

IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA CONTROLADORIA: MAPEAMENTO DA LITERATURA RECENTE

Alexandre Teixeira Norberto Batista¹
Handerson Leônidas Sales²

RESUMO

O orçamento empresarial é um instrumento da controladoria que adicionalmente ao seu propósito de planejamento e controle pode gerar efeitos colaterais cognitivos e motivacionais nos trabalhadores, haja vista que possui valor reconhecido na geração de compromissos entre empregados e organização, e na promoção de *accountability*. O objetivo desta pesquisa é analisar as publicações de trabalhos referentes a performance e participação orçamentária para mapear um portfólio de pesquisas que dê direcionamento para futuras investigações científicas. Para tanto, utilizou-se da bibliometria para recuperar trabalhos nas bases de dados de literatura revisada pelos pares *Scopus* e *Spell*, pelos termos “*budgetary participation*” AND “*performance*” e; “participação orçamentária” E “desempenho”, nos resumos de trabalhos publicados entre o período de 2010 a 2020. No total, foram encontradas 54 pesquisas de cunho quantitativo que abordam a participação orçamentária. A busca nas duas bases mencionadas permitiu separar os trabalhos entre publicações internacionais e nacionais no contexto do Brasil. Constatou-se que há um crescimento no interesse de pesquisas com essa investigação, no período de análise. No entanto, o tema ainda tem sido pouco investigado, com maior representatividade do Brasil. Isso enseja novos trabalhos que possam contribuir para preenchimento da lacuna teórica no campo comportamental da contabilidade.

Palavras-chave: Controladoria. Participação Orçamentária. Desempenho. Bibliometria. Orçamento Empresarial.

IMPORTANCE OF BUDGETARY PARTICIPATION IN CONTROLLERSHIP: MAPPING RECENT LITERATURE

¹Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: alexandretnb@gmail.com.

²Doutor em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). Professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: hlsales@ufmg.br.

ABSTRACT

The business budget is a controllership instrument that, in addition to its planning and control purpose, it can generate cognitive and motivational side effects on workers, given that it has recognized value in generating commitments between employees and the organization, and in promoting accountability. The objective of this research is to analyze the publications of works regarding performance and budgetary participation to map a portfolio of researches that gives direction for future scientific investigations. For that, we have used a bibliometric analysis to retrieve works in the peer-reviewed literature databases Scopus and Spell, by the terms “budgetary participation” AND “performance” and; “participação orçamentária” E “desempenho” (in Portuguese), in the summaries of papers published between the period of 2010 to 2020. In total, 54 quantitative studies were found that address budgetary participation. The search in the two databases mentioned allowed to separate the works between international and national publications in the context of Brazil. It was found that there is a growing interest among research with this investigation theme, in the period of analysis. Nonetheless, such a subject has still been little investigated, with greater representation from Brazil. This gives rise to new works that can contribute to filling the theoretical gap in the behavioral field of accounting.

Keywords: Controllership. Budgetary Participation. Performance. Bibliometrics. Business Budget.

INTRODUÇÃO

A participação orçamentária é um dos fenômenos mais investigados no campo comportamental da contabilidade (Derfuss, 2016; Govindarajan, 1986). Teoricamente, o envolvimento dos trabalhadores no processo orçamentário tem efeito positivo no seu desempenho, e pode contribuir para o incremento de atitudes gerenciais e da motivação no trabalho. Além disso, a participação gera um canal de comunicação entre gestores e empregados e o orçamento se torna uma via de compartilhamento de informações.

A aplicação do orçamento nas empresas surgiu com um propósito primário de assegurar o lucro e a acumulação de capital, por meio do seu planejamento e controle (Theiss, 1937). Até então, o impacto do processo orçamentário nas pessoas e seus efeitos no desempenho não era uma questão levada em conta (Argyris, 1952). Depois de Argyris (1952), diversos pesquisadores buscaram investigar os efeitos colaterais da participação orçamentária, sob o prisma de teorias

da psicologia e da economia comportamental. Apesar do quadro teórico positivo da relação participação-desempenho, levantamentos de estudos anteriores podem demonstrar que os achados sobre esse link causal são conflitantes³ (Dani, Zonatto, & Diehl, 2017; Derfuss, 2016). Isso levou a entender que a conexão entre a participação e desempenho pode ser influenciada por outras variáveis moderadoras, como a incerteza no ambiente externo, assimetria de informações, ambiguidade de metas, além de variáveis psicológicas como o estresse no trabalho (Govindarajan, 1986; Vinicius Costa da Silva Zonatto, Weber, & Nascimento, 2019).

Apesar da importância dada às práticas orçamentárias como um meio de influenciar o desempenho nas organizações, os resultados de pesquisas anteriores apontam que ainda existe uma lacuna teórica nesse campo da contabilidade que pode ser preenchida. Na prática, ainda há muito o que se aprender sobre os efeitos dos artefatos da controladoria na cognição e motivação dos trabalhadores e como isso, de fato, pode contribuir positivamente com o seu desempenho e atitudes gerenciais. Quais seriam, então, os direcionamentos dos recentes estudos publicados sobre o tema de orçamento?

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar as publicações de trabalhos referentes a performance e participação orçamentária para mapear um portfólio de pesquisas que dê direcionamento para futuras investigações científicas. Isso permite identificar como os pesquisadores estão tratando o fenômeno da participação orçamentária nos últimos anos, bem como viabilizar estudos que desejam dar continuidade a essa linha de pesquisa, a partir do corpus de publicações sistematizadas aqui.

Antes de apresentar os resultados da bibliometria, o artigo apresenta o contexto de surgimento e importância do orçamento enquanto ferramenta capaz de gerar compromissos entre os empregados e, depois, os efeitos da participação orçamentária, objetivando resumir possíveis variáveis antecedentes e consequentes, bem como mediadoras da relação participação-desempenho.

REVISÃO DA LITERATURA

³ Por exemplo, quando os participantes julgam haver baixa percepção de justiça no estabelecimento de metas.

Importância do Orçamento

O orçamento, na sua concepção moderna como ferramenta acessória da administração, tem origem no pós-primeira guerra com uso extensivo em empresas americanas (Kaplan, 1984)⁴, embora o início das práticas orçamentárias já se revelava desde o século XVIII, não nos negócios, mas no governo inglês (Theiss, 1937). A ferramenta foi originalmente utilizada na Inglaterra como um meio de controle de despesas públicas.

No início, o objetivo do seu uso nas empresas era o planejamento dos lucros, onde projeções eram feitas levando em conta um ambiente relativamente estável e demanda pré-definida. “A ideia básica do orçamento era conservar e aumentar o capital de uma empresa” (Theiss, 1937, p. 48). A partir de então, o orçamento se estabilizou como uma ferramenta que fornece um quadro científico para prever operações e estabelecer padrões, o que ajuda o gerenciamento dos negócios em alcançar lucro.

Nessa época os gestores não tinham tanta noção sobre os efeitos colaterais da aplicação do orçamento no compartilhamento de informações, cognição, motivação e no desempenho gerencial de trabalhadores e da organização. Um dos primeiros pesquisadores a explorar o impacto do orçamento nas pessoas foi Argyris (1952). O estudo investigou possíveis efeitos de relações humanas no processo orçamentário (Argyris, 1952). Apesar de contribuir para o aumento de desempenho no trabalho, isto é, do rendimento de cada trabalhador na sua função e contribuição para alcance dos objetivos da sua divisão e/ou empresa, o processo orçamentário pode acarretar em problemas de relacionamento, quando aplicado de forma autocrática, como: pressão, que une trabalhadores contra o supervisor; rivalidade entre o setor financeiro e de produção; miopia gerencial (supervisores só enxergam problemas do seu departamento); pessoas se sentem prejudicadas por padrões de liderança do supervisor, quando o orçamento levava a culpa, enquanto um instrumento neutro.

