



Análise do uso das bases teóricas da Avaliação de Desempenho nos estudos empíricos da área: uma investigação nas publicações em língua inglesa para apontar questões de pesquisas futuras

Resumo:

O desempenho organizacional sempre exerceu influência sobre as ações dos gestores. Apesar do alto nível de interesse prático e científico, justificado pela quantidade de publicações, parece haver distanciamento entre evolução teórica e o que é operacionalizado nas organizações. Nesse sentido, este artigo objetivou identificar e analisar pesquisas científicas, em inglês, que abordam o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho (AD) a fim de identificar a existência de convergência das bases teóricas nas aplicações empíricas para apontar uma agenda de pesquisa que promova avanços nessa área. Para orientar os procedimentos, foi selecionado o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* como instrumento de intervenção que, por processos estruturados, permitiu formar o Portfólio Bibliográfico (31 artigos teóricos e 39 artigos empíricos) com publicações científicas relevantes. Os resultados evidenciam que menos de 40% dos estudos, teóricos ou empíricos, evidenciam o conceito de AD que informou a investigação da pesquisa. Entretanto, percebeu-se que, nos estudos que não declararam a afiliação teórica, foi possível identificar elementos que permitiam o entendimento de como a AD estava sendo utilizada nas investigações pelos pesquisadores. Em linhas gerais, mais de 80% dos estudos empíricos fazem uso de Processos, Características e Funções de AD sugeridos nas bases teóricas. Baseadas no conhecimento gerado, algumas lacunas foram identificadas, especialmente relacionadas à interação da AD com o comportamento dos indivíduos, com a legitimidade percebida, com a comunicação e com o contexto específico, propondo 15 questões para agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Revisão de literatura; Conceito; Estudos teóricos e empíricos; *ProKnow-C*.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.



1. Introdução

A medição/mensuração do desempenho é um dos pilares fundamentais da administração moderna das organizações (Franco-Santos & Bourne, 2005). Aliada à medição, há a Gestão de Desempenho, que, juntas, integram o Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional (SADO). A Medição de Desempenho Organizacional compreende processos para definir objetivos, construção de escalas ordinais e cardinais, coleta, agregação, análise e interpretação de dados de desempenho. Já a Gestão de Desempenho compreende processos de avaliação de diferenças entre os resultados reais e os desejados, identificação e sinalização das diferenças críticas (garantindo a intervenção de gestão), a reflexão sobre por que as deficiências ocorreram, e criação, implementação e acompanhamento de ações corretivas (destinadas a reduzir os *gaps* identificados) ou de aperfeiçoamentos (destinadas a alavancar o desempenho atual) (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014; Ensslin, Ensslin, Back, & Lacerda, 2013).

Nas últimas duas décadas, um esforço significativo tem sido direcionado para o desenvolvimento de processos que incorporem concepção, implementação, uso e revisão da AD, na forma de sistemas de medição e gestão (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000; Franco-Santos & Bourne, 2005; Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011). Os estudos também direcionam esforços para compreensão e reflexão teórica e prática dos principais fatores que podem levar os Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional a serem bem-sucedidos ou falharem (Franco-Santos & Bourne, 2005; Van Camp & Braet, 2016). O conhecimento de Avaliação de Desempenho Organizacional atual, englobando medição e gestão, teve influência de disciplinas da área de Gestão (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Nudurupati *et al.*, 2011; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr, & Corrêa, 2016).

Nesse contexto, os autores desta pesquisa argumentam pela necessidade de maior consolidação e reflexão dos achados do fragmento da literatura que investiga a área da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO). Essa argumentação é reforçada quando o olhar é direcionado para as bases teóricas da área da AD e sua utilização empírica, ou seja, há necessidade de se verificar a existência do alinhamento teórico com o estágio da área prática, a fim de identificar novas oportunidades práticas e teóricas.

Assim, acredita-se ser necessário um resgate das pesquisas que investigam a área de conhecimento da AD no contexto organizacional. Dessa maneira, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o estágio de ‘convergência’ da interação teoria/prática da Avaliação de Desempenho Organizacional? Dessa forma, este estudo tem como objetivo identificar e analisar as pesquisas científicas, em inglês, que abordam o fragmento da literatura referente à AD a fim de identificar a existência de convergência das bases teóricas nas aplicações empíricas, para então apontar uma agenda de pesquisa que promova avanços nessa área de conhecimento. A investigação estará centrada na declaração do conceito de AD e seus elementos constitutivos, a fim de verificar o comportamento dos estudos de natureza teórica e de empírica.

A justificativa quanto à presença da explicitação/declaração do conceito, ou afiliação teórica, é fundamental, pois (i) permite o diagnóstico do uso das bases teóricas da AD nos estudos empíricos da área e (ii) orienta a perspectiva da AD que será utilizada na investigação, coleta e interpretação dos dados da pesquisa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta Introdução, é apresentada, na seção 2, a metodologia, evidenciando processo de seleção do conjunto de artigos científicos (teóricos e empíricos); na seção 3, está o referencial teórico; na 4, discute-se a existência de conceitos e seus elementos constitutivos, permitindo identificar lacunas e proposição de questões para pesquisas futuras; por fim, há as considerações finais e limitações da pesquisa.

2. Metodologia da Pesquisa

Quanto ao enquadramento metodológico, a abordagem do problema é qualitativa (Richardson, 1999), pois os autores analisam, refletem, criticam e sintetizam o conhecimento gerado sobre os elementos constitutivos dos conceitos de Avaliação de Desempenho nos artigos científicos selecionados (teóricos e empíricos) e, baseadas no conhecimento gerado, identificam lacunas e propõem questões para agenda de investigação. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa necessita fazer uso de alguma(s) estratégia(s) de validade. Utilizou-se, para verificar a precisão dos resultados na etapa Seleção do PB, um *member checking* (p. 226) e um “auditor externo” (p. 227). Para documentar os resultados das pesquisas em cada etapa do processo, os autores utilizaram a ferramenta do *Excel*. No que tange à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários e secundários. Dados primários baseiam-se nas delimitações dos pesquisadores para operacionalizar o instrumento que apoiará a seleção do PB (artigos analisados); e secundários são os artigos que compõem o PB selecionado. Assim, o estudo fez uso de pesquisa bibliográfica e, por demandar da interação, geração de conhecimento e reflexão dos pesquisadores para a evolução do processo, também, da pesquisa-ação (Richardson, 1999).

Para este estudo, o procedimento foi o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, processo estruturado que possibilita a construção de conhecimento sobre um determinado assunto, com interesses, delimitações e escolhas científicas do pesquisador segundo uma visão construtivista, identificando-se oportunidades de pesquisa (Dutra, Ripoll-Feliu, Fillol, Ensslin, & Ensslin, 2015). O *ProKnow-C* é composto por quatro etapas: (i) seleção do PB; (ii) bibliometria; (iii) análise sistêmica; e (iv) formulação de perguntas (Thiel, Ensslin, & Ensslin, 2017; Dutra *et al.*, 2015). Para o alcance do objetivo, operacionalizaram-se as etapas i, ii e iv do *ProKnow-C*. Os resultados da etapa (i) são apresentados na

Figura 1. Por meio desse processo, 70 artigos compuseram o PB, sendo 31 artigos com maior ênfase em pesquisas teóricas e 39 com ênfase em pesquisas empíricas. Destaca-se que as coletas nos bancos de dados foram feitas entre setembro e dezembro de 2016; e, para os artigos com ênfase empírica, foi utilizado apenas o Eixo 01. O PB teórico está identificado nas referências com a marcação [T01] a [T31], e o PB E está identificado nas referências com a marcação [E01] a [E39].

