

Cenário da produção científica sobre folga orçamentária: uma revisão sistemática no período de 2011 a 2021

Framework of scientific production on budgetary slack: a systematic review from 2011 to 2021

Recebido: 27/11/2022 - Aprovado: 20/03/2023 - Publicado: 01/07/2022
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Jefferson Leandro Schmidt (Unioeste)¹
Udo Strassburg (Unioeste)²
Leandro Augusto Toigo (Unioeste)³

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o cenário da produção científica sobre a folga orçamentária. A tipologia utilizada é uma revisão sistemática da literatura conduzida conforme a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), que consiste em uma lista de itens a serem seguidos como protocolo (Moher et al., 2009). A partir disso, realizou-se uma busca nas bases de dados *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct* entre os meses de maio e junho de 2022, empregando-se como descritores; "*Budget Slack*" or "*Budgetary Slack*" or "*Budgeting Slack*" e ainda, com recorte temporal de uma década (2011-2021). Foram encontrados 299 artigos e destes aplicaram-se os critérios de exclusão resultando em 44 artigos. Os achados indicam a existência de 43 temas que se articulam de forma direta e indireta a variável folga orçamentária. Dentre as principais, a participação orçamentária é encontrada em 23 artigos, assimetria informacional (8), honestidade (6), compromisso organizacional (6), cultura (5) e controle orçamentário (4). Quanto as contribuições, a pesquisa proporciona uma síntese relevante das produções acerca da folga orçamentária para outros pesquisadores do tema os que poderão a partir deste estudo produzir novas reflexões por meio de análise e reflexões críticas.

Palavras-chave: Folga Orçamentária. Revisão Sistemática. Cenário da Produção Científica.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the scenario of scientific production on budget slack. The typology used is a systematic review of the literature conducted according to the *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) methodology, which consists of a list of items to be followed as a protocol (Moher et al., 2009). From this, a search was carried out in the *web of science*, *emerald*, *scopus* and *science direct* databases between May and June 2022, using as descriptors; "*Budget Slack*" or "*Budgetary Slack*" or "*Budgeting Slack*" and also, with a period of time (2011-2021). A total of 299 articles were found and exclusion criteria were applied, resulting in 44 articles. The findings indicate the existence of 43 themes that articulate directly and indirectly the variable budget slack. Among the main ones, budget participation is found in 23 articles, informational asymmetry (8), honesty (6), organizational commitment (6), culture (5) and budget control (4). Regarding contributions, the research provides a relevant synthesis of the productions about the budget gap for other researchers on the subject who can from this study produce new reflections through analysis and critical reflections.

Keywords: *Budget Slack*. *Systematic Review*. *Scenario of Scientific Production*.

¹ Mestrando em Ciências Contábeis Unioeste Cascavel. Brasil. Email: schmidt.jeffersonleandro@gmail.com

² Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Federal de Blumenau - FURB. Brasil. Email: udo.strassburg@unioeste.br

³ Doutor em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE. Brasil. Email: leandro.toigo@unioeste.br

1. INTRODUÇÃO

O orçamento tem sido para as organizações uma base de procedimentos de controle, pois é capaz de integrar todo o universo de atividades organizacionais em um único resumo coerente. Nesse contexto, podemos afirmar, a partir de produções científicas da área, que os orçamentos são certamente a ferramenta de gestão mais utilizada nas organizações.

Esse instrumento de gestão, proporciona parâmetros para a tomada de decisões, mas, apesar das vantagens do uso do orçamento, algumas pesquisas identificaram imprecisões no orçamento, como exemplo os dois motivos que podem gerar falhas nesse sistema orçamentário: a) possibilidade de erros dos dados apurados e; b) a criação de folga orçamentária pelos gestores.

No meio científico a folga orçamentária é um dos temas mais investigados em pesquisas sobre orçamentos empresariais. Essas produções observam que, por o termo “folga” não ter uma definição específica, ao longo dos anos, pesquisadores sintetizaram diferentes conceitos por meio de publicações científicas, isso justifica a quantidade de pesquisas.

A folga às vezes aparece em pesquisas como um recurso abundante utilizado em uma organização, ainda, que é investigada como um problema organizacional e comportamental e resultante de diversos fatores. As pesquisas apontam que a folga orçamentária, permite que os gestores reduzam conflitos disfuncionais entre as unidades organizacionais decorrentes da competição por recursos escassos, pois com folga suficiente, os gerentes das unidades podem cumprir as metas sem transformar as unidades em rivais. Nesse sentido, os gestores são incentivados a criar folgas orçamentárias para aumentar sua remuneração ou garantir que suas metas orçamentárias sejam cumpridas.

A maioria dos estudiosos acredita que a folga orçamentária leva ao desperdício de recursos e empresas ineficientes, destruindo assim o valor da empresa. Portanto, a folga orçamentária precisa ser controlada ou até mesmo criar mecanismos de como evitá-la, contudo, restringir a folga orçamentária, sempre foi um dos problemas de foco na pesquisa orçamentária.

Percebe-se a importância de novos levantamentos sobre a produção científica da folga orçamentária. Dessa forma, em consideração de que os estudos sobre folga orçamentária são importantes para as organizações e têm demonstrado interesse no meio acadêmico, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual é o cenário da produção científica sobre Folga Orçamentária no período de 2011 a 2021? Para responder essa questão, essa pesquisa objetiva analisar o cenário da produção científica sobre a folga orçamentária. Sendo assim, as etapas para alcançar objetivo proposto, foram: a) selecionar os artigos que abordam o tema folga orçamentária; b) averiguar as

características dos artigos; c) identificar as contribuições das pesquisas e possíveis lacunas para futuros trabalhos.

Diante tantas variáveis pesquisadas, e a importância do tema para as organizações, a lacuna de pesquisa busca estudar que temas estão sendo abordados sobre a folga orçamentária no período contemporâneo de 2011 a 2021. O recorte temporal se justifica pela necessidade de analisar os debates no decorrer dos últimos 11 anos compreendendo que a produção do conhecimento é um processo que identifica o estado da arte e que traz novas contribuições ao tema a cada investigação e por tanto 11 anos apresentam um amplo debate acerca do tema proposto.

