

Associação Entre as Variáveis Participação Orçamentária e o Comprometimento Organizacional: Revisão da Literatura

Association Between the Variables Budget Participation and Organizational Commitment: Literature Review

Rosana Santos de Oliveira*¹ – oliveiraufsc2021@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>

Carlos Eduardo Facin Lavarda*¹ – elavarda@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

1 - UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

O objetivo deste estudo é investigar as principais variáveis associadas à participação orçamentária e ao comprometimento organizacional por meio de uma revisão da literatura nas bases de dados da Scopus e da Spell. Foram selecionados 26 artigos publicados entre 1998 e 2022, que permitiram identificar oito variáveis potenciadoras da participação orçamentária com o comprometimento organizacional, incluindo folga orçamentária, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, justiça processual, desempenho gerencial, desempenho no trabalho, metas orçamentárias e compartilhamento de informações. Os resultados sugerem que essas variáveis são importantes para o ambiente organizacional, uma vez que os gestores com maior comprometimento obtêm melhores resultados em suas tarefas. Espera-se que esta revisão contribua para a literatura sobre participação orçamentária e comprometimento organizacional, identificando outras variáveis relevantes para a eficácia e eficiência das organizações, que pode motivar novos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Participação orçamentária. Comprometimento organizacional. Orçamento, Comprometimento.

Abstract

The aim of this study is to investigate the main variables associated with budgetary participation and organizational commitment through a literature review in the Scopus and Spell databases. A total of 26 articles published between 1998 and 2022 were selected, which identified eight variables that enhance budgetary participation with organizational commitment, including budgetary slack, job satisfaction, job motivation, procedural justice, managerial performance, job performance, budget targets and sharing of information. The results suggest that these variables are important for the organizational environment, since managers with greater commitment obtain better results in their tasks. It is expected that this review contributes to the literature on budgetary participation and organizational commitment, identifying other relevant variables for the effectiveness and efficiency of organizations, which can motivate further studies on the subject.

Keywords: Budgetary participation. Organizational commitment. Budget. Commitment.

Recebimento: 11/08/2022 | **Aprovação:** 04/04/2023

Editor responsável aprovação: Dra. Luciana Klein

Editor responsável edição: Dra. Luciana Klein

Avaliado pelo sistema: *Double Blind Review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v15i2.87225>

1 Introdução

O orçamento compreende as prioridades e a direção da organização para um período e proporciona condições de avaliação de desempenho, de suas áreas internas e de seus gestores (Hillen & Lavarda, 2020). Além do mais, o orçamento representa um papel relevante no processo de comprometimento organizacional dos indivíduos, e por meio da participação orçamentária, pode refletir padrões de eficiência e eficácia nos gestores (Kaveski et al., 2020). Deste modo, o processo de participação orçamentária é aquele em que a gerência intermediária participa na elaboração do planejamento orçamentário da organização (Siallagan et al., 2017) e tem sido utilizada no processo de planejamento e controle em que os gestores determinam os objetivos a serem alcançados pela organização (Zonatto & Lavarda, 2013). Assim, a participação na elaboração do orçamento pode desencadear melhores resultados por meio do comprometimento organizacional (Christina & Akbar, 2019; Fitriani et al., 2016; Jatmiko et al., 2020; Monteiro et al., 2021).

Para Defaveri et al. (2019), a participação orçamentária representa o envolvimento dos gerentes e demais gestores na elaboração do orçamento e definição de metas orçamentárias. O processo orçamentário constitui-se na forma como a organização passa a realizar seu orçamento, o que diferencia de organização para organização (Isgiyarta et al., 2019; Setiawan & Ghozali, 2016).

Lavarda et al. (2015) apontam que a participação orçamentária dá legitimidade aos indivíduos para discutir os problemas da organização com os seus superiores e fornece condição na qual os profissionais podem trocar informações e ideias para resolver problemas e chegar a acordos sobre medidas futuras, podendo afetar o desempenho da organização. Para os autores, a participação no orçamento é caracterizada quando o gestor está envolvido no processo e tem influência na determinação do orçamento.

Guidini et al. (2020) destacaram que o processo orçamentário requer informação clara, objetiva, tempestiva e confiável entre todos os envolvidos na sua elaboração e execução. A informação e a comunicação adequada entre os agentes fornecem condições para o alcance de bons resultados (Isgiyarta et al., 2019). Os autores acrescentam que com a participação orçamentária, as gerências superior e intermediária comunicam-se mais, compartilhando as informações, podendo desenvolver as metas orçamentárias de forma mais concisa, pois contam com informações de melhor qualidade.

Zonatto e Lavarda (2013) afirmam que a participação orçamentária pode contribuir com a melhoria dos processos de gestão, bem como a melhoria do ambiente de trabalho, o que por consequência tende a impactar positivamente o desempenho dos gestores na organização. Setiawan e Ghozali (2016) evidenciam que a interação entre os subordinados e superiores contribuem significativamente no comprometimento no ambiente de trabalho, e a participação orçamentária é mais satisfatória. Apesar disso, participar ou não do orçamento deve ser proporcional às atitudes e motivações dos gestores, para que assim esse comprometimento das atividades seja benéfico (Dani et al., 2017). Para Hariyanti et al. (2015), o envolvimento dos gestores na tomada de decisão aumenta seu comprometimento com a organização em que trabalham.

O comprometimento organizacional é relevante para o entendimento do comportamento dos indivíduos na organização e a participação orçamentária é capaz de aperfeiçoar o comprometimento dos indivíduos com a organização, influenciando no processo orçamentário e motivando para o melhor consentimento das metas e valores, por consequência a maior disposição para continuar na organização (Lavarda et al., 2015). Nesta linha, os estudos de Monteiro et al. (2021) e Guidini et al. (2020) afirmam que quanto maior o nível de participação orçamentária, maior o comprometimento organizacional.

Considerando as evidências destacadas na literatura, define-se como questão de pesquisa: Quais as variáveis associadas à participação orçamentária e ao comprometimento organizacional identificadas na literatura? O objetivo é investigar as principais variáveis associadas à participação orçamentária e ao comprometimento organizacional, a partir de uma revisão da literatura. A pesquisa se justifica pela necessidade de sistematizar o conhecimento gerado na academia sobre o tema de interesse dos pesquisadores, identificando os avanços da área e oportunidades.

Nesse contexto, esta pesquisa tem sua relevância para a literatura ao enfatizar as variáveis potenciadoras entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, a fim de apresentar *insights* relevantes para o avanço do conhecimento e desenvolvimento de novas pesquisas nessa temática, que são relevantes para o campo de estudo, para a sociedade e para as práticas gerenciais. Ressalta-se a relevância para as práticas gerenciais, mediante informações que possam oportunizar conhecimentos aos gestores, não somente quanto à participação, mas também as demais variáveis que estão relacionadas, para que possam proporcionar benefícios para o ambiente organizacional.

Nas seções que seguem discorre-se sobre a literatura relacionada ao tema de investigação, os procedimentos adotados na pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, recomendações de futuras pesquisas, além das considerações finais da revisão da literatura realizada.

2 Revisão da literatura

Esta seção apresenta a revisão da literatura, sendo subdividida em: (i) participação orçamentária; (ii) comprometimento organizacional; e (iii) variáveis associadas à participação orçamentária e ao comprometimento organizacional.

2.1 Participação orçamentária

A participação orçamentária tem sido o foco de inúmeros estudos na literatura contábil (Dani et al., 2017; Kyj & Parker, 2008). Milani (1975) define a participação orçamentária como um processo da organização que envolve os gestores na definição dos objetivos organizacionais. Além do mais, é um processo em que os indivíduos estão envolvidos e influenciam o orçamento cujo desempenho será avaliado e provavelmente recompensado com base no cumprimento das metas orçamentárias (Brownell, 1982; Milani, 1975). Govindarajan (1986) conceitua como o envolvimento dos gerentes com a responsabilidade na elaboração do orçamento.