⁴ Kaplan (1984) fornece evidências do seu uso no início do sec. XX, por empresas como DuPont e General Motors.

Um curso de ação proposto por Argyris (1952) para amenizar tais problemas seria estimular a participação orçamentária espontânea e genuína dos trabalhadores. É claro, à época desse estudo, o estágio evolutivo dos artefatos da contabilidade gerencial ainda era incipiente e abordagens e sistemas orçamentários alternativos não eram tão disseminados, até por limitações tecnológicas, o que poderia dificultar a participação orçamentária. Esta não foi uma questão tratada por Argyris (1952).

Em uma perspectiva muito mais ampla, o sistema orçamentário pode moldar as interações do dia a dia dos trabalhadores e promover padrões de conduta mutuamente aceitos entre eles. O orçamento pode carregar valores de racionalidade e orientação. Com o tempo, as rotinas comportamentais “taken-for-granted” do orçamento puderam reproduzir instituições dentro da organização (Ribeiro & Scapens, 2006). O orçamento cria uma cultura organizacional predominante.

Tais dimensões do orçamento apresentadas justificam a sua importância enquanto instrumento gerencial, tanto na perspectiva de controle de métricas, quanto no envolvimento das relações interpessoais, comunicação eficiente de informações, e motivação de trabalhadores. A importância do orçamento e os efeitos da sua aplicação são notados por pesquisadores que têm conduzido pesquisas sobre o tema (Degenhart, Lunardi, & Zonatto, 2019; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2020; Merchant, 1985, 2007; Zonatto, Nascimento, Lunardi, & Degenhart, 2020). Os resultados dessas pesquisas podem contribuir para empresas que desejam revisar suas práticas gerenciais orçamentárias, no sentido de dar maior enfoque para aquelas variáveis que realmente podem contribuir para melhor desempenho gerencial.

Efeitos da participação orçamentária

Estudos anteriores frequentemente identificaram que a participação no processo orçamentário, isto é, o envolvimento dos gestores com o orçamento, tem efeito positivo no desempenho gerencial, atitudes gerenciais e satisfação no

trabalho, bem como na redução de problemas como a “folga orçamentária”⁵, em certas condições (Govindarajan, 1986; Lunardi, Zonatto, & Nascimento, 2019; Merchant, 2007; Vinícius Costa da Silva Zonatto et al., 2020)

A investigação dessa relação não é uma novidade na linha de pesquisa comportamental em contabilidade gerencial. No entanto, apesar dos efeitos positivos encontrados, alguns estudos apresentaram resultados conflitantes ou não-significantes para uma relação direta entre participação/desempenho (Byrne & Damon, 2008; Lunardi et al., 2020). Por exemplo, Byrne e Damon (2008), apesar de concordarem que gestores devam participar do processo de alocação do orçamento, explicam que situações de participação com baixa percepção de justiça no estabelecimento de metas, ou a definição do orçamento sem explicação da sua lógica, ou justificativa como a simples repetição do ano passado, podem prejudicar o desempenho (Byrne & Damon, 2008).

Os estudos levam a entender, portanto, que em algumas situações a participação no orçamento contribui para o desempenho dos gestores, mas que certas condições podem ser mediadoras dessa relação, o que poderia justificar resultados contrários aos esperados teoricamente (Derfuss, 2016). Govindarajan (1986) já presumiu essa possibilidade e propôs um quadro contingencial para identificar condições sob as quais a participação orçamentária é positiva para o desempenho. Com dados obtidos de centros de responsabilidade de empresas, identificou-se que a relação entre participação e desempenho pode ser favorável em situações de alta incerteza ambiental (mas, não em baixa), considerando, particularmente, a variável contingencial incerteza no ambiente externo como moderadora da relação. Adicionalmente, o estudo demonstrou que a participação orçamentária tem efeito positivo nas atitudes gerenciais e na redução da propensão dos gestores em criar folga orçamentária, dentro das mesmas condições de incerteza.

Derfuss (2016), buscou dar mais esclarecimento à questão sobre se o orçamento participativo é relacionado ao desempenho, a partir de uma pesquisa desenvolvida na tentativa de integrar os resultados de estudos prévios. De fato, a

⁵ Influência, devido a conflitos de interesses, intencional de gestores em alocar recursos do orçamento além do necessário para a sua divisão ou centro de responsabilidade.

relação geral encontrada entre participação orçamentária e o desempenho é positiva e significativa. Mas, constata Derfuss (2016), que os resultados são marcados por preocupações metodológicas, como o nível de análise, seleção da amostra e variações na forma de medição do desempenho. Os pressupostos não estão totalmente alinhados com a teoria econômica e da psicologia. Ademais, moderadores claramente influenciam essa relação (Derfuss, 2016), como Govindarajan (1986) já havia mostrado.

Um estudo similar e contemporâneo ao de Derfuss (2016), Dani et al (2017) buscaram fornecer uma revisão meta-analítica da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade (Dani et al., 2017), a fim de validar determinantes que efetivamente têm contribuído para a compreensão desse relacionamento e possibilitar a generalização de resultados. Foram identificados 17 trabalhos na base de dados “Scopus”, que atendem os requisitos delimitados (desempenho gerencial como variável dependente, entre outros filtros), publicados no período de 1979 a 2006. As principais variáveis explicativas do desempenho gerencial são: participação orçamentária; ênfase na avaliação do orçamento; incerteza na tarefa; dificuldade na tarefa; justiça regulamentar. Além de variáveis interacionistas: interação entre a ênfase no orçamento e a participação orçamentária e; interação entre a participação orçamentária e a dificuldade na tarefa.

Os dados estatísticos de cada estudo avaliado por Dani et al (2017) foram transformadas em uma medida comum, denominada de “efeito tamanho”, neste caso o “R”, usada para indicar a magnitude da relação entre as variáveis de destaque (Participação – Desempenho). O estudo afirmou que, dentre as variáveis, “embora a variável participação orçamentária esteja presente em todos os estudos analisados, a mesma não é capaz de explicar o desempenho gerencial, considerando-se o conjunto de variáveis utilizadas nesta avaliação” (Dani; Zonatto; Diehl, 2017, p. 68). Ademais, as variáveis participação orçamentária, ênfase na avaliação do orçamento e incerteza na tarefa, quando agrupadas, não possuem poder explicativo sobre o desempenho gerencial. Os autores, então, argumentam que a variável participação orçamentária quando combinada com outras, pode melhor predizer o desempenho gerencial. Isso quer dizer que, na verdade, a

participação orçamentária pode ter um efeito indireto sobre o desempenho, o que justifica o fato de outros estudos não terem encontrado relação direta.

Assim, as pesquisas até aqui fornecem indícios para que os efeitos indiretos da participação orçamentária sejam investigados, constituindo como uma oportunidade de pesquisa, haja vista que este é o principal “gap” convergente entre os resultados de pesquisas anteriores.