Figura 1 - Seleção do Portfólio Bibliográfico com base no *ProKnow-C*

Bases Consultadas:		Web of Science, Scopus, Emerald, Proquest, Ebsco e Science Direct.	
Palavras-chave	Eixo 01 (Teóricos e Empíricos): Avaliação de Desempenho: (“performance management” OR “performance measurement” OR “performance evaluation” OR “performance assessment” OR “performance appraisal”)		
	Eixo 02 (Apenas Teóricos): (“theoretical” OR “theory” OR “theories” OR “review” OR “systematic” OR “systemic” OR “state of art” OR “state of the art” OR “research” OR “agenda” OR “revisiting” OR “literature” OR “revision” OR “fundamental” OR “essentials” OR “fundamentals” OR “essential” OR “Epistemology” OR “Framework” OR “Frameworks” OR “conceptual model” OR “revise”)		
Teóricos		Empíricos	
90.195 artigos	← Banco de Artigos Bruto	→	438.429 artigos
323 artigos	← Artigos alinhados pelo Título	→	206 artigos
72 artigos	← Artigos alinhados pelo Resumo	→	42 artigos
27 artigos	← Artigos alinhados pela Leitura Integral	→	39 artigos
04 artigos	← Teste de Representatividade	→	0 artigo
31 artigos	← Portfólio Bibliográfico Final	→	39 artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A análise bibliométrica, segunda etapa do *ProKnow-C*, tem por objetivo inicial quantificar as informações existentes e, para os destaques de cada uma das variáveis definidas,



qualificar essas informações para aprofundar o conhecimento sobre o tema (Dutra *et al.*, 2015). Nessa pesquisa, a variável analisada está relacionada ao conceito/afiliação teórica de AD, mais especificamente nos elementos constitutivos ADO, no PB T e no PB E.

Para analisar os elementos do conceito de AD, serviram de base os estudos de Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray, & Neely (2007). Eles identificaram que, com a análise dos conceitos ou do desenvolvimento/aplicação de Sistemas de Avaliação de Desempenho, é possível identificar elementos, ou uma combinação deles, pertencentes aos grupos “Processos”, “Características” e “Funções” (p. 787).

Para os autores, Características são propriedades ou variáveis que compõem a AD; Funções são propósitos ou objetivos para os quais a AD é realizada; e Processos são a série de ações que se combinam para constituir a AD. Com base nisso, identifica-se se está ocorrendo o uso das bases teóricas da AD nos estudos empíricos da área. Adicionalmente, investigam-se lacunas que possam ser investigadas futuramente, com base na interpretação dos pesquisadores.

3. Referencial Teórico

A Avaliação de Desempenho tem sido estudada sob diferentes perspectivas que podem ser resumidas em duas correntes principais; Sistemas de Controle Gerencial e Sistemas de Avaliação de Desempenho (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). Assim, o campo da AD pode não se apresentar unânime quanto a suas nomenclaturas. Grande parte da literatura mais antiga sobre o tema tem sido categorizada sob o título de Sistemas de Controle Gerencial, decorrente do trabalho de Anthony, de 1965 (Ferreira & Otley, 2009; Otley, 2003). As abordagens para estudar o desempenho em Sistemas de Controle Gerencial em organizações incluem exame de objetivos, estratégia, medidas, incentivos, fluxos de informação, bem como como ambiente externo, cultura organizacional, controles sociais e contextos (Otley, 1999; Berry, Coad, & Harris; Otley & Stringer, 2009). A definição de Anthony deu ênfase à Contabilidade Gerencial no controle geral e no orçamento, em particular (Otley, 2003). Esse trabalho tem sido muito influente, mas também são relatados problemas com ele em um contexto atual (Otley, 2001). O primeiro se relaciona à linguagem, com a utilização de “sistema”, “controle” e “gerencial/de gestão”. Controle é uma palavra com multiplicidade de significados e conotações, que vai desde “domínio” até “*feedback*” (Otley, 2001). Ao se relacionar com “gestão”, um leque de possibilidades é inferido, desde “domínio da área de gestão sobre os trabalhadores” até “adaptação de atividades organizacionais para atender a exigências ambientais” (Otley, 2001). Agregado ao termo “sistema”, implica o grau de coordenação e integração que falta à maioria das organizações reais (Otley, 2001).

Pesquisas em Sistemas de Controle Gerencial utilizam abordagem de Contabilidade Gerencial; já pesquisas em Avaliação de Desempenho adotam o ponto de vista de gestão de operações (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005), mesmo não sendo unanimidade. Pelo fato de Sistemas de Controle terem sido universais a muitos tipos de organizações comerciais, esse caminho quase inevitavelmente que levou à dominância de Sistemas de Controle Gerencial na área de Contabilidade (Otley, 2003). O termo Sistemas de Controle Gerencial tornou-se mais restritivo do que era a intenção original, sendo, dessa forma, a utilização de Avaliação de Desempenho ou Sistemas de Avaliação ou Gestão de Desempenho capturar uma abordagem holística para Gestão e Controle do Desempenho Organizacional, incluindo todos os aspectos do controle organizacional, inclusive aqueles na rubrica de Sistemas de Controle Gerencial (Ferreira & Otley, 2009). O desenvolvimento do Controle Gerencial como área de pesquisa culminou com sua transição para Avaliação e Gestão de Desempenho (Otley, 2003).

É preciso olhar para além da ‘medida’ para o uso da informação na tomada de decisão e controle, de modo que é preferível utilizar a expressão Avaliação de Desempenho (Otley, 2001), sendo uma questão importante para as organizações contemporâneas (Otley, 2003).



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Ainda, a área de AD pode ser dividida em duas: Sistemas de Medição/Mensuração de Desempenho e Sistemas de Gestão de Desempenho. A classificação em Sistema de Medição de Desempenho compreende processos para definir objetivos, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho (Melnik *et al.*, 2014). Já a classificação em Sistema de Gestão de Desempenho abarca processos de avaliação de diferenças entre resultados reais e desejados, identificação e sinalização de diferenças que são críticas (garantindo a intervenção de gestão), compreensão sobre as deficiências ocorridas e, se for necessário, introdução e acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (Melnik *et al.*, 2014). No entanto, a maioria dos pesquisadores não define explicitamente a que estão se referindo quando usam expressões da área, que é difícil para os leitores entenderem o que aqueles estão investigando e, portanto, permitir a comparação entre estudos diferentes, generalizações e conclusões sobre o corpo de pesquisa (Franco-Santos *et al.*, 2007).

Apesar do alto nível de interesse acadêmico e prático na área de AD, há pouco ou nenhum acordo sobre as áreas que a compõem, termos e descrições (Choong, 2014.a). Nos últimos 20 anos, a Medição de Desempenho foi estudada usando muitas perspectivas diferentes (Neely, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Bititci *et al.*, 2012). Contribuições para o campo da medição de desempenho dos negócios foram feitas por autores de várias disciplinas acadêmicas (Neely, 1999). O tema não pertence a contadores, gerentes de operações, estrategistas de negócios, gestores de recursos humanos ou *marketeers* (Neely, 1999). A pesquisa está sendo levada a cabo por um grupo diversificado de pessoas com base em uma variedade de disciplinas, incluindo Contabilidade, Gestão Estratégica e Estratégia de Negócios, Gestão de RH, Produção e Gestão de Operações, *Marketing*, Gestão de Serviços, Engenharia Industrial, Gestão de Instalações, Gestão do Setor Público, Psicologia, Gestão da Mudança e Comportamento Organizacional (Neely, 1999; Waggoner, Neely, & Kennerley, 1999; Berry, Coad, Harris, Otley, & Stringer, 2009; Yadav, Sushil, & Sagar, 2014; Van Camp & Braet, 2016).