Magner et al. (1996) propõem que a participação orçamentária permite aos subordinados a oportunidade de revelar informações privadas que levam a orçamentos de maior qualidade, ou seja, orçamentos que representam com mais precisão as condições futuras no ambiente de trabalho do subordinado. Siallagan et al. (2017) definem a participação orçamentária como um processo em que as unidades de trabalho sejam superiores ou subordinadas, se envolvem e influenciam na determinação das metas orçamentárias. Assim, nos indivíduos que participam do processo orçamentário aumentaria um sentimento de união, um sentimento de pertencimento, iniciativas para fornecer ideias e aceitação mais ampla na tomada de decisão (Chong & Chong, 2002; Siallagan et al., 2017).

2.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é o poder relativo do indivíduo de se identificar e se envolver na organização (Mowday et al., 1979). Meyer et al. (1993) identificaram três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Deste modo, o comprometimento afetivo refere-se ao envolvimento emocional, à identificação e à vontade de se envolver na organização; o comprometimento normativo refere-se à consciência de pertencer à organização; e o comprometimento instrumental refere-se à consideração de lucros e perdas ao deixar a organização (Meyer et al., 1993).

Wiener (1982) define comprometimento organizacional como motivação interna para fazer algo que sustente o sucesso da organização de acordo com os objetivos e coloque os interesses organizacionais acima dos pessoais. De acordo com essa visão, indivíduos que têm maior comprometimento priorizarão os interesses da organização do que os pessoais, mesmo os dos grupos. Assim, o comprometimento organizacional permite que a organização seja mais produtiva e lucrativa (Luthans, 2002). Além do mais, os indivíduos com alto comprometimento organizacional têm prioridades no alcance das metas organizacionais (Porter et al., 1974). Ao contrário, para indivíduos com menor comprometimento organizacional, a conquista de ganhos pessoais é mais relevante do que a conquista das metas organizacionais.

2.3 Variáveis associadas à participação orçamentária e ao comprometimento organizacional

Nesta subseção abordam-se as pesquisas selecionadas nas bases de dados, demonstrando uma síntese de cada estudo e quais foram as variáveis mais utilizadas na participação orçamentária e no comprometimento organizacional. Em relação à interação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional, vários pesquisadores gerenciais propuseram que o envolvimento dos indivíduos na tomada de decisões aumenta o comprometimento organizacional (Isgiyarta et al., 2019; Monteiro et al., 2021; Parker & Kyj, 2006).

Bernd et al. (2022) analisaram as interações entre a participação orçamentária, a motivação no trabalho (intrínseca e extrínseca) e o comprometimento com as metas orçamentárias. Os dados foram coletados a partir de uma *survey* com 131 gestores de organizações brasileiras consideradas entre as melhores e maiores do país. Os achados evidenciam que a participação orçamentária e o comprometimento com as metas estão associados positivamente à motivação intrínseca e negativamente a extrínseca.

O estudo de Monteiro et al. (2021) teve como objetivo avaliar a influência do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária no comprometimento organizacional. A pesquisa foi realizada com aplicação de questionário aos gestores de 150 organizações listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3). Os resultados apontam que o maior nível de participação orçamentária está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional. Os achados evidenciam que a combinação da participação orçamentária na justiça procedimental eleva o comprometimento organizacional, e a combinação do clima ético na participação orçamentária representa condições suficientes para o maior nível de comprometimento organizacional.

Guidini et al. (2020) investigaram as relações entre participação orçamentária, comprometimento organizacional e o desempenho gerencial. Realizou-se um estudo descritivo, de levantamento, e quantitativo, a partir da análise de trajetórias e com os dados de 150 gestores com responsabilidades orçamentárias das maiores organizações brasileiras do ramo de exportação. Os resultados revelam que a participação orçamentária melhora o desempenho gerencial de duas maneiras: diretamente, como consequência do envolvimento e influência dos gestores no processo orçamentário e indiretamente, quando o comprometimento dos gestores com a organização aumenta devido à sua participação e envolvimento nas definições orçamentárias.

Jatmiko et al. (2020) evidenciaram a influência da participação orçamentária e compreensão do sistema contábil no desempenho de aparatos do governo local com o comprometimento organizacional como variáveis intervenientes na Indonésia. Os resultados deste estudo indicam que a participação orçamentária não teve influência positiva no comprometimento organizacional e não impactou positivamente no desempenho dos aparatos do governo local, assim como não teve efeito positivo no desempenho por meio do comprometimento organizacional.

Santi et al. (2020) analisaram os efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z por meio de um estudo de caso. Ao se analisar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações,

identificou-se um alto grau no comprometimento e na satisfação. Os achados apontam que as gerações possuem percepções diferentes. Com isso, a organização deve aprimorar alguns procedimentos ligados às dimensões de justiça, melhorando o tratamento interpessoal, verificando a forma de divulgação das informações que é utilizada para que seja igualitária entre as três gerações. Os achados apontam que existe influência da participação no processo orçamentário, em conjunto com ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a percepção de justiça organizacional, que sofrem forte influência quando comparadas com as gerações que atuam dentro do mesmo processo, de forma direta ou indireta. Para tanto, destaca-se no estudo que a satisfação com o processo orçamentário é maior para a geração X e Y e menor para a geração Z.

Isgiyarta *et al.* (2019) objetivaram conhecer a relação da participação orçamentária com o desempenho gerencial, por meio do comprometimento organizacional, percepção da inovação e da informação relevante para o trabalho como variável interveniente. Os resultados mostram que quanto maior a participação orçamentária, maior será a compreensão na aplicação das funções gerenciais à equipe de orçamento. Também identificaram que um maior o nível de participação na elaboração do plano de trabalho e orçamento por parte da equipe orçamentária, incentivará o comprometimento investido na organização, maior será a percepção de inovação possuída e incentivará a aquisição de informações relevantes sobre o local de trabalho. Porém, os resultados afirmam que o comprometimento organizacional tem um efeito negativo sobre o desempenho gerencial, isso é causado pelo alto comprometimento da organização não ter sido capaz de fornecer informações abrangentes para os gestores na realização de tarefas gerenciais de forma a não atingir as funções gerenciais, nesse caso o comprometimento organizacional não pode mediar a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Christina e Akbar (2019) examinaram o efeito da participação orçamentária na folga orçamentária e determinam a capacidade do comprometimento organizacional em moderar a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária. Os resultados mostram que quanto maior a participação no orçamento, maior será a folga orçamentária. Este estudo constatou que o comprometimento organizacional é capaz de enfraquecer a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária e apoiam que, com o alto comprometimento organizacional do indivíduo que participa da preparação do orçamento, se reduzirá a folga orçamentária. Neste caso, o indivíduo que possui alto comprometimento organizacional e é orientado aos interesses da organização, na participação da elaboração do orçamento não criará folga orçamentária, porque o gestor que tenha um alto comprometimento organizacional prestará mais atenção aos interesses organizacionais do que aos seus interesses.

O estudo de Siallagan *et al.* (2017) examinou empiricamente o papel das dimensões do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e folga orçamentária, bem como a influência dela no desempenho. Os resultados sugerem que a participação orçamentária afeta negativamente a folga orçamentária e está afeta negativamente o desempenho. Os achados evidenciam a não comprovação do efeito de moderação nas dimensões do comprometimento organizacional na relação entre participação orçamentária e folga orçamentária.

Setiawan e Ghozali (2016) testaram se o aumento do comprometimento organizacional reduziria o desejo do indivíduo de realizar folga orçamentária e se a incerteza ambiental o impediria de realizar a folga orçamentária quando estivesse participando da elaboração do orçamento, em uma amostra constituída por gerentes de nível médio do governo local da cidade e distrito da província de Yogyakarta. Os resultados evidenciam que no comprometimento organizacional, apenas a dimensão de apego às emoções tem efeito direto com a participação orçamentária, com influência da folga orçamentária. A interação entre incerteza ambiental com a participação orçamentária é negativa, o que explica que o aumento da incerteza ambiental afetou negativamente a relação entre participação e folga orçamentária. Em termos do aumento de incerteza ambiental, concluíram que os indivíduos envolvidos na participação reduzirão a folga orçamentária.