Dessa forma, o fato chama a atenção e reforça a necessidade de observância dos efeitos conjuntos da participação orçamentária, mais precisamente no que diz respeito a variáveis antecedentes e consequentes e efeitos mediadores da relação participação/desempenho (Degenhart; Lunardi; Zonatto, 2019; Lunardi; Zonatto; Nascimento, 2020, 2019; Zonatto et al., 2020; Zonatto; Lunardi; Degenhart, 2019; Zonatto; Weber; Nascimento, 2019). Isso foi feito por Degenhart et al. (2019), quando supõem que a interação (participação) entre gestores no processo orçamentário envolve disputa na alocação de recursos e pode resultar no conflito de interesses interno. Assim, puderam propor uma investigação, por meio de um levantamento com 116 respondentes com responsabilidade orçamentária, sobre os efeitos antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e no desempenho gerencial (Degenhart et al., 2019). As variáveis antecedentes investigadas foram: estilo de liderança; incentivo à participação e uso avaliativo do orçamento. Dessas, não foi encontrada relação significativa e direta entre o estilo de liderança e a participação, mas relação direta entre essa primeira e o incentivo à participação, o que sugere um efeito indireto do estilo de liderança, uma vez que o incentivo à participação possui relação positiva com a participação. Adiante, o estudo demonstrou uma relação negativa entre a participação e a assimetria de informação e positiva entre participação e desempenho. Isso quer dizer que a participação pode corroborar para redução da assimetria de informações interna existente e o incentivo à participação é um antecedente determinante desses efeitos. Outro elemento (antecedente) importante que pode incentivar a participação é o uso do orçamento como instrumento avaliativo de trabalhadores. Sabendo que o orçamento será utilizado como meio de prestação de contas, trabalhadores podem se envolver mais no processo orçamentário.

De outro lado, um elemento consequente da participação orçamentária é a assimetria de informações, corroborando com estudos complementares do mesmo grupo de pesquisadores, no entanto relacionando-se de maneira positiva (Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019). Segundo Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019, p. 41), em tentativa de justificar as relações conflitantes, afirmam que podem existir outras variáveis intervenientes que podem afetar essa relação, “como tensão relacionada ao ambiente de trabalho, a ambiguidade e o conflito de papéis”. Isto é, o nível de participação, por si só, no processo orçamentário não garante a redução dos níveis de assimetria informacional. Tais constatações servem de alerta e oportunidade de investigação para futuros estudos.

Diante disso, um terceiro estudo envolvendo esses pesquisadores buscou se aprofundar melhor na assimetria de informações enquanto uma das variáveis mediadoras da relação entre participação e desempenho (Lunardi et al., 2020). A assimetria de informações bem como a ambiguidade no cargo, podem surgir do (da falta do) processo de compartilhamento vertical de informações na organização. Subordinados podem relutar em comunicar todas as informações para os gerentes e a ambiguidade de papéis pode oferecer conforto aos trabalhadores. Segundo Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020), a participação pode influenciar positivamente o compartilhamento vertical eficiente de informações e, dentro dessa configuração orçamentária, reduzir a assimetria de informações e ambiguidades no cargo.

Sumariamente, portanto, tais estudos trazem contribuições que esclarecem motivos pelos quais os superiores incentivam a participação orçamentária, bem como melhor compreensão das causas e consequências da participação orçamentária, tais como o desempenho e a assimetria informacional interna.

O quadro 1 sumariza algumas variáveis que foram utilizadas como antecedentes e consequentes da participação orçamentária, bem como mediadoras de relações envolvendo a configuração orçamentária-participativa.

Quadro 1: Variáveis antecedentes e consequentes da participação orçamentária identificadas e testadas na literatura brasileira recente

Antecedentes	Mediadora: sim/não	Fonte:	Consequentes	Mediadora: a: sim/não	Fonte:
---------------------	-----------------------	--------	---------------------	--------------------------	--------

Estilo de liderança	Não	Degenhart et al (2019); Lunardi et al (2019a); Zonatto et al (2019a);	Desempenho gerencial	Não	Degenhart et al (2019); Lunardi et al (2019b); Zonatto et al (2019a); Zonatto et al (2019b); Lunardi et al (2020); Zonatto et al (2020).
Incentivo à participação orçamentária	Sim/Não	Degenhart et al (2019); Lunardi et al (2019a); Zonatto et al (2019a);	Assimetria de informações	Sim/ Não	Degenhart et al (2019); Lunardi et al (2019a); Zonatto et al (2019b); Lunardi et al (2020);
Uso avaliativo do orçamento	Sim/Não	Degenhart et al (2019); Lunardi et al (2019a)	Envolvimento no trabalho	Sim	Lunardi et al (2019b)
Assimetria de informações	Não	Lunardi et al (2019a).	Atitudes Gerenciais	Sim	Lunardi et al (2019b); Zonatto et al (2020).
			Motivação no trabalho	Sim	Zonatto et al (2020).
			Compartilhamento vertical de informações	Sim	Lunardi et al (2019b); Zonatto et al (2019); Lunardi et al (2020);
			Ambiguidade de papéis	Sim	Zonatto et al (2019b); Lunardi et al (2020);
			Conflito de papéis	Sim	Zonatto et al (2019b);
			Estresse no trabalho	Sim	Zonatto et al (2019b);

Fonte: Levantamento desta pesquisa, com base em trabalhos recentes com empresas brasileiras.

O corpo de pesquisas da literatura comportamental da contabilidade construído até aqui sugeriu que existem efeitos mediadores cognitivos que podem moldar a relação participação/desempenho, “revelando que os efeitos da participação no desempenho podem não ocorrer baseados em um relacionamento

de causalidade simples, mas com base em certos fatores condicionantes” (Lunardi, Zonatto e Nascimento, 2020, p. 15). O estudo dos efeitos das variáveis intervenientes, portanto, irá permitir um melhor entendimento sobre as condições que a participação resulta em melhor desempenho.

METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo deste paper foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Optou-se pela bibliometria para realizar um mapeamento dos artigos que investigam efeitos da participação orçamentária no contexto nacional e internacional e obter um panorama geral das pesquisas relacionadas a este assunto. Os trabalhos de Dani, Zonatto e Diehl (2017) e Teza et al (2017) foram utilizados como parâmetro metodológico para aplicação da bibliometria (Dani et al., 2017; Teza, Miguez, Fernandes, Dandolini & Souza, 2016).

Os trabalhos foram recuperados nas bases de dados de literatura revisada pelos pares “Scopus” e “Spell”, pelos termos “*budgetary participation*” AND “*performance*” e; “participação orçamentária” E “desempenho”, nos resumos de trabalhos publicados entre o período de 2010 a 2020 (até agosto). A busca nas duas bases mencionadas permite categorizar os trabalhos entre publicações internacionais e nacionais.

Adicionalmente na busca, de forma menos restritiva, pesquisou-se pelo termo “*budgetary participation*” e; “participação orçamentária”, apenas, a fim de incluir possíveis trabalhos que também investigam efeitos da participação orçamentária, mas que foram excluídos na primeira busca. Na análise preliminar de resumos dos trabalhos selecionados, foram excluídos aqueles que empregaram abordagem qualitativa de pesquisa. A justificativa disso é a possibilidade de comparação direta entre os resultados das pesquisas quantitativas, em termos de significância estatística e intensidade dos efeitos. Tais filtros permitiram a identificação de 35 artigos internacionais na base “Scopus” e 19 artigos nacionais na base “Spell”, no período delimitado. Os artigos foram filtrados e sistematizados com auxílio do software gerenciador de referências Zotero. A análise bibliométrica dos estudos

encontrados identificou os principais autores, journals, publicações por ano, publicações por autor e número de vezes que foi citado em outro trabalho.

Sumariamente e de forma pragmática, este estudo foi realizado nas seguintes etapas: estudo preliminar do fenômeno de participação orçamentária, com trabalhos relevantes do tema; buscas nas bases de dados com as palavras-chave definidas; inclusão de outros estudos relevantes, que não apareceram na primeira busca; filtragem dos estudos de cunho “quantitativo”; exportação para o Zotero; padronização e sistematização das informações dos artigos em planilha; análise bibliométrica com contagens de frequência de publicações por ano, por país, por periódico e quantidade de publicações por autor, bem como os artigos com o maior número de citações.