Devido à multidisciplinaridade dos interessados e pesquisadores, a literatura está em expansão, mas não está convergindo (Van Camp & Braet, 2016). O conhecimento na área de Medição de Desempenho Organizacional passa por muitas influências e interações com várias áreas de gestão durante sua evolução e utiliza conceitos de outras disciplinas quando oferecem aportes teóricos para as necessidades encontradas (Carneiro-da-Cunha, Hournaux Jr., & Corrêa, 2016), mas o principal problema dentro a diversidade de áreas é a linguagem utilizada por cada uma (Neely, 1999). Muitos acadêmicos estão pesquisando sobre o assunto com base em uma variedade de origens. Acadêmicos de diferentes disciplinas utilizam expressões e possuem diferentes modelos mentais, fazendo com que a comunicação entre as áreas seja imperfeita. Um dos desafios fundamentais que se colocam no campo hoje é conseguir que eles utilizem uma linguagem comum e uma agenda de pesquisa compartilhada (Neely, 1999).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Conceitos de Avaliação de Desempenho e seus Elementos Constitutivos

O primeiro ponto de análise diz respeito à explicitação/declaração da afiliação teórica, ou formulação própria, do conceito de AD utilizado para a pesquisa. A expectativa inicial era que os artigos teóricos apresentassem sua afiliação. Isso é fundamental, pois orienta a perspectiva da AD utilizada na investigação; assim, os leitores já sabem qual ‘olhar’ (disciplina, foco, abrangência) está conduzindo a coleta e interpretação dos dados da pesquisa. Entretanto a investigação revelou o seguinte diagnóstico: (i) para os artigos teóricos, dos 31 artigos, apenas os estudos de Neely, Gregory e Platts (1995), Otley (1999), Ferreira & Otley (2009) Garengo *et al.* (2005), Folan & Browne (2005), Broadbent & Laughlin (2009), Franco-Santos & Bourne (2005), Choong (2014a), Carneiro-da-Cunha *et al.*, (2016) e Lebas (1995), ou seja, dez estudos declararam construção conceitual própria no artigo sobre AD; os outros 21 estudos ou



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

apresentavam conceitos propostos por *outrem* ou desenvolviam a pesquisa sem informar o conceito de AD da investigação; e (ii) para os artigos empíricos, dos 39 artigos, apenas os estudos de Ahrens e Chapman (2002), Behery, Jabeen e Parakandi (2014), Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo e Turner (2006), Canonico, De Nito, Esposito, Martinez, Mercurio e Pezzillo Iacono (2015), Carlsson-Wall, Kraus e Messner (2016), De Waal (2003), De Waal, Goedegebuure e Geradts (2011), Flapper, Fortuin e Stoop (1996), Hossain e Prybutok (2016), McAdam e Bailie (2002), Oyaneder e Valderrama (2016), Pekkola e Rantanen (2014), Sharif (2002), Sidorova, Arnaboldi e Radaelli (2016) e Tuomela (2005), ou seja, 15 estudos declararam qual conceito de AD o estudo se afiliava.

Constata-se semelhança de postura dos pesquisadores quanto à declaração da afiliação teórica dos estudos, tanto de natureza teórica como de natureza empírica: menos de 40% dos estudos evidenciam o conceito de AD, informando a investigação da pesquisa. Essa falta de conceituação pode ser atribuída ao não entendimento ou não alinhamento integral, por parte dos pesquisadores, em relação aos diversos conceitos que a literatura apresenta, oriundos das diversas áreas de conhecimento que utilizam esse campo de pesquisa (Van Camp & Braet, 2016), que, consequentemente, podem apresentar focos e noções diferentes (Neely, 1999).

Apesar da inexistente declaração do conceito de AD (“Avaliação de Desempenho é ...”) ou Sistemas de Avaliação de Desempenho (“Sistema de Avaliação de Desempenho é ...”), nos estudos do PB foi possível identificar elementos pertencentes aos grupos “Processos”, “Características” e “Funções” (Franco-Santos *et al.*, 2007, p. 787), permitindo o entendimento de como a ADO foi utilizada nas investigações pelos pesquisadores. Algo semelhante foi encontrado por Franco-Santos *et al.* (2007) ao investigarem as definições de Sistemas de Avaliação de Desempenho nos artigos publicados entre 1980 e 2006 nas bases de dados ABI-Proquest e EBSCO. Além de elementos relacionados a Processos, Características e Função, também foram identificados, nos 70 artigos do PB, aspectos que evidenciam falhas e insucessos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional. Diante desse diagnóstico, passou-se a analisar os elementos dos grupos Processos, Características e Funções, a fim de identificar a existência, ou não, de elementos comuns no PB de cunho teórico e no PB de cunho empírico.

O total de observações de elementos do grupo Processos foi de 736, nos 31 artigos de natureza teórica; já nos 39 artigos de natureza empírica, observaram-se 911 elementos relacionados a Processos. Após exclusão das repetições e identificação, análise e agrupamento das terminologias que se referiam a processos semelhantes, o número foi reduzido para 46 processos advindos do PB de cunho teórico e 44 do PB de cunho empírico. Assim, verifica-se o alinhamento das propostas teóricas com o estágio de utilização nos estudos empíricos: aproximadamente 90% dos estudos empíricos fazem uso dos processos de Avaliação de Desempenho sugeridos nas bases teóricas da área.

De posse dos elementos dos dois Portfólios (T + E), constatou-se a existência de 36 Processos comuns, ou seja, a intersecção dos dois PB é representada por 36 Processos, evidenciados na Figura 2. Para melhor entender os elementos, apresentam-se os Processos comuns com base no ciclo de vida dos Sistemas de AD, de Bourne et al. (2000).

Com base na Figura 2, constata-se que a preocupação central dos pesquisadores se relaciona a teorizar e operacionalizar a AD, conforme pode ser constatado pela quantidade de processos associados ao ciclo de vida USO (23 dos 36 processos são relacionados com o Uso).

Dos elementos relacionados a Processos, Comunicação é o que obteve maior quantidade de observações, tanto no PB empírico, quanto no teórico: nas pesquisas empíricas, a identificação ocorreu em 67% dos estudos; e, nas teóricas, a identificação foi em 83% dos estudos. Identificou-se que o foco do Processo Comunicação está principalmente relacionado à comunicação dos objetivos e metas estabelecidos pela administração (Ferreira & Otley, 2009); comunicação sobre o desempenho das pessoas e das atividades por elas realizadas (Choong,

2014.a; Choong, 2014.b); comunicação do Sistema de AD entre todos os participantes para que cada um saiba 'onde' e 'como' contribuir para o sucesso da organização (Lebas, 1995).

Figura 2 – Processos convergentes nas pesquisas de cunho teórico e nas de cunho empírico



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A seguir, os Processos de mais destaques foram *Revisão* e *Controle*: nas pesquisas teóricas, a identificação ocorreu em 68% dos estudos; já nas empíricas, o Processo Revisão foi identificado em 41% dos estudos, e o Controle foi identificado como processo pertencente à Revisão, em 25% dos estudos. Essa diferença *Controle* foi a que teve mais evidência, com 42% de diferença entre pesquisadores. Tal evidência pode ser interpretada pelo fato de os pesquisadores teóricos interpretarem o processo de *Controle* estar vinculado ao processo de *Prestação de Contas*, à *Responsabilização* e às Característica de *Comportamento*. O Processo de *Responsabilização*, identificado apenas nas pesquisas teóricas, refere-se à atribuição de responsabilidades aos indivíduos. Com isso, é possível um controle maior sobre os indivíduos, influenciando seu comportamento que, após decorrido o processo avaliativo, deverão prestar contas. Percebe-se que os pesquisadores teóricos demonstraram que o processo de *Prestação de Contas* é um dos elementos constitutivos da AD. No entanto, tal percepção não é corroborada por muitos dos pesquisadores empíricos, tendo em vista que o processo de *Prestação de Contas* também apresentou discrepância entre teóricos (23%) e empíricos (5%).