Fitriani *et al.* (2016) avaliaram o impacto da participação orçamentária, da assimetria de informação, da capacidade de lidar com a pressão e o comprometimento com a coesão na folga orçamentária. A amostra foi composta por 79 respondentes do *Satuan Kerja Perangkat Daerah* (SKPD) do distrito de Klaten, Indonésia.

Os dados utilizados são primários, incluindo as informações obtidas por meio de observação e com preenchimento do questionário. Os resultados apontam que a participação orçamentária não afeta a folga orçamentária e que a assimetria de informação, assim como a capacidade de lidar com a pressão orçamentária e o comprometimento organizacional afetam a folga orçamentária.

A pesquisa realizada por Ingga (2016) teve como objetivo investigar a influência da participação orçamentária e da participação no controle orçamentário no desempenho gerencial, considerando a motivação e o comprometimento organizacional como variáveis intervenientes. A amostra foi composta por 90 gerentes de indústrias de manufatura localizadas no município de Sidoarjo. Os achados sugerem que a participação orçamentária não influencia o desempenho gerencial e a participação no controle orçamentário teve influência significativa no desempenho gerencial. Além do mais, a motivação e o comprometimento tiveram efeito interveniente na relação entre participação orçamentária e participação no controle orçamentário com o desempenho gerencial.

O impacto do planejamento estratégico participativo na criação da folga orçamentária dos gestores foi investigado por De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) a partir da Teoria da Autodeterminação e do comprometimento organizacional para examinar se o grau de participação gerencial no planejamento estratégico se relaciona com a criação de folga orçamentária. Foi aplicado o questionário com 247 gerentes em organizações da Europa Ocidental e os resultados sugerem que o aumento da participação no planejamento estratégico leva a uma menor criação de folga orçamentária por meio do maior comprometimento organizacional afetivo. Além disso, os resultados indicam que a participação orçamentária diminui a criação de folga por meio do efeito mediador da motivação orçamentária autônoma.

Lavarda *et al.* (2015) verificaram a influência da participação orçamentária de gestores na definição das metas orçamentárias em estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial do Sul do Brasil. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada e um questionário estruturado. Os resultados mostraram um alinhamento entre a participação orçamentária e o nível da meta, a aceitação da meta e o comprometimento com a meta orçamentária. Concluíram que a participação dos gestores na elaboração do orçamento facilita o atendimento às metas orçamentárias e que a satisfação em trabalhar na organização indica um comprometimento com a meta orçamentária.

Yuen *et al.* (2015) relataram sobre os efeitos do comprometimento organizacional e da tensão relacionada ao trabalho sobre a propensão dos gestores a criar folga orçamentária sob condições de alto e baixo nível de participação orçamentária. Os resultados indicam que em uma situação de alta participação orçamentária, gestores altamente comprometidos e que relatam baixa tensão no trabalho estão associados a uma menor propensão a criar folga orçamentária, enquanto gestores menos comprometidos e com maior tensão no trabalho estão associados a uma maior propensão a criar folga orçamentária.

Kohlmeyer *et al.* (2014) examinaram como o estilo de liderança, a participação no orçamento e as percepções de justiça orçamentária influenciam um importante resultado do gestor, o comprometimento organizacional. Os resultados da pesquisa sugerem que a liderança atenciosa tem uma relação direta com o comprometimento. Além disso, a liderança tem efeitos indiretos significativos no comprometimento por meio da participação no orçamento e da justiça orçamentária. A participação não afeta diretamente o comprometimento; em vez disso, a participação influencia o comprometimento indiretamente por meio das percepções de justiça processual. O efeito da participação do orçamento no comprometimento é mediado pela justiça processual.

Parker *et al.* (2014) investigaram os fatores que incentivam os subordinados a compartilharem informações aos seus superiores durante o processo orçamentário. A pesquisa foi realizada com supervisores e gerentes em quatro organizações nos Estados Unidos. Os resultados sugerem que tanto a participação orçamentária quanto a justiça processual do sistema orçamentário influenciam diretamente o compartilhamento de informações. Os resultados também sugerem que o comprometimento organizacional interage com a participação orçamentária e a justiça processual e seu efeito sobre o compartilhamento de informações.

Macinati *et al.* (2012) realizaram uma pesquisa no Serviço Nacional de Saúde Italiano para investigar

se a participação orçamentária afeta o comprometimento organizacional e a satisfação com as informações orçamentárias. As respostas de 51 responsáveis pelo orçamento confirmam que o maior nível de participação orçamentária afeta o comprometimento organizacional e a satisfação com as informações orçamentárias.

Sugioko (2010) testou evidências empíricas sobre o papel das variáveis de mediação no impacto da participação orçamentária no desempenho no trabalho. A população da pesquisa foi composta por 850 executivos universitários de 16 universidades membros da APTIK na Indonésia. Os resultados mostram que variáveis como confiança, comprometimento organizacional, adequação orçamentária e satisfação no trabalho demonstraram efeito mediador negativo e significativo na relação entre participação orçamentária e desempenho no trabalho de executivos universitários. Esta pesquisa indicou que o problema de adequação orçamentária foi a variável de mediação mais crítica, pois teve impacto direto na satisfação no trabalho dos executivos universitários, afetando o desempenho no trabalho.

Yahya et al. (2008) exploraram a relação entre participação e desempenho orçamentário em uma organização do setor público, como também pesquisaram se o comprometimento organizacional e a percepção de inovação medeiam a relação entre participação e desempenho orçamentário, com 111 gestores orçamentários do Ministério da Defesa da Malásia. Os resultados sugerem que a participação orçamentária tem relação direta com o desempenho gerencial e que a participação orçamentária afeta indiretamente o desempenho gerencial por meio do comprometimento organizacional. No entanto, os resultados não sustentam a percepção de inovação dos gestores como variável de mediação na relação participação orçamentária e desempenho gerencial, embora a participação orçamentária esteja positivamente relacionada à percepção de inovação.

O estudo de Parker e Kyj (2006) propôs uma relação direta entre a participação no orçamento e o compartilhamento ascendente de informações. Foi aplicado um questionário a 70 gerentes e supervisores de diversas organizações manufatureiras nos Estados Unidos. Os resultados estatísticos revelam uma associação positiva e significativa entre o compartilhamento de informações e a participação orçamentária e comprometimento organizacional. O compartilhamento de informações, por sua vez, está significativamente associado ao desempenho individual no trabalho. Em relação à comunicação descendente, os resultados sugerem que a participação no orçamento influencia a ambiguidade de papéis que, por sua vez, influenciam o desempenho no trabalho. A ambiguidade de papéis também está diretamente ligada ao comprometimento organizacional.

Lau e Tan (2005) investigaram o processo pelo qual a participação orçamentária, por meio da justiça processual, influencia a satisfação no trabalho e, em última análise, o comprometimento organizacional. A amostra de respondentes foi selecionada aleatoriamente a partir da lista de 100 organizações de manufatura em Singapura e correspondeu a um total de 156 respostas válidas. Os achados evidenciam que há uma relação positiva entre participação orçamentária e justiça processual, e desta com a satisfação no trabalho. Também se observou que o efeito da participação orçamentária na satisfação no trabalho é indireto por meio da justiça processual e que a relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional é indireta por meio da justiça processual e da satisfação no trabalho.

O artigo de Quirin et al. (2004) apresentou um desenho teórico para a participação orçamentária, composta por dois construtos organizacionais (participação orçamentária e remuneração baseada no orçamento) e três características individuais (percepção de equidade, comprometimento organizacional e desempenho dos gestores). As respostas foram coletadas de uma amostra de 98 gestores em 15 organizações. Os resultados indicam que a percepção de equidade é uma relevante variável interveniente na relação entre participação orçamentária e desempenho. Especificamente, a participação orçamentária aumenta a percepção de equidade, e níveis mais altos de percepção de equidade levam a aumentos no comprometimento organizacional. Coletivamente, esses resultados sugerem que a percepção de equidade é uma consequência importante da participação orçamentária.

