



**Editor Responsável:** Jorge Katsumi Niyama  
Jomar Miranda Rodrigues  
**Editor Associado:** Aldo Leonardo Cunha Callado  
**Processo de Avaliação:** Double Blind Review pelo SEER/OJS

## Revisão com Foco no Orçamento e Avaliação de Desempenho: Uma Aplicação do Processo *ProKnow-C*

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo tem por objetivo analisar as características dos artigos científicos que abordam o fragmento da literatura referente ao orçamento e avaliação de desempenho, a fim de identificar os níveis de maturidade, as consequências da mensuração de desempenho, os estágios da avaliação de desempenho, o mapa da literatura, a análise sistêmica e a agenda para pesquisas futuras.

**Método:** Conduziu-se uma revisão sistemática da literatura, utilizando o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. No total, foram selecionados 22 artigos publicados no intervalo de 1974 a 2023.

**Originalidade/Relevância:** Este estudo justifica-se pela necessidade de analisar um fragmento da literatura, dada a importância de compreender como o orçamento influencia diferentes aspectos da avaliação de desempenho, tanto no nível individual quanto organizacional. Além disso, até o momento, não foi realizada uma revisão sistemática utilizando o instrumento *ProKnow-C* sobre essa temática.

**Resultados:** A análise dos artigos selecionados sugere uma compreensão das diversas funções e influências exercidas pelo orçamento na avaliação de desempenho, tanto no âmbito individual, quanto no organizacional.

**Contribuições Teóricas:** Esta revisão contribui para a literatura e para pesquisadores interessados na temática, ao fornecer evidências sobre o que a literatura tem destacado a respeito da perspectiva do orçamento na avaliação de desempenho. Com base nessa análise, identificam-se lacunas que direcionam os estudos futuros, sendo apresentada uma agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** Orçamento, avaliação de desempenho, revisão sistemática da literatura, *ProKnow-C*.

Rosana Santos de Oliveira

Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC), Santa Catarina, Brasil  
oliveiraufsc2021@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin

Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC), Santa Catarina, Brasil  
enssln@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC), Santa Catarina, Brasil  
elavarda@gmail.com

Recebido: Outubro 02, 2024

Revisado: Abril 03, 2024

Aceito: Abril 09, 2025

Publicado: Julho 30, 2025



### How to Cite (APA)

Oliveira, R. S. de, Ensslin, S. R. & Lavarda, C. E. F. (2025). Revisão com Foco no Orçamento e Avaliação de Desempenho: Uma Aplicação do Processo *ProKnow-C*. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 28 (1), 100-142. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v28i1.3327>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas pesquisas no âmbito da Contabilidade Gerencial têm se dedicado à análise do emprego de orçamento como padrões de desempenho na avaliação de subordinados (Abernethy & Stoelwinder, 1991; Emsley, 2001; Kirby et al., 1991; Kyj & Parker, 2008). Os orçamentos surgem como instrumentos que alinham os objetivos dos subordinados com os da organização e, por conseguinte, com as aspirações dos superiores (Genova, 2022; Pratolo et al., 2020). Esses orçamentos constituem um mecanismo passível de ser utilizado para coordenar as diversas partes de uma organização, controlar e mensurar o desempenho individual, motivar o pessoal e aprimorar a comunicação (Fisher et al., 2002; Pratolo et al., 2020).

O desafio do orçamento está em sua multifuncionalidade nas empresas. Em muitos casos, eles são empregados simultaneamente para fins de planejamento, como a previsão de atividades operacionais, e para fins de avaliação de desempenho, como a determinação de pagamentos de bônus (Arnold & Artz, 2019). Um orçamento adequadamente elaborado norteia a execução do planejamento e influencia o desempenho (Pratolo et al., 2020; Sheshukova et al., 2016). Ainda, possui a capacidade de exercer a função de controle, estabelecendo metas desejadas, como o lucro, e posteriormente avaliando o desempenho em relação a essas metas (Abernethy & Stoelwinder, 1991). A literatura de Contabilidade Gerencial tende a se concentrar na função do orçamento como uma ferramenta de avaliação de desempenho (Abernethy & Stoelwinder, 1991; Arnold & Artz, 2019; Dunk & Kilgore, 2003).

A evolução do sistema de avaliação de desempenho (SAD) tem sido rápida, passando do foco em medidas financeiras (pré-década de 1980) para medidas não financeiras (década de 1980) e, mais tarde, para medidas de desempenho proativas (década de 2000) (Setin et al.,

2022). Esses sistemas se referem às medidas de desempenho empregadas pelos superiores para avaliar o desempenho dos subordinados (Setin et al., 2022).

A avaliação de desempenho é um processo organizacional que afeta a tomada de decisão dos gestores (Joshi & Abdulla, 1996). É reconhecido que a avaliação de desempenho seja conduzida à luz de objetivos verificáveis, e que os controles sejam adaptados aos cargos de gestão, porque os gestores podem ter graus variados de controle sobre seus orçamentos (Joshi & Abdulla, 1996).

Os estudos analisados nesta revisão não se concentraram apenas na perspectiva do indivíduo, mas também no organizacional, abordando ambas separadamente e em conjunto. O estudo de Kyj e Parker (2008) sugere que o estímulo à participação no processo orçamentário ocorre quando os objetivos orçamentários estão vinculados à avaliação dos subordinados. Acrescenta-se, ainda, que sistema de avaliação de desempenho bem definidos podem reduzir comportamentos de manipulação orçamentária (Setin et al., 2022) e são fundamentais no desenvolvimento de planos estratégicos e na avaliação dos objetivos organizacionais (Dunk & Kilgore, 2003).

As organizações empregam controles formais que incluem regras, políticas e procedimentos explícitos, junto com o SAD e compensação de incentivos baseados no orçamento, com o propósito de guiar e influenciar o comportamento dos gestores e de demais subordinados (Chong & Law, 2016).

A literatura sugere que diversas organizações, tanto privadas, quanto públicas, têm demonstrado preocupação em avaliar o desempenho. Dunk e Kilgore (2003) destacam a importância dessa avaliação nas empresas de pesquisa e desenvolvimento, pois a mensuração da produtividade e a melhoria do desempenho se tornaram objetivos críticos para a organização. Sofyani (2018) afirma que o orçamento baseado em desempenho (OBD) nas instituições governamentais aprimora a eficiência e eficácia das compras públicas.

Fisher et al. (2002) sinalizam que os planos de remuneração, baseados no orçamento, são frequentemente alvo de críticas por parte de executivos e acadêmicos, pois incentivam os subordinados a criarem uma margem de segurança nos orçamentos propostos. Adicionalmente, Joshi et al. (2003) e Pratolo et al. (2020) destacam a interdependência entre as funções de planejamento e controle e as práticas de Contabilidade Gerencial, como o orçamento.

Embora a literatura sobre orçamento e avaliação de desempenho tenha avançado significativamente, ainda persiste uma lacuna quanto à maturidade dos aspectos orçamentários e suas consequências na avaliação de desempenho (Franco-Santos et al., 2012) e nos diferentes estágios dessa avaliação (Bititci et al., 2012). Além disso, não se encontra na literatura um mapa que demonstra essa relação e o que já se sabe a partir de estudos anteriores, configurando uma lacuna relevante a ser preenchida. Essa questão se torna ainda mais relevante considerando que a implementação de estudos futuros sobre essa influência na tomada de decisão gerencial carece de uma abordagem mais estruturada, que relacione as práticas orçamentárias à gestão.

A evolução dos modelos orçamentários no contexto da avaliação de desempenho (Chaves et al., 2013) também apresenta lacunas que precisam ser exploradas para aprimorar a compreensão sobre como os orçamentos impactam, de maneira adequada, as avaliações e decisões gerenciais nas organizações. O presente estudo, a partir desta revisão, busca fornecer informações que possam subsidiar futuras pesquisas empíricas no preenchimento dessas lacunas, contribuindo para a melhoria da tomada de decisões gerenciais.

Dada a relevância do tema e as evidências fornecidas pela literatura, é possível perceber a importância dos aspectos orçamentários na avaliação de desempenho em diversos contextos, tanto individuais quanto organizacionais. Percebe-se a necessidade de organizar e sintetizar o conhecimento sobre a relação entre orçamento e avaliação de desempenho. Com

isso, esta revisão sistemática visa preencher lacunas ao apresentar novas discussões com base nos artigos selecionados para a análise (análise bibliométrica, mapa da literatura e análise sistêmica), utilizando o instrumento *ProKnow-C*.

Nessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa é analisar as características dos artigos científicos que abordam o fragmento da literatura referente ao orçamento e avaliação de desempenho, a fim de identificar os níveis de maturidade, as consequências da mensuração de desempenho, os estágios da avaliação de desempenho, o mapa da literatura, a análise sistêmica e a agenda para pesquisas futuras. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma revisão sistemática da literatura, empregando-se o instrumento de intervenção *ProKnow-C* (Valmorbida & Ensslin, 2016).

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender como o orçamento, nos diferentes níveis de maturidade, as consequências da mensuração e os estágios da avaliação de desempenho estão sendo influenciados, assim como a importância de um mapa da literatura e da análise sistêmica, permitindo uma melhor adaptação do controle gerencial às características organizacionais. A relação entre orçamento e avaliação de desempenho é essencial para a Contabilidade Gerencial, pois afeta diretamente a motivação, os incentivos e o alinhamento estratégico de subordinados e gestores. Dessa forma, investigar essa relação a partir de uma abordagem sistemática permitirá sintetizar o conhecimento existente, identificar padrões e propor direções futuras para o aprimoramento do orçamento no sistema de avaliação de desempenho.

