3,73</b>	3,68	3,95	3,65
CONANA	<b>3,68***</b>	3,67	3,36	4,13	<b>4,04**</b>	3,94	4,21	4,26
COMEX	<b>3,52</b>	3,45	3,69	3,61	<b>3,51</b>	3,44	3,79	3,45
COFORM	<b>3,44</b>	3,41	3,40	3,61	<b>3,51</b>	3,50	3,57	3,52
RITHAB	<b>2,59*</b>	2,64	2,81	2,10	<b>2,17*</b>	2,30	2,17	1,61

Notas: Na coluna “Geral” encontram-se os resultados do teste KW. Apresentam-se sombreados a verde (vermelho) os papéis que se deseja que tenham importância igual ou superior (inferior) à atual. Escala de 0 a 5 (sem importância a extremamente importante): sem importância (0), muito pouco importante (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4), extremamente importante (5). Legenda (Teste KW):

\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 10%;

\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 5%;

\*\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%;

Componentes dos papéis do orçamento	Comparação de médias entre os 3 GU (ANOVA)	
	Atual	Desejada
Objetivos técnicos	1	–
Integração individual dos colaboradores	–	–
Burocracia	10	5

Legenda: 10 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 10%;

5 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 5%;

1 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 1%;

**Anexo 5 – Papel do Orçamento – Definição**

Definições de Orçamento		Número de Obs. (% do total)		
Previsão	Média do desempenho anterior	70 (32,71%)		
	Uma previsão de desempenho expectável	54 (25,23%)		
	Desempenho em condições normais	16 (7,48%)		
Objetivo	Um objetivo a atingir	38 (17,76%)		
	Realisticamente alcançável, mas não demasiado folgado	22 (10,28%)		
	Desempenho de tal forma alto que ninguém o consegue atingir	14 (6,54%)		
Descrição do orçamento	Geral	GO	ADMAER	GT
Visto como previsão	<b>140 (65%)</b>	90 (64%)	30 (71%)	20 (65%)
Visto como objetivo a atingir	<b>74 (35%)</b>	51 (36%)	12 (29%)	11 (35%)

Notas: Apresenta-se o número de observações registado e entre parênteses a percentagem de observações registadas em cada descrição. Em baixo apresentam-se por objetivo geral (previsão e objetivo).

**Anexo 6 – Participação e Influência no Orçamento – Influência Interna**

Grupos internos	Média da influência atual				Média da influência desejada			
	Geral	GO	ADMAER	GT	Geral	GO	ADMAER	GT
Gestão de topo	<b>4,55***</b>	4,62	4,24	4,68	<b>4,57***</b>	4,46	4,67	4,90
Outros oficiais com postos superiores a major (inclusive)	<b>3,52</b>	3,50	3,57	3,55	<b>4,02*</b>	3,98	4,21	3,94
Oficiais com postos inferiores a capitão (inclusive)	<b>2,42</b>	2,37	2,62	2,35	<b>3,26***</b>	3,34	3,33	2,81
Sargentos	<b>1,38*</b>	1,45	1,05	1,52	<b>2,31***</b>	2,49	1,93	2
Praças	<b>0,56</b>	0,58	0,40	0,68	<b>1,38**</b>	1,50	1,24	1,03
MCCT	<b>3,43***</b>	3,32	3,43	3,97	<b>3,99*</b>	3,98	4,12	<b>3,87</b>
MSCT	<b>2,19</b>	2,17	2,12	2,35	<b>2,36</b>	2,40	2,19	2,45
MCR	<b>3,64</b>	3,58	3,79	3,71	<b>3,94</b>	3,92	4,05	3,87
MSR	<b>1,66</b>	1,59	1,81	1,81	<b>2,03</b>	2,01	2,14	1,94

Notas: Na coluna “Geral” encontram-se os resultados do teste KW. Apresentam-se sombreados a verde (vermelho) os grupos a que se deseja que tenham influência igual ou superior (inferior) à atual. Escala de 0 a 5 (sem influência a extremamente influente): sem influência (0), muito pouco influente (1), pouco influente (2), influente (3), muito influente (4), extremamente influente (5). Legenda (Teste KW):

