

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA: um estudo sobre as variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA
Universidade Federal de Santa Catarina
CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA
Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

A participação orçamentária tornou-se um instrumento indispensável de controle para as organizações, visto a necessidade de se reduzir a assimetria informacional em busca do alcance dos resultados planejados. O estudo objetiva investigar as principais variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional, a partir de uma revisão integrativa da literatura. Os artigos foram selecionados em duas bases de dados: a Scopus e a Spell. Os resultados revelam que a participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional têm a sua relevância para o melhor desempenho dos colaboradores, e por consequência da organização. Os resultados obtidos permitiram identificar oito variáveis potenciadoras da participação orçamentária, interagindo com o comprometimento organizacional. Conclui-se que as variáveis identificadas evidenciam resultados positivos para o ambiente empresarial, e que devem ser ampliados para outras organizações, como os benefícios da redução da folga orçamentária, da satisfação no trabalho, da motivação, da justiça processual, do desempenho gerencial, do desempenho no trabalho, da meta orçamentária e do compartilhamento de informações podem desenvolver habilidades e comprometimento do colaborador influenciando o desempenho da organização.

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

1 INTRODUÇÃO

O processo de participação orçamentária é aquele em que a média gerência participa na elaboração do planejamento orçamentário e tem influência na definição do seu próprio orçamento (Siallagan et al., 2017). A participação orçamentária tem sido utilizada no processo de planejamento e controle em que os gestores podem determinar seus objetivos e os da organização, como uma variável que pode aperfeiçoar os resultados do comprometimento organizacional (Fitriani et al., 2016; Christina & Akbar, 2019). A participação orçamentária pode desencadear o comprometimento organizacional (Jatmiko et al., 2020; Monteiro et al., 2021).

Para Defaveri et al. (2019) a participação orçamentária representa o envolvimento dos gerentes e demais colaboradores na elaboração dos orçamentos e definição de metas orçamentárias. O processo orçamentário constitui-se na forma como a organização passa a realizar seu orçamento, o que diferencia de empresa para empresa (Setiawan & Ghazali, 2016; Isgiyarta et al., 2019). O orçamento compreende as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da organização, suas áreas internas e de seus gestores (Hillen & Lavarda, 2020).

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

Guidini et al. (2020) destacam 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 média 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 para 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 colaboradores na organização. Siallagan et al. (2017) argumentam que a participação orçamentária é um processo em que os indivíduos se envolvem e influenciam o orçamento cujo desempenho será avaliado e provavelmente recompensado com base no cumprimento das metas orçamentárias.

Setiawan e Ghazali (2016) evidenciam que a interação entre os gestores 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) afirmam que o envolvimento dos funcionários na tomada de decisão aumenta seu comprometimento com a organização em que trabalham. O orçamento representa um papel relevante no processo de comprometimento organizacional dos indivíduos, a participação orçamentária pode refletir padrões de eficiência e eficácia nos gestores (Kaveski et al., 2020).

Monteiro et al. (2021) encontrou que quanto maior o nível de participação orçamentária, maior o comprometimento organizacional. Guidini et al. (2020) constataram que a participação orçamentária leva a níveis crescentes de comprometimento organizacional. Lavarda et al. (2015) evidenciam que o comprometimento organizacional é relevante para o entendimento do comportamento dos indivíduos na organização. Os autores ainda destacam

que a participação orçamentária é capaz de aperfeiçoar o compromisso dos indivíduos com a organização, influenciando no processo orçamentário e motivando para o melhor consentimento das metas e valores da organização, por consequência a maior disposição para continuar na empresa.

Considerando as evidências destacadas na literatura, define-se como questão de pesquisa: Quais as variáveis associadas à participação orçamentária e o comprometimento organizacional identificadas na literatura? O objetivo é identificar as variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional, através de uma revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa da literatura é uma forma de pesquisa que analisa, crítica 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).

O método utilizado é a revisão integrativa da literatura com abordagem metodológica descritiva e qualitativa, realizada no mês de janeiro de 2022. Para o desenvolvimento deste estudo, foram percorridas seis etapas, conforme Torraco (2005). Desse modo, realizou-se o levantamento bibliográfico nas seguintes bases de dados: (i) Scopus e (ii) Spell. Utilizaram-se como critério de busca, sem corte temporal, utilizando as seguintes palavras-chave: “organizational commitment and budget or budgetary and participation” em inglês e seus correspondentes em português.