O estudo contribui para a literatura ao apresentar uma compilação dos estudos selecionados sobre o orçamento e avaliação de desempenho. Além do mais, é realizada uma análise bibliométrica, mapa da literatura, análise sistêmica e sugestões para pesquisas futuras, que não apenas beneficiarão os pesquisadores na área, mas também contribuirão aos profissionais, oferecendo *insights* sobre o que a literatura discute acerca da influência do

orçamento na avaliação de desempenho. Com essas informações, os profissionais podem implementar práticas mais alinhadas com a realidade da empresa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

O orçamento é uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações para auxiliar na gestão e no processo decisório (Covaleski et al., 2006; Namazi & Rezaei, 2024). Ele permite a integração de diferentes atividades organizacionais em um único mecanismo (Otley, 1999) e pode cumprir diversas funções, dependendo das particularidades da organização e de seus gestores (Ekholm & Wallin, 2011; Oliveira et al., 2024).

No contexto organizacional, o orçamento exerce múltiplas funções, como planejamento, avaliação, coordenação, comunicação e tomada de decisão (Joshi et al., 2003; Setin et al., 2022). A gestão, geralmente, analisa relatórios de variação orçamentária (Joshi et al., 2003; Zhao et al., 2023), essas variações são utilizadas para avaliar a competência dos gestores, identificar problemas em tempo hábil e aprimorar o orçamento para o próximo período (Dunk, 1990; Joshi et al., 2003).

Embora a literatura sugira a adoção de diferentes níveis orçamentários para mitigar possíveis conflitos entre funções, a evidência empírica indica que a maioria das empresas prefere utilizar um único nível orçamentário tanto para o planejamento quanto para a avaliação de desempenho (Arnold & Artz, 2019).

Além disso, Uyar e Kuzey (2016) destacam que o planejamento e o controle são funções essenciais da gestão, auxiliando na tomada de decisões relacionadas à alocação de recursos financeiros e humanos, à avaliação de desempenho e à recompensa dos funcionários. Dessa forma, o orçamento reflete as prioridades estratégicas da organização para um

determinado período e viabiliza a avaliação do desempenho, abrangendo tanto as áreas funcionais quanto seus respectivos gestores (Hillen & Lavarda, 2020).

O SAD engloba processos voltados ao fornecimento de informações, ao desenvolvimento de métricas e à coleta de dados (Franco-Santos et al., 2012). No entanto, não há uma definição única capaz de abranger toda a complexidade envolvida nesse sistema. Para lidar com essa diversidade, os autores propõem uma tipologia baseada na maturidade dos sistemas, considerando seus componentes e finalidades (Franco-Santos et al., 2012) (ver Tabela 1).

Além disso, os autores destacam as consequências do sistema de mensuração de desempenho, que é uma abordagem para avaliar o desempenho tanto do indivíduo quanto da organização (Franco-Santos et al., 2012). Esse sistema fornece informações úteis e motivacionais que podem ser aplicadas em todos os níveis da organização (Franco-Santos et al., 2012). Ele não se limita a medidas financeiras, mas também inclui medidas não financeiras. Além disso, foca nas condições que são tão necessárias quanto suficientes para um bom desempenho (Franco-Santos et al., 2012). Isso significa que leva em consideração todos os fatores essenciais para o sucesso, bem como aqueles que garantem um bom desempenho quando presentes nas quantidades e qualidades adequadas (Franco-Santos et al., 2012).

Essas consequências podem ser classificadas em três categorias (Franco-Santos et al., 2012). A primeira categoria abrange os impactos sobre o comportamento das pessoas, incluindo aspectos como motivação, participação e processos cognitivos relacionados às reações dos funcionários (Franco-Santos et al., 2012). A segunda categoria refere-se às capacidades organizacionais, envolvendo processos, atividades e competências que fortalecem a organização e possibilitam vantagens competitivas, como alinhamento estratégico e aprendizagem organizacional (Franco-Santos et al., 2012). Por fim, a terceira

categoria trata dos efeitos da mensuração sobre o desempenho em diferentes níveis organizacionais, abrangendo tanto resultados financeiros quanto não financeiros, como o desempenho da empresa, dos gestores e das equipes (Franco-Santos et al., 2012).

Dentro dessa perspectiva de avaliação de desempenho, Bititci et al. (2012) categorizam os estágios da avaliação de desempenho em quatro níveis: gestão da produtividade, controle orçamentário, mensuração integrada do desempenho e gestão integrada do desempenho. O interesse pela gestão de desempenho ganhou destaque a partir da década de 1980, quando a mensuração de desempenho passou a ser vista de forma integrada, evoluindo posteriormente para uma abordagem de gestão integrada do desempenho (Bititci et al., 2012).

Adicionalmente, a avaliação de desempenho proposta por Ensslin et al. (2010) é estruturada em seis lentes. A primeira lente é a abordagem, que examina se há coerência entre o modelo construído e sua aplicação prática (Ensslin et al., 2010). A segunda lente é a singularidade, que considera o contexto específico da avaliação de desempenho e reconhece a particularidade dos decisores envolvidos (Ensslin et al., 2010). A terceira lente trata da identificação dos objetivos, levando em conta a percepção dos decisores na construção do modelo de avaliação, garantindo que suas preferências e conhecimentos sejam incorporados (Ensslin et al., 2010). A quarta lente refere-se à mensuração, que avalia se os objetivos definidos como relevantes para a organização estão sendo mensurados de maneira adequada, utilizando operações matemáticas e estatísticas apropriadas (Ensslin et al., 2010). A quinta lente é a integração, que permite a combinação das escalas de avaliação com base na percepção do decisor, promovendo uma visão holística do desempenho, em vez de apenas um resultado isolado (Ensslin et al., 2010). A sexta e última lente é a gestão, que possibilita o monitoramento contínuo e a melhoria do desempenho organizacional por meio de diagnósticos e ações corretivas (Ensslin et al., 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa emprega uma abordagem qualitativa, conduzindo uma revisão sistemática da literatura (bibliográfica) por meio do instrumento *ProKnow-C*. A coleta de dados foi conduzida utilizando fontes primárias e secundárias (Richardson, 2008). O propósito desta seção é evidenciar os procedimentos de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e o instrumento de intervenção utilizado, além de abordar os processos de análise dos dados.

#### 3.1 Processo de Seleção dos Artigos

O instrumento *ProKnow-C*, empregado neste estudo, tem o intuito de gerar conhecimento sobre um tema específico por meio de um processo estruturado e sistemático. Esse processo envolve a seleção e revisão crítica da literatura, levando em consideração as percepções e delimitações do pesquisador (Valmorbida & Ensslin, 2016).

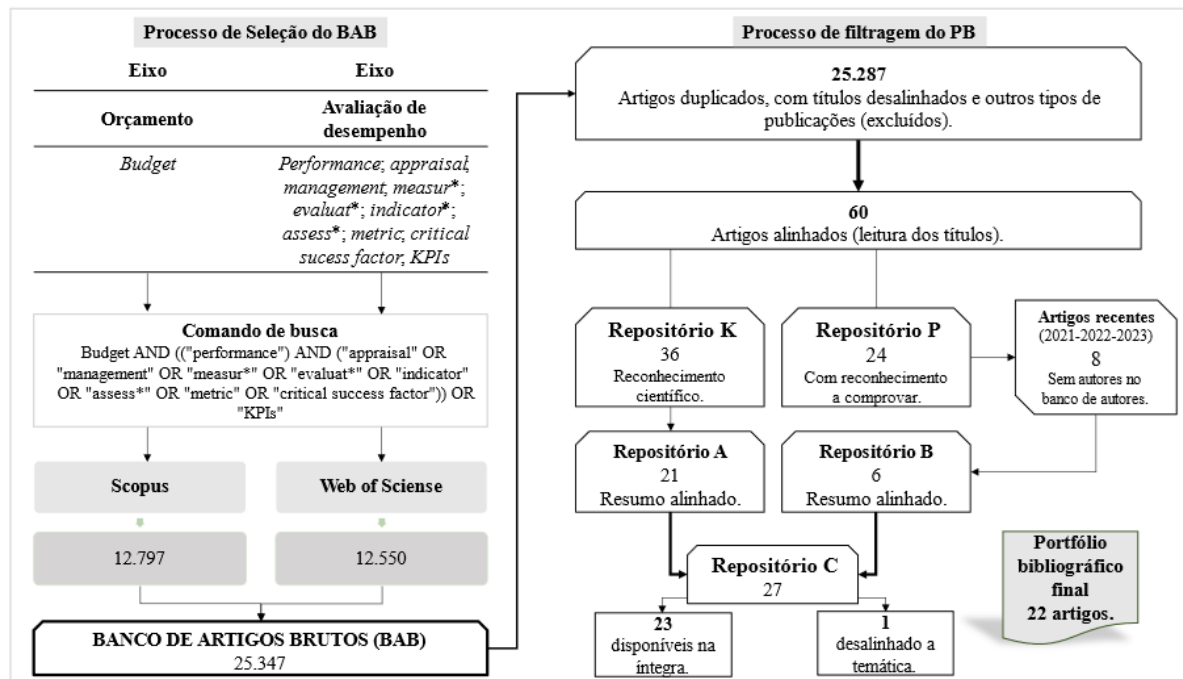
O processo *ProKnow-C* é composto por cinco etapas: (i) seleção do PB; (ii) análise bibliométrica; (iii) mapa da literatura; (iv) análise sistêmica; e (v) pergunta/agenda de pesquisa (Valmorbida & Ensslin, 2016). Para atingir o objetivo dessa investigação, todas as etapas do *ProKnow-C* foram operacionalizadas. Na Figura 1, são apresentados os resultados das atividades de Seleção e Filtragem do Banco de Artigos Brutos (BAB).