Portanto, faz-se necessário a investigação de mais estudos para identificar as características das pesquisas, assim como, a evolução dessa temática ao longo dos anos. Ao analisar sistematicamente a produção científica acerca da folga orçamentária e prover possíveis lacunas ainda não preenchidas sobre essa temática, a presente pesquisa vem a propiciar futuros estudos nesse aspecto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos estudos evidenciaram a importância do orçamento para as organizações. Segundo Otley, (1999), o orçamento é visto pelas organizações como uma base de procedimentos de controle. Para Davila e Wouters (2005), o orçamento é a ferramenta de gestão mais utilizada nas organizações. Apesar da importância, a eficácia dos orçamentos tem sido afetada por fatores como: vieses orçamentários (Lukka, 1988) e, em particular, um de seus subcomponentes a folga orçamentária (Dunk & Nouri, 1998; Kamin & Ronen, 1981; Merchant, 1985; Walker & Johnson, 1999; Webb, 2002).

A folga orçamentária, segundo Merchant (1985), é definida como o excesso ou falta de montante orçado em uma área para execução das atividades. Neste contexto, Schiff e Lewin, (1970) explicam que a folga orçamentária é ocasionada por uma superestimação dos gastos que foram previstos, assim, esse excesso de recursos poderia ser disponibilizado e melhor aproveitado em outras áreas. Nesse sentido Dunk (1993), e Yuen (2004), acrescentam que a folga também está relacionada a subestimar receitas, subestimar as capacidades de desempenho para que as metas orçamentárias possam ser facilmente alcançáveis.

Para Young (1985), a folga orçamentária são recursos excedentes que os gestores voluntariamente adicionam ao orçamento. Esse incremento de valores no orçamento, para Dunk (1993), tende a facilitar o alcance do orçamento. Neste contexto, Douglas e Wier (2000), argumentam que a folga orçamentária é apontada em pesquisas como presença disfuncional, ou

mesmo antiética, e, portanto, para Dunk, (1995); Fisher, Frederickson, & Pfeffer, (2002); Nouri (1994); Young (1985), ela deve ser limitada.

Além disso, Onsi (1973), observa que a folga orçamentária pode resultar de duas fontes: (i) imprecisão da previsão, devido a erros de estimativa e mudanças de eficiência; e (ii) manipulação, decorrente do fato de que a realização eficiente de um processo orçamentário depende diretamente do recebimento de informações de subordinados quanto a utilização de recursos. Portanto, se não houver um objetivo comum entre os subordinados e a empresa, os subordinados poderão reter ou adulterar informações privadas para atender seus próprios interesses (Daumoser Hirsch & Sohn 2018). Davila e Wouters (2005), afirmam que a folga orçamentária limita o esforço que as pessoas exercem para o uso eficiente dos recursos.

Segundo Thompson (1961), a folga orçamentária é comum no dia a dia dos negócios, porque os comportamentos e propósitos dos gerentes têm objetivos organizacionais e pessoais. Lukka (1982), evidenciou em seus estudos, três tipos de folga orçamentária: folga teórica; folga do superior; e folga orçamentária. Para o autor a folga teórica é a diferença entre o desempenho máximo do subordinado e o desempenho mínimo que é exigido pelo superior. Nesse sentido, Daumoser, Hirsch e Sohn (2018), evidenciam que a folga do superior está relacionada com o excedente de desempenho superior ao nível mínimo de desempenho requerido.

No contexto de explicar a tendência da folga orçamentária disfuncional de gestores, Dunk e Nouri (1998), apontam quatro possibilidades, tais como: (i) a ênfase orçamentária, pela importância das metas orçamentárias vinculadas as recompensas econômicas e sociais dos gestores dos seus centros de responsabilidade (Dunk, 1995; Hopwood, 1972; Merchant, 1985a; Otley, 1978); (ii) a participação orçamentária (Merchant, 1985a), pois participação orçamentária proporciona aos gerentes uma oportunidade de indução intencional (Lukka, 1988); (iii) a assimetria informatizada (Fisher et al., 2002; Fisher, Maines, Pfeffer, & Sprinkle, 2002), pois, para Kirby, Reichelstein, Sem e Palk (1991), com vantagem informacional os subordinados podem negociar metas mais fáceis; (iv) e, por fim, a incerteza, refere-se à falta de informação para o planejamento (Chapman, 1997; Galbraith, 1973; Macintosh, 1985) pois, para Brownell e Dunk (1991); Lukka (1988); Merchant, (1985), incentiva os gestores como forma de cobertura contra a falta de previsibilidade.

No contexto de explicar os fatores que afetam a criação da folga orçamentária Elmassri e Harris (2011), apresentam três categorias: (i) relacionada ao contexto e ambiente em que o orçamento é criado, ou seja, setor da indústria, tamanho da empresa, estrutura, cultura nacional, e também a incerteza e risco do mercado; (ii) relacionado ao processo orçamentário: como a

participação da gerência de nível inferior, assimetria de informações, e a própria flexibilidade do orçamento; e (iii) relacionado ao comportamento individual, como, ética individual, reputação por meio de orçamentos precisos, e atitude em relação ao risco.

De acordo com Frezatti, Beck e Da Silva (2013), a literatura demonstra que os gestores conscientemente sabem quando no orçamento existem valores subestimados ou superestimados e poderiam não a fazer. Nesse sentido os autores afirmam que quando se trata de reservas orçamentárias, devem ser considerados quatro elementos: (i) a existência de reservas: necessário entender a real necessidade e o motivo, independentemente de ser algo presente, passado ou futuro; (ii) a intencionalidade das ações: se existem benefícios aos gestores por atingimento de tais metas, a intenção será vista se o gestor ter entendimento da construção das metas, da disponibilidade de informações, do conhecimento conceitual e prático, treinamento e a própria estrutura organizacional, caso contrário, não será intencional, e sim por uma questão de desconhecimento, falta de tempo mínimo para obter informações melhores, entre outras.

Ainda, (iii) as razões para a reserva ser criada: (a) pressão para atingir o crescimento de lucro anual, (b) *hedge* contra a incerteza, (c) controle orçamentário, (d) participação orçamentária, (e) assimetria de informação, (f) descentralização de uma organização e (g) comunicação inadequada; e por fim, último elemento; (iv) o benefício da ação: como, exemplo a remuneração dos gerentes, pois quando o desempenho do orçamento está ligado ao sistema de recompensa da organização, os gerentes são motivados a criar reservas.