Além desses Processos, também foram constatadas discrepâncias de observações entre os artigos teóricos e empíricos, dentre eles, cita-se: *Aplicação/Implantação*, enquanto 38% dos pesquisadores empíricos consideraram importante na ADO, apenas 23% dos teóricos apontaram tal processo. Tal resultado pode ser atribuído à característica que os artigos empíricos apresentam. Esses artigos, em sua maioria, apresentam características de modelos, propostas e ferramentas. Dessa forma, para que se viabilize uma análise de desempenho de forma satisfatória, apesar de trivial, é necessário que ela seja implementada e ações aplicadas para *Utilização* futura. Destaca-se assim o processo de *Uso*, comentado pelos pesquisadores empíricos, no entanto não identificado em pesquisas teóricas, conforme Tabela 1. Destacam-se também os processos de *Planejamento* e *Quantificação* que apresentaram divergências significativas entre pesquisas teóricas e empíricas. Nos três processos elencados, houve maior preocupação por parte dos pesquisadores teóricos em identificar esses processos. É possível inferir que sejam devido ao fato de que, no Planejamento, já se tenha sido efetuado previamente à pesquisa empírica, sendo identificada preocupação em maior parte das pesquisas teóricas.

Embora tenhamos Processos comuns entre o PB T e o PB E, identificaram-se vários elementos associados a Processos que foram propostos nos estudos teóricos, mas não se verificou sua aplicação nos estudos empíricos, ou foram verificados nos estudos empíricos sem sustentação nas bases teóricas. Esses elementos estão na Tabela 1.

Tabela 1 – Processos divergentes nas pesquisas de cunho teórico e nas de cunho empírico

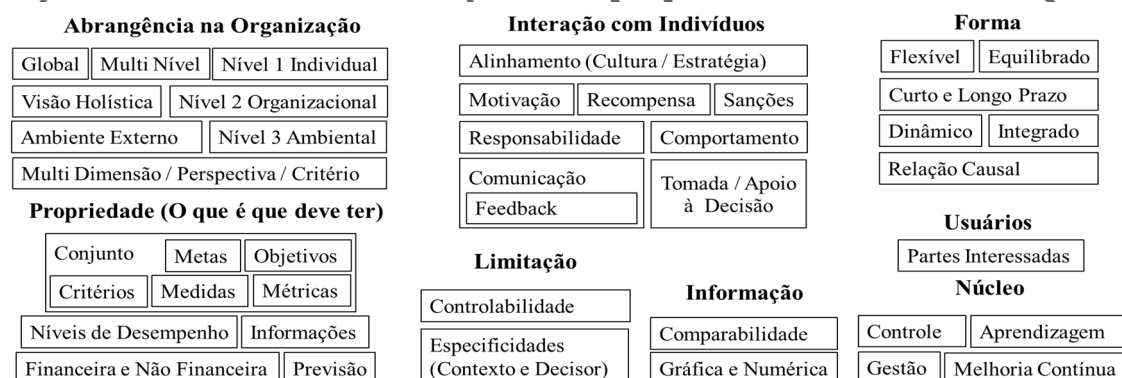
Teóricos		Empíricos	
Armazenar	Rastrear	Agrupamento	Modificar / Modificação / Mudanças / Mudar
Descrever	Recomendar	Aprendizagem	
Deteção	Regular	Atingir / Alcançar	Priorizar
Especificação	Relatar	Classificação	Uso / Utilização
Intervir	Responsabilizar	Coordenação	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com relação às Características, o total de observações de elementos do grupo foi de 967, nos 31 artigos de natureza teórica; já nos 39 artigos de natureza empírica, observou-se a presença de 1.624 elementos relacionados às Características. Após exclusão das repetições e identificação, análise e agrupamento das terminologias referentes a processos semelhantes, o número de Características foi reduzido para 54 advindas do PB de cunho teórico, e 59 características do PB de cunho empírico. Assim, verifica-se a existência de alinhamento das propostas teóricas com o estágio de utilização nos estudos empíricos: aproximadamente 90% dos estudos empíricos fazem uso das características de AD sugeridas nas bases teóricas da área, o mesmo diagnóstico identificado nos elementos do grupo Processos.

De posse dos elementos advindos dos dois portfólios (T + E), constatou-se a existência de 42 Características comuns; ou seja, a intersecção dos dois PB é representada por 42 Características, que são evidenciados na Figura 3.

Figura 3 – Características convergentes nas pesquisas de cunho teórico e empírico



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Por meio da Figura 3, é possível segmentar o conjunto de características convergentes entre pesquisas empíricas e teóricas em oito principais agrupamentos quanto: à Abrangência na Organização, à Interação com os Indivíduos, à Forma, à Propriedade, às Limitações, às Características da Informação, aos Usuários e às Características de Núcleo.

As características identificadas quanto à Abrangência na Organização se relacionam com o alcance que a AD pode apresentar: de forma vertical (Níveis hierárquicos), horizontal (Departamentos), ambientes interno e externo, avaliações qualitativas e quantitativas, de forma objetiva e subjetiva.

As características quanto às Interações com os indivíduos concentram características da forma com que a Avaliação de Desempenho se relaciona com os usuários dessas informações. Essa relação pode ser apresentada tanto unidirecional, quanto bidirecionalmente. As relacionadas à Forma apresentam como devem ser construídas as relações entre indicadores (Relação causal; Equilibrado), duração, flexibilidade, dentre outros.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Quanto às Limitações, relacionam-se ao fato de se limitar a avaliação àquilo que se pode controlar (Controlabilidade), além da necessidade de identificar as especificidades, relacionadas tanto ao Decisor, quanto ao Contexto. Nesse sentido, também se apresentam as características relacionadas aos Usuários, identificadas por todos aqueles que utilizam a AD, sejam gestores, funcionários, fornecedores, ou demais usuários, tanto internos, quanto externos.

As características de Propriedade apresentam elementos integrantes para que se possa ter a Avaliação de Desempenho. Identifica-se a necessidade de que na ADO não seja avaliado apenas um indicador de análise, mas um conjunto desses indicadores, além de outros elementos.

As características relacionadas ao Núcleo da AD apresentam aquelas necessárias para a ocorrência da AD. Nesse ponto, é possível identificar a interação entre os elementos, quando se tem o elemento Controle, utilizado inicialmente no campo da Mensuração de Desempenho e Gestão, relacionado à AD. No entanto, para que este último ocorra, é necessário o Controle (quando tratado como processo), o qual, pela Aprendizagem Organizacional, busca a Melhoria Contínua, pondo em prática a Gestão. As características da Informação apresentam relação com Comunicação (Gráfica e Numérica) e a necessidade de que as informações geradas possam ser comparadas, seja entre outros objetos de análise, seja com relação ao planejamento e execução.

Nos PBs, a característica que mais se destacou foi *Alinhamento*. Sob a abordagem de Características, a AD deve alcançar o alinhamento ou estar alinhada a estratégia e objetivos (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009; Bititci *et al.*, 2012; Bititci, Turner, & Begemann, 2000; Bourne *et al.*, 2000; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr, & Corrêa, 2016; Choong, 2014.a; Choong, 2014.b; Yadav, Sushil, & Sagar, 2014; Ferreira & Otley, 2009; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2012; Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2007; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Lebas, 1995; Neely, 1999; Neely, Richards, Mills, Platts, & Bourne, 1997; Otley, 2001; Ghalayini & Noble, 1996; Melnyk *et al.*, 2014; Neely, 1998; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016; Otley, 2003); estrutura organizacional; tamanho; estilo de gestão; sistemas de informação e comunicação; estrutura de propriedade (Bititci *et al.*, 2012; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009); cultura (Bititci *et al.*, 2012; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009; Melnyk *et al.*, 2014; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016; Nudurupati *et al.*, 2011; Otley, 2003); organização; equipes e indivíduos; recompensa (Bititci *et al.*, 2012); e processos de gestão (Franco-Santos *et al.*, 2007; Bititci *et al.*, 2012).