\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 10%;

\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 5%;

\*\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%;

**Anexo 7 – Análise de componentes principais - Influência Interna Atual**

1º Componente	Oficiais com postos superiores a major (inclusive)	Oficiais com postos inferiores a capitão (inclusive)	Sargentos	Praças
2º Componente	Militares ou Trabalhadores Com Conhecimentos Técnicos (MCCT)			
	Militares ou Trabalhadores Com Responsabilidade no Planeamento Orçamental (MCR)			
3º Componente	Militares ou Trabalhadores Sem Conhecimentos Técnicos (MSCT)			
	Militares ou Trabalhadores Sem Responsabilidade no Planeamento Orçamental (MSR)			
	– Gestão de topo			

Notas: De acordo com os resultados do teste ANOVA para comparação de médias entre os 3 GU, não rejeitamos a igualdade das médias entre GU para cada uma das três componentes.

A estatística KMO para obtenção do nível de correlação entre as variáveis dos grupos de influência interna atual apresenta o valor de 0,6895. Após a aplicação da análise de componentes principais verificou-se que há três componentes que agrupam os nove grupos internos ao nível da variação da influência atual, explicando 63,78% dessa variação.

O primeiro componente indica que a variação é semelhante nas posições hierárquicas excetuando a gestão de topo (CEMFA, comandantes de comandos, comandantes de unidade, estabelecimento e órgão ou chefes de direções). O segundo componente agrega os MCCT aos MCR – o que pode querer dizer que a distinção entre estes não é significativa. O terceiro componente parece indicar que quando a gestão de topo tem menor influência os MSCT e os MSR têm maior influência – o que pode significar que a participação destes militares só é requisitada quando a gestão de topo não está tão presente nestas decisões.

Tendo em conta os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que não existem diferenças significativas nas opiniões dos trabalhadores.

**Anexo 8 – Análise de componentes principais - Influência Interna Desejada**

1º Componente <sup>1</sup>	Oficiais com postos inferiores a capitão (inclusive)	Sargentos	Praças
2º Componente	Militares ou Trabalhadores Com Conhecimentos Técnicos (MCCT)		
	Militares ou Trabalhadores Com Responsabilidade no Planeamento Orçamental (MCR)		
3º Componente	Militares ou Trabalhadores Sem Conhecimentos Técnicos (MSCT)		
	Militares ou Trabalhadores Sem Responsabilidade no Planeamento Orçamental (MSR)		
4º Componente <sup>5</sup>	Oficiais com postos superiores a major (inclusive)	Gestão de topo	

Notas: Na coluna dos componentes encontram-se os resultados do teste ANOVA para comparação de médias entre os 3 GU. Legenda:

5 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 5%;

1 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 1%.

A estatística KMO para obtenção do nível de correlação entre as variáveis dos grupos de influência interna desejada apresenta os valores de 0,6213. A análise de componentes principais propôs a extração de quatro componentes que explicam 75,36% da variação das nove variáveis.

A partir das relações estabelecidas pela análise de componentes principais pode-se inferir que os questionados acreditam que no planeamento dever-se-ia ter em atenção a influência dos diferentes níveis da hierarquia à medida que esta vai subindo, e também a importância que o conhecimento e a responsabilidade têm.

Tendo em conta os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que existem diferenças significativas nas opiniões dos trabalhadores relativas aos componentes relacionados com os postos.

**Anexo 9 – Participação e Influência no Orçamento – Influência Externa**

Entidades externas	Média da influência atual				Média da influência desejada			
	Geral	GO	ADMAER	GT	Geral	GO	ADMAER	GT
CEMGFA	<b>3,07***</b>	3,24	2,90	2,52	<b>3,72***</b>	3,98	3,60	2,74
MDN	<b>4,18</b>	4,22	4,12	4,06	<b>4,12*</b>	4,11	3,93	4,45
DGO	<b>4,18*</b>	4,10	4,38	4,29	<b>3,28</b>	3,24	3,36	3,35
MF	<b>4,65</b>	4,68	4,55	4,65	<b>3,38</b>	3,32	3,45	3,55
GOV	<b>4,22*</b>	4,23	4	4,48	<b>2,89**</b>	2,74	2,88	3,55
AR	<b>3,59</b>	3,73	3,40	3,23	<b>3,10</b>	3,11	3	3,19