Pesquisas anteriores indicam que ao existir vínculo do orçamento com um sistema de recompensas, os gerentes identificam como incentivo para melhorar a remuneração, pois, terão recompensas pelo alcance de suas metas e assim evidenciarão um comportamento desonesto. Busch (2002), afirma que a diferença entre o orçamento proposto e a verdadeira previsão orçamentária, pode ser considerada como uma questão de honestidade.

Corroboram, Baiman e Demski (1980), Cyert e March (1963), Merchant (1998), Williamson (1970) ao afirmarem que os gerentes podem gerar a folga orçamentária, para proteger-se contra a incerteza, usufruir de benefícios e melhorar suas avaliações de desempenho e remuneração. Dessa forma evidencia-se o comportamento oportunista dos gerentes, que resulta em alocação ineficiente de recursos com o uso de esquemas de compensação e com incentivos ou motivações distorcidas (Baiman & Evans, 1983; Rankin Schwartz & Young, 2008; Sprinkle & Williamson, 2007).

Muitas são as discussões sobre a temática folga orçamentária que seguem desde Onsi (1973) e Merchant (1985) até Church, Kuang e Liu (2019), e apresentam diferentes definições. Do

ponto de vista da teoria econômica, Onsi (1973) e Merchant (1985), definem folga como a diferença entre os recursos disponíveis e os recursos requeridos pela organização.

Destarte, denota-se que é ampla a investigação da folga orçamentária, pois, são diversas variáveis em contextos diferentes, em conjunto ou individuais externos ou internos. Ademais, a folga orçamentária também pode ser analisada por meio da influência de comportamentos com base em teorias comportamentais como exemplo a teoria da motivação de proteção que se refere à necessidade de realização, de poder e de autonomia do indivíduo.

3. METODOLOGIA

No que tange a metodologia, nesta pesquisa, utilizou-se como tipologia a revisão sistemática, que segundo Castro (2001), busca responder de forma planejada uma pergunta específica e ainda utilizar procedimentos compreensíveis para evidenciar e avaliar criticamente as pesquisas. Para Kitchenham, (2004), a revisão sistemática da literatura consiste na técnica de identificar, avaliar, e interpretar as pesquisas disponíveis sobre um tema escolhido, área de tópico ou fenômeno de interesse, sintetizando o trabalho existente de maneira justa e vista como justa, e identificando quaisquer lacunas na pesquisa atual, a fim de sugerir novas pesquisas futuras.

Esse estudo de caráter teórico, com abordagem qualitativa e quantitativa foi conduzida conforme a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Itens de relatório preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises - PRISMA), que consiste em operacionalizar a revisão sistemática através de uma lista, contendo um *checklist* com 27 itens (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009).

Destarte, para identificar os estudos acerca do assunto, realizou-se uma busca nas bases de dados *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct*. As buscas dos artigos foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2022 e o recorte temporal foi dos últimos 11 anos “2011 a 2021”. Empregou-se como estratégia de busca nas bases os seguintes termos: “*budget slack*” or “*budgetary slack*” or “*budgeting slack*”. A tabela 1 apresenta os filtros utilizados após os termos aplicados e as quantidades encontradas.

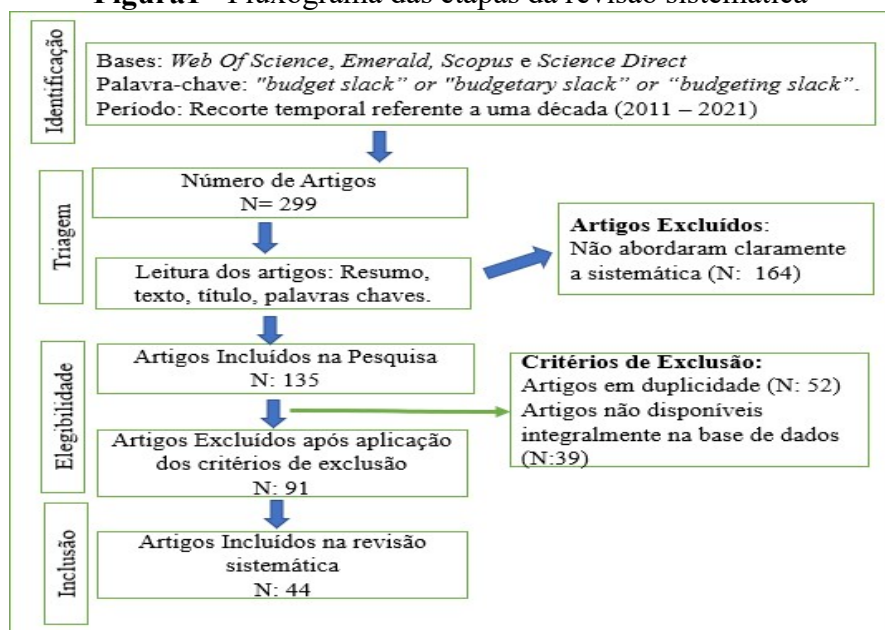
Tabela 1- Demonstração dos filtros utilizados nas bases

Bases	1º Filtro nas bases	2º Filtro	TOTAL	% Encontrado
<i>Web Of Science</i>	Artigos com os termos	Artigos	55	18,39%
<i>Emerald</i>	Artigos com os termos	Artigos	49	16,39%
<i>Scopus</i>	Título/resumo e palavras chaves	Artigos	85	28,43%
<i>Science Direct</i>	Artigos com os termos	Artigos	110	36,79%
Total Geral			299	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Os filtros foram efetuados conforme a disponibilidade nas próprias bases, e conforme a tabela 1, qualquer pesquisador poderá efetuar os mesmos filtros para validação, caso desejar. Nesta investigação, após a delimitação inicial foram identificados 299 artigos. Dentre esses 299 artigos, aplicaram-se critérios de exclusão: (i) artigos em duplicidade; (ii) não disponíveis integralmente na base de dados e (iii) estudos que não abordaram claramente a sistemática. A partir disso, os estudos a serem investigados nessa revisão sistemática foi de 44. Assim, de acordo com a aplicabilidade do método Prisma Moher et al., (2009), pode-se observar na Figura 1 toda a estrutura dessa revisão sistemática.