Foram identificados títulos desalinhados com os critérios estabelecidos, como: *Multiobjective optimization applied to maintenance policy for electrical networks* (Hilber et al., 2007), *Influence of budget participation and leadership style against rebudgeting on work unit of Apparatus* (Junita et al., 2018), *Groupcentric budget goals, budget-based incentive contracts, and additive group tasks* (Farrar et al., 2015), *Compensation schemes, skill level, and task performance: an experimental examination* (Dillard & Fisher, 1990), e *The*

individual and joint effects of process control and process-based rewards on new product performance and job satisfaction (Carbonell & Rodríguez-Escudero, 2016).

**Figura 1**

Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os critérios de inclusão consideraram artigos cujos títulos continham palavras relacionadas a ambos os eixos (orçamento e avaliação de desempenho). Essa abordagem de seleção baseada em palavras-chave nos títulos é comumente adotada em outros estudos que utilizam o instrumento *ProKnow-C* (Ensslin et al., 2022; Guterres et al., 2024; Martins & Ensslin, 2020).

O reconhecimento científico foi avaliado com base no número de citações de cada artigo no *Google Acadêmico*, conforme registrado em 16 de outubro de 2023. Aqueles com 12 citações ou mais, representando 98,58% do total, foram incluídos no Repositório K e examinados na etapa seguinte. Os artigos com menos de 12 citações foram alocados no

Repositório P. Para avançarem no processo de filtragem, era necessário que fossem recentes e/ou que contassem com a presença de pelo menos um autor já registrado no banco de autores (Repositório A).

Como resultado, foram selecionados 22 artigos científicos relacionados ao fragmento de literatura, os quais compõem o PB e estão listados na seção de Referências, numerados sequencialmente de 1 a 22 entre colchetes [ ]. Os artigos selecionados abrangem três contextos principais: o indivíduo, representado pelos estudos 1, 5, 6, 7, 9, 14, 15, 17 e 18; a organização, incluindo os estudos 4, 11, 12, 13, 16, 19, 20, 21 e 22; e o combinado, que aborda tanto o indivíduo quanto a organização, englobando os estudos 2, 3, 8 e 10.

### 3.2 Processo de Análise dos Dados

No processo de análise dos dados, foram conduzidas as etapas de análise bibliométrica, mapa da literatura, análise sistêmica e agenda de pesquisa. As análises selecionadas para esta revisão consideram a complexidade entre orçamento e avaliação de desempenho. A partir dessa perspectiva, as abordagens escolhidas podem oferecer *insights* sobre como esses aspectos influenciam as decisões gerenciais, além de indicar caminhos para estudos futuros, que podem aprofundar a compreensão do tema e trazer contribuições para a prática gerencial.

Primeira análise: a análise bibliométrica pode ser dividida em variáveis básicas, mais fáceis de observar, como número de publicações, citações, coautorias e redes de colaboração entre pesquisadores, e variáveis avançadas, que oferecem uma revisão mais robusta ao combinar dados quantitativos e qualitativos com as escolhas do pesquisador, alinhando-se à visão construtivista do *ProKnow-C* (Valmorbida & Ensslin, 2016).

Neste estudo, buscou-se na literatura variáveis avançadas que pudessem contribuir para o fragmento da literatura. A primeira variável avançada refere-se à identificação dos

níveis de maturidade do sistema de mensuração de desempenho contemporâneo (*Contemporary Performance Measurement - CPM*) (Tabela 1) (Franco-Santos et al., 2012).

**Tabela 1**

*Níveis de Maturidade do Sistema de Mensuração de Desempenho Contemporâneo (CPM)*

<b>Níveis</b>	<b>Componentes</b>	<b>Finalidades</b>
<b>Maturidade 3</b>	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, explícita ou implicitamente, ligadas à estratégia.	Informar a tomada de decisões. Avaliar o desempenho organizacional e gerencial. Podendo ou não, estar relacionado à recompensas monetárias.
<b>Maturidade 2</b>	Medidas de desempenho financeiro e não financeiro explicitamente ligadas à estratégia, com relações explícitas de causa e efeito entre as medidas.	Informar a tomada de decisões. Avaliar o desempenho organizacional.
<b>Maturidade 1</b>	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, implícita ou explicitamente, ligadas à estratégia.	Informar a tomada de decisões. Avaliar o desempenho organizacional.
<b>Maturidade 0</b>	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, não relacionadas à estratégia.	Avaliar o desempenho organizacional.

Fonte: Adaptação de Franco-Santos et al. (2012).

Esses níveis de maturidade podem ser identificados da seguinte forma: a maturidade 0 refere-se ao uso de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, sem vínculo estratégico, para avaliar o desempenho organizacional; as maturidades 1 e 2 possibilitam a tomada de decisões e a avaliação do desempenho da organização; e a maturidade 3, além de contribuir para a tomada de decisão e a avaliação do desempenho organizacional, acrescenta a avaliação do desempenho gerencial, que pode ou não estar vinculada a recompensas monetárias. Essa análise pôde ser realizada apenas nos 18 artigos empíricos.

A segunda variável avançada analisa as consequências da mensuração de desempenho no comportamento das pessoas, nas capacidades organizacionais e no desempenho, conforme a estrutura proposta por Franco-Santos et al. (2012), e seus respectivos elementos dentro dessas três categorias. A análise foi conduzida nos 22 artigos do PB.

Essas duas primeiras variáveis avançadas são as mais pertinentes para este estudo, devido à sua capacidade de abordar aspectos tanto dos indivíduos quanto da organização. Além disso, essas variáveis acima foram adotadas em estudos prévios, como o de Pedersini e Ensslin (2022), demonstrando sua aplicabilidade.

A terceira variável avançada aborda o progresso da literatura na perspectiva do orçamento em relação aos estágios da avaliação de desempenho (Bititci et al., 2012). Em consonância com esta revisão, essa variável busca associar o orçamento aos diferentes estágios da avaliação de desempenho dos indivíduos e das organizações, alinhando-se a estudos anteriores que também adotaram essa variável avançada, como o de Koch et al. (2021). Essa análise foi conduzida em todos os 22 artigos do PB.

Segunda análise: o mapa de literatura sintetiza os aspectos relevantes do tema por meio de uma representação visual, conforme indicado em estudos anteriores, a leitura e a percepção dos pesquisadores permitiram identificar elementos centrais nos estudos, como demonstrado nas pesquisas de Guterres et al. (2024), Koch et al. (2021) e Pedersini e Ensslin (2022).

Dessa forma, realizou-se a análise e categorização dos 22 artigos do PB, por meio da interpretação de seus conteúdos, resultando em uma representação visual que destaca os aspectos capazes de sintetizar a literatura sobre o tema (Figura 5). Como resultado, foram identificados seis fatores principais: (i) organizacionais; (ii) integridade/ética; (iii) comportamentais; (iv) ambientais; (v) modelos de medição/práticas; e (vi) resultados.

Terceira análise: a análise sistêmica é uma abordagem holística que visa compreender um fenômeno, problema ou processo dentro de um sistema, levando em consideração suas partes inter-relacionadas e as dinâmicas que surgem dessas interações (Valmorbida & Ensslin, 2016). Ela é realizada por meio da análise dos artigos, de acordo com a perspectiva adotada pelo pesquisador (Valmorbida & Ensslin, 2016).

A base teórica desta análise foi fundamentada por Ensslin et al. (2010) e adaptada do trabalho de Chaves et al. (2013), que desdobram a avaliação de desempenho em seis lentes: a abordagem, a singularidade, a identificação dos objetivos, a mensuração, a integração e a gestão. Essas lentes foram observadas naqueles artigos que propuseram a construção e modificação de modelos de avaliação de desempenho, bem como naqueles que apresentaram instrumentos utilizados para mensurar as percepções de avaliação de desempenho. Nesta revisão, essa análise foi possível apenas nos 18 artigos empíricos.

Quarta análise: a última etapa do *ProKnow-C* é a Pergunta/Agenda de Pesquisa. Nessa etapa, o pesquisador já adquiriu conhecimento sobre o fragmento da literatura relacionado ao tema e já analisou o PB, sendo assim possui base para identificar lacunas e oportunidades para futuras pesquisas. Neste estudo, essa etapa foi destacada por meio de uma agenda de pesquisa que proporciona oportunidades tanto para acadêmicos que investigam e contribuem para a temática, quanto para gestores que buscam aprimorar o desempenho individual e organizacional.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados da análise do PB são examinados, com ênfase na análise bibliométrica (variáveis avançadas). Apresenta-se uma visão geral da literatura sobre o tema, incluindo um mapa da literatura, a análise sistêmica por meio das seis lentes, a discussão dos resultados com base nas análises conduzidas e, por fim, uma agenda de pesquisa.

### 4.1 Apresentação e Discussão dos Resultados das Análises Bibliométricas

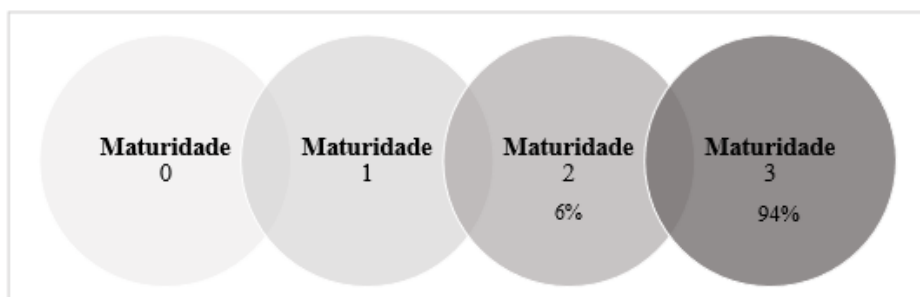
A primeira variável avançada (análise bibliométrica) se refere aos níveis de maturidade do sistema de CPM conforme aporte teórico de Franco-Santos et al. (2012). Dessa forma, os níveis de maturidade do sistema de CPM podem ser observados na Figura 2. A

análise dessa variável foi possível apenas nos 18 artigos empíricos do PB, pois, por não serem estudos teóricos, foi viável realizar essa análise.

