

**Consequências não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho:
um olhar com base nas definições de Robert Merton**

Larissa Marx Welter
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: larissamarxwelter@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: senssln@gmail.com

Resumo: A literatura de Avaliação de Desempenho (AD) aponta que há uma lacuna teórica para explicar as Consequências não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). Paralelamente, é reconhecida a trajetória de pesquisa na área da Sociologia com relação a atitudes não intencionais, com destaque para a obra seminal de Robert Merton (1936). Ante o exposto, o presente estudo objetivou discutir as consequências não intencionais do SAD com base nas definições de Merton (1936). Assim, fez-se uma revisão crítica da literatura empírica de estudos de AD, possibilitada pelo *ProKnow-C*, na qual foram verificadas as consequências não intencionais e discutidas com base em Merton (1936), sendo o estudo do sociólogo a variável avançada escolhida para a análise. Selecionaram-se 18 estudos para a análise, e identificaram-se 17 consequências não intencionais sob a forma de atitudes. Como resultados, as consequências não intencionais do SAD foram agrupadas em atitudes conscientes; e atitudes providas da ignorância. As atitudes conscientes foram as mais representativas e se dividem em: atitudes intencionais que provocam consequências esperadas para o ator que as causou, mas inesperadas do ponto de vista dos outros atores; e atitudes intencionais que, em função de impeditivos, geram efeitos não esperados para todos os atores organizacionais. As atitudes providas da ignorância se basearam em estimativas e avaliações de desempenho relativas. Este estudo contribuiu para o avanço na compreensão das consequências não intencionais do SAD com a transposição de uma visão sociológica para o campo organizacional, e contribuiu para a ilustração das razões de ocorrência dessas consequências para que, quando negativas, possam ser mitigadas.

Palavras-chave: Consequências não Intencionais; Sistema de Avaliação de Desempenho.

Linha Temática: Modelos de mensuração e Avaliação do Desempenho Empresarial.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1 Introdução

A literatura de uma área de conhecimento está em constante movimento, sempre indicando os caminhos e preocupações tempestivos dessa área em determinado momento de sua história (He et al., 2009). Com a literatura de Avaliação de Desempenho (AD) não é diferente: a área evoluiu de debates, inicialmente com foco em medidas puramente financeiras, para questões relacionadas com estratégia, gestão, preocupações sociais e de longo prazo (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012; Carneiro-da-Cunha, Hourioux, & Corrêa, 2016; Neely, Gregory & Platts, 2005), bem como para as consequências do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012).

A consideração dos aspectos sociais (cultura e comportamento, por exemplo) que interagem com o SAD é reconhecida como essencial para a compreensão de suas implicações e constante aperfeiçoamento do Sistema (Smith & Bititci, 2017). Além das consequências e implicações esperadas diante da introdução de um SAD, é necessário atentar para suas consequências não intencionais (Burney, Henle, & Widener, 2009; Franco-Santos & Otley, 2018; Kerpershoek, Groenleer, & Bruijn, 2016). Franco-Santos et al. (2012) alertam que, apesar de as consequências esperadas do SAD terem sido bem documentadas, as consequências intencionais, também chamadas de efeitos imprevistos ou inesperados, necessitam de mais estudos para maior consciência do processo de sua ocorrência. As consequências não intencionais, se negativas, podem impedir que o SAD desempenhe seu papel com êxito, comprometendo os objetivos estratégicos organizacionais.

As principais lacunas de conhecimento, no que tange às consequências não intencionais do SAD, esbarram nos questionamentos de como, por quê e quando elas ocorrem (Franco-Santos & Otley, 2018, Siverbo, Caker, & Akesson, 2019). Ademais, a falta de uma teoria adequada que explique as consequências não intencionais também dificulta os avanços na compreensão do tema (Franco-Santos & Otley, 2018). Franco-Santos e Otley identificaram que as teorias mais utilizadas para explicar as consequências não intencionais nos estudos de AD foram a Teoria da Agência, a Teoria da Contingência e a Teoria de *Stewardship*. No entanto, os autores criticam a Teoria da Contingência pela improbabilidade de reunir todas as contingências necessárias que afetam o SAD; e criticam as Teorias da Agência e de *Stewardship* em função de sua incapacidade de incluir motivações ‘pró-sociais’ para respostas não intencionais (Moynihan, Pandey, & Wright, 2012), visto que se baseiam em inversão de papéis dos atores organizacionais.