Os quadros 2 e 3 apresentam uma síntese dos trabalhos encontrados nas bases *Scopus* e *Spell* respectivamente, de acordo com as delimitações especificadas:

Quadro 2: Estudos internacionais que abordam efeitos da participação orçamentária, 2020-2010

	Ano	Autor(es)
1	2019	Isgiyarta, Nugroho, Ratmono, Helmina e Pamungkas (2019)
2	2019	Kahar, Ikbal, Jabid e Purbaya (2019)
3	2019	Her, Shin e Pae (2019)
4	2019	Christina e Akbar (2019)
5	2018	Kahar, Mahdi e Nurdin (2018)
6	2018	Yuliansyah, Inapty, Dahlan, e Agtia (2018)
7	2018	Macinati e Rizzo (2018)
8	2017	Yuliansyah e Khan (2017)
9	2017	Haliah, Gagaring, Mediaty, e Mushar (2017)
10	2017	Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017)
11	2017	Alsheikh, Halim, Shafeeq, Alremawi, e Tambi (2017)
12	2017	Siallagan, Rohman e Januarti (2017)
13	2017	Effendi (2017)
14	2017	Naranjo Gil, Rodríguez Rivero e Rabazo Martín (2017)
15	2016	Macinati, Bozzi e Rizzo (2016)
16	2016	Macinati e Rizzo (2016)
17	2016	Rosman, Shafie, Sanusi, Johari e Omar (2016)
18	2016	Setiawan e Ghozali (2016)
19	2015	Gagaring e Mushar (2015)

20	2015	Basuki (2015)
21	2015	Stammerjohan, Leach e Stammerjohan (2015)
22	2014	Wutipphan e Ussahawanitchakit (2014)
23	2014	Hashim, Hanafi, Fitrianto e Darwish (2014)
24	2014	Macinati, Rizzo e D'Agostino (2014)
25	2014	Maiga, Nilsson e Jacobs (2014)
26	2014	Macinati e Rizzo (2014)
27	2014	Cheng, Chen e Shih (2014)
28	2013	Jermias e Yigit (2013)
29	2012	Lau e Tan (2012)
30	2012	Hoque e Brosnan (2012)
31	2012	Dow, Watson, Greenberg e Greenberg (2012)
32	2012	Cheng (2012)
33	2011	Breaux, Finn e Jones III (2011)
34	2010	Bonache, Maurice e Moris (2010)
35	2010	Lau e Caby (2010)

Fonte: levantamento bibliográfico na base *Scopus*.

Quadro 3: Estudos nacionais que abordam efeitos da participação orçamentária, 2020-2010

	Ano	Autor(es)
1	2020	Rengel, Monteiro, Lunkes, Lavarda e Schnorrenberger (2020)
2	2020	Lunardi, Zonatto e Nascimento (2020)
3	2020	Zonatto, Nascimento, Lunardi e Degenhart (2020)
4	2020	Peyerl, Beck e Mucci (2020)
5	2019	Degenhart, Lunardi e Zonatto (2019)
6	2019	Zonatto, Lunardi e Degenhart (2019)
7	2019	Zonatto, Weber e Nascimento (2019)
8	2019	Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019)
9	2019	Lunardi, Degenhart e Zonatto (2019)
10	2018	Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018)
11	2016	Herculano e Chiarello (2016)
12	2015	Santos, Beuren e Hein (2015)
13	2014	Mazzioni, Politelo e Lavarda (2014)
14	2014	Lavarda e Fank (2014)
15	2014	Buzzi, Santos, Beuren e Faveri (2014)
16	2014	Santos, Lavarda e Marcello (2014)
17	2013	Starosky Filho, Dias e Lavarda (2013)
18	2013	Zonatto e Lavarda (2013)
19	2012	Vargas e Beuren (2012)

Fonte: levantamento bibliográfico na base *Scopus*.

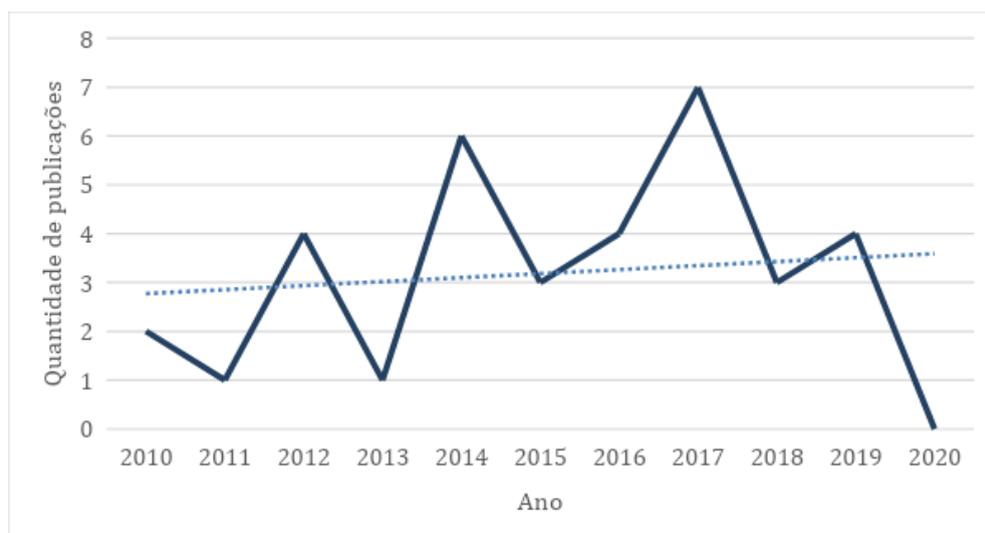
A seguir, são apresentados os resultados da bibliometria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O portfólio de análise permitiu um total de 54 publicações, com 35 para a base *Scopus* e 19 para a base *Spell* ao longo dos anos, publicadas em 25 e 12 revistas científicas, respectivamente. 83 autores e coautores foram responsáveis pelas publicações internacionais (*Scopus*) e 30 autores e coautores pelas publicações nacionais (*Spell*).

Nas Figuras 1 e 2 está ilustrado o número de publicações ao longo dos anos.

Figura 1 - Quantidade de publicações por ano (*Scopus*)



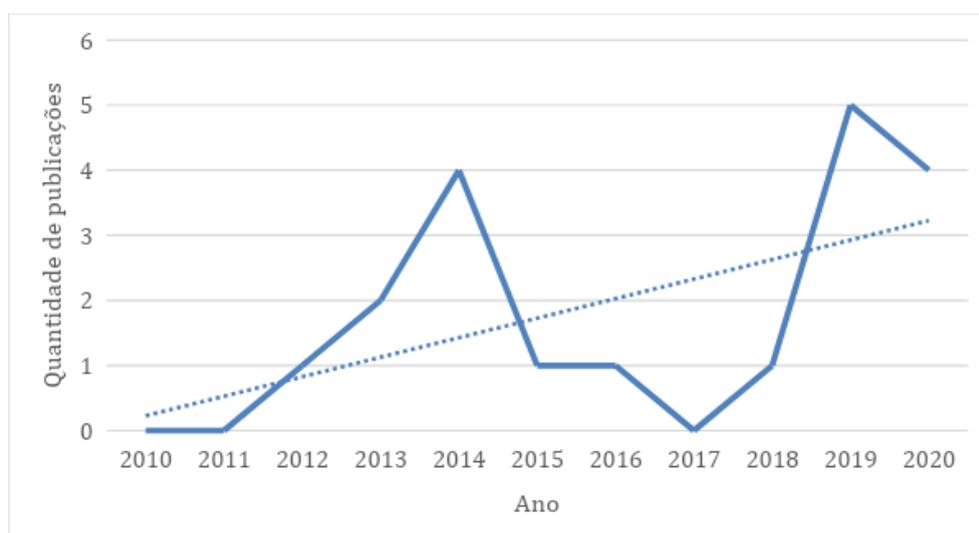
Nota: n = 35. Total de publicações dos últimos 11 anos.