Conforme ilustrado na Figura 2 (Níveis de maturidade do sistema de CPM), a amostra de artigos do PB está predominantemente concentrada no nível de maturidade 3, com 17 estudos (1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21). No nível de maturidade 2, com um estudo (4).

## Figura 2

*Níveis de maturidade do sistema de CPM*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Esse nível (maturidade 3) abrange componentes relacionados a medidas de desempenho financeiro e não financeiro, de forma explícita ou implícita, em relação à estratégia. Quanto às finalidades e usos, destaca-se o papel de informar a tomada de decisões, avaliar os desempenhos organizacional e gerencial, além de influenciar, ou não, as recompensas monetárias. Isso pode ser observado nos estudos, cujos achados contribuem para a tomada de decisões, apesar da ausência de evidências relacionadas às recompensas monetárias na avaliação de desempenho.

Destarte, Kyj e Parker (2008) [15], em seu estudo, ressaltam a relação entre o estilo de liderança do superior, a participação dos subordinados no processo orçamentário e o uso de metas orçamentárias na avaliação de desempenho, alinhando-se à preocupação dos superiores

com a justiça organizacional. Setin et al. (2021) [18] destacam que o uso de medidas de desempenho impacta positivamente o comportamento dos gestores, aumentando a percepção de justiça e reduzindo a manipulação orçamentária. Eles também apontam que a medida de desempenho relativo é percebida como justa, considerando variáveis como idade, sexo e nível de educação.

O estudo de Arnold e Gillenkirch (2015) [3] aponta a importância das funções orçamentárias na tomada de decisões e no controle das informações da Contabilidade Gerencial, quando se utiliza um único orçamento. Desse modo, proporciona uma visão da interseção da influência do orçamento e a complexidade das relações entre superiores e subordinados na gestão do desempenho.

A predominância do nível de maturidade 3 evidencia a consolidação de práticas que avaliam o desempenho de forma mais abrangente, informando decisões e possibilitando melhorias gerenciais. Além disso, os estudos analisados reforçam a relevância de elementos como justiça organizacional, estilos de liderança e participação dos subordinados no processo orçamentário, destacando o efeito benéfico dessas práticas no comportamento dos gestores.

A segunda variável avançada (análise bibliométrica) aborda as consequências da mensuração do desempenho no comportamento das pessoas (como influencia as ações e decisões individuais na organização), nas capacidades organizacionais (contribuindo para o desenvolvimento de habilidades) e no desempenho da empresa, gerencial e equipe (nos resultados financeiros e não financeiros em todos os níveis da organização), conforme discutido por Franco-Santos et al. (2012). A Figura 3 ilustra essas consequências com base nos 22 artigos presentes no PB.

No que diz respeito à segunda variável avançada, apresentada na Figura 3 (Consequências do sistema de CPM), é perceptível que o PB, com os 22 artigos, aborda as consequências para as pessoas, dando ênfase nestes aspectos: alinhamento estratégico,

percepções subjetivas, justiça e confiança, compreensão de papéis, satisfação no trabalho, tomada de decisões, aprendizagem e automonitoramento.

**Figura 3**

*Consequências do sistema de CPM*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Esses pontos centrais são destacados no estudo de Chong e Law (2016) [6], indicando que os esquemas de compensação de incentivos, baseados no orçamento, conforme previsto pela teoria da agência, não mantêm uma associação direta com o desempenho do trabalho dos subordinados. Em vez disso, eles exercem uma influência indireta no desempenho por meio da confiança no supervisor e do comprometimento organizacional. Adicionalmente, Fisher et al. (2002) [10] sugerem que, ao desenvolver um sistema de informação interno para reduzir a assimetria de informação entre os subordinados, a empresa pode ampliar os incentivos dos subordinados para fornecer orçamentos mais precisos.

Também é possível observar que a liderança e cultura e os vieses de julgamento são temáticas que foram abordadas em menor quantidade de estudos do PB. Esse cenário denota

que, apesar de o PB trazer contribuições relacionadas aos aspectos do orçamento na perspectiva da avaliação de desempenho, há lacunas significativas em termos de investigação nessas áreas específicas.

A escassez de estudos sobre liderança sugere uma possível subestimação da importância desse componente na eficácia do processo orçamentário e na consecução dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, a limitada abordagem da cultura e dos vieses de julgamento indica uma necessidade de pesquisa mais extensiva para compreender como esses fatores influenciam a formulação e execução do orçamento, bem como seus efeitos na avaliação de desempenho.

Quanto às consequências para as capacidades organizacionais, o PB está destacando-se para as práticas de gerenciamento, conforme evidenciado no estudo de Setin et al. (2022) [17]. Esse estudo sugere que elementos como comportamento político, políticas de remuneração, promoção e justiça processual exercem influência na relação entre medidas não financeiras e o jogo orçamentário. Ao reforçar as teorias do estabelecimento de metas e da justiça organizacional, a pesquisa destaca a significância do sistema de avaliação de desempenho e da percepção de justiça como meios para mitigar o jogo orçamentário. Ademais, ressalta-se que as organizações podem reduzir esse comportamento por meio de incentivos não financeiros.

Destaca-se que a temática da comunicação recebeu a menor quantidade de referências nos estudos abordados no PB, indicando uma lacuna, apesar de sua relevância. Ao considerar a importância da comunicação nos estudos que exploram a interação entre orçamento e avaliação de desempenho, torna-se evidente que essa ausência de abordagem pode restringir a compreensão das dinâmicas e impactos dessa interligação nas organizações.

Essa limitação pode ser observada em diversos aspectos, como a percepção da justiça das metas impostas pelos superiores, bem como possíveis problemas de gestão relacionados à

liderança. Explorar esses pontos pode oferecer *insights* sobre como a comunicação adequada influencia diretamente a eficácia do processo orçamentário e, por extensão, a avaliação de desempenho.

Em relação às consequências para o desempenho, o PB concentra-se no desempenho gerencial e no organizacional, como evidenciado no estudo de Sofyani (2018) [20]. A teoria do estabelecimento de metas, conforme explorada neste estudo, indica que estabelecer uma conexão clara entre as metas definidas e os resultados de desempenho pode resultar em um maior desempenho. Isso implica que a definição precisa de objetivos impulsiona um alto desempenho, desde que esses objetivos sejam aceitos.

Além disso, a pesquisa de Uyar e Kuzey (2016) [21] destaca, por meio da teoria da contingência, que não existe um conjunto único de práticas de Contabilidade Gerencial adequado para todas as organizações. Este estudo indica que a extensão do uso do orçamento e o desempenho da empresa são influenciados por vários fatores contingentes. Portanto, ao levar em consideração esses fatores, as empresas têm a oportunidade de aprimorar a aplicabilidade dos orçamentos e, conseqüentemente, otimizar o desempenho organizacional.

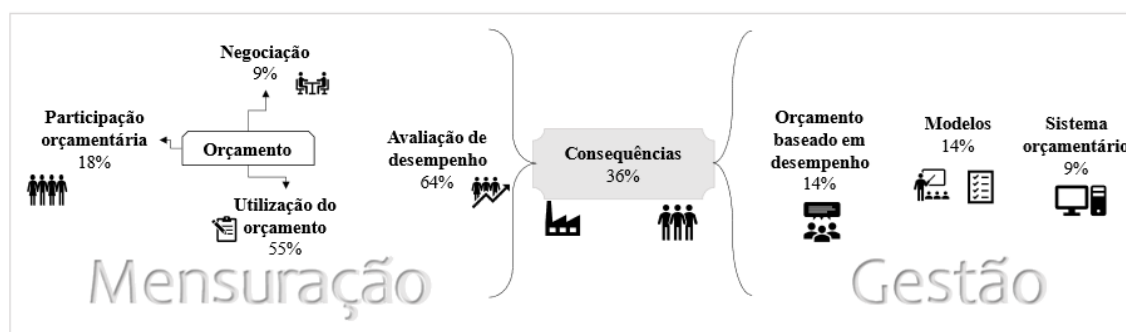
A terceira variável avançada (análise bibliométrica) analisada refere-se ao desenvolvimento da literatura sobre o orçamento nos diferentes estágios da avaliação de desempenho, conforme proposto por Bititci et al. (2012). Nos artigos do PB, os estágios abordados concentram-se principalmente na mensuração e na gestão, conforme ilustrado na Figura 4.

Na terceira variável avançada, apresentada na Figura 4 (Desenvolvimento da literatura sobre o orçamento nos estágios de mensuração e gestão da avaliação de desempenho, de acordo com Bititci et al., 2012), observa-se que, diferentemente da evolução da avaliação de desempenho, que começou em 1900 com a gestão da produtividade, passando pelo controle orçamentário, mensuração integrada de desempenho e chegando à gestão integrada de

desempenho em 2020 (Bititci et al., 2012), o orçamento começou a receber maior atenção a partir de 1980. Nesse contexto do PB, a literatura tem se concentrado principalmente nos aspectos de mensuração e gestão. Notadamente, as pesquisas sobre o orçamento mostram avanços na abordagem em relação à avaliação de desempenho, conforme sugerido por Bititci et al. (2012).