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, no resumo deveria ter o termo participação orçamentária e o comprometimento organizacional, e exclusão nos artigos sobre a participação orçamentária e outras variáveis que não estivesse abordando também o comprometimento organizacional deveriam ser excluídos, resultando de um total de 27 registros (22 Scopus e 5 Spell), foi também excluído 1 artigo repetido, restando para análise e leitura dos artigos na íntegra 26 registros (22 Scopus e 4 Spell).

2 REVISÃO INTEGRATIVA

Nesta seção serão abordadas 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.

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 empresas 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 são condições suficientes para o maior nível de comprometimento organizacional.

A pesquisa de Jatmiko et al. (2020) evidenciou a influência da participação orçamentária e compreensão do sistema contábil no desempenho de aparatos do governo local com o comprometimento organizacional como variáveis intervenientes. A população deste estudo foi na Regional Apparatus Organization (OPD) de Sleman Regency, Indonésia, que incluiu escritórios e agências com um total de 25 OPDs. 125 pessoas foram selecionadas como amostra por meio de amostragem intencional com base em critérios específicos. Os resultados deste estudo indicaram que a participação orçamentária não teve influência positiva no comprometimento organizacional; a participação orçamentária não impactou positivamente no desempenho dos aparatos do governo local; e a participação no orçamento

não teve efeito positivo no desempenho dos aparatos do governo local por meio do comprometimento organizacional.

Isgiyarta et al. (2019) objetivaram conhecer a relação da participação orçamentária com o desempenho da gestão por meio do comprometimento organizacional, percepção da inovação e da Informação Relevante para o Trabalho como variável interveniente. Para a coleta de dados foi utilizado questionário distribuído para 64 unidades de trabalho que está diretamente relacionado à elaboração do orçamento no Echelon II da Unidade de Trabalho do Escritório Central do Ministério da Agricultura.

Os achados de Isgiyarta et al. (2019) evidenciam que quanto maior a participação orçamentária em uma organização, maior será a compreensão na aplicação das funções gerenciais à equipe de orçamento. Quanto maior o nível de participação na elaboração do plano de trabalho e orçamento por parte da equipe orçamentária, incentivará o comprometimento investido na organização. Quanto maior o nível de participação na elaboração dos planos de trabalho e orçamentos pela equipe orçamentária, maior a percepção de inovação possuída. Quanto maior o nível de participação na elaboração dos planos de trabalho e orçamentos pela equipe orçamentária, 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 compromisso 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 determinaram a capacidade do comprometimento organizacional em moderar a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária. Esta pesquisa foi realizada em Empresas Estatais de Bandung e os dados utilizados neste estudo foram obtidos por meio de 104 questionários respondidos por colaboradores que estão envolvidos diretamente na elaboração do orçamento. Os resultados deste estudo mostraram 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. Os resultados também apoiam que com o alto comprometimento organizacional do indivíduo que participa da preparação do orçamento reduzirá a folga orçamentária. Neste caso o indivíduo que possui alto comprometimento organizacional e orientado aos interesses da organização, na participação da elaboração do orçamento não criará folga orçamentária, porque o colaborador que tenha um alto comprometimento organizacional prestará mais atenção aos interesses organizacionais do que aos seus interesses.

O estudo de Siallagan et al. (2017) buscou examinar empiricamente o papel das dimensões do comprometimento organizacional na relação entre a participação orçamentária e folga orçamentária, a influência da participação orçamentária na folga orçamentária e a folga orçamentária no desempenho. Os resultados sugerem que a participação orçamentária afeta negativamente a folga orçamentária apoiada em evidências empíricas e a folga orçamentária afeta negativamente o desempenho. Os achados evidenciam que não comprova o 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 na participação da elaboração do orçamento e se a incerteza ambiental afetará o indivíduo de realizar a folga orçamentária quando está participando da elaboração do orçamento. Os dados deste estudo foram obtidos a partir de dados primários por meio de um método de levantamento. A população foram

gerentes de nível médio no governo local na cidade e distrito da província de Yogyakarta. Os resultados evidenciaram que no comprometimento organizacional apenas a dimensão de apego às emoções tem efeito direto com a participação orçamentária influenciando a folga orçamentária. A interação entre incerteza ambiental com a participação orçamentária é negativa, o que explica que o aumento da incerteza ambiental afetará negativamente a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária, em termos do aumento de incerteza ambiental causará que os indivíduos envolvidos na participação orçamentária reduzirão a folga orçamentária.