Fonte: Base de dados da pesquisa via *Scopus* (2020).

No período de análise, para as pesquisas internacionais, é possível observar uma leve tendência de crescimento das publicações, até 2019, com maior concentração de artigos publicados no ano de 2014 (seis) e no ano de 2017 (sete). Os anos de 2012, 2016 e 2019, vem logo em seguida, com quatro publicações em cada ano. Os demais anos têm três, dois ou uma publicação. Não foram encontrados artigos publicados no ano de 2020. Cabe ressaltar que esta busca foi feita em agosto de 2020 e alguns artigos ainda podem vir a ser cadastrados nas

bases de dados. No caso internacional, não se encontrou justificativa para os picos de publicações nos anos de 2014 e 2017, tampouco para o baixo volume de artigos publicados em 2011 e 2013. Apesar disso, é possível observar um aparente aumento no interesse em investigação da participação orçamentária e suas causas e efeitos no contexto internacional.

Figura 2 - Quantidade de publicações por ano (*Spell*)

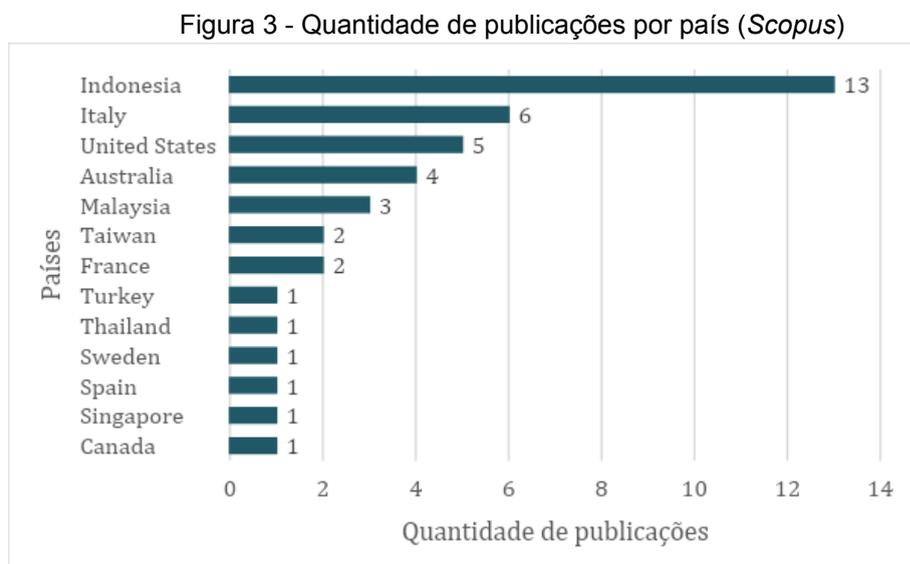


Nota: n = 19. Total de publicações dos últimos 11 anos.
Fonte: Base de dados da pesquisa via *Spell* (2020).

No contexto nacional, observou-se picos de publicações nos anos de 2014, 2019 e 2020 repetindo o volume de publicações de 2014 com quatro, cinco e quatro publicações para cada ano, respectivamente. Observou-se, também uma estagnação de publicações no período entre 2015 e 2018, com nenhum artigo publicado em 2017. Destaca-se, no ano de 2014, a importante participação do pesquisador Carlos Eduardo Facin Lavarda, com três publicações em autoria e coautoria para esse ano. Os anos de 2019 e 2020 tem especial contribuição do grupo de pesquisadores constituído por Vinícius Zonatto, Micheli Lunardi, Juliana Nascimento e Larissa Degenhart. Juntos, esses pesquisadores foram responsáveis por sete publicações (das nove) nesses últimos dois anos, como resultados do grupo de pesquisa constituído pelos mesmos. Esses pesquisadores analisam em

seu corpo de pesquisas, contextos que podem contribuir positivamente (ou negativamente) com a relação participação/desempenho no orçamento, com investigações que exploram essa relação em dois contextos complementares: um voltado para fatores motivacionais e cognitivos resultantes da participação orçamentária (Zonatto et al., 2020) e; outro direcionado a fatores relacionados ao compartilhamento de informações no orçamento, também resultantes da participação (Lunardi et al., 2020). Destaque para as duas últimas pesquisas publicadas por esse grupo em 2020, que se enquadram, cada, diretamente a cada um desses contextos.

Especificamente para as publicações internacionais, a Figura 1 apresenta a concentração de publicações por país:



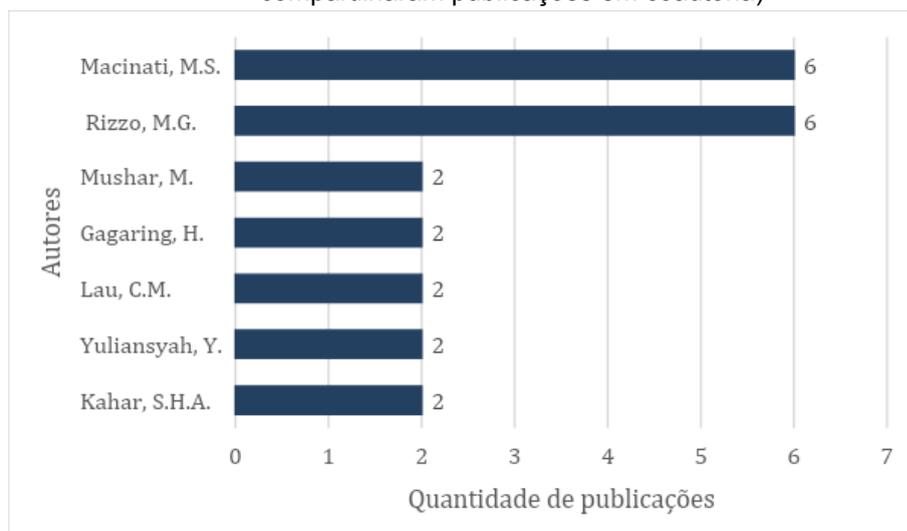
Nota: n = 35. Total de publicações dos últimos 11 anos.
Fonte: Base de dados da pesquisa via *Scopus* (2020).

Observa-se que houve uma concentração de pesquisas quantitativas sobre a participação orçamentária na Indonésia, com representatividade acentuada do número de publicações (13 – 37%). Os dados mostram que países da Ásia (Indonésia, Malásia, Taiwan e Tailândia) próximos à região da Oceania e a Austrália, são regiões de destaque na pesquisa sobre este assunto, convergindo com os achados de Dani et al. (2017), que aplicaram a bibliometria em estudos sobre a participação orçamentária e desempenho gerencial publicados até o ano de 2015.

Nesse recorte temporal, a Austrália teve maior destaque, além de contribuições de países da região, como Nova Zelândia, Singapura e China (não constantes na busca entre 2010 e 2020, para os parâmetros definidos aqui). Em seguida, tem-se Itália e Estados Unidos com maior volume de publicações na área. O volume de pesquisas publicadas em países da América do Norte evoluiu, comparando com levantamentos anteriores (Dani et al., 2017). Notou-se, ainda, poucas publicações dispersas em países da Europa (França, Turquia, Suécia e Espanha), em comparações com as demais regiões. No contexto internacional, em geral, considerando a diversidade de países, o tema ainda tem sido pouco investigado, o que ainda enseja mais publicações para preenchimento da lacuna teórica na área comportamental da contabilidade.