**Figura 4**

*Desenvolvimento da literatura sobre o orçamento nos estágios de mensuração e gestão da avaliação de desempenho de acordo com Bititci et al. (2012)*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nos estudos centrados na mensuração (Arnold & Gillenkirch, 2015; Cherrington & Cherrington, 1974; Dunk & Kilgore, 2003; entre outros) torna-se evidente que a avaliação de desempenho é influenciada por diversos fatores. Entre eles, destaca-se a participação no processo orçamentário, na utilização do orçamento, seja para esquemas de incentivos baseados em orçamento, planejamento, propostas orçamentárias, orientação de metas e negociações. Observa-se que esses elementos, conforme indicam alguns estudos, possuem consequências significativas e positivas tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

Da mesma forma, no âmbito da gestão (Azevedo et al., 2013; Sofyani, 2018), os estudos provenientes do PB sinalizam a utilização de modelos que se revelam eficazes para a melhoria contínua de indivíduos e organizações. Exemplos incluem o orçamento baseado em

desempenho, modelos de gestão e sistemas orçamentários. Esse conjunto de abordagens mostra-se essencial para impulsionar avanços tanto em nível individual, quanto organizacional.

Assim, ao estabelecer esse contraponto com a avaliação de desempenho, torna-se evidente que os distintos tipos de orçamento estão em um estágio mais avançado, sinalizando um entendimento mais aprofundado na compreensão e implementação dessas práticas. Esse panorama reforça a importância de uma análise mais minuciosa para compreender a dinâmica e as implicações dessas práticas na mensuração e gestão.

#### 4.2 Apresentação e Discussão dos Resultados do Mapa da Literatura

A apresentação do mapa da literatura (Figura 5) tem o intuito de sintetizar os avanços nas pesquisas sobre a relação entre orçamento e avaliação de desempenho. A partir da análise dos artigos do PB, foram identificados os principais fatores que influenciam essa relação: organizacionais, integridade/ética, comportamentais, ambientais, modelos de medição/práticas e resultados. Este estudo adota as definições desses fatores com base na leitura dos artigos e nas suas implicações para o campo.

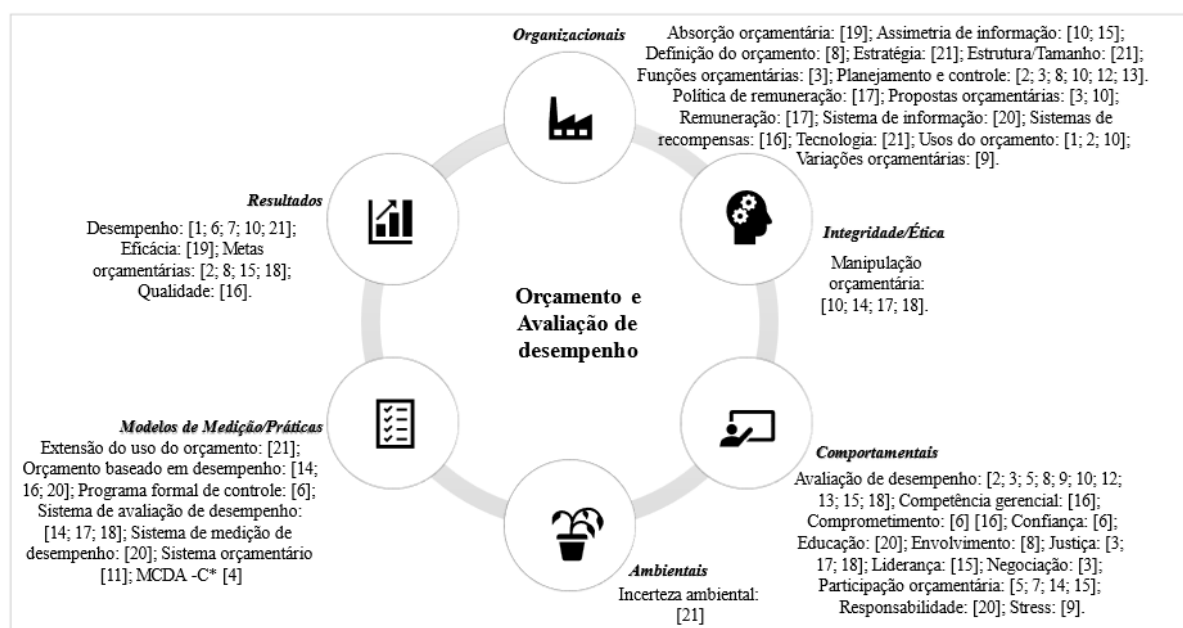
Neste estudo, entende-se por fatores organizacionais os elementos internos que moldam as dinâmicas de planejamento, controle e execução dentro das organizações. A integridade/ética está relacionada à conduta ética e aos valores que guiam as práticas orçamentárias, assegurando que os processos financeiros sejam conduzidos de maneira responsável e transparente. Os aspectos comportamentais abrangem os fatores psicológicos, sociais e interpessoais que influenciam as decisões orçamentárias e as interações no ambiente organizacional.

Já os fatores ambientais relacionam-se às condições externas, como pressões do mercado e regulamentações, que afetam a maneira como as organizações gerenciam seus

orçamentos e desempenho. Os modelos de medição/práticas envolvem as ferramentas e sistemas utilizados para avaliar e controlar o desempenho organizacional, como indicadores financeiros e não financeiros. Os resultados refletem os impactos diretos das práticas organizacionais sobre o desempenho geral da empresa e o alcance de seus objetivos.

**Figura 5**

*Mapa da literatura*



**Nota:** \*MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista).  
 Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os estudos indicam que, nos fatores organizacionais, há uma ênfase significativa nas questões relacionadas ao planejamento e às propostas orçamentárias. Esses elementos não apenas impactam a avaliação de desempenho dos subordinados, mas também influenciam as decisões estratégicas da organização como um todo. O orçamento é frequentemente tratado como um mecanismo central de controle e alinhamento estratégico, sendo utilizado para definir prioridades, alocar recursos e monitorar o progresso em direção às metas organizacionais.

Os fatores de integridade/ética destacam a manipulação orçamentária como uma prática amplamente reconhecida por comprometer a transparência e a equidade nos processos organizacionais, gerando desconfiança entre superiores e subordinados. Estudos indicam que, em ambientes de alta pressão por resultados, gestores podem recorrer a essa prática para apresentar desempenhos mais favoráveis, dissimulando a realidade e prejudicando a tomada de decisão.

No que se refere aos fatores comportamentais, a literatura destaca a avaliação de desempenho como um fator decisivo para influenciar não apenas as metas alcançadas, mas também o comportamento dos subordinados. Além disso, fatores comportamentais como comprometimento, confiança, envolvimento e participação no processo orçamentário e na avaliação de desempenho são amplamente discutidos. Esses elementos são considerados fundamentais para o alcance dos resultados esperados, pois promovem um maior alinhamento, engajamento e responsabilidade entre os envolvidos, contribuindo para o cumprimento das metas organizacionais.

Os fatores ambientais abordam questões externas e contextuais que impactam diretamente os processos orçamentários e de avaliação de desempenho. Um dos aspectos discutidos na revisão é a incerteza no ambiente, que pode comprometer tanto a confiabilidade das previsões orçamentárias quanto a eficácia dos sistemas de avaliação. A instabilidade e a variabilidade do contexto externo podem criar desafios para a previsão precisa de recursos e para a mensuração do desempenho.

Os fatores relacionados aos modelos de medição/práticas, como o orçamento baseado em desempenho e o sistema de avaliação de desempenho, são fundamentais para a gestão estratégica. Esses modelos não se limitam a descrever o que está sendo realizado, mas também buscam identificar oportunidades para melhorar a adequação das ações e garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira mais eficiente. Eles possibilitam

uma visão mais precisa das operações e ajustam a estratégia conforme as necessidades emergentes.

Os fatores de resultados abrangem o alcance dos objetivos organizacionais, refletidos em aspectos como desempenho, eficácia, metas orçamentárias e qualidade. Isso implica que o sucesso de uma organização não se resume apenas ao cumprimento de metas numéricas, mas também à capacidade de atingir esses objetivos de forma sustentável e com altos padrões de qualidade. Esses resultados são indicadores cruciais da efetividade das práticas orçamentárias e de avaliação de desempenho, fornecendo uma visão holística do desempenho organizacional.

De modo geral, o mapa da literatura levantou fatores que estão sendo abordados nos estudos desta revisão, trazendo importantes contribuições tanto para a academia quanto para os gestores. Ele ilustra como esses fatores interagem no processo de orçamento e avaliação de desempenho. Assim, o mapa da literatura evidencia como uma abordagem integrada e estratégica dessas variáveis pode otimizar a gestão da organização.