A Sociologia é reconhecida como a ciência que mais fomenta a pesquisa relacionada ao não intencional (Mica, Peisert, & Winczorek, 2011), argumentando que as consequências não intencionais são a regra, e não a exceção. O conceito do não intencional foi popularizado inicialmente pelo sociólogo Robert Merton (1936), sendo o seu trabalho discutido até a atualidade por estudos de diversas áreas.

Diante da lacuna teórica existente com relação às consequências não intencionais do SAD e do reconhecimento científico e da representatividade do trabalho de Merton (1936), acredita-se que esse trabalho seminal possa ser uma alternativa para contribuir para a compreensão das consequências não intencionais no contexto organizacional. Essas reflexões nortearam a pergunta de pesquisa do presente estudo: Como as Consequências não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho podem ser explicadas segundo os conceitos de Robert Merton (1936)? Para responder a esse questionamento, o objetivo geral do artigo é discutir as Consequências não

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



Intencionais do SAD com base nas definições de Robert Merton (1936). Assim, primeiro, serão identificadas consequências não intencionais do SAD em estudos empíricos de AD para, posteriormente, ser realizada uma reflexão dessas consequências segundo os conceitos do sociólogo.

Este estudo contribui para a pesquisa existente de duas maneiras. A primeira contribuição, diante da lacuna teórica existente, parte do fornecimento de um ‘olhar’ sociológico para o contexto organizacional. Esse empréstimo de uma perspectiva de um campo para o outro desafia “os raciocínios fundamentais que suportam as teorias aceitas” (Whetten, 2003, p. 71), constituindo, assim, uma contribuição teórica de fato. A segunda contribuição consiste no enriquecimento da compreensão do funcionamento do SAD, trazendo esclarecimentos das consequências não intencionais que prejudicam as organizações, para que possam ser mitigadas.

2 Referencial Teórico

2.1 As consequências não intencionais segundo Robert Merton

A questão que envolve as consequências não intencionais perpassa por diversas áreas. Já em 1936, o sociólogo Robert Merton argumentava que a carência de análises sistemáticas sobre esse tema prejudicava o avanço em seu entendimento. Sendo que toda consequência parte de uma ação, em seu artigo seminal, *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, Merton versa, principalmente, sobre ações intencionais isoladas que geram consequências imprevistas, também chamadas de consequências não intencionais.

Para Merton (1936), as consequências ditas imprevistas nem sempre são não intencionais do ponto de vista do ator que comete a ação que as desencadeia. Ou seja, para o contexto no qual o ator está inserido, a consequência pode ser não intencional, mas, para o indivíduo que está cometendo a ação que gerará a consequência, essa consequência pode ser intencional. Assim, devem-se analisar as implicações dessas ações sob os seguintes pontos de vista: (i) consequências para o(s) ator(es); e (ii) consequências para outras pessoas mediadas pela estrutura; cultura e civilização.

Diante da complexidade envolta nas consequências não intencionais, Merton (1936) aponta que as armadilhas metodológicas da análise das consequências não intencionais se referem a questões de causa/consequência e de averiguação dos propósitos reais de uma determinada ação. No caso de causa/consequência, o autor explica que é preciso ter muita atenção ao determinar até que ponto algumas consequências podem ser atribuídas a certas ações. Ele cita estes exemplos: Até que ponto o recente aumento da produção econômica em um país foi devido a medidas governamentais? Até que ponto a disseminação do crime organizado pode ser atribuída à proibição? É necessário entender as particularidades de um contexto para afirmar as causas de determinadas consequências.