Fitriani et al. (2016) avaliaram o impacto do orçamento participativo na folga orçamentária, a assimetria de informação sobre a folga orçamentária, a lidar com a pressão sobre a folga orçamentária e o comprometimento da coesão na folga orçamentária. A população é composta por 6 gabinetes da Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Klaten Regency. Os dados utilizados são dados primários, incluindo as informações obtidas diretamente da SKPD por meio de observação e pesquisas por meio do preenchimento do questionário. Os resultados apontam que a participação orçamentária não afeta a folga orçamentária, a assimetria de informação, e lidar com a pressão orçamentária e o comprometimento organizacional é afetado pela folga orçamentária.

A pesquisa de Ingga (2016) examinou a influência da participação orçamentária e a participação no controle orçamentário no desempenho gerencial. Motivação e comprometimento organizacional são determinados como variáveis intervenientes. A população da pesquisa é composta por todos os gestores da indústria de manufatura do município de Sidoarjo, totalizando uma amostra de 90 gerentes. O principal achado desta pesquisa foi que a participação orçamentária não influencia o desempenho gerencial e a participação no controle orçamentário teve influência significativa no desempenho gerencial. A motivação teve forte efeito interveniente na relação entre participação orçamentária e participação no controle orçamentário com o desempenho gerencial. Motivação e comprometimento organizacional influenciaram significativamente no desempenho gerencial. O comprometimento organizacional teve forte efeito interveniente na relação entre participação orçamentária e participação no controle orçamentário com o desempenho organizacional.

De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) investigaram o impacto do planejamento estratégico participativo na criação da folga orçamentária dos gestores. Especificamente, na Teoria da Autodeterminação e do compromisso 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. Os resultados sugerem que o aumento da participação no planejamento estratégico leva a uma menor criação de folga orçamentária por meio do caminho sugerido de maior comprometimento organizacional afetivo. Além disso, os resultados indicam que a participação orçamentária diminui a criação de folga orçamentária por meio do efeito mediador da motivação orçamentária autônoma, sugerindo que ambos os elementos do processo de planejamento organizacional estão relacionados à criação de folga orçamentária.

A pesquisa de Yuen et al. (2015) relata 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 o desempenho do funcionário,

o comprometimento organizacional. Para examinar essas relações, foi realizada uma pesquisa com 77 gerentes e supervisores de diversas empresas. 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 compromisso 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 compromisso é mediado pela justiça processual.

Parker et al. (2014) investigaram os fatores que incentivam os subordinados a compartilhar informações aos seus superiores durante o processo orçamentário. A pesquisa foi realizada com supervisores e gerentes em quatro empresas 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 em 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 foram analisadas. Os resultados 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 mediadoras 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 mostraram 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 mediadora mais crítica, pois teve impacto direto na satisfação no trabalho dos executivos universitários, o que, por sua vez, afetou seu desempenho no trabalho.

Yahya et al. (2008) exploraram a relação entre participação e desempenho orçamentário em uma organização do setor público em um país em desenvolvimento, a Malásia, como também pesquisaram se o comprometimento organizacional e a percepção de inovação mediam a relação entre participação e desempenho orçamentário. Um total de 111 gestores orçamentários do Ministério da Defesa da Malásia participaram da pesquisa. Os resultados sugerem que a participação orçamentária tem relação direta com o desempenho gerencial. Os resultados também sugerem que a participação orçamentária afeta indiretamente o desempenho gerencial por meio da variável mediadora do comprometimento organizacional. No entanto, os resultados não sustentam a percepção de inovação dos gestores como variável mediadora 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) propõem e testam 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 empresas manufatureiras nos Estados Unidos. Os resultados estatísticos revelam uma associação positiva e significativa entre o compartilhamento de informações e os antecedentes propostos: 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. Foi aplicado um questionário de pesquisa com uma amostra de 100 organizações. A amostra foi selecionada aleatoriamente a partir da lista de organizações de manufatura em Singapura. Um total de 156 respostas foram recebidas. Os achados evidenciam que há uma relação positiva entre participação orçamentária e justiça processual. A relação entre justiça processual e satisfação no trabalho é positiva e significativa. A relação entre participação e satisfação no trabalho é positiva e significativa que afirma que o efeito da participação orçamentária na satisfação no trabalho é indireto por meio da justiça processual, é suportada. A relação entre participação orçamentária e comprometimento organizacional é indireto por meio da justiça processual e da satisfação no trabalho.