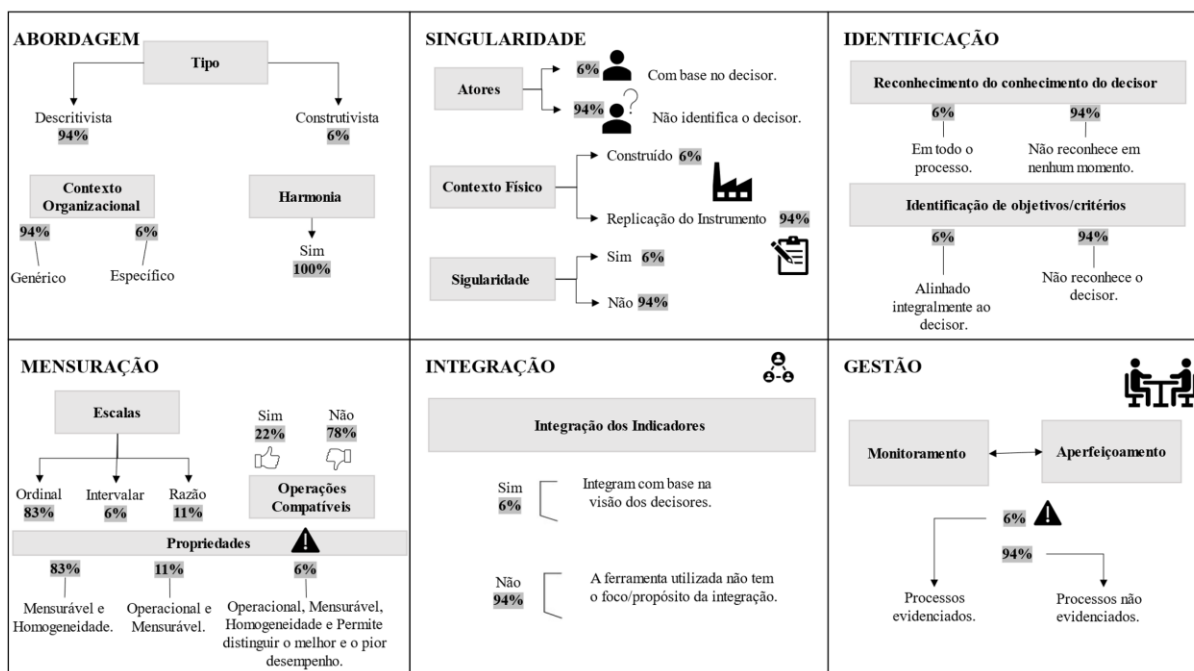
#### **4.3 Apresentação e Discussão dos Resultados da Análise Sistêmica**

Na análise sistêmica (Figura 6), foram considerados os 18 artigos empíricos provenientes do PB, os quais viabilizaram a realização dessa análise. O que corresponde às seis lentes (abordagem, singularidade, identificação dos objetivos, mensuração, integração e gestão).

Na análise sistêmica, observa-se que, em relação à primeira lente, correspondente à abordagem, é necessário verificar se os estudos demonstram coerência entre a abordagem que orienta a construção do modelo e sua aplicação. Para isso, é essencial identificar a origem do modelo proposto pelo artigo (normativista, descritivista, prescritivista ou construtivista) e o contexto em que o modelo é aplicado (genérico ou específico).

**Figura 6**

*Diagnóstico do PB frente às lentes utilizadas na análise sistêmica*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Logo, dentre os 18 artigos analisados, 17 adotam uma abordagem descritivista, cujo foco está na compreensão das decisões bem-sucedidas do passado e na descrição do comportamento de um sistema de sucesso. Nota-se a presença de um artigo (Azevedo et al., 2013) norteado pela abordagem construtivista, cujo objetivo é investigar como as decisões são tomadas com base nos propósitos da organização. Desse modo, foi possível identificar que todos possuem harmonia, demonstrando consistência entre a abordagem adotada e a aplicação prática dos modelos propostos. Entretanto, percebe-se a necessidade de avanço na literatura por meio de estudos que desenvolvam modelos considerando as particularidades, necessidades e percepções dos gestores nas organizações.

A segunda lente, singularidade, concentra-se na construção de modelos que reconheçam o contexto em que a avaliação de desempenho ocorre, bem como os tomadores de decisão envolvidos. Nessa análise, são considerados aspectos como a autoria, o contexto

físico e a singularidade do modelo. Nesse sentido, um artigo (Azevedo et al., 2013) apresenta um modelo construído em torno do tomador de decisões, enquanto outros 17 não identificam os responsáveis pelas decisões. No que diz respeito ao contexto físico, apenas um modelo é desenvolvido especificamente para a organização em questão (Azevedo et al., 2013), enquanto 17 estudos replicam modelos previamente utilizados em diferentes contextos, em que são aplicados instrumentos previamente utilizados em outros ambientes.

Dessa forma, observa-se que a singularidade do modelo é evidente apenas em um estudo (Azevedo et al., 2013). Isso sugere que o PB pode não estar considerando adequadamente as decisões dos tomadores no ambiente organizacional, um fator indispensável para que a organização alcance suas metas, não apenas visando ao indivíduo, mas também considerando os impactos na organização.

Na terceira lente, identificação dos objetivos, a consideração da percepção do tomador de decisões é essencial para identificar as características dos modelos de avaliação de desempenho. Nesse processo, destaca-se a preocupação com a ampliação do conhecimento do tomador de decisões. Ao analisar o PB, percebe-se que apenas um estudo (Azevedo et al., 2013) reconhece o conhecimento do tomador de decisões ao longo do processo, enquanto os outros 17 não consideram a necessidade de expansão do conhecimento do decisor.

Na identificação dos objetivos/critérios, um artigo (Azevedo et al., 2013) baseia-se integralmente nos valores e percepções do tomador de decisões, ao passo que os outros 17 não reconhecem esses valores e preferências. Isso sugere que o PB pode não estar levando em conta devidamente a percepção do tomador de decisões, que desempenha um papel relevante em todas as decisões, no planejamento, no controle, na avaliação, entre outros processos organizacionais.

Na quarta lente, mensuração, o foco está em analisar se o modelo utilizado no contexto do PB incorpora a atividade de mensuração dos objetivos considerados decisivos

para a organização, e se essa mensuração é conduzida de maneira adequada/válida em termos das operações matemáticas e estatísticas empregadas. Essa análise abrange a avaliação das escalas (nominal, ordinal, intervalar ou razão), a compatibilidade das operações realizadas com o tipo de escala utilizada e a observação de suas propriedades (operacionalidade, mensurabilidade, homogeneidade, não ambiguidade e capacidade de distinguir o melhor e o pior desempenho).

Ao examinar o PB, nota-se que 15 artigos utilizam escalas ordinais; um (Azevedo et al., 2013) utiliza escala intervalar; e dois (Arnold & Gillenkirch, 2015; Fisher et al., 2002) adotam escala de razão. Apenas quatro artigos (Arnold & Gillenkirch, 2015; Azevedo et al., 2013; Fisher et al., 2002; Joshi & Abdulla, 1996) apresentam operações compatíveis com o tipo de escala utilizada. Além disso, em termos de propriedades, observa-se que apenas um artigo (Azevedo et al., 2013) abrange operacionalidade, mensurabilidade, homogeneidade e capacidade de distinguir o melhor e o pior desempenho. Nessa perspectiva, além da preocupação do PB com a compatibilidade das operações, verifica-se que o atendimento às propriedades, que é essencial para uma mensuração, é deficiente. Isso sugere que os modelos precisam ser mensuráveis em um nível que abranja todos os aspectos necessários para uma avaliação completa e válida.

Na quinta lente, integração, busca-se integrar as escalas com base na perspectiva do tomador de decisões, proporcionando uma visão holística do desempenho em vez de se concentrar apenas em um resultado pontual local (de uma única variável ou critério). Ao analisar o PB nessa lente, destaca-se que apenas um artigo (Azevedo et al., 2013) buscou a integração com base na visão dos decisores, enquanto os demais estudos se concentraram no uso de ferramentas sem a intenção explícita de realizar essa integração. Nesse contexto, fica evidente que esses estudos não tinham como objetivo principal integrar a perspectiva dos decisores e, dessa maneira, alcançaram seus objetivos conforme delineados inicialmente.

Na sexta lente, gestão, os modelos desempenham um aspecto importante ao possibilitar o monitoramento e o aprimoramento do desempenho. Nessa análise, são examinados dois aspectos: o monitoramento, que se refere à identificação e apresentação do diagnóstico do desempenho atual da organização nos modelos; e o aperfeiçoamento do desempenho com base no diagnóstico identificado. Essa lente suscita preocupações, pois apenas o estudo de Azevedo et al. (2013) atende aos critérios da lente de gestão. Os demais estudos não estão alinhados com a gestão, não evidenciam o diagnóstico (*statu quo*) do desempenho atual da organização e não apresentam um processo transparente para gerar ações de aprimoramento.

Essa lacuna é particularmente significativa nos estudos do PB voltados ao orçamento e à avaliação de desempenho, que deveriam fornecer informações essenciais à gestão para embasar decisões mais assertivas. No entanto, destaca-se que um estudo no PB (Azevedo et al., 2013) demonstra essa integração entre o monitoramento e o aprimoramento, levantando uma preocupação pertinente em relação aos demais estudos que negligenciam a gestão, a qual é tão indispensável no contexto organizacional.

#### 4.4 Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisas Futuras

As análises realizadas indicam que a literatura avançou significativamente na compreensão dos aspectos orçamentários na avaliação de desempenho. No entanto, ainda há lacunas que exigem investigações mais aprofundadas para fornecer subsídios eficazes à gestão. A análise bibliométrica revelou que os estudos se concentram predominantemente na maturidade 3, destacando a importância das medidas não financeiras na tomada de decisão. Além disso, identificou-se que a literatura enfatiza o impacto dos aspectos orçamentários no comportamento humano, nas capacidades organizacionais e no desempenho, oferecendo evidências relevantes para a gestão.

No que se refere aos estágios da avaliação de desempenho, os estudos analisados focam principalmente na mensuração e na gestão, elementos cruciais para o processo decisório. Todavia, essa concentração sugere uma visão limitada, que negligencia dimensões estratégicas mais amplas e a integração entre diferentes etapas da avaliação.

A análise bibliométrica, ao sintetizar os dados obtidos no PB, possibilita mapear fatores críticos que devem ser observados pela gestão e demais interessados. Esses fatores são determinantes tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para aspectos intrínsecos aos indivíduos, fundamentais para o funcionamento das organizações.