Lau e Ng (2003) investigaram a interação de três vias entre a dependência de medidas financeiras para avaliação de desempenho, participação orçamentária e comprometimento organizacional que afetam o

desempenho orçamentário no setor de serviços de saúde, com base em uma amostra de 170 gestores. Os resultados indicam que gestores altamente comprometidos reagem de forma muito diferente à dependência de medidas financeiras para avaliação de desempenho e participação orçamentária de gestores pouco comprometidos.

Lau e Chong (2002) apontaram que os gerentes com alto comprometimento tendem a se esforçar pelas metas e interesses organizacionais, enquanto gerentes pouco comprometidos tendem a se esforçar pelas metas e interesses pessoais. Os autores complementam que os gerentes altamente comprometidos são empenhados pelos objetivos organizacionais e podem reagir favoravelmente às combinações compatíveis de alta (baixa) ênfase orçamentária e alta (baixa) participação orçamentária. Em contraste, gerentes pouco comprometidos, são empenhados por seus objetivos pessoais, podem preferir outras combinações de ênfase orçamentária e participação orçamentária.

Subramaniam e Mia (2001) investigaram o papel moderador da orientação de valor dos gerentes para a inovação nas relações entre o comprometimento organizacional dos gerentes e dois recursos de controle gerencial, estrutura organizacional descentralizada e participação orçamentária, com dados coletados entre 116 gerentes de organizações de manufatura. Os resultados indicam que o valor dos gerentes para a inovação tem um efeito moderador significativo nas relações entre os dois recursos de controle gerencial e o comprometimento organizacional dos gerentes.

Nouri e Parker (1998) exploraram as ligações entre a participação no orçamento e o desempenho no trabalho. A participação orçamentária afeta o desempenho no trabalho por meio de duas variáveis intervenientes: adequação orçamentária e comprometimento organizacional. Da mesma forma, a participação orçamentária leva a uma alta adequação orçamentária que, por sua vez, aumenta o desempenho no trabalho direta e indiretamente por meio do comprometimento organizacional. Para testar os relacionamentos propostos, um questionário de pesquisa foi aplicado a gerentes de uma grande corporação americana.

3 Procedimentos metodológicos

O método adotado foi de revisão da literatura, que é uma forma de pesquisa que levanta, analisa e sintetiza a literatura em um tópico de uma forma integrada, de modo que novos conjuntos e perspectivas sobre o tema são gerados (Torraco, 2005). Para o desenvolvimento deste estudo, foram percorridas seis etapas, conforme Torraco (2005): (i) como a literatura foi selecionada; (ii) quais as palavras-chave e quais os procedimentos foram utilizados para pesquisar a literatura; (iii) quais bancos de dados foram utilizados; (iv) os critérios que foram usados para manter ou descartar a literatura; (v) como foi realizada a revisão de literatura (se por leitura completa dos artigos, ou leitura de resumos); e (vi) como foram identificadas e analisadas as principais ideias e temas da literatura.

As bases de dados escolhidas para a pesquisa foram Spell (Anpad, 2022) e Scopus (Elsevier, 2022), sendo a busca realizada em fevereiro de 2022. Utilizaram-se como critério de busca, sem corte temporal, até o mês de janeiro de 2022. A busca de palavras-chave foi realizada no resumo dos artigos. Assim, foi formulada a seguinte *string* de pesquisa para as bases de dados: i) Scopus: ABSTRACT “organizational commitment” AND “budget” OR “budgetary” AND “participation”; e ii) Spell: RESUMO “comprometimento organizacional” E “orçamento” OU “orçamentária” E “participação.” Além disso, durante a pesquisa na Spell, foram especificamente selecionados: tipo de documento: artigo e áreas de conhecimento: administração, contabilidade e economia.

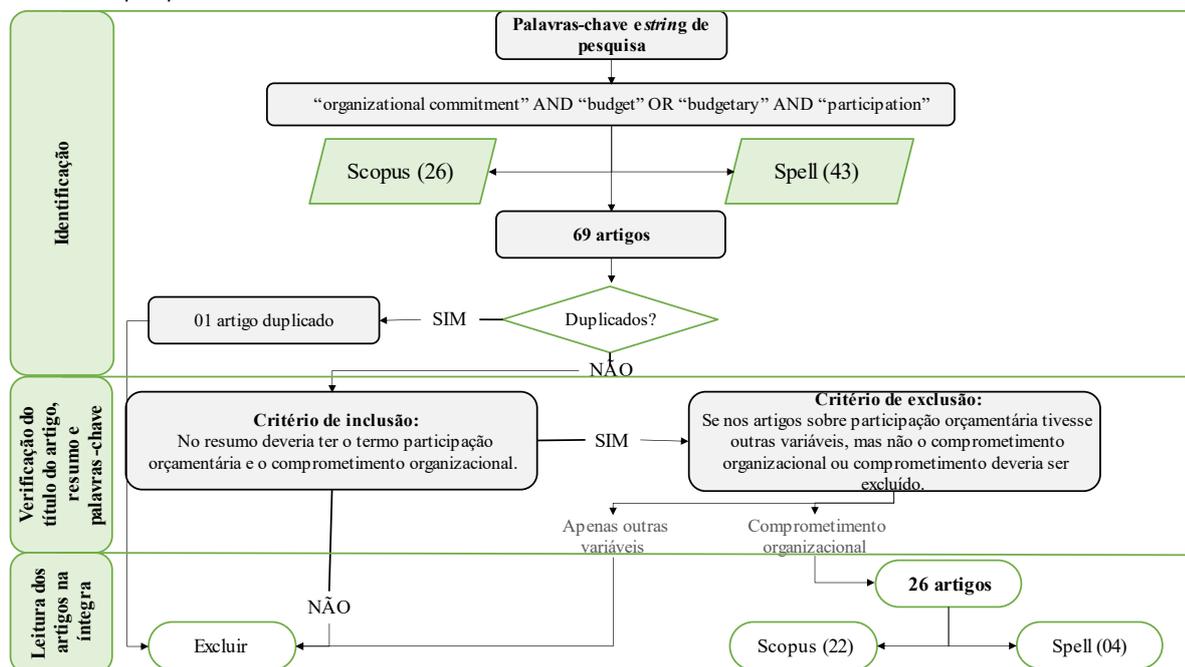
A Spell é uma base de dados brasileira que se concentra em periódicos científicos nacionais. Ela possui uma ampla cobertura em diversas áreas do conhecimento e é considerada uma das principais bases de dados brasileiras. Já a Scopus é uma base de dados internacional que engloba uma ampla variedade de publicações científicas de todo o mundo. Ao utilizar mais de uma base de dados para a pesquisa, é possível ter uma visão

mais abrangente das publicações disponíveis e aumentar a chance de encontrar artigos relevantes. Além disso, ao incluir uma base de dados nacional e outra internacional, é possível ter acesso a diferentes perspectivas e abordagens sobre o tema pesquisado, o que enriquece a análise dos resultados e conclusões da pesquisa.

Das pesquisas nas bases de dados, resultou a identificação de 69 registros (26 Scopus e 43 Spell). Em um primeiro momento foram aplicados os critérios de inclusão, com os termos participação orçamentária e o comprometimento organizacional no resumo, e exclusão dos artigos sobre a participação orçamentária e outras variáveis que não abordassem em conjunto com o comprometimento organizacional ou comprometimento, resultando de um total de 27 registros (22 Scopus e 5 Spell); foi também excluído 1 artigo repetido, que gerou 26 registros (22 Scopus e 4 Spell) para análise e leitura na íntegra. A Figura 1 apresenta o processo da pesquisa nas bases de dados.

Figura 1

Processo da pesquisa



4 Apresentação e Discussão dos resultados

Esta seção se subdivide em: características gerais dos artigos e a discussão dos resultados: (ii) folga orçamentária; (iii) satisfação no trabalho; (iv) motivação no trabalho; (v) justiça processual; (vi) desempenho gerencial; (vii) desempenho no trabalho; (viii) metas orçamentárias; e (ix) compartilhamento de informações.