As figuras 4 e 5 a seguir apresentam a quantidade de publicações dos autores que mais publicaram:

Figura 4 - Quantidade de publicações dos autores que mais publicaram em revistas internacionais (inclusivo apenas autores que publicaram mais de um artigo entre 2010 e 2020 e autores que compartilharam publicações em coautoria)

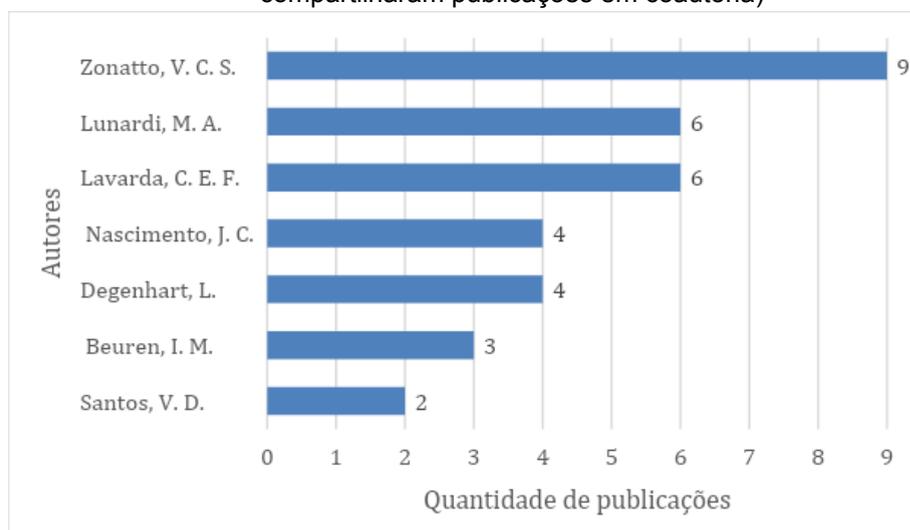


Fonte: Base de dados da pesquisa via *Scopus* (2020).

Dos 83 autores que publicaram sobre o tema no contexto internacional, verificou-se que sete deles, apenas, publicaram dois ou mais artigos no período de 2010 a 2020. Tem-se destaque para Manuela S. Macinati e Marco G. Rizzo, pesquisadores italianos da área de contabilidade gerencial. As seis publicações

identificadas para cada são compartilhadas entre eles em autoria e coautoria. Todas as seis publicações investigam o fenômeno da participação orçamentária no contexto médico-hospitalar. Ambos os autores possuem expertise com a gestão hospitalar. O recorte de diferentes tipos de ramos de atividade para avaliação da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial pode trazer contribuições específicas para cada ramo. Importantes mecanismos psicológicos e comportamentais devem estar presentes para que esse link causal surja, o que pode variar para cada contexto. Em contextos clínico-hospitalares, em particular, médicos-gestores assumem vários papéis que envolvem a tomada de decisão e, em muitas vezes, concentram o seu foco decisório em atribuições da sua profissão, deixando de lado, ou delegando, decisões a respeito da eficácia na alocação de recursos. A baixa identificação médica com objetivos organizacionais pode prejudicar o comprometimento com o orçamento e prejudicar o desempenho gerencial (Macinati & Rizzo, 2014).

Figura 5 - Quantidade de publicações dos autores que mais publicaram em revistas nacionais (inclusive apenas autores que publicaram mais de um artigo entre 2010 e 2020 e autores que compartilharam publicações em coautoria)



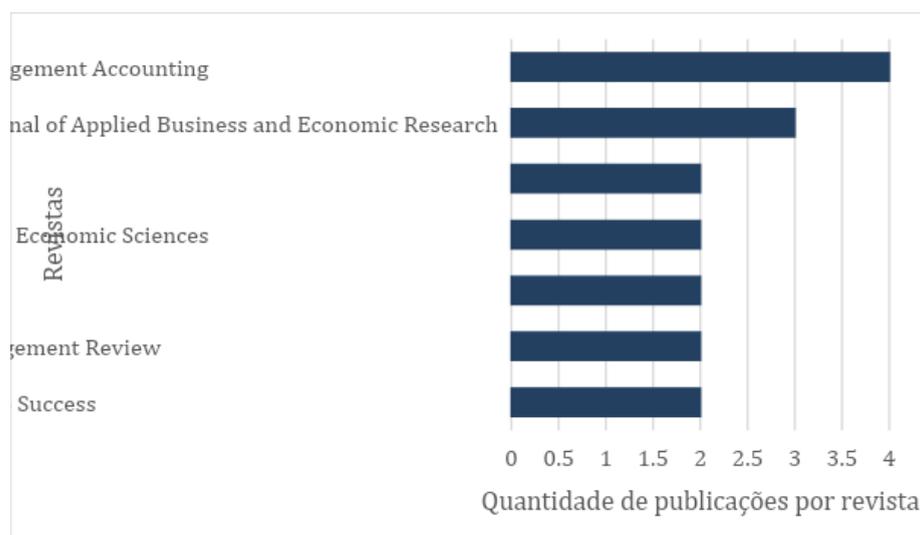
Fonte: Base de dados da pesquisa via *Spell* (2020).

Agrupando os levantamentos das duas bases de dados analisadas aqui, o Brasil é o país com o maior número de publicações sobre o tema. O autor com maior contribuição em pesquisas que investigam a participação orçamentária é o

Vinícius Zonatto, seguido de pesquisadoras que compõem o mesmo grupo de pesquisa, como já mencionado, com exceção de Carlos Eduardo Lavarda, que possui uma publicação em conjunto com o Vinícius Zonatto, apenas, em 2013 (Zonatto & Lavarda, 2013).

As figuras 6 e 7 a seguir apresentam a quantidade de publicações por periódicos, ao longo do período analisado.

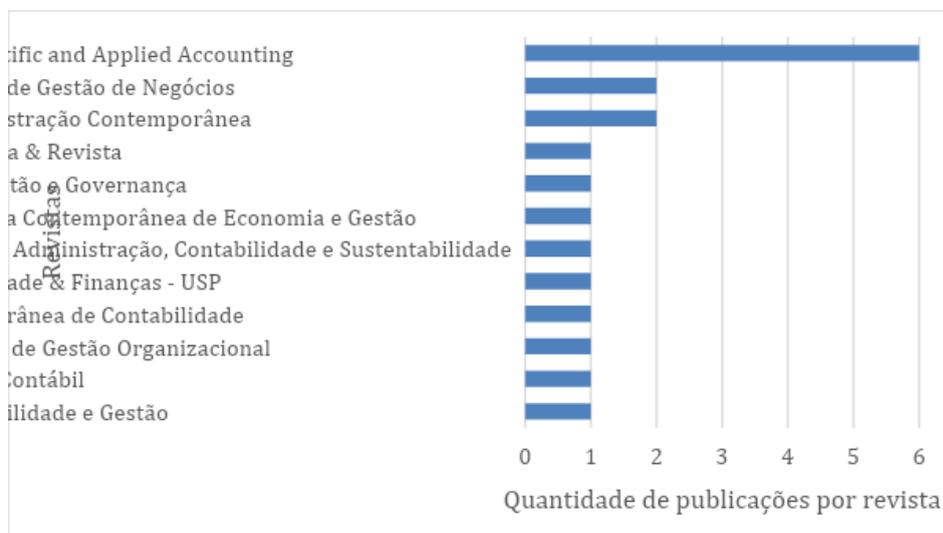
Figura 6 - quantidade de publicações internacionais por revista



Nota: n = 35 publicados em 25 revistas. Revistas organizadas em ordem decrescente de publicações. Revistas com menos de duas publicações foram omitidas do gráfico.
Fonte: Base de dados da pesquisa via *Scopus* (2020).