Quanto aos propósitos reais de uma ação, argumenta-se que é mais fácil examinar a consequência de um ato se for explicitado qual é a real intenção do ator que a causou, e, ainda, se existiu de fato uma intenção. Assim, sendo a consequência gerada por uma ação, essa ação pode ter duas origens: uma intencional e outra não intencional, podendo ser resultado da ignorância de quem cometeu a ação. Sobre a ação intencional, Merton destaca que não se deve inferir que esta



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



implica racionalidade total. Dessa maneira, o autor se dedica a explorar elementos que explicam o desvio da racionalidade humana.

Diante das exposições de Merton (1936), é possível dividir as ações dos indivíduos que produzem consequências não intencionais ou inesperadas em dois tipos: as ações intencionais; e as ações que partem da ignorância de quem as comete. A Figura 1 tem a intenção de representar essa síntese.

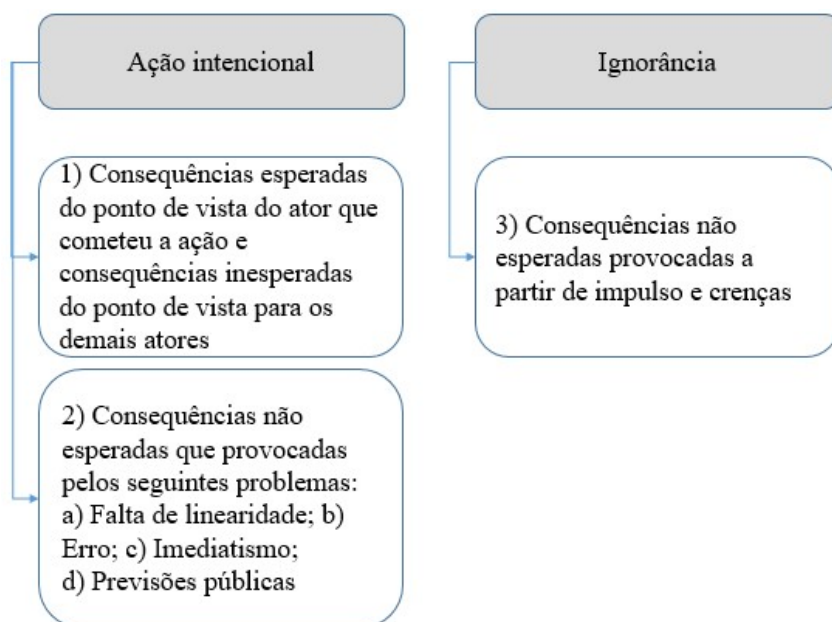


Figura 1 - Definições de Robert Merton
Fonte: Elaborada segundo Merton (1936).

A ação intencional, segundo Merton (1936), é uma escolha dentre várias alternativas existentes em uma situação qualquer. Conforme apontado no item 1 da Figura 1, diante da intenção do ator, sua ação implica consequências que podem ser intencionais para ele, que comete a ação, e não intencionais do ponto de vista dos demais indivíduos que participam daquele fenômeno social. No entanto, essa ação intencional nem sempre envolve um objetivo claro e explícito, que é o caso do item 2. Nesse caso, a falta de conhecimento, ilustrada por diversas possibilidades/explicações, vem a ser impeditivos do sucesso de previsão do planejamento social. Merton (1936) menciona quatro desses impeditivos em seu trabalho:

(i) Falta de linearidade do comportamento humano. Nesse ponto, Merton (1936) afirma que há um paradoxo, pois, enquanto a experiência passada é o único guia para as expectativas futuras, essas experiências são, de fato, diferentes. Assim, as consequências não intencionais são aquelas que são ocasionadas pela interação de forças e circunstâncias que são tão complexas e numerosas que a previsão delas está bem além de nosso alcance.

(ii) O erro, que pode se 'intrometer' em qualquer fase da ação intencional. Pode-se errar a avaliação da situação inicial, na inferência disso para a situação objetiva futura, na seleção de um curso de ação, ou finalmente na execução da ação escolhida. O erro também pode estar envolvido em casos em que o ator atende a apenas um ou a alguns dos aspectos pertinentes da situação que influenciam o resultado da ação, sendo uma forma de negligência, seja ela simples ou complexa.

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



(iii) Imediatismo imperioso de interesse. Refere-se a casos em que a preocupação primordial do ator com as consequências imediatas previstas exclui a consideração de outras ou outras consequências do mesmo ato.