Após o alinhamento, as principais características identificadas nos artigos teóricos foram *Comportamento* e *Dinamicidade*, em 71% das pesquisas. No entanto, as pesquisas empíricas não acompanharam essa proporção, identificadas em 36% e 38% das pesquisas empíricas. Comportamento relaciona-se ao fato de que a ADO deve, necessariamente, influenciar o comportamento dos indivíduos que estejam sob avaliação. Dessa forma, além de ser uma característica, a influência no comportamento é uma de suas Funções da ADO. Nesse sentido, o *Comportamento* apresenta íntima relação com a característica e função *Motivação* e as características *Recompensa* e *Sanções*, sendo também esses fatores de influência nos indivíduos. Destaca-se que a Recompensa diz respeito a retribuições, de forma positiva, financeiras ou não, aos indivíduos, com o atingimento de objetivos e metas. Já as sanções se apresentam de forma negativa, como consequência pelo não atingimento de objetivos e metas. Ressalta-se que todos esses foram identificados em pesquisas teóricas e empíricas. No entanto, em todas, essas características aparecem mais em pesquisas teóricas. A *Dinamicidade* da ADO se refere à necessidade de a AD ser dinâmica e de fácil adaptação frente a ambientes turbulentos e mudanças ambientais. Tal característica se relaciona com o *Ambiente Externo* e *Flexível* (*Flexibilidade*) que a ADO necessita apresentar.

Além disso, foi perceptível um conjunto de características inter-relacionadas quanto à abrangência que são *Multinível*, *Nível 1 (Individual)*, *Nível 2 (Organizacional)*, *Nível 3*

(*Ambiental*), *Visão Holística* e *Global*. As características Nível 1, Nível 2 e Nível 3 foram apresentadas por Neely, Gregory, & Platts (1995): o Nível 1 se relaciona às medidas de desempenho individual; o Nível 2, ao conjunto de medidas de desempenho, formando um Sistema de Medição de Desempenho; o Nível 3 apresenta a relação entre Sistema de Medição de Desempenho e o ambiente em que ela opera. Esse conjunto é aplicado em todos os níveis da organização, desde a alta gerência, nível Estratégico, até à linha Operacional, abrangendo a todos os indivíduos se apresentado, dessa forma, *Multinível*, *Global* e *Visão Holística*.

Outro ponto que apresentou considerável divergência entre teóricos e empíricos se relaciona a *Objetivos* e *Metas*. Apesar de serem norteadores na AD das organizações, 41% das pesquisas empíricas consideraram as metas, e 46% consideraram os objetivos; nas pesquisas teóricas, apenas 13% consideraram para ambos.

Uma das características percebidas, decorrente das delimitações desta pesquisa, ao comparar pesquisas teóricas e empíricas é a de *Curto e Longo Prazo*. Enquanto 35% das pesquisas teóricas demonstraram preocupação com a AD em longo prazo, apenas 15% das empíricas tiveram tal preocupação. No entanto, um dos possíveis motivos seja a delimitação das pesquisas empíricas, que possuem característica *cross-sectional*, ou seja, analisadas em um único período de tempo.

Embora haja Características comuns entre os PB T e o PB E, identificaram-se vários elementos associados a características, apenas propostos nos estudos teóricos, mas não houve sua aplicação nos estudos empíricos ou vice-versa. Esses elementos estão na Tabela 1.

Tabela 2 – Características divergentes nas pesquisas de cunho teórico e empírico

Teóricos		Empíricos	
Claro	Possuir	Ação	Posição / Ranking
Fácil Compreensão	Qualitativa e Quantitativa	Desafio	Prioridades
Fenômeno Social / Socialmente Construído	Segurança	Eficácia	Processos / Procedimento
	Sinergia	Eficiência	Reativo
Legitimidade Institucional	Tempestividade	Formal	Revisão
Limite	Visão de Futuro	Indicador	Tático
Orientação		Informal	Transparência / Prestação de Contas
		Mensurável	
		Operacionais	Visão sobre consequências

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Finalmente, com relação às Funções, o total de observações de elementos do grupo foi de 217, nos 31 artigos de natureza teórica; já nos 39 artigos de natureza empírica, observou-se a presença de 354 elementos relacionados a Funções. Após exclusão das repetições e identificação, análise e agrupamento das terminologias que se referiam a Funções semelhantes, o número de funções foi reduzido para 29 do PB de cunho teórico e 25 funções do PB de cunho empírico. Assim, verifica-se a existência de alinhamento das propostas teóricas com o estágio de utilização nos estudos empíricos: aproximadamente 85% dos estudos empíricos fazem uso das Funções de Avaliação de Desempenho sugeridos nas bases teóricas da área, um diagnóstico muito similar ao identificado nos elementos dos grupos Processos e Características.

Com os elementos dos dois PB (T + E), constataram-se 17 Funções comuns, evidenciadas na Figura 3. Das 17 funções convergentes, percebeu-se que, embora presente nos dois PBs, a quantidade de observações e importância é significativa, sendo elas as funções de *Tomada de Decisão*, *Direcionamento/Orientação* e a função de *Atingir*. A *Tomada de Decisão*

se destacou nas pesquisas teóricas; a de *Direcionamento/Orientação*, nas empíricas; e a função *Atingir* se destacou nas pesquisas teóricas.

Tabela 3 – Funções convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas

Ação / Agir	Atingir	Gestão / Gerenciar / Gerenciamento
Adaptação	Avaliação	Melhorar
Alcançar	Comportamento	Motivação
Alinhar / Alinhamento	Comunicação / Comunicar / Informar / Fornecer Informação	Planejamento
Apoiar / Auxiliar	Controle / Acompanhamento	Tomada de Decisão
Aprendizagem	Direção / Direcionar / Orientação / Orientar	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A Tabela 4 abaixo apresenta as funções não convergentes entre artigos empíricos e teóricos.

Tabela 4 – Funções divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas

Teóricos		Empíricos	
Ação Corretiva	Feedback	Coordenação	Mudança / Ajuste
Benchmarking	Metas	Identificação / Detecção	Prestação de contas
Comparar	Monitorar	Manter / Manutenção	Previsão
Criar Valor para o Acionista	Quantificar	Medição	Revisão
Desafiar Pressupostos	Recompensas	Mensuração	
Facilitar	Correção		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A *Tomada de Decisão* foi considerada a Função mais representativa nas pesquisas teóricas, identificada em 45% dos artigos, em detrimento dos empíricos, com 25%. A percepção que se tem é a tomada de decisão como uma das funções inseridas na AD, que é vista como uma importante função e instrumento de gestão, uma vez que fornece e integra todas as informações relevantes para a tomada de decisão (Franco-Santos *et al.*, 2007; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Otley, 2001; Pavlov & Bourne, 2011), o apoio à tomada de decisão (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Choong, 2014a; Choong, 2014b; Nudurupati *et al.*, 2011; Van Camp & Braet, 2016), facilitar a tomada de decisão (Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012) e informar a tomada de decisão (Franco-Santos *et al.*, 2012; Melnyk *et al.*, 2014; Ghalayini & Noble, 1996; Neely, Richards, Mills, Platts, & Bourne, 1997). Apesar de similares, cada um dos pontos identificados apresenta direcionamentos distintos. Enquanto o primeiro apresenta características prescritivas, em que a tomada de decisão é um processo com pouca participação do gestor, as demais centram-se no gestor, sendo este o indivíduo a quem a informação se destina e quem dela se utiliza para a tomada de decisão.