Os periódicos internacionais que mais publicaram sobre o tema são o *Advances in Management Accounting*, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *Health Police*, *Journal of Applied Economic Sciences*, *Mecosan*, *Asia Pacific Management Review* e *Quality – Access to Success*, contribuindo com duas ou mais publicações no período de 2010 a 2020. As referidas revistas são responsáveis, em conjunto, por 17 dos 35 artigos publicados, o equivalente a 48,6% das publicações. Dos periódicos que mais publicaram, dois chamam atenção por ser da área da saúde: *Health Police* e *Mecosan*. Isso vai de encontro com os pesquisadores que mais publicaram no contexto internacional, Macinati e Rizzo, que têm interesses de pesquisa em contabilidade gerencial aplicada ao setor hospitalar.

Figura 7 - Quantidade de publicações nacionais por revista



Nota: n = 19 publicados em 12 revistas. Revistas organizadas em ordem decrescente de publicações. Fonte: Base de dados da pesquisa via Spell (2020).

Os periódicos nacionais com mais publicações são o *Advances in Scientific and Applied Accounting*, *Revista Brasileira de Gestão e Negócios* e *Revista de Administração Contemporânea*, todas com duas ou mais publicações no período. Dos 19 artigos encontrados, 10 (52,6%) foram publicados nas referidas revistas, dessa forma podem ter maior propensão em aceitar e publicar artigos que exploram essa vertente de pesquisa.

O Quadro 4 apresenta os artigos listados que foram mais citados em outros trabalhos.

Quadro 4 - Artigos que foram citados em outros trabalhos

Scopus		Spell	
Artigo	Citações	Artigo	Citações
Macinati, Bozzi e Rizzo (2016)	10	Zonatto e Lavarda (2013)	5
Macinati e Rizzo (2014)	9	Lavarda e Fank (2014)	3
Jeremias e Yigit (2013)	9	Santos, Lavarda e Marcello (2014)	3
Macinati e Rizzo (2016)	7	Buzzi et al (2014)	2
Cheng (2012)	7	Vargas e Beuren (2012)	2
Bonache, Maurice e Moris (2010)	7		
Lau e Caby (2010)	7		

Lau e Tan (2012)	6		
Yuliansyah e Khan (2017)	4		
Macinati, Cantaluppi e Rizzo (2017)	4		
Stammerjohan, Leach e Stammerjohan (2015)	4		
Isgiyarta et al (2019)	3		
Effendi (2017)	3		
Maiga, Nilsson e Jacobs (2014)	3		
Cheng, Chen e Shih (2014)	3		
Her, Shin e Pae (2019)	2		
Yuliansyah et al (2018)	2		
Haliah et al (2017)	2		
Hoque e Brosnan (2012)	2		
Dow et al (2012)	2		
Breaux, Finn e Jones III (2011)	2		
Kahar et al (2019)	1		
Rosman et al (2016)	1		
Gagaring e Mushar (2015)	1		
Hashim et al (2014)	1		

Fonte: Base de dados da pesquisa via *Scopus* (2020) e *Spell* (2020).

Legenda: '*Scopus*' é um banco de dados que contém informações sobre as citações feitas e vincula essas informações para que possa identificar quais publicações citaram aquelas e quantas vezes uma publicação foi citada. e '*Spell*' é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo.

O número de citações de um artigo é um parâmetro para se avaliar a sua relevância científica. No contexto internacional, tem-se destaque para os trabalhos dos autores com mais publicações, Macinati e Rizzo, também no número de vezes em que foram citados, em colaboração com outros autores. No Brasil, os trabalhos de Carlos Lavarda em parceria com outros, aparentam ter maior relevância pelo número de vezes em que foram citados. As citações de um artigo tendem a aumentarem a alcançarem um pico em um período entre dois e seis anos, em média, da sua publicação (Antunes, 2015). Sendo assim, artigos recentes e com relevância científica podem não estar elencados em uma lista que os agrupa por número de citações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o levantamento bibliométrico realizado com estudos que investigaram o fenômeno da participação orçamentária e suas causas e efeitos, foi possível mapear as publicações recuperadas na base *Scopus* e *Spell*, no período de 2010 a 2020, e apresentar suas características em termos de frequência de aparecimento por ano, autores envolvidos nas pesquisas, países com maior concentração de trabalhos, periódicos que mais publicam e número de vezes em que os trabalhos foram citados.

A participação no orçamento estimula os trabalhadores a alcançarem os objetivos organizacionais, sem maiores desvios. Mas, a depender da forma com a qual o orçamento é aplicado, a participação dos trabalhadores não contribui para a melhoria do seu desempenho. Por exemplo, a falta de percepção de justiça na alocação de responsabilidades no orçamento pode não contribuir para que a participação seja benéfica. Fatores como ambiguidade de metas e assimetria de informações entre subordinados e gestores podem existir mediando o link causal entre participação e desempenho no trabalho. O incentivo à participação com enfoque no compartilhamento vertical de informações na empresa, pode contribuir para intensificar a relação com trabalhadores que se tornam motivados e participam com maior entusiasmo.

São diversos os fatores que podem condicionar a participação orçamentária no contexto organizacional. Identificar e mapear esses fatores contribui para o preenchimento da lacuna teórica existente no campo comportamental da contabilidade. O levantamento bibliométrico evidenciou um leve aumento no interesse em pesquisas nessa, no período de 2010 a 2020, tanto no contexto nacional quanto no internacional. O Brasil, considerando a bases de dados *Scopus* e *Spell*, lidera o interesse em pesquisas nesse ramo. No entanto, constatou-se que em geral o tema tem sido pouco investigado, pois percebe-se que maiores interesses de pesquisa são concentrados em poucas regiões.

Este estudo contribui com um diagnóstico situacional recente do estado da arte, nesta linha de pesquisa, para futuros trabalhos que desejam dar continuidade à investigação da participação orçamentária e seus efeitos colaterais para a organização. Este levantamento pode ser utilizado como um meio de consulta às principais vertentes de pesquisa da relação participação-desempenho, autores mais

importantes no cenário recente, bem como trabalhos mais relevantes no contexto nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

Alsheikh, G. A. A., Halim, M. S. B. A., Shafeeq, M., Alremawi, A., & Tambi, A. M. B. A. (2017). The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 489–497. Scopus. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>

Antunes, A. A. (2015). HOW TO EVALUATE SCIENTIFIC PRODUCTION. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 42, 17–19. <https://doi.org/10.1590/0100-69912015S01006>

Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. New York: Controllership Foundation. Recuperado de <https://catalog.hathitrust.org/Record/005306296>

Basuki, F. H. (2015). Participatory budgeting and managerial performance in conditions of information asymmetry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(6), 4529–4555. Scopus.

Bonache, A. B., Maurice, J., & Moris, K. (2010). A best evidence synthesis on the link between budgetary participation and managerial performance. *Journal of Applied Economic Sciences*, 5(2), 35–48. Scopus.

Breaux, K. T., Finn, D. W., & Jones III, A. (2011). Budgetary commitment as a mediating influence. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 426–446. Scopus.

Buzzi, D. M., Santos, V. D., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação.

Byrne, S., & Damon, F. (2008). To participate or not to participate? Voice and explanation effects on performance in a multi-period budget setting. *The British Accounting Review*, 40(3), 207–227. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.04.001>

Cheng, K.-C., Chen, T.-C., & Shih, N.-S. (2014). The influence of budgetary participation by R&D managers on product innovation performances: The effect of trust, job satisfaction and information asymmetry. *Asia Pacific Management Review*, 19(2), 133–150. Scopus. <https://doi.org/10.6126/APMR.2014.19.2.02>

Cheng, M. (2012). The joint effect of budgetary participation and broad scope management accounting systems on management performance. *Asian Review of Accounting*, 20(3), 184–197. Scopus. <https://doi.org/10.1108/13217341211263256>

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. Scopus.