Notas: Na coluna “Geral” apresentam-se os resultados do teste KW. Encontram-se sombreados a verde (vermelho) os grupos a que se deseja que tenham influência igual ou superior (inferior) à atual. Escala de 0 a 5 (sem influência a extremamente influente): sem influência (0), muito pouco influente (1), pouco influente (2), influente (3), muito influente (4), extremamente influente (5). Legenda (Teste KW):

\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 10%;

\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 5%;

\*\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%;

**Anexo 10 – Análise de componentes principais - Influência Externa Atual**

1º Componente	Direção Geral do Orçamento (DGO)	Ministério das Finanças (MF)	Governo/Partido no Poder (GOV)
2º Componente <sup>1</sup>	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA)	Ministério da Defesa Nacional (MDN)	Assembleia da República (AR)

Notas: Na coluna dos componentes encontram-se os resultados do teste ANOVA para comparação de médias entre os 3 GU. Legenda:

1 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 1%.

A estatística KMO para obtenção do nível de correlação entre as variáveis das entidades de influência externa atual apresenta o valor de 0,6710. Através da análise de componentes principais verificou-se que há dois componentes que explicam 58,99% da variação da influência atual das seis entidades externas.

A partir dos resultados da análise de componentes principais pode-se inferir que os questionados acreditam que os órgãos exteriores à Defesa Nacional têm comportamentos de influência semelhantes, à exceção da AR.

Tendo em conta os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que existem diferenças significativas nas opiniões dos trabalhadores relativas ao segundo componente.

**Anexo 11 – Análise de componentes principais - Influência Externa Desejada**

1º Componente	Direção Geral do Orçamento (DGO)	Ministério das Finanças (MF)	Governo/Partido no Poder (GOV)	Assembleia da República (AR)
2º Componente <sup>1</sup>	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA)		Ministério da Defesa Nacional (MDN)	

Notas: Na coluna dos componentes encontram-se os resultados do teste ANOVA para comparação de médias entre os 3 GU. Legenda:

1 – Rejeitamos a igualdade das médias dos três grupos para um nível de significância de 1%.

A estatística KMO para obtenção do nível de correlação entre as variáveis das entidades de influência externa desejada apresenta o valor de 0,7253. A análise de componentes principais propôs a extração de dois componentes que agregam as seis variáveis, explicando 67,05% da sua variação.

Tendo em conta a tabela anterior pode-se concluir que os questionados desejam que a influência dos órgãos relacionados com a Defesa Nacional, designadamente o CEMGFA e o MDN, deva ter níveis de influência diferentes das outras entidades.

De acordo com os resultados do teste ANOVA à comparação de médias dos componentes entre os GU pode-se afirmar que existem diferenças significativas nas opiniões dos trabalhadores relativas ao segundo componente (Órgãos relacionados com a Defesa Nacional).

**Anexo 12 – Participação e Influência no Orçamento – Participação Individual**

Participação individual sem participação no planeamento	<b>Geral</b>		GO	ADMAER	GT	
Grau de participação adequado	<b>27 (52%)</b>		20 (47%)	7 (78%)	0 (0%)	
Gostaria de participar mais	<b>24 (46%)</b>		22 (51%)	2 (22%)	0 (0%)	
Gostaria de participar menos	<b>1 (2%)</b>		1 (2%)	0 (0%)	0 (0%)	
Participação individual com participação no planeamento	<b>Geral</b>		GO	ADMAER	GT	
Grau de participação adequado	<b>103 (64%)</b>		59 (61%)	22 (67%)	22 (71%)	
Gostaria de participar mais	<b>54 (34%)</b>		35 (46%)	10 (30%)	9 (29%)	
Gostaria de participar menos	<b>4 (2%)</b>		3 (3%)	1 (3%)	0 (0%)	
Influência da participação individual (média)	<b>2,35***</b>		1,99	3,18	2,61	
Influência da participação individual por grau	0	1	2	3	4	5
	8,07% (13)	14,91% (24)	29,81% (48)	32,92% (53)	9,32% (15)	4,97% (8)

Notas: À exceção da linha da média apresenta-se o número de observações registado e entre parênteses a percentagem de observações registadas. Na linha Influência da participação individual (média) apresenta-se também o resultado do teste KW. Escala de 0 a 5: sem influência (0), muito pouco influente (1), pouco influente (2), influente (3), muito influente (4), extremamente influente (5). Legenda (Teste KW):

\*\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%.