4.1 Características gerais dos artigos

Os artigos selecionados, utilizados para a revisão da literatura, resultaram em 26 artigos, publicados no período de 1998 a 2022. O primeiro artigo, que se utilizou das variáveis associadas nesta revisão da literatura, foi publicado no ano de 1998, denominado "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", de Nouri e Parker (1998), publicado no *Accounting, Organizations and Society*. Nesse estudo, os autores concluem que a participação orçamentária afeta no desempenho no trabalho por meio de duas variáveis de mediação, adequação orçamentária e comprometimento organizacional.

Nota-se o aumento nas publicações de artigos sobre o tema nos anos seguintes, conforme evidenciados na Tabela 1.

Tabela 1

Ano de publicação

Ano de publicação	Quantidade	%
1998-2002	3	11,54
2003-2007	4	15,38
2008-2012	3	11,54
2013-2017	9	34,62
2018-2022	7	26,92
Total	26	100,00

Em relação aos periódicos em que foram publicados os artigos, os que mais publicaram sobre o tema estão evidenciados na Tabela 2, com dois artigos em cada periódico, os outros 18 periódicos (ver apêndice A) publicaram apenas uma vez.

Tabela 2

Periódicos

Periódicos	Quantidade	%
Accounting, Organizations and Society	2	7,69
Advances in Accounting Behavioral Research	2	7,69
Advances in Management Accounting	2	7,69
International Journal of Applied Business and Economic Research	2	7,69
Outros	18	69,24
Total	26	100,00

Na Tabela 3 apresenta uma síntese dos 26 estudos analisados que trataram da relação entre a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, destacando os autores que desenvolveram a pesquisa, o ano de publicação e as variáveis utilizadas.

Tabela 3

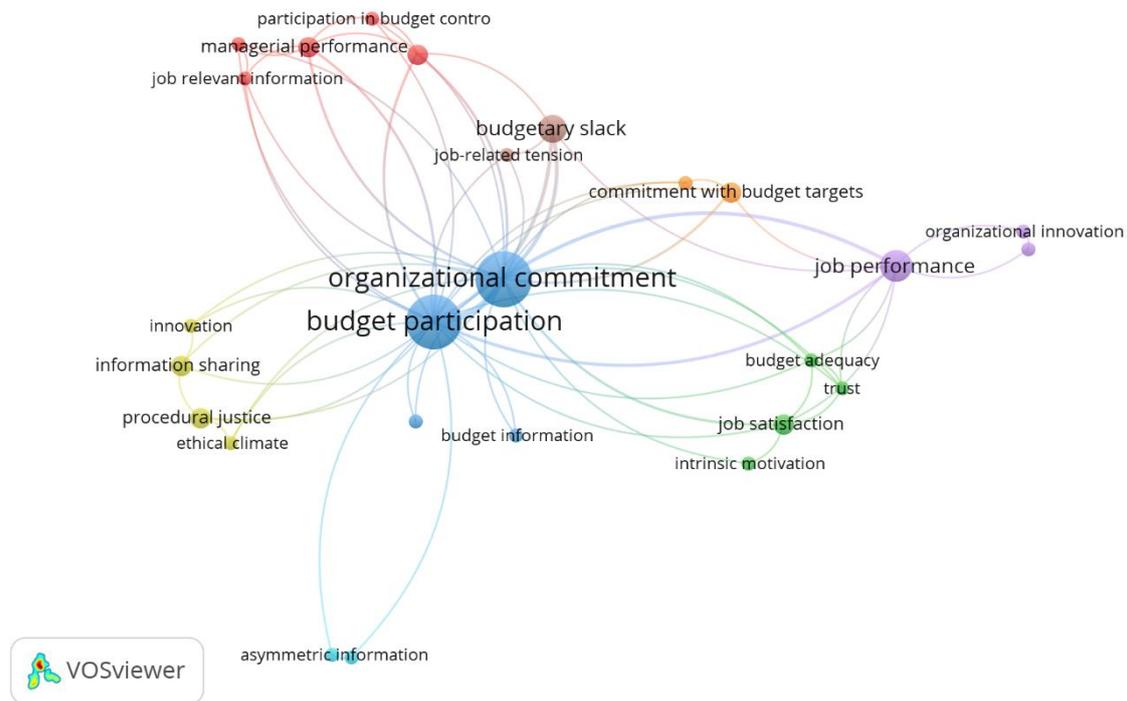
Características dos estudos sobre a relação da participação orçamentária e o comprometimento organizacional

Autor (es)	Ano	Variáveis usadas nos estudos
1 Nouri e Parker	1998	Budget participation; job performance; budget adequacy; organizational commitment.
2 Subramaniam e Mia	2001	Decentralised structure; budgetary participation; organisational commitment; managers' value orientation towards innovation.
3 Lau e Chong	2002	Budget emphasis; participation; organizational commitment; job satisfaction.
4 Lau e Ng	2003	Reliance on financial measures for performance evaluation; budgetary participation; organisational commitment; budgetary performance.
5 Quirin, O'Bryan e Donnelly	2004	Budgetary participation; perception of equity; budget-based compensation; organizational commitment; performance.
6 Lau e Tan	2005	Budgetary participation; procedural fairness; job satisfaction; organizational commitment.
7 Parker e Kyj	2006	Budget participation; information sharing; organizational commitment; role ambiguity; job performance; social desirability responding.
8 Yahya, Ahmad e Fatima	2008	Budgetary participation; organizational commitment; managers' perception of innovation; managerial performance.
9 Sugioko	2010	Budget participation; trust; organizational commitment; budget adequacy; job satisfaction; job performance.
10 Macinati, Rizzo e Ippolito	2012	Budgetary participation; organizational commitment; satisfaction with budget information.

11	Parker, Kohlmeyer, Mahenthiran e Sincich	2014	Budget participation; procedural justice of budgeting; organizational commitment; information sharing during budgeting.
12	Kohlmeyer, Mahenthiran, Parker e Sincich	2014	Budget participation; leadership style; procedural justice of budgeting; distributive justice of budgeting; organizational commitment.
13	Yuen, Law e Taves	2015	Organizational commitment; job-related tension; budgetary participation; budgetary slack.
14	Lavarda, Sant'ana, Manfroi e Dagostini	2015	Participação na elaboração do orçamento; nível da meta orçamentária; aceitação da meta orçamentária; compromisso com a meta orçamentária.
15	De Baerdemaeker e Bruggeman	2015	Participation in strategic planning; autonomous budget motivation; affective organisational commitment; budgetary slack; budget participation; slack detection.
16	Ingga	2016	Budget participation; participation in budget control; managerial performance; motivation; organizational commitment.
17	Fitriani, Suryaningsum, Kusumawardhani e Sally	2016	budgetary participative; asymmetry information; pressure-handling budgetary; organization cohesiveness.
18	Setiawan e Ghozali	2016	Budget participation; budgetary slack; organizational commitment; environmental uncertainty.
19	Siallagan, Rohman e Januarti	2017	Budgetary participation; budgetary slack; organizational commitment.
20	Christina e Akbar	2019	Budgetary slack; budgetary participation; organizational commitment.
21	Isgiyarta, Nugroho, Helmina e Pamungkas	2019	Budget participation; managerial performance; commitment organization; innovation perception; job relevant information.
22	Santi, Toigo e Soutes	2020	Participação orçamentária; ambiguidade de funções; conflito de papéis; justiça organizacional; geração e perfil profissional.
23	Jatmiko, Laras e Rohmawati	2020	Budgetary participation; organizational commitment; understanding of the accounting system; performance.
24	Guidini, Zonatto e Degenhart	2020	Budget participation; organizational commitment; managerial performance.
25	Monteiro, Bortoluzzi, Lunkes e Rosa	2021	Clima ético; justiça procedimental; participação orçamentária; comprometimento organizacional.
26	Bernd, Beuren, Pazetto e Lavarda	2022	Budget participation; motivation at work; commitment with budget targets.