Além disso, a análise sistêmica revelou um aspecto preocupante: 94% dos estudos analisados consistem na replicação de pesquisas anteriores. Esse dado evidencia uma escassez de investigações que abordem a realidade concreta do campo de estudo, limitando o avanço teórico e a aplicabilidade prática dos achados. Notou-se, ainda, que apenas um estudo abordou a relação entre monitoramento e aperfeiçoamento, apontando uma lacuna significativa na literatura sobre o papel da gestão nesse processo. A ausência de uma análise crítica sobre como a gestão se apropria dessas informações para a tomada de decisão compromete a aplicabilidade dos estudos e reduz seu impacto na prática gerencial.

Dessa forma, as diferentes perspectivas analisadas ressaltam a necessidade de ampliar o escopo das pesquisas sobre aspectos orçamentários e avaliação de desempenho, garantindo que esses conhecimentos sejam efetivamente utilizados para promover o crescimento e a melhoria contínua das organizações.

A partir dessas análises e observações, foi possível identificar as lacunas entre o orçamento e a avaliação de desempenho, o que abre oportunidades de pesquisa tanto para pesquisadores quanto para gestores. A seguir, são apresentadas sugestões para possíveis direções a serem seguidas em investigações futuras.

A agenda de pesquisa propõe novos estudos com base nas lacunas identificadas na revisão da literatura, incluindo os trabalhos de Joshi et al. (2003), Arnold e Artz (2019), Fisher et al. (2002), Uyar e Kuzey (2016), Pratolo et al. (2020) e Kyj e Parker (2008). A partir dessas análises, foram delineadas sugestões com base nos fatores organizacionais, integridade/ética, comportamentais, medição/práticas e resultados, conforme identificado no mapa da literatura. Além disso, a integração da SAD, analisada na análise sistêmica, também contribuiu para a formulação das propostas para pesquisas futuras.

Os fatores organizacionais desempenham um papel essencial na forma como as empresas estruturam e utilizam seus orçamentos ao longo do ano. A adaptação orçamentária pode ser influenciada por mudanças no ambiente interno e externo, exigindo ajustes para atender a diferentes objetivos estratégicos. A flexibilidade orçamentária é um aspecto crucial para garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficiente, permitindo que as organizações respondam rapidamente a novas oportunidades e desafios.

Além disso, a integração entre orçamento e avaliação de desempenho requer a implementação de práticas que assegurem a precisão e a completude das informações utilizadas no processo decisório. A confiabilidade dos dados impacta diretamente a qualidade das análises e a efetividade das estratégias adotadas.

Com base nesses aspectos, futuras pesquisas podem explorar como e por que as empresas ajustam seus orçamentos ao longo do ano para diferentes fins, identificar estratégias que possibilitem maior flexibilidade no uso do orçamento para planejamento e avaliação, além de investigar práticas que garantam a integridade das informações empregadas na avaliação de desempenho.

A integridade e a ética organizacional são fundamentais para a precisão e confiabilidade das informações utilizadas no processo orçamentário. Sistemas de relatórios internos desempenham um papel decisivo nesse contexto, pois influenciam diretamente a

qualidade dos dados fornecidos pelos subordinados e a tomada de decisão gerencial. No entanto, discrepâncias de informação podem surgir devido a falhas nos sistemas ou a incentivos desalinhados, comprometendo a transparência e a eficácia da gestão financeira.

Diante disso, torna-se essencial investigar como diferentes sistemas de relatórios internos podem afetar a precisão dos dados orçamentários fornecidos pelos subordinados. Além disso, a reformulação do sistema de informações interno da empresa pode ser analisada como uma estratégia para reduzir inconsistências e promover maior transparência e confiabilidade nas informações gerenciais, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados precisos e éticos.

Os fatores comportamentais desempenham um papel central na forma como gestores interagem com o processo orçamentário e na maneira como tomam decisões estratégicas. Recompensas, incentivos e o envolvimento da alta administração influenciam diretamente o comportamento dos gestores, impactando a alocação de recursos e a avaliação de desempenho. Diferentes tipos de incentivos podem gerar respostas variadas, seja promovendo maior comprometimento com metas orçamentárias ou, em alguns casos, incentivando práticas que distorcem a precisão das informações financeiras.

Além disso, a participação da alta administração na definição do orçamento pode levar a distintos resultados na avaliação de desempenho, dependendo do grau de alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais. Compreender como as ações e decisões da alta administração afetam a organização permite avaliar o impacto das políticas orçamentárias no comportamento dos gestores e, conseqüentemente, na eficácia dos processos de planejamento e controle.

Diante desses aspectos, futuras pesquisas podem explorar quais tipos de recompensas influenciam o comportamento dos gestores, investigar abordagens que envolvem a alta

administração na definição orçamentária e analisar como suas ações e decisões impactam o desempenho organizacional.

A forma como o OBD é implementado e avaliado depende de diversos fatores relacionados à medição e às práticas organizacionais. Competências gerenciais e sistemas de recompensa influenciam diretamente a eficácia desse modelo, determinando como os gestores utilizam o orçamento para atingir metas e melhorar o desempenho organizacional. A maneira como essas práticas são estruturadas pode impactar a transparência, a motivação dos gestores e a precisão das informações financeiras.

Além disso, o OBD pode apresentar variações de aplicabilidade e eficácia dependendo do tipo de organização ou do contexto cultural e geográfico em que é adotado. Diferentes ambientes organizacionais e regulatórios podem demandar adaptações específicas para que esse modelo funcione de maneira eficiente.

Com base nesses aspectos, futuras pesquisas podem investigar como as competências gerenciais e os sistemas de recompensa influenciam a eficácia do OBD, explorar sua aplicabilidade em diferentes tipos de organizações e contextos culturais e identificar quais competências e práticas de recompensa são mais eficazes para sua implementação bem-sucedida.

Os fatores de resultado estão diretamente ligados à forma como a avaliação de desempenho e as práticas orçamentárias impactam a motivação e a recompensa dos funcionários. A relação entre orçamento e desempenho pode influenciar os incentivos oferecidos, como bônus e outras formas de compensação variável. No entanto, a adequação desse modelo como mecanismo motivacional ainda exige uma análise mais aprofundada para compreender seus efeitos sobre o engajamento e o desempenho dos subordinados.

Além disso, um sistema adequado de avaliação de desempenho deve estar alinhado com os objetivos organizacionais, garantindo que as estruturas de recompensa incentivem

comportamentos que contribuam para a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Melhorar esses mecanismos pode proporcionar maior equidade na distribuição de recompensas e reforçar o compromisso dos funcionários com as metas organizacionais.

Diante disso, futuras pesquisas podem investigar como a avaliação de desempenho e as novas atribuições do orçamento afetam os bônus, mas não os salários, avaliando se esse modelo é adequado para motivar e recompensar o desempenho. Além disso, a otimização dos sistemas de avaliação e das estruturas de recompensa pode ser explorada como um meio de aprimorar o alinhamento entre incentivos e objetivos organizacionais.

A integração do SAD no processo de avaliação de desempenho pode trazer maior objetividade e precisão para as análises organizacionais. No entanto, sua eficácia depende de diversos fatores, incluindo a percepção de justiça organizacional e o estilo de liderança adotado. A justiça organizacional desempenha um papel essencial na aceitação e credibilidade do sistema de avaliação, influenciando o engajamento dos funcionários e a confiança nos critérios utilizados para medir o desempenho.

Além disso, o estilo de liderança impacta diretamente a forma como o sistema de avaliação é implementado e utilizado. Diferentes abordagens gerenciais podem afetar a motivação dos funcionários, a transparência do processo e a aceitação dos resultados. Líderes que promovem um ambiente de comunicação aberta e *feedback* construtivo tendem a potencializar os benefícios do SAD, garantindo que a avaliação de desempenho seja percebida como justa e estratégica para o desenvolvimento organizacional.

Diante desses aspectos, futuras pesquisas podem explorar como a justiça organizacional pode ser incorporada no sistema de avaliação de desempenho e analisar de que maneira o estilo de liderança influencia sua eficácia, contribuindo para um modelo de gestão mais equitativo e eficiente.

As sugestões de pesquisas futuras surgiram a partir do levantamento realizado na revisão, por meio do mapa da literatura de alguns fatores e da análise sistêmica. Essas sugestões podem contribuir para preencher lacunas e responder a inquietações apontadas pelos estudos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em Contabilidade Gerencial, na análise do orçamento na avaliação de desempenho, demonstrou a multifuncionalidade desses instrumentos nas organizações. Assim, o estudo atende ao objetivo de analisar as características dos artigos científicos que abordam o fragmento da literatura referente ao orçamento e avaliação de desempenho, a fim de identificar os níveis de maturidade, as consequências da mensuração de desempenho, os estágios da avaliação de desempenho, o mapa da literatura, a análise sistêmica e a agenda para pesquisas futuras.

O estudo proporciona uma compilação dos estudos selecionados no PB, contribuindo significativamente para a literatura. Além disso, ao oferecer *insights* e sugestões para pesquisas futuras, este estudo visa beneficiar tanto acadêmicos, como profissionais da área, orientando práticas de gerenciamento mais adequadas e estratégias orçamentárias alinhadas com os objetivos individuais e organizacionais.

No âmbito das implicações teóricas, o estudo contribui para a revisão dos trabalhos que abordam o orçamento e a avaliação de desempenho, fornecendo novos elementos à literatura por meio das análises bibliométrica e sistêmica sobre essa temática. Além disso, apresenta um mapeamento estruturado da literatura, o que contribui para a construção de uma estrutura conceitual do campo. A partir dessas análises, foi possível identificar lacunas que ainda precisam ser exploradas, evidenciando oportunidades para futuras pesquisas que aprofundem a relação entre orçamento e avaliação de desempenho.