A função *Direcionamento/Orientação* apresenta o direcionamento que a organização deverá ter, com todos aqueles com quem a organização se relaciona. Isso foi identificado em 31% das pesquisas empíricas, em detrimento de 6% das pesquisas teóricas. A função *Comunicação* foi identificada como uma das mais representativas, tanto nas pesquisas empíricas (38%), quanto nas teóricas (35%). Dessa forma, pode-se identificar que devem ser comunicadas as medidas de desempenho (Neely *et al.*, 1997; Bititci *et al.*, 2012); sinais de alarme (Bititci, Turner, & Begemann, 2000); avisos precoces de problemas de desempenho (Bititci, Turner, & Begemann, 2000); desempenho (Taticchi, Balachandran, & Tonelli, 2012; Neely, 2009; Neely, 1998; Nudurupati *et al.*, 2011; Pavlov; Bourne, 2011); prioridades (Neely,

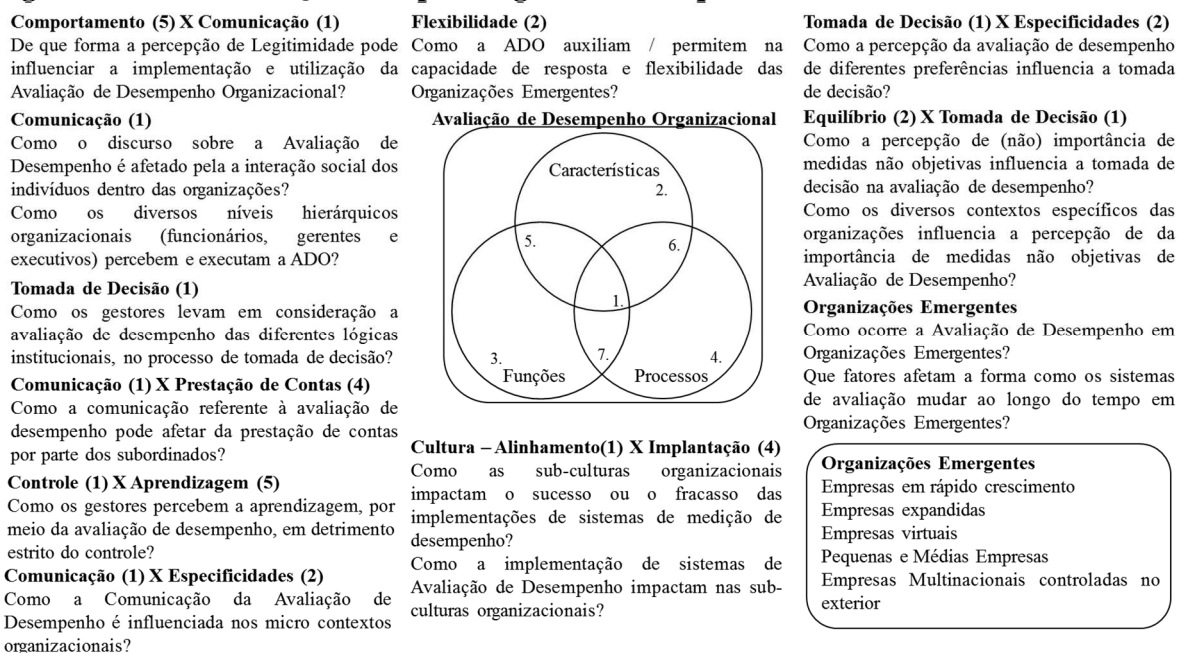
1998); objetivos estratégicos e meta de desempenho (Neely *et al.*, 1995); e direção (Pavlov & Bourne, 2011).

Já a função *Atingir*, identificada em 42% das pesquisas teóricas e 8% das empíricas, relaciona-se com as características Objetivos e Metas. Após a identificação dos objetivos organizacionais-chave, formulação e implementação de estratégias e planos, medição de desempenho e processos de avaliação, definição de metas e de níveis de desempenho, recompensas em atingir ou não atingir metas de desempenho, a área-chave final diz respeito aos tipos de fluxos de informação (*feedback* e *feedforward*) necessários para o monitoramento de desempenho adequado e para apoiar a aprendizagem (Ferreira & Otley, 2009; Neely, 1998).

4.2. Agenda de Pesquisa

Com base nos resultados encontrados, identificaram-se lacunas na literatura científica que demandam investigações sobre ADO, no intuito de obter avanços nessa área com oportunidades para uma agenda de pesquisas. A Figura 4 há o resumo de uma estrutura de proposições científicas e práticas para o fragmento da literatura no contexto da ADO.

Figura 4 – Lacunas e Questões para Agenda de Pesquisas Futuras



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Uma das lacunas que pode ser identificada para uma proposição de agenda de pesquisa relaciona-se nas interações da Avaliação de Desempenho com o Comportamento dos Indivíduos, a Legitimidade percebida, a Comunicação e com o Contexto Específico.

Segundo Franco-Santos *et al.*, (2012), o comportamento das pessoas é uma das consequências da AD. Otley (2003) menciona que as pessoas não respondem às medidas de desempenho de forma razoavelmente previsíveis. Aliado a esse ponto, Ahrens e Chapman (2002) argumentam que as regras organizacionais formais são apenas parcialmente úteis para explicar os comportamentos e decisões das pessoas/gestores, pois os Sistemas de AD são moldados com base no que é importante para o(s) indivíduo(s), e seu comportamento passa a ser legítimo, pois está alinhado com os objetivos do Sistema. Outro aspecto relacionado aos Sistemas de AD diz respeito a existência de uma base previamente estabelecida de confiança entre os gestores e seus colaboradores que facilita a atividade de mensuração/medição e Gestão do Desempenho Organizacional (Behery, Jabeen, & Parakandi, 2014). Assim, a adoção do



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Sistema de AD e o comportamento dos indivíduos é decorrente da Legitimidade que eles têm do Sistema. A implementação e o uso de um novo sistema pode ser mais aceitável para alguns do que para outros na organização (Behery *et al.*, 2014). Nesse sentido, a primeira proposição gira em torno da seguinte questão: *De que forma a percepção de Legitimidade pode influenciar a implementação e utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional?*

A maneira pela qual os dados são adquiridos, analisados, interpretados e, principalmente, comunicados e postos em prática tem impacto sobre o desempenho das organizações (Bourne *et al.*, 2005). O estudo de línguas, como o da Contabilidade e da AD, deve ser entendido como meio de atividade social prática (Ahrens & Chapman, 2002). Na prática, suas funções podem ser não puramente derivadas pela aplicação da lógica (Ahrens & Chapman, 2002). No entanto, a linguagem nunca pode prescrever totalmente o discurso, inserindo neste uma diversificada gama de expressões e de outras práticas (Ahrens & Chapman, 2002). Os funcionários são os que contribuem para a realização de estratégias e objetivos organizacionais pelos seus trabalhos diários e, a menos que compreendam as estratégias e se envolvam nas implementações e execução, ocorre uma grande possibilidade de falha (Ahrens & Chapman, 2002). Dessa forma, *Como o discurso sobre a Avaliação de Desempenho é afetado pela a interação social dos indivíduos dentro das organizações?*

A informação contida nos sistemas de Contabilidade também pode se apresentar ambígua o suficiente (Ahrens & Chapman, 2002), podendo ser um dos motivadores, falhas na comunicação. Tal ambiguidade pode dificultar a resolução de problemas, sendo agravada pelos microcontextos que as organizações podem encontrar. Nesse sentido, a segunda proposição gira em torno da seguinte questão: *Como a Comunicação da Avaliação de Desempenho é influenciada nos microcontextos organizacionais?*