Figura 1 - Fluxograma das etapas da revisão sistemática



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Após identificação dos 44 artigos para análise, iniciou-se o processo de extração dos dados por meio do Excel, com as seguintes informações: ano de publicação; autores; base de dados; revista de publicação; título; objetivos; método; resultados; variáveis utilizadas; teorias de base. Ademais, para a análise utilizou-se da análise de conteúdo de Bardin (2004).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados elementos sobre a análise de conteúdo entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados dos artigos que compuseram a amostra desta investigação. A partir da definição da técnica de análise dos dados, de acordo com Bardin (2004) é necessário seguir três etapas, a primeira é a pré-análise, momento em que foram identificados e organizados os artigos. Depois de organizados, a segunda etapa foi a de exploração dos artigos, momento em que se definiu a categoria Variável utilizadas na relação com a folga orçamentária.

Por último, a terceira etapa é o tratamento dos resultados, momento em que se apresenta as variáveis encontradas na constituição do corpus desta investigação.

Destaca-se que 43 variáveis foram identificadas após análise dos 44 artigos, a caracterização dessa amostra é apresentada na Tabela 2 em que são organizados os títulos, autores, ano de publicação de forma cronológica.

Tabela 2 - Caracterização da amostra da pesquisa

Nrº	Título	Autores	Ano Publ.
1	Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals	Lu	2011
2	The Effects of Environmental Uncertainty and Budgetary Control Effectiveness on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector	Yilmaz & Özer	2011
3	The effect of trust-insuperior and truthfulness on budgetary slack: na experimental investigation	Chong & Ferdiansah	2011
4	Shared interest and honesty in budget reporting	Church, Hannan & Kuang	2012
5	The Slack mechanisms in the regulated Vs de-regulated environment: the empirical study from Indonesian manufacturing business units	Syafruddin, & Mu'id	2012
6	How can management control system fairness reduce managers unethical behaviours?	Langevin & Mendoza	2013
7	Do organizational politics and organizational commitment affect affect budgetary slack creation in public organizations?	Yılmaz, Özer & Günlük	2014
8	The influence of participative budgeting on budgetary slack in composing local governments' budget in Bali province	Widanaputra & Mimba	2014
9	How Top-down and Bottom-up Budgeting Affect Budget Slack and Performance through Social and Economic Exchange	Kramer & Hartmann	2014
10	Assessing the impact of budgetary participation on budgetary outcomes: the role of information technology for enhanced communication and activity-based costing	Maiga, Nilsson & Jacobs	2014
11	The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment	De Baerdemaekera & Bruggemana	2015
12	The Robustness of Honesty Effects on Budget Proposals when the Superior has Rejection Authority	Douthit & Stevens	2015
13	Exploring budgetary slack: the influence of organizational commitment and job- related tension	Yuen, Law & Tayles	2015
14	The effects of the asymmetry, thepolitical and the cultural information onthe budgetary participation and budgetary slack in the local government (the studies for the....	Gagaring & Mushar	2015
15	Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experimente	Gago-Rodríguez & Naranjo-Gil	2016
16	Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector	Kahar, Rohman & Chariri	2016
17	The consequences of control over budgetary slack and managerial orientation in promoting budgeting harmonization	Damayanti	2016
18	The effect of budget participation on budgetary slack in local government with organizational commitment and environmental uncertainty as the moderating variable	Setiawan & Ghozali	2016
19	The effect of participative budgetary, assymmetric information, pressure-handling, and organizational commintment on the budgetary slack	Fitriani, Suryaningsum, Kusumawardhani & Sally	2016

20	Deceptive Superiors and Budgetary Reporting: An Experimental Investigation	Brink, Coats & Rankin	2017
21	A Study on Managers' Creation of Budgetary Slack in Emerging Economies: The Case of Vietnam	Ngo, Doan & Huynh	2017
22	Does e-procurement solve Indonesia local government budgetary slack through it adaptive culture?	Zahra, ohman, Chariri & Karim	2017
23	The Dimensions of Organizational Commitment Moderates the Relationship between Budget Participation and Budgetary Slack and Its Effects on Performance	Januarti	2017
24	The effect of budgetary participation on budgetary slack using budgetary ethical compliance as the mediating and moderating variable	Hormati, Laduna, Mahdi & Kahar	2017
25	The u-shaped relationships between business units' strategy, use of accounting performance measures and budgetary slack	Ratmono	2018
26	The role of risk management on budget quality and slack	Chariri & Prabowo	2018
27	Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club	Baxter, Carlsson-all, Chua & Kraus	2019
28	Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence	Douthit & Majerczyk	2019
29	The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting	Church, Kuang & Liu	2019
30	Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting	Blay, Douthit & Fulmer III	2019
31	Budgetary Participation's Antecedent of Information Asymmetry and its Outcomes	NGO	2019
32	Managing Inefficiency of Participatory Budgeting by Investigating the Dark Side Personality of Managers	Suryadi, Mulyaningsih & Rajiani	2019
33	Role Budget Participation and Budget Slack on Supply Chain Operational Performance: Evidence from Indonesian Textile Industry	Hakimah, Nugraha, Fitri, Manihuruk & Hasibuan	2019
34	The Tendency of Hotel Rooms Division Managers to Create Budgetary Slack	Ramdeen, Taylor & Lee	2019
35	The Impact of Accountability-Oriented Control Aspects of Variance Investigation on Budgetary Slack and Moderating Effect of Moral Development	Deng, Liu & Wen	2020
36	Budgetary Slack and Use in Indonesia: 'Participation on Budget' and 'Budget Emphasis' as Mediation Variables.	Donna & Ningsihb	2020
37	Budgetary Slack: Participation Perspective, Information Asymmetry, and Local Wisdom of Tri Hita Karana	Jayawarsa, Purnami & Saputra	2020
38	Budgetary participation effect, budget emphasis, and information asymmetry on budgetary slack	Ningsih & Indira	2020
39	The role of budget participation in improving managerial performance	Amir, Ridwan, Din, Yamin, Zahra & Firman	2020
40	A study of performance model development and good governance budgeting	Haliah	2021
41	Mood and honesty in budget reporting	Altenburger	2021
42	Determinants of Budgetary Slacks in State Owned Enterprises: Evidence from Indonesia	Lestari & Adi	2021
43	Mitigation of Budgetary Slack Behavior Through Islamic Religiosity and Budget Control: An Empirical Study of Indonesian Local Companies	Lakasse, Hamzah, Abdullah & Syahrudin	2021
44	Obedience pressure vs peer pressure: an explanation of muslims' religious role in budgetary slack	BR & Khoirunisa	2021

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com a tabela 2 pode-se identificar a variável “participação orçamentária” que esteve presente em 52,27%, ou seja em 23 artigos dos 44 analisados. Essa variável é evidenciada como a característica adotada em organizações que visam motivar seus colaboradores a melhoria do desempenho no trabalho, de acordo com os trabalhos analisados, quanto maior a participação dos colaboradores no planejamento orçamentário menor a folga orçamentária, contudo, a forma de participação também determina a folga orçamentária e muitas vezes pode levar a gerar a folga orçamentária.