Por meio do *software* VOSViewer®, foi analisada a ocorrência de palavras-chave, conforme a Figura 2, em que os principais termos são agrupados de acordo com a ocorrência e conexão entre eles. A partir da análise dos 26 artigos na íntegra e com o auxílio da rede de palavras-chave, foram identificadas oito variáveis que potencializam a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, que serão apresentadas a seguir: (i) folga orçamentária em 5 artigos; (ii) satisfação no trabalho em 4 artigos; (iii) motivação no trabalho em 3 artigos; (iv) justiça processual em 5 artigos; (v) desempenho gerencial em 7 artigos; (vi) desempenho no trabalho em 3 artigos; (vii) metas orçamentárias em 2 artigos; e (viii) compartilhamento de informações em 2 artigos.

Figura 2
Rede de palavras-chave



4.2 Discussão dos resultados

Após a análise dos resultados sobre as características gerais dos artigos, apresenta-se as oito (8) variáveis que influenciam a participação orçamentária e o comprometimento organizacional: folga orçamentária, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, justiça processual, desempenho gerencial, desempenho no trabalho, metas orçamentárias e compartilhamento de informações.

Folga orçamentária: De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) definem a folga orçamentária como a incorporação determinada de recursos excedentes no orçamento, que tornam o orçamento mais fácil de ser alcançado, assim, é um dos resultados orçamentários mais investigados.

Setiawan e Ghazali (2016) apontam que o aumento da incerteza ambiental causará aos gestores envolvidos na participação orçamentária a redução da folga orçamentária e, inversamente, uma diminuição da incerteza do ambiente fará com que a participação dos gestores envolvidos no orçamento aumente a folga orçamentária.

Fitriani et al. (2016) apontam que a conexão com comprometimento organizacional, por parte dos gestores, é uma forma emocional para que a folga orçamentária não ocorra com frequência. Para De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) a possibilidade de criação de folga orçamentária pode gerar conflito de interesses, pois a criação de folga pode ser benéfica para o gestor, mas pode ir contra os interesses da organização. Entretanto, gerentes com forte comprometimento afetivo agiram no interesse da organização da mesma forma que agiriam em seu próprio interesse, porque passaram a perceber os interesses como idênticos. Esses gerentes se alinham com os objetivos organizacionais e se sentem positivos em relação a eles. Por outro lado, gerentes com baixo comprometimento organizacional são motivados principalmente pela satisfação de seus objetivos e ambições individuais.

Satisfação no trabalho: Lau e Tan (2005) sugeriram que a participação orçamentária, provavelmente, está associada a resultados comportamentais favoráveis devido à maior aceitação dos subordinados das metas

orçamentárias que eles ajudam a estabelecer, e está associada ao aumento da satisfação no trabalho dos subordinados, porque permite que os subordinados estejam mais envolvidos com suas atividades organizacionais e mais independentes e menos dominados por seus superiores.

A participação orçamentária pode afetar a satisfação no trabalho de várias maneiras, podendo levar a um maior comprometimento com as metas (Lau & Tan, 2005) e pode motivar os subordinados a divulgar suas informações privadas aos seus superiores, isso pode levar a objetivos mais difíceis e, portanto, melhor desempenho. Os autores acrescentam que todos esses efeitos funcionais associados à participação orçamentária, provavelmente, levarão ao aumento da satisfação no trabalho do subordinado.

Sugioko (2010) afirma que a satisfação no trabalho é considerada como a atitude geral de cada gestor o em relação ao seu trabalho. O autor conclui que a satisfação no trabalho está relacionada aos sentimentos dos gestores em relação às suas expectativas na organização. Portanto, pode-se concluir que o comprometimento organizacional influencia indiretamente a satisfação no trabalho por meio da adequação orçamentária. O estudo também aponta que o comprometimento organizacional tem uma relação positiva e significativamente entre a participação orçamentária e o desempenho no trabalho. Porém, o estudo evidencia que a satisfação no trabalho foi negativa e significativa na relação entre a participação orçamentária e o desempenho no trabalho.

Motivação no trabalho: Conforme Bernd et al. (2022), a motivação é responsável por estimular os gestores a se dedicarem no ambiente organizacional, possibilitando uma maior realização das metas e objetivos estabelecidos. Os autores acrescentam que a motivação influencia os subordinados a exercer as funções com maior comprometimento, trazendo uma maior satisfação no trabalho.

Portanto, a motivação dos gestores é considerada um fator decisivo nas organizações, capaz de influenciar positivamente o desempenho organizacional, na medida em que pode direcionar os indivíduos a atuarem em busca do alcance das metas (Bernd *et al.*, 2022). Para os autores, os efeitos motivacionais podem ser decorrentes da possibilidade dos subordinados poderem participar ativamente no processo orçamentário. Dessa maneira, tanto a participação quanto a motivação podem diretamente levar a diferentes níveis de comprometimento com as metas, uma vez que os indivíduos podem perceber essas experiências de forma diferente (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) mostraram que dada a importância da realização do orçamento em seu ambiente de trabalho, os gerentes que experimentam motivação orçamentária autônoma são mais propensos a experimentar comprometimento organizacional afetivo. Inggá (2016), em seu estudo, evidenciou que a motivação tem forte influência na relação entre a participação orçamentária e participação no controle com o desempenho gerencial, e a motivação e comprometimento organizacional influencia significativamente o desempenho gerencial.

Justiça processual: A justiça processual do sistema orçamentário envolve a percepção dos gestores sobre a justiça de como as decisões orçamentárias são tomadas (Parker *et al.*, 2014). Kohlmeyer et al. (2014) afirmam que os gestores que acreditam que a justiça processual e distributiva do sistema orçamentário é alta, apresentam um forte comprometimento com a organização. Os autores acrescentam que a participação no processo orçamentário aumenta as crenças dos gestores na justiça processual.

Para Parker et al. (2014), a justiça processual (equidade) do sistema orçamentário influencia o compartilhamento de informações pelos subordinados durante o processo orçamentário. Os autores afirmam que o efeito da participação orçamentária no compartilhamento de informações está condicionado aos valores tanto para a justiça processual quanto para o comprometimento organizacional. Conforme Lau e Tan (2005), a percepção de justiça processual pode, portanto, ajudar a explicar o processo pelo qual a participação orçamentária influencia a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Desempenho gerencial: Para Isgiyarta et al. (2019), a participação orçamentária, além de ser julgada como tendo consequências para as atitudes e comportamentos dos membros da organização, também afetará o desempenho gerencial. Os autores acrescentam que definir as metas de cada equipe orçamentária é muito

influyente na melhoria do desempenho dos gestores, ou seja, quando os objetivos são planejados e aprovados de forma participativa, os gestores internalizam essas metas e, assim, terão a responsabilidade pessoal de alcançá-las por meio do engajamento no processo orçamentário.

Os gestores que participaram do processo orçamentário apresentaram maior comprometimento organizacional, e isso levará a um melhor desempenho gerencial (Yahya et al., 2008). Subramaniam e Mia (2001) relataram que os gestores envolvidos no processo orçamentário aceitarão melhor os objetivos orçamentários e as metas organizacionais, potencializando assim o seu comprometimento organizacional.

Desempenho no trabalho: A participação no processo orçamentário oferece aos subordinados a oportunidade de revelar suas informações privadas e tal divulgação tem consequências benéficas, como: orçamentos de maior qualidade que representam com maior precisão as prováveis condições futuras; melhor alocação de recursos dentro da organização; melhor coordenação entre os gestores; e maior desempenho no trabalho (Parker et al., 2014). Para Sugioko (2010), a participação no orçamento pode criar confiança entre os membros de uma organização. Pode-se, portanto, concluir que a participação no orçamento influencia o desempenho no trabalho por meio do desenvolvimento da confiança.

Metas orçamentárias: Bernd et al. (2022) evidenciam que a participação orçamentária reflete uma maior satisfação com suas atividades e maior comprometimento com as metas orçamentárias e um melhor desempenho. Os autores acrescentam que a participação do gestor no processo orçamentário pode influenciar o processo e a definição de metas orçamentárias e se refletir em maior comprometimento com o alcance destas. Para Lavarda et al. (2015), a participação, clareza e objetividade por parte dos gestores demonstram ter influência significativa em seu desempenho orçamentário. Os autores acrescentam que um alto nível de meta orçamentária é uma dificuldade encontrada para se chegar a um efeito positivo em relação às atitudes e ao desempenho dos gestores.