Na pesquisa de Quirin (2004) desenvolveu e testou uma estrutura monológica de participação orçamentária que inclui dois construtos organizacionais, participação orçamentária e remuneração baseada no orçamento, e três características individuais, percepção de equidade, comprometimento organizacional e desempenho dos funcionários. As medidas desses construtos foram coletadas de uma amostra de 98 funcionários em 15 organizações. Os resultados deste estudo indicam que a percepção de equidade é uma importante 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) na sua pesquisa destinada a gestores do setor de serviços financeiros, apontam 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, 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) relataram os resultados de um estudo que investigou 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. Os dados para o estudo foram coletados de 116 gerentes de empresas 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.

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

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 empresas 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 compromisso dos gestores com a organização aumenta devido à sua participação e envolvimento nas definições orçamentárias.

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. Com abordagem qualitativa, realizou-se 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 empresa 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.

Lavarda et al. (2015) verificaram a influência da participação orçamentária de gestores na definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial do Sul do Brasil. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada e um questionário estruturado. Os resultados demonstram um alinhamento entre a participação orçamentária e o nível da meta orçamentária, a aceitação da meta orçamentária e o compromisso com a meta orçamentária. Assim, constata-se que a participação dos gestores na elaboração do orçamento facilita o atendimento às metas orçamentárias e que a satisfação em trabalhar na empresa indica um compromisso com a meta orçamentária.

3 DISCUSSÃO

Na sequência da análise efetuada aos artigos selecionados e das evidências científicas encontradas, foram identificadas oito variáveis que potencializam a participação orçamentária e o comprometimento organizacional que serão apresentadas a seguir: folga orçamentária, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, justiça processual, desempenho gerencial, desempenho no trabalho, metas orçamentárias e compartilhamento de informações.

3.1 Folga orçamentária

Após a análise dos resultados anteriormente apresentados, verificou-se como variável que influencia a participação orçamentária e o comprometimento organizacional, a identificação com a 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, é um dos resultados orçamentários mais investigados. Setiawan e Ghozali (2016) apontam que a incapacidade de prever o futuro faz com que os subordinados sintam dificuldade em realizar a folga orçamentária.

Fitriani et al. (2016) apontam que a conexão com compromisso organizacional, por parte dos colaboradores é uma forma emocional para que a folga orçamentária não ocorra com frequência. 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 como um todo. 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.

3.2 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, que a participação orçamentária provavelmente está associada ao aumento da satisfação no trabalho dos subordinados, porque a participação 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 funcionário em relação ao seu trabalho. O autor conclui que a satisfação no trabalho está relacionada aos sentimentos dos funcionários 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.

3.3 Motivação no trabalho

Conforme Bernd et al. (2022) a motivação é responsável por estimular os colaboradores 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 funcionários 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 compromisso com as metas, uma vez que os indivíduos podem perceber essas experiências de forma diferente (De Baerdemaeker e Bruggeman, 2015).

De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) 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. Ingga (2016) em seu estudo evidenciou que a motivação tem forte influência na relação entre a participação orçamentária e participação no controle orçamentário com o desempenho gerencial, e a motivação e comprometimento organizacional influencia significativamente o desempenho gerencial.

3.4 Justiça processual

Kohlmeyer et al. (2014) afirmam que os funcionários 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 funcionários 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. A justiça processual do sistema orçamentário envolve a percepção dos funcionários sobre a justiça de como as decisões orçamentárias são tomadas (Parker et al., 2014). 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.

3.5 Desempenho gerencial

Guidini et al. (2020) expõem que a participação orçamentária é considerada um meio para melhorar os resultados gerenciais. 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 influente na melhoria do desempenho dos gestores, ou seja, quando os objetivos são planejados e aprovados de forma participativa, os gestores internalizam essas metas e 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.

3.6 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 mais precisão as prováveis condições futuras; melhor alocação de recursos dentro da empresa; melhor coordenação entre os gestores; e maior desempenho no trabalho (Parker et al., 2014). 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 através do desenvolvimento da confiança.

3.7 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 colaborador no processo orçamentário pode influenciar o processo e a definição de metas orçamentárias e se refletir em maior compromisso 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.