Nesse contexto, os artigos analisados indicaram que a participação orçamentária afeta gradualmente a propensão de criar folga orçamentária. Os resultados demonstram que os efeitos do comportamento do contexto empresarial podem potencializar o aumento da folga, isso pode ser decorrente da incerteza na carreira que pode moderar a relação entre participação orçamentária e folga orçamentária.

O estudo anterior de Dos Santos, Beuren, Nardi e Vicenti (2016), evidencia através de uma pesquisa bibliométrica e sociométrica de artigos publicados em periódicos internacionais da *ScienceDirect* e do ProQuest entre 1973 e 2012, a quantidade de 26 artigos que apontaram que as variáveis “participação no orçamento”, “assimetria da informação”, e “ênfase orçamentária” são as mais investigadas na relação com a folga orçamentária.

Outro apontamento evidenciado nas produções é que o maior nível político, e regulatório resultou na maior folga orçamentária. Assim, se alguém quer reduzir a folga orçamentária, então é preciso reduzir os problemas da política, e das regulamentações nas organizações. A cultura também foi apresentada como um fator que afeta a folga orçamentária e corrobora com os estudos de Bakar, Binti e Amiruddin, (2014); Suhartini, Riadi, e Sari, (2015); Ashmeade, Mccambridge, e Sullivan, (2017); Lestari, (2020) e valores culturais (Lau & Eggleton, 2004).

Além disso, os resultados indicam que, em uma situação de alta participação orçamentária, gestores altamente comprometidos que relatam baixa tensão relacionada ao trabalho estão associados a uma redução da propensão a criar folga orçamentária, enquanto gestores mais comprometidos com maior tensão relacionada ao trabalho estão associados a uma maior propensão a criar folga. A variável compromisso organizacional foi encontrada em 6 artigos e corrobora com os estudos de Amran e Auzair, (2013), De Baerdemaeker e Bruggeman, (2015) como um fator informal que afeta a folga orçamentária. A variável “tensão ou pressão” no trabalho foi encontrada em 3 artigos e é também apresentada nos estudos de Kahar, Rohman, e Chariri, (2016) como fator que afeta a folga orçamentária.

Dessa forma, sinaliza-se que a tendência dos gerentes de criar folga orçamentária muda com a configuração e a forma com que a organização é e está estruturada, com a identidade política, cultural e de outros fatores que determinam a participação orçamentária. Outra variável identificada em 8 trabalhos foi a assimetria informacional. Os resultados constataram que o efeito direto da assimetria informacional afeta a folga orçamentária na unidade de trabalho. Este achado corrobora com os estudos de Daumoser et.al., (2018); Fisher, Frederickson e Peffer (2000); Fisher, et. al., (2002); que identificaram que a assimetria de informação é causa de criação de folga orçamentária. Nesse sentido, quando se trata de informações, Yang, Wang, e Cheng, (2009) apontam que a qualidade do sistema de informação é um fator que afeta a folga orçamentária.

A variável “honestidade” foi identificada em 6 trabalhos, conceituada como um valor comportamental dos colaboradores, os resultados das pesquisas evidenciam que o interesse compartilhado na criação de folga aumenta a folga nos relatórios orçamentários, o que é prejudicial para a organização porque leva ao uso indevido de recursos e, assim, diminui a eficiência organizacional. Esses resultados corroboram com os estudos de Blay, Douthit, e Fulmer III, (2019) em que identificaram a honestidade como fator que afeta a folga orçamentária.

Destarte, sobre a variável “honestidade”, os estudos apontam que uma base de medição financeira leva a uma honestidade menor do que uma base de medição não financeira em que os participantes recebem benefícios de folga direta, porém esse efeito é enfraquecido quando os colaboradores recebem benefícios indiretos de folga. Também, os benefícios indiretos de folga levam a uma honestidade significativamente menor o que causa a diminuição da preocupação moral no processo de tomada de decisão.

A variável “confiança” foi encontrada em 3 artigos como fator que afeta a folga orçamentária. Outros estudos de Bakar, Binti e Amiruddin (2014); Chong e Ferdiansah, (2011); Gago-Rodríguez e Naranjo- Gil, (2016), também utilizaram a variável confiança para identificar sua influência na folga orçamentária. Outra variável encontrada foi o “controle orçamentário”, presente em quatro artigos e corrobora com o estudo de Van der Stede, (2000) que relata que a dificuldade de controle orçamentário influencia a criação de folga orçamentária. Nesse sentido Kinnersley e Magner (2008), comentam que a percepção desfavorável dos gestores sobre o processo orçamentário pode ser uma causa influente na criação da folga orçamentária.

A variável “ênfase orçamentária” foi encontrada em 3 artigos e segundo Schiff e Lewin (1968), é uma das principais justificativas para a criação de folga orçamentária quando especialmente estiver alinhado ao alcance das metas e ao sistema de recompensas. Segundo

Wiersma, (2017) o tipo de negociação com subordinados pode ser uma causa para a criação da folga orçamentária.

A variável “incerteza” foi encontrada em 3 artigos, e corrobora com os estudos de Dunk e Nouri, (1998); Daumoser, Hirsch, e Sohn, (2018), que evidenciaram a existência de incerteza como fator de causa ambiental que afeta a criação da folga. Outra variável encontrada em três artigos foi a “estratégia competitiva”. Além disso, a variável “justiça” também encontrada em três artigos. A variável “estilo liderança” foi encontrada somente em um artigo neste estudo, destacamos também o estudo de Islami e Nahartyo, (2019) que utilizaram dessa variável.

Vale destacar que outros estudos evidenciaram outros fatores que afetam a folga orçamentária, tais como: o “gênero” (Suhartini, Riadi, & Sari, 2015; Johansson & Wennblom, 2017); os “valores individuais” das pessoas (Putra, Albab, & Swara, 2019); “interesses políticos”, “interesses próprios” (Kinnersley & Magner, 2008; Wiersma, 2017; Busch & Gustafsson, 2002); “poder do negociador orçamentário” (Fisher et.al., 2000); “supervisão abusiva” e “exaustão emocional” (Tong & Prompanyo, 2021), mas que de fato não foram encontradas nessa revisão.