Compartilhamento de informações: Parker et al. (2014) evidenciam que tanto a participação no orçamento quanto o comprometimento organizacional estão ligados ao compartilhamento de informações. Os autores pontuam que os indivíduos com alto comprometimento organizacional, aqueles que desejam o sucesso da organização, revelam mais informações privadas do que aqueles com baixo comprometimento.

Parker & Kyj (2006) informam que embora a participação no orçamento possa facilitar o compartilhamento de informações, outra consideração relevante é a motivação dos subordinados para revelar informações. A motivação para compartilhar informações pode depender, em parte, de um fator anteriormente negligenciado, o comprometimento organizacional do subordinado (Parker & Kyj, 2006). Os autores afirmam que aqueles que estão altamente comprometidos com a organização querem que a organização tenha sucesso; conseqüentemente, eles são mais propensos a revelar suas informações privadas que podem ser usadas para melhorar o desempenho tanto do subordinado quanto da organização.

5 Recomendações de futuras pesquisas

O estudo sobre as variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional, por meio da revisão da literatura, contribui com o avanço das pesquisas relacionadas à controladoria e contabilidade gerencial. Vários estudos apontam para uma relação positiva, o que pode ser propagado a outras organizações, com objetivo de terem gestores mais comprometidos para alcançarem as metas estabelecidas.

Nota-se que as discussões apresentadas evidenciam vários aspectos organizacionais positivos de os gestores fazerem parte do processo orçamentário, e com isso tem-se o maior comprometimento e confiança, trazendo benefícios a ambos. A participação orçamentária surge como um aspecto que traz um diferencial competitivo entre as organizações, visto que, os gestores conduzem os processos e atividades que levam ao desempenho organizacional.

Conforme os apontamentos das pesquisas anteriores, como possibilidades para estudos futuros, recomenda-se realizar pesquisas a partir de pressupostos teóricos específicos, porque a Teoria promove o entendimento da origem das interações e como influenciam os resultados. A primeira sugestão é uma pesquisa baseada na Teoria dos Papéis relacionada à participação orçamentária e à folga orçamentária, para avaliar se o comportamento dos indivíduos na posição que ocupa é influenciado por essas variáveis, e de outro lado, analisando os efeitos da Teoria dos Papéis com a participação orçamentária e o comprometimento organizacional sobre a percepção dos gestores mediante atitudes que levam à folga orçamentária.

Além disso, sugere-se o estudo da relação baseada na Teoria da Agência, que busca explicar os conflitos de interesses com a percepção dos gestores mediante a cultura e o clima organizacional, na perspectiva da participação orçamentária e comprometimento organizacional, se essas interações contribuem para um maior desempenho no trabalho. Também gera interesse realizar um estudo sobre a Teoria da Justiça em relação à percepção de equidade com os gestores que participam do orçamento e que têm um forte comprometimento organizacional, buscando evidenciar se essa relação possibilita que os gestores tragam mais resultados e tenha um desempenho gerencial condizente com as metas da organização.

Outras investigações futuras poderão segregar as pesquisas da participação orçamentária e comprometimento organizacional por setores departamentais, como por exemplo, o setor de custos, que tem uma influência significativa na tomada de decisão em organizações industriais, principalmente, investigando as influências da participação orçamentária. Adicionalmente, realizar pesquisas sobre o clima organizacional, o que efetivamente influencia a percepção dos gestores que fazem parte do processo orçamentário, daqueles que não participam, e se de fato o comprometimento é influenciado pelo clima organizacional em relação à participação orçamentária, assim como pesquisas futuras podem trazer novas evidências dessas variáveis em outros contextos e países, para verificar se as conclusões encontradas são generalizáveis ou específicas para o contexto estudado. Assim como recomendam-se outras estratégias de pesquisa, como entrevistas, visto que apenas uma pesquisa utilizou este método.

As recomendações de pesquisas futuras estão relacionadas à perspectiva da participação orçamentária e à relação do comprometimento organizacional, abordando as teorias como um diferencial, buscando evidências que possam contribuir com as pesquisas gerenciais, bem como para as organizacionais, e como podem contribuir na prática gerencial, com subsídios para o desenvolvimento e crescimento da organização. Além disso, pode-se observar que ainda é incipiente a associação dessas duas variáveis, o que permitir novas descobertas, principalmente no contexto brasileiro.

6 Considerações finais

Nesta revisão da literatura investigaram-se as principais variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional. Esta revisão da literatura permitiu identificar oito variáveis (folga orçamentária, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, justiça processual, desempenho gerencial, desempenho no trabalho, metas orçamentárias e compartilhamento de informações), que potencializam a participação orçamentária e o comprometimento organizacional. No entanto, torna-se relevante ressaltar que podem existir outras variáveis que não tenham sido exploradas nessa revisão, por ser uma revisão da literatura e pela escolha das bases de dados.

A análise das variáveis apontadas evidenciou que a participação orçamentária é um fator de vantagem competitiva para a organização, proporcionando uma série de benefícios. Por exemplo, constatou-se que gestores que participam do processo orçamentário apresentam um maior comprometimento com a organização, o que contribui para o alcance das metas e objetivos estabelecidos, reduzindo a folga orçamentária. Além disso, as outras variáveis identificadas na revisão da literatura destacam a relevância desses aspectos para que a organização possa estabelecer metas claras e obter um maior alinhamento e comprometimento dos gestores.

Após esta análise, consegue-se afirmar que a participação orçamentária, no contexto do comprometimento organizacional, deve ser uma vertente em que os gestores devem estar atentos, sendo um requisito propício para os gestores estarem comprometidos para atingir os objetivos organizacionais, e proporcionar à satisfação no trabalho, a motivação, o melhor desempenho, compartilhando informações, alcançando as metas, garantindo a confiança entre as hierarquias organizacionais.

Conclui-se que a participação orçamentária é um processo viável dentro do ambiente organizacional, que contribui de forma significativa, e proporciona o melhor desempenho dos gestores, se sentindo pertencente à organização e proporcionando um estado de comprometimento, o que impacta positivamente o ambiente de trabalho e os resultados esperados.

Esta pesquisa contribui com a prática gerencial. Gestores podem utilizar para compreender melhor o quanto é relevante a participação orçamentária, o comprometimento dos gestores e a confiança que eles sentem por participar, de forma a contribuir com a organização. Com isso, os gestores têm mais comprometimento em realizar suas tarefas e conseguir ter bons resultados, sentindo-se mais acolhidos pela organização. Contribui com a literatura, referente às principais variáveis, que a participação orçamentária e o comprometimento organizacional estão sendo evidenciados pelos pesquisadores, e como essas interações interferem nos resultados organizacionais, possibilitando uma análise dessas influências como aspectos relevantes para o aumento da competitividade das organizações.

Este estudo apresenta como limitação pouca quantidade de artigos nacionais que foram encontrados com essa abordagem de participação orçamentária e comprometimento organizacional, visto que, apenas 4 artigos foram encontrados na base Spell. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de ampliar estudos sobre essa temática no Brasil. Outra limitação é referente aos termos da pesquisa que ficou restrito apenas pelas palavras-chave: “organizational commitment and budget or budgetary and participation”, o que poderia ser estendido para outras palavras e, com isso, obter uma maior quantidade de artigos. Também, se limitou a artigos publicados em periódicos de duas bases de dados. Deste modo, pode ser que em outras bases poderiam ter artigos relevantes e que não foram utilizados nessa revisão da literatura.

Referências

- Anpad. (2022). *Spell - Scientific Periodicals Electronic Library*. <http://www.spell.org.br/>
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018.en>.
- Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1).
- Christina, V., Akbar, S. (2019). The influence of budget participation on budgetary slack with organizational commitment as a moderator variable (A study on performance sustainability of SOES Bandung). *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(3Special Issue), 1231-1236.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054–072. <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100104>.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.
- Defaveri, I. R., Santi, D. G. de, & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>.