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>

Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Antecedentes que determinam os níveis de participação orçamentária e seus efeitos na assimetria de informação e desempenho gerencial. <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4742>

Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

Dow, K. E., Watson, M. W., Greenberg, P. S., & Greenberg, R. H. (2012). Understanding participation: Situational participation, intrinsic involvement, and influence. *Advances in Management Accounting*, 21, 25–47. Scopus. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)000002I007](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)000002I007)

Effendi, R. (2017). Influence on local government performance: Budget participatory, budget control and organizational structure working procedures of dysfunctional behavior. *European Research Studies Journal*, 20(3), 580–593. Scopus. <https://doi.org/10.35808/ersj/730>

Gagaring, H., & Mushar, M. (2015). The effects of the asymmetry, the political and the cultural information on the budgetary participation and budgetary slack in the local government (the studies for the development of the good governance budgeting with the wisdom local culture-based). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(5), 2957–2976. Scopus.

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>

Haliah, Gagaring, Mediaty, & Mushar. (2017). The effect of budgeting participation, and slack budget in relationship between politic, culture, and regulation to financial performance. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(2), 374–390. Scopus.

Hashim, A. W., Hanafi, I., Fitrianto, A., & Darwish, H. (2014). Roles of budgetary participation on leader's performance: A study case in ternate. *Asian Social Science*, 10(12), 35–40. Scopus. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n12p35>

Her, Y.-W., Shin, H., & Pae, S. (2019). A multigroup SEM analysis of moderating role of task uncertainty on budgetary participation-performance relationship: Evidence from Korea. *Asia Pacific Management Review*, 24(2), 140–153. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.02.001>

Herculano, H. A., & Chiarello, T. C. (2016). Assimetria de Informação na Relação entre Participação e Folga Orçamentária. <http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v6i3.415>

Hoque, Z., & Brosnan, P. (2012). Industrial relations, budgetary participation and budget use: An empirical study. *Advances in Management Accounting*, 21, 119–147. Scopus. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000021011](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000021011)

Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Ratmono, D., Helmina, M. R. A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary participation on managerial performance: Commitment organization, innovation perception, and job relevant information as mediating variable. *Quality - Access to Success*, 20(173), 48–53. Scopus.

Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. S. (2018). Efeitos da Participação Orçamentária na Relação entre Ambiguidade e Conflito de Papéis e o Desempenho Gerencial. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>

Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29–54. Scopus. <https://doi.org/10.2308/jiar-50385>

Kahar, S. H. A., Ikbal, M., Jabid, A. W., & Purbaya, A. (2019). Optimism, participative budgeting, and managerial performance in regional government work unit in Indonesia: A contingency theory approach. *Quality - Access to Success*, 20(171), 70–75. Scopus.

Kahar, S. H. A., Mahdi, S. A. R., & Nurdin. (2018). Organizational ethical behavior and control mechanisms in the budget performance of local government in Indonesia. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1–7. Scopus.

Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390–418. JSTOR.

Lau, C. M., & Caby, J. (2010). The effects of national culture on the role of participation in different task situations. *Advances in Accounting*, 26(1), 128–133. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2010.01.002>

Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting*, 20, 151–185. Scopus. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)

Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária.

Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>

Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance,. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>

Lunardi, M., Zonatto, V., & Nascimento, J. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>

Macinati, M., & Rizzo, M. G. (2018). The moderating role of the medical professional identity in the relationship between budgetary participation and performance of medical managers in charge of the structure. *Mecosan*, (106), 11–36. Scopus. <https://doi.org/10.3280/MESA2018-106002>

Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017–1028. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>

Macinati, M. S., Cantaluppi, G., & Rizzo, M. G. (2017). Medical managers' managerial self-efficacy and role clarity: How do they bridge the budgetary participation–performance link? *Health Services Management Research*, 30(1), 47–60. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0951484816682398>

Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. *Health Policy*, 117(2), 228–238. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.05.003>

Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2016). Exploring the link between clinical managers involvement in budgeting and performance. *Health Care Management Review*, 41(3), 213–223. Scopus. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000071>

Macinati, M. S., Rizzo, M. G., & D'Agostino, G. (2014). Participation in the budget process, accuracy and utility of budget information and performance. The results of case studies. *Mecosan*, (92), 55–75. Scopus. Recuperado de Scopus.

Maiga, A. S., Nilsson, A., & Jacobs, F. A. (2014). Assessing the impact of budgetary participation on budgetary outcomes: The role of information technology for enhanced communication and activity-based costing. *Journal of Management Control*, 25(1), 5–32. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0191-9>

Mazzioni, S., Politelo, L., & Lavarda, C. E. F. (2014). A percepção dos gestores em relação à participação orçamentária, à justiça procedimental e ao desempenho gerencial.

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)

Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107–124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>

Naranjo Gil, D., Rodríguez Rivero, E. J., & Rabazo Martín, A. E. (2017). The effect of locus of control in the relationship between budgetary participation and performance: An experimental study. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 73–81. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.001>

Peyerl, D. A., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Participação e Constituição de Reservas Orçamentárias: O Papel Moderador da Incerteza do Ambiente Externo. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130102>

Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 256–275. https://doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7

Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94–111. <https://doi.org/10.1108/11766090610670640>

Rosman, R. I., Shafie, N. A., Sanusi, Z. M., Johari, R. J., & Omar, N. (2016). The effect of internal control systems and budgetary participation on the performance effectiveness of non-profit organizations: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 10(Specialissue2), 523–539. Scopus.

Santos, A. C. D., Lavarda, C. E. F., & Marcello, I. E. (2014). Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1236>

Santos, V. D., Beuren, I. M., & Hein, N. (2015). Relação da percepção de justiça na avaliação de desempenho com folga organizacional dos controllers. <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080104>

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. Scopus.

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. Scopus.

Stammerjohan, W. W., Leach, M. A., & Stammerjohan, C. A. (2015). The Moderating Effects of Power Distance on the Budgetary Participation-Performance Relationship. *Advances in Management Accounting*, 25, 103–148. Scopus. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120150000025006>

Starosky Filho, L., Dias, D. R., & Lavarda, C. E. F. (2013). A Influência da Confiança e da Participação no Orçamento em uma Instituição de Saúde.

Teza, P., Miguez, V. B., Fernandes, R. F., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. de. (2016). Ideias para a inovação: Um mapeamento sistemático da literatura. *Gestão & Produção*, 23(1), 60–83. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1454-14>

Theiss, E. L. (1937). The Beginnings of Business Budgeting. *The Accounting Review*, 12(1), 43–55. JSTOR.

Vargas, A. J., & Beuren, I. M. (2012). O envolvimento do controller no processo de gestão: Um estudo em empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(3), 405–426.

Wutipphan, J., & Ussahawanitchakit, P. (2014). Budgetary participation effectiveness and firm survival: Evidence from food manufacturing businesses in Thailand. *International Journal of Business Research*, 14(2), 139–154. Scopus. <https://doi.org/10.18374/IJBR-14-2.11>

Yuliansyah, Y., Inapty, B. A., Dahlan, M., & Agtia, I. O. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2), 325–340. Scopus. <https://doi.org/10.20867/thm.24.2.10>

Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213–230. Scopus. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>

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. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/14569/evidencias-dos-efeitos-da-participacao-orcamentaria-na-assimetria-de-informacao--estresse-ocupacional-e-desempenho-no-trabalho/i/pt-br>

Zonatto, V. C. S., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2019). Antecedents that influence participatory budgetary configuration and its effects on vertical information sharing and managerial performance. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(1), 140–160. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120108>

Zonatto, V. C. S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>

Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>