Ademais, evidenciamos que variáveis como “benefícios”, “motivação”, “ansiedade de gestão”, “percepção”, “desempenho”, “política”, “investigação”, “religiosidade”, “interação”, “diversificação corporativa”, e “satisfação” foram destacadas em dois artigos distintos dos quarenta e quatro analisados.

E, “interesse compartilhado”, “mecanismos”, “comportamento antiético”, “comportamento político geral”, “participação no planejamento estratégico”, “legitimidade”, “humor”, “*feedback* orçamentário”, “avaliação orçamentária”, “atitude orçamentária”, “regulação”, “autoridade final”, “consciência”, “autorrelato”, “estilo de liderança”, “controle pessoal”, “ética”, “qualidade do orçamento”, “previsibilidade tecnológica” e “objetivos do uso do orçamento”, foram variáveis destacadas apenas uma vez em diferentes artigos.

Em específico neste artigo, não se destacam as conceituações das variáveis que foram sinalizadas duas ou uma vez, mas cabe deixar registrada a existência dessas variáveis para análise em estudos futuros.

Uma das características importantes, é o tipo da amostra utilizada para análise das variáveis em relação a folga orçamentária. Dos 44 artigos, 18 (41%) utilizaram se de gestores de empresas privadas; 17 (39%) utilizaram se de gestores de governo de empresas públicas e 9 (20%) utilizaram se de estudantes das universidades. Quanto as teorias utilizadas, em primeiro lugar a Teoria da Agência e segundo a Teoria da Contingência. Ademais, outras teorias foram utilizadas para explicar os fenômenos pesquisados e podemos citar: teoria da justiça organizacional; teoria

organizacional; teoria da reação psicológica; teoria de definição de metas; teoria da cultura adaptativa; teoria das normas sociais; teoria do orçamento, teoria institucional. A diversidade de outras teorias pode estar indicando que o estudo da folga orçamentária está vinculado a outros temas, como exemplo o comportamento humano e não somente na relação entre o agente e o principal ou o comportamento organizacional por contingências internas e externas.

Observamos que a participação orçamentária demonstra uma variável utilizada em grande parte dos estudos, tanto na área privada, quanto na pública. A maior participação orçamentária, resultou em menor folga. Nesse sentido, o alto nível de participação deve ser equilibrado com a seleção de profundidade, escopo e peso de participação adequados, bem como a legitimidade adequada para que a folga orçamentária possa ser minimizada.

Noutro contexto, se as informações fornecidas pelos subordinados forem confiáveis, o grau de folga orçamentária pode ser reduzido. Para isso, o gestor deve monitorar mais os detalhes do orçamento apresentado pelos subordinados e induzir eles a comunicar de forma verdadeira as informações. Mas, a folga orçamentária é menor quando os subordinados percebem que os superiores são legítimos em seus papéis do que quando os subordinados percebem que os superiores são ilegítimos.

Além disso, outras variáveis são investigadas juntamente ou não com a participação orçamentária tais como: “o cumprimento ético orçamentário” que poderá ser utilizado para investigar a participação orçamentária e folga orçamentária; “o compromisso organizacional do gestor”, pois este tentará fazer o seu melhor para o bem da organização, ou seja, com o alto comprometimento, a alta possibilidade de folga orçamentária pode ser evitada; “a atitude dos gestores em relação ao orçamento alcançado” pode mediar a relação entre a participação orçamentária e a criação de folga orçamentária dos gestores; “utilização do custeio por atividades ABC” pode moderar a participação orçamentária com papel de reduzir a folga orçamentária e melhorar o desempenho gerencial; “tensão”, os gestores comprometidos e com baixa tensão relacionada ao trabalho estão associados a uma redução da propensão a criar folga orçamentária; “incerteza de carreira” dos funcionários pode influenciar suas atitudes, especialmente na composição de um orçamento.

A teoria motivacional por exemplo, pode ser utilizada para explicar a ligação entre participações orçamentárias e folga orçamentária e comparar o grau de criação de folga entre economias emergentes e desenvolvidas. Além disso, outras variáveis como: fatores ambientais, características de tarefa, atitude de trabalho, satisfação no trabalho, motivação, desempenho, traços pessoais, valores morais, diferenças culturais, honestidade, controle orçamentário são elementos

importantes para investigar suas influências na criação de folgas orçamentárias. Outro fator importante para pesquisas futuras é investigar o elo entre a criação de folga orçamentária e sua utilização subsequente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi descrever as características da produção científica dos artigos sobre folga orçamentária publicados em periódicos internacionais das bases “*Web Of Science, Emerald, Scopus e Science Direct*”. Como resposta ao objetivo da pesquisa destacamos que o cenário da produção científica sobre Folga Orçamentária nas 4 bases no período de 2011 a 2021 resultou em 44 artigos que foram selecionados para análises. Esses artigos sinalizaram 43 temas ou variáveis distintas, porém as mais evidenciadas foram: Participação orçamentária; Assimetria informacional; e Honestidade.

A partir desses apontamentos, é possível evidenciar que essas variáveis apresentam diferentes definições e aspectos relacionados a folga orçamentária. Sobre a variável Participação orçamentária os estudos apontam que esta afeta gradualmente a propensão de criar folga orçamentária, pois os efeitos do comportamento do contexto empresarial podem potencializar o aumento da folga.

Sobre a variável Assimetria informacional os estudos constataram que o efeito direto das informações de assimetria afeta a participação orçamentária e a folga orçamentária na unidade de trabalho e que a participação maior dos gestores no processo orçamentário leva à diminuição da criação de folgas orçamentárias. Ou seja, constatou-se que a variável Honestidade foi evidenciada nas pesquisas em que o interesse compartilhado na criação de folga aumenta a folga nos relatórios orçamentários o que é prejudicial para a organização porque leva ao uso indevido de recursos e, assim, diminui a eficiência organizacional.

Por fim, destaca-se que os estudos apresentaram diferentes variáveis que são testadas nos estudos sobre efeitos na folga orçamentária e essa diversidade pode indicar um campo ainda com lacunas de pesquisa a serem exploradas. Outro aspecto é quanto aos critérios adotados para a coleta e análise dos dados, pois outro pesquisador pode optar por diferentes formas de busca dos estudos e outras formas para análise.