(iv) Previsões públicas de desenvolvimentos sociais futuros. Esse ponto deve ser observado apenas na conduta humana, e diz respeito ao fato de que previsões públicas de desenvolvimentos sociais futuros frequentemente não são sustentadas precisamente porque a previsão se tornou um novo elemento na situação concreta, tendendo assim a mudar o curso inicial dos desenvolvimentos.

Essas consequências geradas por ações intencionais, imbuídas pela falta de conhecimento, devem ser distinguidas do conceito de ignorância (item 3, Figura 1), já que estão relacionadas não com o conhecimento realmente em mãos, mas com certos conhecimentos que podem ser obtidos de maneira concebível. Já a ignorância tem uma relação maior com impulso e crenças, no sentido de que determinadas situações práticas nos fazem agir com alguma confiança, embora seja manifesto que a informação sobre a qual baseamos nossa ação não esteja completa, e sim baseada na opinião e estimativa. Assim, a ignorância sobre alguns aspectos pode ocasionar consequências imprevistas, e, a menos que se tenha compreensão de todos os fatores que interagem com determinado ato social, essas consequências irão existir.

Outro destaque importante, salientado por Merton (1936), é com relação à indesejabilidade das consequências não intencionais. O autor argumenta que o fato de a consequência não ter sido prevista não a torna necessariamente negativa. Dessa forma, dependendo do contexto, mesmo que uma consequência tenha sido imprevista, ela pode trazer um resultado positivo.

2.2 O Sistema de Avaliação de Desempenho e as Consequências não Intencionais

Diante de uma explanação teórica, é necessário esclarecer o significado dos termos principais que permeiam o estudo (Shepherd & Suddaby, 2017). Assim, o presente estudo se afilia à definição de Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) que engloba tanto o conceito de mensuração, quanto o de gestão do desempenho (Lebas, 1995; Valmorbida & Ensslin, 2016). Dessa maneira, o SAD identifica os objetivos estratégicos a serem mensurados; define o padrão de referência dessas medidas; estabelece metas e desempenhos mínimos que serão aceitáveis; e realiza a coleta, mensuração, integração e análise dos resultados, bem como a revisão do sistema com a finalidade de manter os objetivos alinhados durante todo o processo de avaliação (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri, & Vianna, 2010; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Melnyk et al., 2014), permitindo, assim, apoio à gestão da organização para que esta melhore seu desempenho (Matos, Valmorbida, Martins, & Ensslin, 2019; Okwir, Nudurupati, Ginieis, & Angelis, 2018).

Já as consequências não intencionais do SAD são entendidas como efeitos não esperados, mas não necessariamente negativos, para os indivíduos e para a organização diante da interação do SAD. Esses efeitos podem partir de ações intencionais ou não intencionais e podem se manifestar em qualquer uma das fases do ciclo de vida de um SAD, sejam elas *design*, implementação, uso e retroalimentação (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000). Destaca-se que as consequências não intencionais elencadas por Smith (1995) deram suporte para o entendimento desse conceito.

3. Metodologia

3.1 Coleta dos dados



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Para atender ao objetivo geral proposto, utilizou-se o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Sua escolha deu-se em função de o instrumento assegurar a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB), relevante cientificamente, por meio de um processo transparente e sistemático, além de possibilitar uma análise dos dados, imbuída de reflexão e pensamento crítico (Matos, Valmorbida, Martins, & Ensslin, 2019; Valmorbida & Ensslin, 2016). Para seleção do PB de estudos empíricos sobre o tema 'Consequências Não Intencionais do SAD', foram definidos três eixos com seus respectivos comandos de busca:

- Eixo 1: **Avaliação de Desempenho**. Comandos de busca: ({performance management} OR {performance measurement} OR {performance measure} OR {performance evaluation} OR {performance assessment} OR {performance appraisal}).
- Eixo 2: **Consequências**. Comandos de busca: (consequence OR outcome OR result OR implication OR effect OR impact).
- Eixo 3: **Não Intencionais**. Comandos de busca: (unintended OR dysfunctional OR undesirable OR unexpected OR negative).