**Anexo 13 – Pressão – Pressão Sentida**

Pressão para executar	<b>Geral</b>		GO	ADMAER	GT	
Interação com o orçamento na fase da execução	<b>163</b>		109	31	23	
Sente pressão para executar o orçamento totalmente	<b>100 (61%) *</b>		60 (55%)	24 (77%)	16 (70%)	
Grau de pressão média sentida	<b>3,64**</b>		3,48	4,13	3,50	
Grau de pressão sentido para executar o orçamento totalmente	0	1	2	3	4	5
	0,0% (0)	0,0% (0)	12,0% (12)	32,0% (32)	36,0% (36)	20,0% (20)
Pressão exercida por cada grupo (média)	<b>Geral</b>		GO	ADMAER	GT	
DFFA	<b>3,16**</b>		3,17	3,63	2,44	
Comandantes de Unidade, Diretores de Direção e Chefes de Repartição	<b>3,99</b>		4,16	4	3,44	
CEA	<b>2,98***</b>		3,05	3,42	2,06	
Superiores imediatos	<b>3,54</b>		3,50	3,71	3,44	
Si próprio	<b>3,45***</b>		3,27	3,46	4,13	

Notas: Nas primeiras duas linhas encontram-se o número de questionados com interação, o número dos que sentem pressão e entre parêntese a percentagem do total de questionados. Na linha do grau de pressão sentido para executar o orçamento totalmente, encontra-se a percentagem de observações registadas em cada grau e entre parênteses o número de observações registado. Os resultados do teste KW apresentam-se na coluna “Geral” à exceção da primeira linha. Escala 0 a 5 (muito fraca a extremamente forte): muito fraca (0), fraca (1), moderada (2), forte (3), muito forte (4), extremamente forte (5). Legenda (Teste KW):

\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 10%;

\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 5%;

\*\*\* – Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%.

**Anexo 14 – Pressão – Incentivos**

Recebe algo se executa ou não o orçamento total	Geral	GO	ADMAER	GT
Sim	<b>25 (15%)</b>	15 (14%)	6 (19%)	4 (17%)
O que recebe tem influência no seu desempenho individual? (média)	<b>2,88</b>	2,80	2,83	3,25
0/1/2 – Sem influência / Muito pouco influente / Pouco influente	<b>9 (36%)</b>	5 (33%)	2 (33%)	2 (50%)
3/4/5 – Influyente / Muito influente / Extremamente influente	<b>16 (64%)</b>	10 (67%)	4 (67%)	2 (50%)
Recompensas ou punições assinaladas (obs.):	<b>Geral</b>	<b>GO</b>	<b>ADMAER</b>	<b>GT</b>
Avaliação de desempenho positiva ou negativa	<b>21</b>	9	6	6
Louvor ou reprimenda	<b>3</b>	1	1	1
Outro	<b>8</b>	5	2	1

Notas: Nas linhas “Sim” e nas dos graus de influência encontra-se o número de questionados e entre parênteses a percentagem do total. Na questão “O que recebe tem influência no seu desempenho individual?” o resultado do test KW indica que não rejeitamos a igualdade das distribuições dos GU. Escala de 0 a 5 (sem influência a extremamente influente): sem influência (0), muito pouco influente (1), pouco influente (2), influente (3), muito influente (4), extremamente influente (5).