Uma compreensão mais dinâmica da relação entre os sistemas contábeis e sistemas semelhantes, como os de AD, e a prestação de contas, destaca-se o potencial para engendrar formas muito diferentes de comunicação organizacional e ação (Ahrens & Chapman, 2002). Embora contabilização, controle e AD sejam fornecidos em uma linguagem importante para a articulação da gestão e questões organizacionais mais amplas, é possível que os sistemas que realizem esses pontos não determinem o que foi e como foi e nem os significados interpretados. Técnicas de visualização podem ser meios poderosos para enfrentar esses desafios (Jääskeläinen & Roitto, 2016). Assim, *Como a comunicação referente à Avaliação de Desempenho pode afetar a prestação de contas por parte dos subordinados?*

Além disso, aliado aos pontos identificados referentes a comunicação e linguagens, a compreensão prática de AD requer compreensão do contexto do negócio, seus constituintes em termos de processo de tomada de decisão e o fluxo de informações (Haktanir & Harris, 2005). Tornou-se evidente que o tipo de medidas utilizadas e a forma destas são percebidas de maneira diferente em vários níveis do negócio. Assim, *Como os diversos níveis hierárquicos organizacionais (funcionários, gerentes e executivos) percebem e executam a ADO?*

Outra preocupação gira em torno das questões individuais (crenças, valores, objetivos pessoais), desde gestores e decisores até níveis hierárquicos inferiores. Valores culturais podem contribuir para obstruir o progresso em direção a objetivos e visões sociais ou ambientais (Binder, 2016). Neste, é possível perceber que as questões pessoais, quando aplicadas em níveis gerenciais, podem influenciar o direcionamento das organizações. Assim, *Como a percepção da Avaliação de Desempenho de diferentes preferências influencia a tomada de decisão?*

Além disso, apesar de se ter identificado que a implementação dos Sistemas de Medição de Desempenho facilitar a gestão do desempenho, mesmo utilizando as mesmas (ou similares) abordagens, ferramentas e técnicas, em empresas que operam em ambientes semelhantes, algumas dessas implementações apresentaram sucessos, e algumas foram consideradas como falhas (Bititci *et al.*, 2006). Durante implementações, foi observado que estilos de cultura e de



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

gestão organizacional têm impacto sobre a forma como os Sistemas de Medição de Desempenho são implementados e utilizados, afetando o seu sucesso ou fracasso e esses Sistemas podem afetar estilos de gestão e, em certa medida, a cultura organizacional (Bititci *et al.*, 2006). No entanto, Bititci *et al.* (2006) não levam em conta a possível existência de subculturas dentro das organizações. Tal ponto é fator limitador da implantação da ADO em organizações que operem em diversos países, ou em um mesmo país, mas que sua extensão territorial apresente características de diversas culturas internas (subculturas). Dessa forma, *Como as subculturas organizacionais impactam o sucesso ou o fracasso das implementações de Sistemas de Medição de Desempenho? Ou Como a implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho impactam nas subculturas organizacionais?*

Com relação à adaptação, é cada vez mais reconhecido que as organizações precisam se adaptarem a alterações ambientais cada vez mais rápidas e imprevisíveis, e, ao mesmo tempo, mantendo suas operações sob controle (Canonico, De Nito, Esposito, Martinez, Mercurio, & Iacono, 2015). No entanto, é essencial, em tais contextos, compreender as múltiplas interações entre controle e aprendizagem organizacional (Canonico *et al.*, 2015). A questão da aprendizagem, muitas vezes, refere-se a fluxos de informação de *feedback* e *feedforward* que caracterizam as organizações (Ferreira & Otley, 2009), estando, dessa forma, a aprendizagem intimamente relacionada à comunicação. Franco-Santos *et al.* (2007) apontaram que, embora seja possível criar, manter e usar um Sistema de AD, sem que aprendizagem organizacional ocorra, tal resultado é extremamente improvável. No entanto, apesar da evidenciação por parte de autores da migração do controle para a aprendizagem, a forma com que os gestores percebem não se apresentou evidente nos artigos do PB. Assim, *Como os gestores percebem a aprendizagem, por meio da AD em detrimento estrito do controle?*

A questão da complexidade organizacional é um ponto que deve ser levado em consideração. Carlsson-Wall, Kraus e Messner (2016) afirmam que, entre questões de complexidade organizacional, se encontram as lógicas institucionais, que prescrevem o que constitui comportamento legítimo em um campo institucional particular e fornecem modelos aceitos para quais metas são legítimas e de que maneira devem ser buscadas (Reay & Hinings, 2009; Pache & Santos, 2013 *apud* Carlsson-Wall, Kraus & Messner, 2016). E, em alguns casos, as lógicas internas às organizações podem se apresentar antagônicas entre si. A relação entre lógicas é específica da situação, ou seja, há uma relação de causa e efeito ambígua entre as lógicas que permite diferentes maneiras de implementar determinada lógica em situações específicas de tomada de decisão (Carlsson-Wall *et al.*, 2016). Assim, *Como os gestores levam em consideração a AD das diferentes lógicas institucionais no processo de tomada de decisão?*

Um dos elementos identificados se relaciona à medidas a serem equilibradas (Behery, Jabeen, & Parakandi, 2014; Bititci *et al.*, 2005; Bititci *et al.*, 2006; Bititci *et al.*, 2000; Bititci, Cocca, & Ates, 2016; Bourne *et al.*, 2005; Carlsson-Wall *et al.*, 2016; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; de Waal, 2007; Haktanir & Harris, 2005; Kennerley & Neely, 2003; Marafon *et al.*, 2015; McAdam & Bailie, 2002; Nudurupati & Bititci, 2005; Nudurupati *et al.*, 2016; Tuomela, 2005), levando em consideração medidas objetivas e subjetivas (Daí, Kuang, & Tang, 2016). No entanto, gestores percebem medidas objetivas serem mais científicas do que medidas subjetivas (Daí *et al.*, 2016). Nesse sentido, apesar da necessidade de equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, estas, em geral, incluem medidas subjetivas. Tal fato pode condicionar essas medidas serem preteridas em relação às primeiras. Assim, *Como a percepção de (não) importância de medidas não objetivas influencia a tomada de decisão na Avaliação de Desempenho? Ou Como os diversos contextos específicos das organizações influencia a percepção de da importância de medidas não objetivas de Avaliação de Desempenho?*

Uma das preocupações identificadas se relaciona à capacidade de resposta e flexibilidade (Hossain & Prybutok, 2016), ou melhorar o controle estratégico (Hudson, Lean,



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

& Smart, 2001) em alguns determinados tipos de organizações. Um conjunto de pesquisas apresenta preocupações da ADO com empresas em rápido crescimento (Behery, Jabeen, & Parakandi, 2014), empresas estendidas (Bititci *et al.*, 2005), empresas virtuais (Bititci *et al.*, 2005), pequenas e médias empresas (Hudson *et al.*, 2001), empresas multinacionais controladas no exterior (Kang & Shen, 2016), empresas em ambientes de constante mudanças (Kennerley & Neely, 2003), dentre outras. Nesta pesquisa, essas organizações são chamadas de Organizações Emergentes. Assim, *Como a ADO auxilia/permite na capacidade de resposta e flexibilidade das Organizações Emergentes? Como ocorre a AD em Organizações Emergentes? Que fatores afetam a forma como os sistemas de avaliação mudam ao longo do tempo em Organizações Emergentes?*

Além disso, pode-se identificar como cada questão se relaciona a empresas em rápido crescimento (Behery, Jabeen, & Parakandi, 2014), empresas estendidas (Bititci *et al.*, 2005), empresas virtuais (Bititci *et al.*, 2005), empresas multinacionais controladas no exterior (Kang & Shen, 2016).