- Elsevier, (2022). *Scopus Preview*. <https://www.scopus.com/sources.uri?zone=TopNavBar&origin=SearchAffiliationLookup>
- Fitriani, L.Y., Suryaningsum, S., Kusumawardhani, I., Sally, V. (2016). The effect of participative budgetary, assymetric information, pressure-handling, and organizational commitment on the budgetary slack. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(11), 8061-8070.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17(4), 496–516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1986.tb00240.x>.
- Guidini, A. A., Zonato, V. C. da S., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração Da UFSM*, 13(5), 997–1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Magnaz Lestira O. (2015). Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 836–843. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.110>.
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2019). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31, 212-227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>.
- Ingga, I. (2016). The influence of budget participation and participation in budget control on managerial performance. *International Business Management*, 10(19), 4699-4702.
- Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. *Calitatea*, 20(173), 48–53.
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>.
- Kaveski, I. D., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. (2020). Influence of the Diagnostic and Interactive Use of the Budget on Managerial Performance Mediated by Organizational Commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5>.
- Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (2014). Leadership, Budget Participation, Budgetary Fairness, and Organizational Commitment. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 17, 95–118. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820140000017003>.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *Abacus*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>.
- Lavarda, C.E.F., Sant'ana, S.V., Manfroi, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto*, 15(30), 20-35. <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/43225>
- Lau, C. M., & Chong, J. (2002). The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: Evidence from the financial services sector. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 5, 183–211. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(02\)05042-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(02)05042-1).
- Lau, C. M., & Ng, J. (2003). The Influence of Organisational Commitment on the Use of Financial Measures for Performance Evaluation. *Pacific Accounting Review*, 15(1), 17–48. <https://doi.org/10.1108/eb037970>.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2005). The Importance of Procedural Fairness in Budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333–356. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(05\)21014-3](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(05)21014-3).
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- Macinati, M. S., Rizzo, M. G., Ippolito, B. (2012). Participation, commitment and budget information. The results of an empirical research. *Mecosan*, 20(82), 25-41.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41–50. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2).

- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6).
- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., & Sincich, T. (2014). Procedural Justice and Information Sharing During the Budgeting Process. *Advances in Management Accounting*, 23, 93–112. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120140000023003>.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. v. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- Quirin, J. J., O'Bryan, D., & Donnelly, D. P. (2004). A nomological framework of budgetary participation and performance: a structural equation analysis approach. *Advances in Management Accounting*, 13, 143–165. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13006-2](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13006-2).
- Santi, D. G., Toigo, L. A., & Soutes, D. O. (2020). Efeitos da Participação Orçamentária, Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis sobre a Justiça Organizacional na Percepção de Diretores Executivos das Gerações X, Ye Z. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3), 61-81.
- Setiawan, B.M., & Ghozali, I. (2016). The effect of budget participation on budgetary slack in local government with organizational commitment and environmental uncertainty as the moderating variable. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(10), 7103-7124.
- Siallagan, H., Rohman, A., Januarti, I. (2017). The dimensions of organizational commitment moderates the relationship between budget participation and budgetary slack and its effects on performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 103-114.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2001). The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(1), 12–30. <https://doi.org/10.1108/09513570110381051>.
- Sugioko, S. (2010). The impact of budget participation on job performance of university executives: A study of APTIK-member universities in Indonesia. *Kasetsart Journal - Social Sciences*, 31(2), 271-279. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/246680/167611>.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>.
- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N., & Fatima, A. H. (2008). Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658–673. <https://doi.org/10.1108/09513550810896523>.
- Yuen, D. C., Law, P. K., & Tayes, M. (2015). Exploring budgetary slack: The influence of organizational commitment and job-related tension. *Corporate Ownership and Control*, 12(2), 615–627. <https://doi.org/10.22495/cocv12i2c6p5>.
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/130>.

APÊNDICE A

Artigos empíricos selecionados para revisão da literatura

Nº	Título	Autores	Periódico	Base de dados
01	Antecedents of Commitment to Budgetary Goals	Bernd, Beuren, Pazetto e Lavarda (2022)	Revista de Administração Contemporânea	Spell

02	Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária	Monteiro, Bortoluzzi, Lunkes e Rosa (2021)	Revista de Contabilidade e Organizações	Scopus
03	Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance	Guidini, Zonatto e Degenhart (2020)	Revista de Administração Da UFSM	Spell
04	Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses	Jatniko, Laras e Rohmawati (2020)	The Journal of Asian Finance	Scopus
05	Efeitos da Participação Orçamentária, Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis sobre a Justiça Organizacional na Percepção de Diretores Executivos das Gerações X, Ye Z	Santi, Toigo e Soutes (2020)	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	Spell
06	Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable	Isgiyarta, Nugroho, Helmina e Pamungkas (2019)	Calitatea	Scopus
07	The influence of budget participation on budgetary slack with organizational commitment as a moderator variable (A study on performance sustainability of SOES Bandung)	Christina e Akbar (2019)	Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	Scopus
08	The dimensions of organizational commitment moderates the relationship between budget participation and budgetary slack and its effects on performance	Siallagan, Rohman e Januarti (2017)	International Journal of Economic Research	Scopus
09	The effect of budget participation on budgetary slack in local government with organizational commitment and environmental uncertainty as the moderating variable	Setiawan e Ghozali (2016)	International Journal of Applied Business and Economic Research	Scopus
10	The effect of participative budgetary, assymetric information, pressure-handling, and organizational commitment on the budgetary slack	Fitriani, Suryaningsum, Kusumawardhani e Sally (2016)	International Journal of Applied Business and Economic Research	Scopus
11	The influence of budget participation and participation in budget control on managerial performance	Ingga (2016)	International Business Management	Scopus
12	The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment	De Baerdemaeker e Bruggeman (2015)	Management Accounting Research	Scopus
13	Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial	Lavarda, Sant'ana, Manfroi e Dagostini (2015)	ConTexto	Spell
14	Exploring budgetary slack: The influence of organizational commitment and job-related tension	Yuen, Law e Tayes (2015)	Corporate Ownership and Control	Scopus
15	Leadership, Budget Participation, Budgetary Fairness, and Organizational Commitment	Kohlmeyer, Mahenthiran, Parker e Sincich (2014)	Advances in Accounting Behavioral Research	Scopus
16	Procedural Justice and Information Sharing During the Budgeting Process	Parker, Kohlmeyer, Mahenthiran e Sincich (2014)	Advances in Management Accounting	Scopus
17	Participation, commitment and budget information. The results of an empirical research	Macinati, Rizzo e Ippolito (2012)	Mecosan	Scopus
18	The impact of budget participation on job performance of university executives: A study of APTIK-member universities in Indonesia	Sugioko (2010)	Kasetsart Journal - Social Sciences	Scopus
19	Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence	Yahya, Ahmad e Fatima (2008)	International Journal of Public Sector Management	Scopus
20	Vertical information sharing in the budgeting process	Parker e Kyj (2006)	Accounting, Organizations and Society	Scopus
21	The Importance of Procedural Fairness in Budgeting	Lau e Tan (2005)	Advances in Accounting	Scopus

22	A nomological framework of budgetary participation and performance: a structural equation analysis approach	Quirin, O'Bryan e Donnelly (2004)	Advances in Management Accounting	Scopus
23	The Influence of Organisational Commitment on the Use of Financial Measures for Performance Evaluation	Lau e Ng (2003)	Pacific Accounting Review	Scopus
24	The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: Evidence from the financial services sector	Lau e Chong (2002)	Advances in Accounting Behavioral Research	Scopus
25	The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation	Subramaniam e Mia (2001)	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Scopus
26	The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment.	Nouri e Parker (1998)	Accounting, Organizations and Society	Scopus

DADOS DOS AUTORES

Rosana Santos de Oliveira

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência, Espanha

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: elavarda@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Rosana Santos de Oliveira	Carlos Eduardo Facin Lavarda
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√	
2. Definição do problema de pesquisa	√	√
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)		
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	√	√
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√	
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√	√
7. Processo de coleta de dados	√	
8. Análises dos dados	√	
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√	√
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	√
11. Revisão crítica do manuscrito		√
12. Redação do manuscrito	√	√