**Anexo 15 – Pressão – Evolução e Adequação na Execução**

Evolução da pressão para executar totalmente o orçamento	Geral	GO	ADMAER	GT
Manteve-se constante	<b>118 (72%)</b>	77 (71%)	22 (71%)	19 (83%)
Aumentou	<b>40 (25%)</b>	28 (26%)	8 (26%)	4 (17%)
Diminui	<b>5 (3%)</b>	4 (4%)	1 (3%)	0 (0%)
Pressão para ajudar a realizar a execução total do orçamento	<b>Geral</b>	<b>GO</b>	<b>ADMAER</b>	<b>GT</b>
Nível atual é adequado	<b>89 (55%)</b>	61 (56%)	13 (42%)	15 (65%)
Maior pressão	<b>34 (21%)</b>	21 (19%)	7 (23%)	6 (26%)
Menor pressão	<b>40 (25%)</b>	27 (25%)	11 (35%)	2 (9%)

Notas: Em cada coluna encontra-se o número de observações registado e entre parênteses a percentagem de observações registadas. De acordo com o teste KW não rejeitamos a igualdade das distribuições dos GU para as duas questões.

**Anexo 16 – Pressão – Adequação aos Objetivos Principais**

Pressão para ajudar a cumprir os objetivos principais da FAP	Geral	GO	ADMAER	GT
Nível atual é adequado	<b>108 (51%)</b>	71 (50%)	17 (41%)	20 (65%)
Maior pressão	<b>52 (24%)</b>	36 (26%)	9 (21%)	7 (23%)
Menor pressão	<b>54 (25%)</b>	34 (24%)	16 (38%)	4 (13%)

Notas: Em cada coluna encontra-se o número de observações registado e entre parênteses a percentagem de observações registadas. De acordo com o teste KW não rejeitamos a igualdade das distribuições dos GU.

**Anexo 17 – Pressão – Importância do orçamento**

Importância do orçamento para atingir os objetivos principais da FAP (média)	Geral	GO	ADMAER	GT		
	<b>4,53</b>	4,52	4,52	4,55		
Grau de importância do orçamento para atingir os objetivos principais da FAP	0	1	2	3	4	5
	0,5% (1)	0,0% (0)	1,9% (4)	8,4% (18)	22,4% (48)	66,8% (143)

Notas: Em cada grau de importância encontra-se a percentagem de observações registadas e entre parênteses o número de observações. Escala de 0 a 5 (sem importância a extremamente importante): sem importância (0), muito pouco importante (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4), extremamente importante (5). De acordo com o teste KW não rejeitamos a igualdade das distribuições dos GU.

**Anexo 18 – Pressão – Tempo Necessário para o Orçamento**

Trabalho relacionado com o orçamento	Geral	GO	ADMAER	GT
Tarefas regulares relacionadas unicamente com o orçamento	<b>10 (5%)***</b>	3 (2%)	6 (14%)	1 (3%)
Perceções dos trabalhadores que não realizam tarefas regulares relacionadas unicamente com o orçamento	Geral	GO	ADMAER	GT
Tarefas relacionadas com o orçamento tiram-lhe tempo essencial para outras atividades (média)	<b>2,27</b>	2,29	2,47	1,97
0/1/2 – Discordo totalmente/ Discordo/ Discordo parcialmente	<b>103 (50,49%)</b>	68 (49,28%)	16 (44,44%)	19 (63,33%)
3/4/5 – Concordo totalmente/ Concordo/ Concordo parcialmente	<b>101 (49,51%)</b>	70 (50,72%)	20 (55,56%)	11 (36,67%)

Notas: Na parte superior é apresentado o número de questionados que realiza tarefas relacionadas unicamente com o orçamento, entre parênteses a percentagem do total e o resultado do teste KW. Na questão “Tarefas relacionadas com o orçamento tiram-lhe tempo essencial para outras atividades”, de acordo com o teste KW, não rejeitamos a igualdade das distribuições. Escala 0 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente): discordo totalmente (0), discordo (1), discordo parcialmente (2), concordo parcialmente (3), concordo (4), concordo totalmente (5). Nas duas últimas linhas são apresentados o número de questionados e entre parênteses as percentagens do total. Legenda (Teste KW):

\*\*\*– Rejeitamos a igualdade das distribuições dos três grupos para um nível de significância de 1%.