5. Considerações Finais

Há muito o que fazer, a fim de compreender as maneiras como o conhecimento produzido na área de Avaliação de Desempenho (AD) contribui para a Gestão do Desempenho Organizacional. Nesse contexto, uma das primeiras investigações está relacionada ao conhecimento da existência de distanciamento entre evolução teórica e o que é operacionalizado nas organizações. Assim, esta pesquisa objetivou identificar e analisar as pesquisas científicas, em inglês, que abordam o fragmento da literatura referente à área de AD a fim de identificar a existência de convergência das bases teóricas nas aplicações empíricas, para então apontar uma agenda de pesquisa que venha a promover avanços nessa área. Para atingir o objetivo da pesquisa, o instrumento *ProKnow-C* foi utilizado, identificando-se um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 31 artigos teóricos e 39 artigos empíricos.

Com base na análise do PB T e PB E, o principal achado se refere à falta de explicitação/declaração da afiliação teórica, ou formulação própria, do conceito de AD utilizado. Isso se baseia no resultado encontrado, pois menos de 40% dos estudos (teóricos e empíricos) evidenciam o conceito de AD que informou a investigação da pesquisa. Esse diagnóstico contraria a expectativa inicial dos pesquisadores do artigo, os quais argumentam que a não declaração da afiliação teórica pode levar os leitores e pesquisadores da área ao não entendimento da interpretação dos dados da pesquisa. Embora a maioria dos estudos não declarassem o conceito de AD, percebeu-se que neles era possível identificar elementos pertencentes aos grupos Processos, Características e Funções, permitindo o entendimento de como a ADO foi utilizada nas investigações. Tal situação já havia sido mencionada e investigada por Franco-Santos *et al.* (2007).

Diante desse diagnóstico, analisaram-se os elementos dos grupos Processos, Características e Funções no PB a fim de identificar a existência, ou não, de elementos comuns no PB T e no PB E. Para os elementos do grupo Processos, foram identificados 36 comuns entre teóricos e empíricos, enquanto outros 10, relacionados a Processos, foram identificados apenas nas pesquisas teóricas e 08 apenas nas pesquisas empíricas. O processo de maior destaque, em ambos os PBs, foi *Comunicação*. Para os elementos do grupo Características, foram identificadas 71 características, sendo 42 comuns entre pesquisas teóricas e empíricas, outros 12 elementos relacionados às Características, identificados apenas no PB T, e 17 elementos apenas no PB E. Para ambos os PBs, a característica que mais se destacou foi o *Alinhamento*, seja à Estratégia, seja à Cultural organizacional. Das características presentes em ambos os PBs, identificaram-se oito agrupamentos quanto à Abrangência na Organização, à Interação com os Indivíduos, à Forma, à Propriedade, a Limitações, à Informação, aos Usuários e ao Núcleo.

Com relação às Funções, foram identificadas 29 em artigos teóricos e 25 funções em artigos empíricos, que permitiram identificar 17 funções convergentes.

Com base no conhecimento gerado, algumas lacunas puderam ser identificadas, especialmente relacionadas à interação da AD com o Comportamento dos indivíduos, com a Legitimidade percebida, com a Comunicação e com o Contexto específico. Nesse contexto, os autores propuseram quinze questões para agenda de pesquisas futuras, na expectativa de que promovam avanços nessa área.

Este estudo não está livre de limitações, dentre elas destacam-se: (i) restrição de artigos provenientes de bases de dados não selecionadas; (ii) composição do PB apenas das publicações científicas disponíveis gratuitamente na internet e em inglês; e (iii) análise com base apenas no conceito de Avaliação de Desempenho e seus elementos constitutivos.

Referências

- [E01] Ahrens, T., & Chapman, C. (2002). The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a UK restaurant chain. *Management Accounting Research*, 13(2), 151-171.
- [E02] Behery, M., Jabeen, F., & Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1).
- [T01] Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*.
- [E03] Binder, C. (2016). Integrating Organizational-Cultural Values with Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2-3), 185-201.
- [E04] Bititci, U. S. (1995). Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, 42(2).
- [E05] Bititci, U. S., Mendibil, K., Martinez, V., & Albores, P. (2005). Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 333-353.
- [E06] Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12).
- [T02] Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6).
- [E07] Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6).
- [E08] Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 1571-1593.
- [T03] Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 305-327.
- [E09] Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of manufacturing technology management*, 16(4).
- [T04] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 754-771.
- [T05] Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- [E10] Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., Mercurio, L., & Pezzillo iacono, M. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*, 19(3), 7-21.
- [E11] Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.
- [T06] Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos*. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 296 p.
- [E12] Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9(4), 361-386.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- [T07] Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197.
- [T08] Choong, K. K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: a systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 879-922.
- [E13] Dai, N. T., Kuang, X., & Tang, G. (2016). Differential Weighting of Objective versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence. *European Accounting Review*, 1-20.
- [E14] De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697.
- [E15] de Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!. *Measuring Business Excellence*, 11(2).
- [E16] de Waal, A. A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 397-416.
- [E17] de Waal, A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *Int. Journal of Productivity and Performance Management*, 778-796.
- [E18] Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429-448.
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 243-269.
- Ensslin, S.R., Ensslin, L., Back, F., & Lacerda, R. T. De O. (2013). Improved decision aiding in human resource management: a case using constructivist multi-criteria decision aiding. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 735-757.
- [T09] Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4).
- [E19] Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7).
- [T10] Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- [T11] Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 114-124.
- [T12] Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- [T13] 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*.
- [T14] Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1).
- [T15] Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8).
- [E20] Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- [E21] Hossain, M. M., & Prybutok, V. R. (2016). Towards developing a business performance management model using causal latent semantic analysis. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2).
- [E22] Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning & Control*, 12(8), 804-813.
- [E23] Jääskeläinen, A., Jääskeläinen, A., Roitto, J. M., & Roitto, J. M. (2016). Visualization techniques supporting performance measurement system development. *Measuring Business Excellence*, 20(2), 13-25.
- [E24] Kang, H., & Shen, J. (2016). International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 291-310.
- [E25] Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- [T16] Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 23-35.
- [E26] Marafon, A. D., Ensslin, L., Lacerda, R. T. D. O., & Ensslin, S. R. (2015). The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 86-109.
- [E27] McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 972-996.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- [T17] Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2).
- [T18] Neely, A. (1998). Three modes of measurement: theory and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 1(1), 47-64.
- [T19] Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- [T20] Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 1264-1277.
- [T21] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- [T22] Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- [E28] Nudurupati, S. S., & Bititci, U. S. (2005). Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems. *Production Planning & Control*, 16(2).
- [T23] Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*.
- [E29] Nudurupati, S. S., Tebboune, S., & Hardman, J. (2016). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. *Production Planning & Control*, 27(3), 226-235.
- [T24] Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- [T25] Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*.
- [T26] Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- [E30] Oyaneder, L. V., & Valderrama, S. M. (2016). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries. *Journal of Wine Research*, 1-18.
- [T27] Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 101-122.
- [E31] Pekkola, S., & Rantanen, H. (2014). Utilisation of performance measurement information in management: top manager perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 15(1), 23-34.
- [E32] Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 947-958.
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- [E33] Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(3).
- [E34] Sharif, A. M. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 62-85.
- [E35] Sidorova, Y., Arnaboldi, M., & Radaelli, J. (2016). Social media and performance measurement systems: towards a new model?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 139-161.
- [T28] Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.
- [E36] Thomas, T. F. (2016). Motivating revisions of management accounting systems: An examination of organizational goals and accounting feedback. *Accounting, Organizations and Society*, 53, 1-16.
- [E37] Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3).
- [T29] Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693.
- [E38] Venkatesh, S., & Ramachandran, S. (2014). Performance Measurement and Management System—Inter Company Case Study Approach-Tamilnadu, India. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 87.
- [T30] Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*.
- [E39] Wouters, M., & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 1062-1082.
- [T31] Yadav, N., Sushil, & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2).