Destarte, se recomenda investigar outras bases de dados. Por fim os achados dessa pesquisa propiciam novos estudos, através da utilização de outras teorias, outros temas em novos contextos, tanto na área privada, como na pública.

REFERÊNCIAS

- Altenburger, M. (2021). Mood and honesty in budget reporting. *Management Accounting Research*, 50, 100707.
- Amir, A., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N., Zahra, F., & Firman, M. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, 7(2), 269-280.
- Amran, N. & Auzair, M. S. (2013). 'Incentive Compensation, Organizational Commitment and Managerial Performance in Zakat Institutions', *Terengganu International Finance and Economics Journal*, 3(2), pp. 50–58.
- Ashmeade, J. A., Mccambridge, G. & Sullivan, J. (2017). 'Ethical Concerns of Budgetary Slack Creation', *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 18(3), pp. 401–417.
- Baiman, S., & Demski, J. S. (1980). Economically optimal performance evaluation and control systems. *Journal of Accounting Research*, 18(Supplement), 184–220.
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371–395.
- Bakar, N. R. Binti A. & Amiruddin, R. (2014) 'Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack', in *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014)*, pp. 978–983.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, v. 70.
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21-40.
- Blay, A., Douthit, J., & Fulmer III, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42, 56-65. doi: 10.1016/j.mar.2018.05.001
- BR, A. D. M & Khoirunisa, K. R. (2021). Obedience Pressure VS Peer Pressure : An Explanation of Muslims' Religious Role In Budgetary Slack, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36 (2), 124–135.
- Brink, A. G., Coats, J. C., & Rankin, F. W. (2017). Deceptive superiors and budgetary reporting: An experimental investigation. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 79-91.
- Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 693–703.
- Busch, T. & Gustafsson, O. (2002). "Slack in the public sector: a comparative analysis of a private and a public enterprise for refuse collection", *Public Management Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 167-186.
- Busch, T. (2002). "Slack in public administration: conceptual and methodological issues", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 153-159.
- Castro, A. A. (2001). Revisão sistemática e meta-análise. *Compacta: temas de cardiologia*, v. 3(1), 5-9, 2001.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 189–205.
- Chariri, A., & Prabowo, T. J. W. (2018). The Role of Risk Management on Budget Quality and Slack. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4), 1-12.

- Chong, V. K., & Ferdiansah, I. (2011). The effect of trust-in-superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation. *Advances in Management Accounting*, 55–73. doi:10.1108/s1474-7871(2011)0000019009.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155-167.
- Church, B.K., Kuang, X.J. & Liu, Y.S. (2019). “The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 72, January, pp. 74-84
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In J. B. *Miner (Ed.), Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure* (pp. 60–77). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Damayanti, Ratna. (2016). The consequences of control over budgetary slack and managerial orientation in promoting budgeting harmonization. 14. 9239-9253.
- Daumosser, C., Hirsch, B. & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*. 29, pp. 115-159.
- Davila, T. Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 7, p. 587-608.
- 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. doi:10.1016/j.mar.2015.06.002
- Deng, D., Liu, L. Y. J., & Wen, S. (2020). The Impact of Accountability-Oriented Control Aspects of Variance Investigation on Budgetary Slack and Moderating Effect of Moral Development. *Frontiers in Psychology*, 11, 583643.
- Donna, M. G., & Ningsih, S. (2020). Budgetary slack and use in Indonesia: ‘participation on budget’ and ‘budget emphasis’ as mediation variables. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 626-644.
- Dos Santos, V., Beuren, I. M., Nardi, L. V., & Vicenti, T. (2016). Folga Orçamentária: Características das Publicações em Periódicos Internacionais. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 88-110.
- Douthit, J. D., & Stevens, D. E. (2015). The robustness of honesty effects on budget proposals when the superior has rejection authority. *The Accounting Review*, 90(2), 467-493.
- Douthit, J., & Majerczyk, M. (2019). Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 101057.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410
- Dunk, A. S. (1995). The joint effects of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance*, 30(2), 61–75
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72–96.
- Elmassri, M. & Harris, E. 2011. Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12, 3, pp. 278-293.

- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847–865.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Peffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, 27, 27–43.
- Fisher, J.G., Frederickson, J.R. & Peffer, S.A. (2000). “Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation”, *The Accounting Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 93-114.
- Frezatti, F., Beck, F., & da Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(4), 335-354.
- 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). 13. 2957-2976.
- Gago-Rodríguez, S., & Naranjo-Gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908–1928. doi:10.1108/md-10-2015-0480
- Galbraith, J. S. (1973). Designing complex organizations. *New York: Addison-Wesley*
- Hakimah, Y., Nugraha, A. T., Fitri, H., Manihuruk, C., Hasibuan, M., (2019) Role Budget Participation and Budget Slack on Supply Chain Operational Performance: Evidence from Indonesian Textile Industry. *International Journal of Supply Chain Management* 8(3).
- Haliah, H. (2021). A study of performance model development and good governance budgeting. *International Journal of Law and Management*, 63(3), 301-319.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156–182
- Hormati, A., Laduna, R., Mahdi, S., & Kahar, S. (2017). The effect of budgetary participation on budgetary slack using budgetary ethical compliance as the mediating and moderating variable. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(8), 1081-1092.
- Islami, I. N., & Nahartyo, E. (2019). Do Leadership Styles Moderate the Relationship of Organizational Commitment and Budgetary Slack? An experimental approach. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(2), 150. doi:10.22146/jieb.32285
- 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.
- Jayawarsa, A. A. K., Purnami, A. A. S., & Saputra, K. A. K. (2020). Budgetary slack: Participation perspective, information asymmetry, and local wisdom of Tri Hita Karana. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(1), 210-217.
- Johansson, T., & Wennblom, G. (2017). In female supervisors male subordinates trust!? An experiment on supervisor and subordinate gender and the perceptions of tight control. *Journal of Management Control*, 28(3), 321–345.
- Junqueira, E., Oyadomari, J. C. T., & de Oliveira Moraes, R. (2010). Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. *ConTexto*, 10(17), 31-42.

- Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1663 - 1674. doi:10.19030/jabr.v32i6.9814.
- Kamin, J. Y., & Ronen, J. (1981). Effects of budgetary control design on management decisions: Some empirical evidence. *Decision Sciences*, 12(3), 471–476.
- Kinnersley, R.L. & Magner, N.R. (2008). “Fair governmental budgetary procedures: insights from past research and implications for the future”, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 355-374.
- Kirby, A., Reichelstein, S., Sen, P., & Palk, T. (1991). Participation, slack, and budget-based performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 29, 109–128.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, v. 33, p. 1-26.
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How top-down and bottom-up budgeting affect budget slack and performance through social and economic exchange. *Abacus*, 50(3), 314-340.
- Lakasse, S., Hamzah, M. N., Abdullah, M. W., & Syahrudin, S. (2021). Mitigation of budgetary slack behavior through Islamic religiosity and budget control: An empirical study of Indonesian local companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 8(8), 355-363.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers’ unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C.M. & Eggleton, I.R. (2004). “Cultural differences in managers’ propensity to create slack”. *Advances in International Accounting*, Vol. 17, pp. 137-174.
- Lestari, D. I. (2020). Do Culture Prevent Slack in Your Budget? *The International Journal of Business & Management*, 8(2). 19-25, doi:10.24940
- Lestari, D. I., & Adi, P. P. (2021). Determinants of Budgetary Slacks in State Owned Enterprises: Evidence from Indonesia. *Calitatea*, 22(184), 86-92.
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance - An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 497–529.
- Lu, C. T. (2011). Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6261.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 281–302.
- Macintosh, N. B. (1985). The social software of accounting and information systems. *John Wiley*.
- 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, 5-32.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829
- Merchant, K. A. (1985). Control in business organization. *Financial Times/Prentice Hall*.
- Merchant, K. A. (1985a). Budgeting and the propensity to create budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201–210.
- Merchant, K. A. (1998). Modern management control systems: Text and cases. The Robert S Kaplan series in management accounting. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint-preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Physicaltherapy*, 89(9), 873-880.
- NGO, Q. H. (2019). Budgetary Participation's Antecedent of Information Asymmetry and its Outcomes. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 12.
- NGO, Q. H., Doan, T. N. N., & Huynh, T. N. (2017). A Study on Managers' Creation of Budgetary Slack in Emerging Economies: The Case of Vietnam. *Asian Journal of Accounting Research*, 2(2), 15-28.
- Ningsih, S., & Indira, D. S. (2020). Budgetary participation effect, budget emphasis, and information asymmetry on budgetary slack. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (27), 50.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, v. 10, n. 4, p. 363-382.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16, 122-149
- Putra, P. Y. P., Albab, F. N. U., & Swara, C. C. A. (2019). Reflections on Individual Personal Values in the Budgetary Slack Phenomenon. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 22(1). doi:10.33312/ijar.433
- Quintas, T. T., & Beuren, I. M. (2011). Abordagens sobre folga organizacional nas pesquisas publicadas em periódicos internacionais: um ensaio teórico. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(1), 53-72.
- Ramdeen, C., Taylor, M., & Lee, S. (2019). The Tendency of Hotel Rooms Division Managers to Create Budgetary Slack. *Journal of Hospitality Financial Management*, 27(2), 4.
- Rankin, F. W., Schwartz, S. T., & Young, R. A. (2008). The effect of honesty and superior authority on budget proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083-1099.
- Ratmono, D. (2018). THE U-shaped relationships between business units' strategy, use of accounting performance measures and budgetary slack. *International Journal of Business and Society*, 19, 554-573.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Schiff, M., & Lewin, A.Y. (1968). Where traditional budgeting fails. *Financial Executive*, v. 36, n. 5, p. 51-62, 1968.
- 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), 7099-7120.
- Sprinkle, G. B., & Williamson, M. G. (2007). Experimental research in managerial accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research* 1 (pp. 415-444). Amsterdam: Elsevier.
- Suhartini, D., Riadi, E. & Sari, R. P. (2015). 'Budgetary Slack and Managerial Performance Models: Gender Perspective', *European Journal of Business Management*, 7(29), pp. 43-60.

Suryadi, B., Mulyaningsih, H. D., & Rajiani, I. (2019). Managing inefficiency of participatory budgeting by investigating the dark side personality of managers. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 385-394.

Syafruddin, M., & Mu'id, D. (2012). The Slack mechanisms in the regulated Vs de-regulated environment: the empirical study from Indonesian manufacturing business units. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1415-1424.

Thompson, V. A. (1961). *Modern organization*. New York: Knopf.

Tong, Y., Prompanyo, M. (2021). The Effect of Abusive Supervision on Budget Slack: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Open Journal of Accounting*, 10, 17-29. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.102003>

Van der Stede, W.A. (2000). "The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 6, pp. 609-622

Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S. A. (2017). Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1305-1326.

Walker, K. B., & Johnson, E. N. (1999). The effects of a budgetbased incentive compensation scheme on the budgeting behavior of managers and subordinates. *Journal of Management Accounting Research*, 11, 1–28.

Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 361–378.

Widanaputra, A. A., & Mimba, N. P. S. H. (2014). The influence of participative budgeting on budgetary slack in composing local governments' budget in Bali province. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 391-396.

Wiersma, E. (2017). "How and when do firms translate slack into better performance?", *The British Accounting Review*, Vol. 49 No. 5, pp. 445-459.

Williamson, O. E. (1970). *Corporate control and business behavior: An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior*. Prentice Hall international series in management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yang, M.-L., Wang, A. M.-L., & Cheng, K.-C. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527–536. doi:10.1016/j.technovation.2009.01.004

Yilmaz, E., & Özer, G. (2011). The effects of environmental uncertainty and budgetary control effectiveness on propensity to create budgetary slack in public sector. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8902-8908.

Yılmaz, E., Özer, G., & Günlük, M. (2014). Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 241-250.

Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842

Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 517-532.

Yuen, D. C., Law, P. K., & Tayles, M. (2015). Exploring budgetary slack: The influence of organizational commitment and job-related tension. *Corporate Ownership and Control*, 12(2), 615-627.

Yulita Fitriani, L., Suryaningsum, S., Kusumawardhani, I., & Sally, V. (2016). The Effect of Participative Budgetary, Assymetric Information, Pressure-Handling, and Organizational Commitment on The Budgetary Slack. *International Journal of Business and Economic Research*, 14(11), 8061-8070.

Zahra, F., Rohman, A., Chariri, A., & Karim, F. (2017). Does e-procurement solve Indonesia local government budgetary slack through it adaptive culture. *International journal of civil engineering and technology*, 8(8), 1001-1010.