3.8 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) embora a participação no orçamento possa facilitar o compartilhamento de informações, outra consideração importante 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; consequentemente, eles são mais propensos a revelar suas informações privadas que podem ser usadas para melhorar o desempenho tanto do subordinado quanto da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta revisão integrativa investigaram-se as principais variáveis associadas à participação orçamentária e a interação com o comprometimento organizacional. Esta revisão integrativa 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 importante ressaltar que podem existir outras variáveis que não tenham sido exploradas nessa revisão, por ser uma revisão integrativa.

Identificou-se mediante as variáveis apontadas que a participação orçamentária é um diferencial competitivo na organização, e que traz inúmeros benefícios. Como por exemplo, colaborador que tem participação orçamentária, tem um comprometimento maior com a organização e por consequência contribui com as metas e objetivos a serem alcançados, reduzindo a folga orçamentária. Além do mais, as outras variáveis evidenciadas nessa revisão

integrativa demonstram o quanto é importante esses aspectos para que a organização consiga propor metas e os colaboradores estejam mais alinhados e comprometidos.

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

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

Como possibilidade para estudos futuros, recomenda-se realizar uma pesquisa baseada na Teoria dos Papéis relacionada a participação orçamentária e a folga orçamentária, 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 colaboradores mediante atitudes que leva a 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 colaboradores 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.

Outro aspecto importante para realizar estudos é sobre a Teoria da Justiça em relação a percepção de equidade com os colaboradores que participam do orçamento e tem um forte comprometimento organizacional, buscando evidenciar se essa relação possibilita que os colaboradores tragam mais resultados e tenha um desempenho gerencial condizente com as metas da empresa.

Outras investigações futuras como: 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 empresas industriais, principalmente, investigando as influências da participação orçamentária poderia obter bons resultados para outras organizações do mesmo setor. Outra sugestão, é realizar pesquisas sobre o clima organizacional, o que efetivamente influencia a percepção dos colaboradores que fazem parte do processo orçamentário, daqueles que não participam, e se de fato o comprometimento é influenciado pelo clima organizacional em relação a participação orçamentária.

Esta pesquisa contribui com a prática organizacional. Gestores podem utilizar para compreender melhor o quanto é importante a participação orçamentária, o comprometimento dos colaboradores e a confiança que eles sentem por participar, de forma a contribuir com a organização. Com isso, os colaboradores têm mais compromisso em realizar suas tarefas e conseguir ter bons resultados, se sentindo mais acolhidos pela organização. Também contribui para a literatura, referente às principais variáveis que a participação orçamentária e o comprometimento organizacional estão sendo evidenciadas pelos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843–854. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>

- 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>
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2006). The Multiple Roles of Participative Budgeting on Job Performance. *Advances in Accounting*, 22, 67–95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2)
- 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. <file:///C:/Users/Usuario%20Convidado/Downloads/JURNALDGSANDI.pdf>
- 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>
- Fitriani, L.Y., Suryaningsum, S., Kusumawardhani, I., Sally, V. (2016). The effect of participative budgetary, assymetric information, pressure-handling, and organizational commintment on the budgetary slack. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(11), 8061-8070. https://www.researchgate.net/publication/312063421_The_effect_of_participative_budgetary_assymetric_information_pressure-handling_and_organizational_committment_on_the_budgetary_slack
- Guidini, A. A., Zonatto, 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. <http://repository.untag-sby.ac.id/4998/2/The%20Influence%20of%20Budget%20Participation%20and%20Participation%20in%20Budget%20Control%20on%20Managerial%20Performance.pdf>
- 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. <file:///C:/Users/Usuario%20Convidado/Desktop/REvis%C3%A3o%20Interativa/SPELL/b925421baa9f70bf14a0f046e053c16c.pdf>
- 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>
- 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)

- 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. <https://publires.unicatt.it/en/publications/partecipazione-commitment-e-informazioni-di-budget-i-risultati-di-8>
- 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>
- 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., Mahenthirian, 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>
- 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, Y e Z. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3), 61-81. <file:///C:/Users/Usuario%20Convidado/Downloads/51310-209001-1-PB.pdf>
- Setiawan, B.M., Ghazali, 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. https://serialsjournals.com/abstract/46235_ch-61_ghozali_imam.pdf
- 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. <file:///C:/Users/Usuario%20Convidado/Downloads/InternationalJournalofeconomiResear ch14152017.pdf>
- 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>

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>

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>