Em termos de implicações organizacionais e gerenciais, os gestores podem se beneficiar ao compreender como os orçamentos desempenham um papel na avaliação de desempenho. Esse entendimento pode orientar o desenvolvimento de práticas de gestão adequadas, como a integração do orçamento no processo de planejamento estratégico, a utilização de orçamentos para *feedback* contínuo e o alinhamento entre metas organizacionais e individuais. Além disso, práticas como a transparência na alocação de recursos, o monitoramento constante do desempenho e a promoção de um ambiente de participação ativa dos subordinados podem ajudar a melhorar a eficácia das decisões gerenciais e fortalecer o compromisso organizacional.

A constatação de que os sistemas de avaliação de desempenho evoluíram ao longo do tempo sugere que as organizações precisam adaptar continuamente seus sistemas para refletir as mudanças nas medidas de desempenho, implicando revisar e ajustar regularmente os critérios de avaliação. Adicionalmente, a identificação de que sistemas de avaliação de desempenho bem definidos podem reduzir comportamentos de manipulação orçamentária é importante para as práticas organizacionais, sugerindo a importância de implementar políticas e práticas que minimizem tais comportamentos, promovendo uma cultura organizacional mais ética.

A revisão apresenta algumas delimitações. Primeiramente, a análise concentrou-se em um recorte específico da literatura, o que significa que novas perspectivas podem surgir conforme o escopo de investigação for ampliado. Além disso, a abordagem construtivista do instrumento *ProKnow-C* pode influenciar a interpretação dos resultados, tornando essencial a consideração de diferentes paradigmas de pesquisa para explorar outras formas de compreender os achados nessa temática. Ademais, outras abordagens de revisão da literatura podem ser realizadas, ampliando a compreensão do tema.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se explorar detalhadamente a interação entre diversos orçamentos e avaliação de desempenho em contextos específicos ou setoriais, fornecendo evidências de estudos qualitativos. Investigar como as organizações estão se adaptando às mudanças nas medidas de desempenho se configura como uma linha promissora de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1991). Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 16(2), 105-120.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90008-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90008-3) [1]
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001> [2]
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002> [3]
- Azevedo, R. C. de, Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2013). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 225-235.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000587](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000587) [4]

- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow\*. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Carbonell, P., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2016). The individual and joint effects of process control and process-based rewards on new product performance and job satisfaction. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 26-39.
- Chaves, L. C., Freitas, C. L., Ensslin, L., Pfitscher, E. D., Petri, S. M., & Ensslin, S. R. (2013). Gestão ambiental e sustentabilidade em instituições de ensino superior: construção de conhecimento sobre o tema. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(2), 33-55. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p33>
- Cherrington, D. J., & Cherrington, J. O. (1974). Participation, performance, and appraisal. *Business Horizons*, 17(6), 35-44. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(74\)80007-8](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(74)80007-8) [5]
- Chong, V. K., & Law, M. B. C. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2015-0024> [6]
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. e Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(06), 587-624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Dillard, J. F., & Fisher, J. G. (1990). Compensation schemes, skill level, and task performance: An experimental examination. *Decision Sciences*, 21(1), 121-137.
- Dunk, A. S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 171-178. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90002-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90002-C) [7]

- Dunk, A. S., & Kilgore, A. (2003). Top management involvement in budget setting: the importance of financial factors, budget targets, and performance evaluation. *Advances in Management Accounting*, 11, 191-206. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(02\)11008-2](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(02)11008-2) [8]
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1–2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Emsley, D. (2001). Budget-Emphasis in Performance Evaluation and Managers' Job Related Tension: the Moderating Effect of Information Completeness. *The British Accounting Review*, 33(3), 399-419. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0171> [9]
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Pesquisa Operacional*, 30, 125-152. <https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007>
- Ensslin, L., Gonçalves, A., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2022). Bibliometric and systemic review of the state of the art of occupational risk management in the construction industry. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1107–1120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2111893>
- Farrar, J., Libby, T., & Thorne, L. (2015). Groupcentric budget goals, budget-based incentive contracts, and additive group tasks. *Review of Accounting and Finance*, 14(2), 189-206.
- 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. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847> [10]

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Genova, A. N. (2022). Assessment of Corporate Management on the Basis of Budgeting. *Russian Engineering Research*, 42(10), 1085-1088.  
<https://doi.org/10.3103/S1068798X22100100> [11]
- Guterres, M., Ensslin, S. R. & Junior, M. M. R. (2024). Estrutura de Governança Corporativa e Avaliação Desempenho em Instituições Bancárias: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 27(3), 445-476.  
<http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v27i3.3339>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 212–227.  
<https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Hilber, P., Miranda, V., Matos, M. A., & Bertling, L. (2007). Multiobjective optimization applied to maintenance policy for electrical networks. *IEEE Transactions on Power Systems*, 22(4), 1675-1682.
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737-750.  
<https://doi.org/10.1108/02686900310500505> [12]
- Joshi, P. L., & Abdulla, J. (1996). Budgetary Control and Performance Evaluation Systems in Corporations in Bahrain. *Asian Review of Accounting*, 4(2), 125-144.  
<https://doi.org/10.1108/eb060678> [13]

- Junita, A., Abubakar, E., Muda, I., & Abdullah, S. (2018). Influence of budget participation and leadership style against rebudgeting on work unit of apparatus. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(2).
- Kirby, A. J., Reichelstein, S., Sen, P. K., & Paik, T. Y. (1991). Participation, slack, and budget-based performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 29(1), 109-128. <https://doi.org/10.2307/2491031> [14]
- Koch, A. M., Gasparetto, V., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos Agroalimentares: Aplicação do Processo Proknow-C para Geração de Conhecimento. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(3), 1-20.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>. [15]
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476.
- Namazi, M., & Rezaei, G. (2024). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *Accounting Forum*, 48(2), 279–306. <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040>
- Oliveira, R. S. de, Martins, A. D., & Lavarda, C. E. F. (2024). A influência do planejamento e do controle orçamentário na inovação gerencial e no desempenho de startups. *Estudios Gerenciales*, 40(173), 406–419. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6571>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- Pedersini, D. R., & Ensslin, S. R. (2022). Avaliação de desempenho e práticas de gestão no setor portuário: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, 22(61).
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786315. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315> [16]
- Richardson, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Setin, S., Sembel, R., Sudibyo, Y. A., & Purwanti, A. (2022). The Roles of Organizational Politics and Procedural Fairness in the Relationship between Performance Evaluation Systems and Budget Gaming Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), 245-268. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.46605> [17]
- Setin, S., Sembel, R., Augustine, Y., & Purwanti, A. (2021). Roles of fairness in the relationship between performance evaluation systems and budget gaming behavior. [Peranan Keadilan dalam Hubungan antara Sistem Penilaian Prestasi dan Tingkahlaku Permainan Belanjawan]. *Jurnal Pengurusan*, 62, 1-15. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-62-01> [18]
- Sheshukova, T. G., Klychova, G. S., & Mukhina, E. R. (2016). The evaluation budgeting system at the electrotechnical enterprises of perm territory. *International Business Management*, 10(23), 5607-5611. [19]
- Sofyani, H. (2018). Does Performance-Based Budgeting Have a Correlation with Performance Measurement System? Evidence from Local Government in Indonesia. *Foundations of Management*, 10(1), 163-176. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0013> [20]
- Uyar, A., & Kuzey, C. (2016). Contingent Factors, Extent of Budget Use and Performance: A Structural Equation Approach. *Australian Accounting Review*, 26(1), 91-106. <https://doi.org/10.1111/auar.12090> [21]

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: Uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148.

<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

Zhao, W., Li, X., & Zhou, L. (2023). Research on performance evaluation and optimization of college budget management under the background of big data. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9 (1), 1-14. <https://doi.org/10.2478/amns.2023.1.00157> [22]

### **AGRADECIMENTOS:**

Os autores agradecem às agências governamentais FAPESC, CAPES e CNPq pelo apoio concedido.

## Budget-Focused Review and Performance Assessment: Applying the ProKnow-C Method

### ABSTRACT

**Objective:** This study aimed to analyze the characteristics of scientific articles dealing with the literature related to budgeting and performance assessment, in order to identify the maturity levels, the consequences of performance measurement, the stages of performance assessment, the literature map, the systemic analysis, and the agenda for future research.


**Method:** A systematic literature review was conducted using the Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) method in the Scopus and Web of Science databases. A total of 22 articles published between 1974 and 2023 were selected.

**Originality/Relevance:** This study is justified by the need to analyze a fragment of the literature, given the importance of understanding how the budget influences different aspects of performance assessment, both at the individual and organizational levels. Furthermore, to date, no systematic review using the ProKnow-C method has been conducted on this topic.

**Results:** The analysis of the selected articles suggests a nuanced understanding of the different roles and influences of budgeting on performance assessment, both at the individual and organizational levels.

**Theoretical Contributions:** This review contributes to the literature and researchers interested in the topic by providing evidence of what the literature has highlighted regarding the perspective of budgeting in performance assessment. Based on this analysis, gaps that direct future studies are identified, and a research agenda is presented.

**Keywords:** Budget, performance assessment, systematic literature review, ProKnow-C.

Rosana Santos de Oliveira 

Federal University of Santa Catarina (UFSC),  
 Santa Catarina, Brazil  
 oliveiraufsc2021@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin 

Federal University of Santa Catarina (UFSC),  
 Santa Catarina, Brazil  
 sennsllin@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda 

Federal University of Santa Catarina (UFSC),  
 Santa Catarina, Brazil  
 elavarda@gmail.com

Received: October 02, 2024

Revised: April 03, 2024

Accepted: April 09, 2025

Published: July 30, 2025