A busca foi feita nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, em outubro de 2019. Realizada a busca pelos artigos, procedeu-se ao processo de filtragem, sintetizado na Figura 2.

FILTRAGEM DO BANCO DE ARTIGOS		
Descrição dos procedimentos de filtragem		Artigos restantes
Banco bruto de artigos	⇒	6070
Exclusão de artigos duplicados, capítulos de livros e anais de eventos	⇒	4233
Foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos e verificadas as citações no Google Scholar (mais de 34 citações)	⇒	Repositório A 33 artigos
Foram resgatados 16 artigos alinhados publicados posteriormente a 2017 mesmo que tivessem menos de 34 citações mais 1 artigo do banco de autores	⇒	Repositório B 17 artigos
Dos 49 artigos (repositório A + B), verificou-se a disponibilidade na íntegra e selecionou-se os empíricos alinhados	⇒	Repositório C 33 artigos
Leitura integral dos artigos e seleção apenas dos que se referiam a consequências não intencionais no formato de ações	⇒	PB final = 18 artigos

Figura 2 - Processo de seleção do Portfólio Bibliográfico.
Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Inicialmente, foram encontrados 33 artigos empíricos que apontavam a ocorrência de consequências não intencionais. Mesmo que a literatura reconheça que sentimentos também possam ser considerados como consequências não intencionais (insatisfação, por exemplo), optou-se por selecionar, para o PB do presente artigo, apenas as consequências em forma de atos ou ações. Justifica-se essa delimitação em função do objetivo de discutir as consequências não intencionais conforme a obra de Merton (1936), que versa sobre ações da ação social. Reconhece-se que sentimentos positivos ou negativos podem impulsionar os atores organizacionais a cometerem ações que ocasionam consequências não intencionais, porém não dizerem respeito ao escopo do presente estudo.

Assim, após a leitura dos 33 artigos, verificou-se que ações documentadas, geradoras de consequências não intencionais, estavam presentes em 18 desses artigos. Os demais discutiam questões de percepções ou sentimentos, também importantes para o entendimento do tema, porém não verificaram empiricamente atos cometidos, sendo excluídos da presente análise.

3.2 Tratamento dos dados

Primeiro, identificaram-se as consequências não intencionais do SAD dos estudos empíricos de AD. Para tanto, foram tabulados os 18 artigos selecionados para identificação das consequências manifestas em forma de ações. Após verificadas as ações, as autoras debateram seus possíveis agrupamentos, nomenclaturas e definições. O processo de listagem, categorização e agrupamento foi inspirado no artigo de Van Camp & Braet (2016), e foi feito após imersão na literatura conceitual do tema.

Finda essa identificação e esse agrupamento, em um segundo momento, procedeu-se à discussão das consequências não intencionais, segundo as definições do sociólogo Robert Merton. Essa possibilidade de análise do *ProKnow-C*, chamada de variável avançada (Thiel, Ensslin, & Ensslin, 2017), permitiu mais entendimento das consequências não intencionais do SAD com base nas origens de Merton (1936).

Diante da interdisciplinaridade da AD, optou-se, para uniformização da discussão dos resultados, por utilizar a nomenclatura ‘gerentes’ ao se tratar de colaboradores com cargo de gestão, e ‘funcionários’ ao se tratar de subordinados. Assim, os resultados devem ser interpretados sob essa perspectiva.

4. Resultados

Foram encontrados 18 estudos empíricos relevantes cientificamente por meio da seleção norteada pelo *ProKnow-C*. Com base nesses estudos, foram identificadas 17 consequências não intencionais na forma de ações/attitudes providas da interação do SAD. Os estudos e as consequências correspondentes estão identificados na Tabela 1.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Tabela 1 - Relação de artigos e consequências não intencionais

Código	Autores	Ano	Consequências não intencionais
1	Amirkhanyan, A. A.	2011	Ineficácia da prestação de contas
2	Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I.	2015	Trapaça, Desvio do foco
3	Bol, J. C.	2011	Distorção na classificação de desempenho
4	Christensen, T., Lægreid, P., & Stigen, I. M.	2006	Trapaça
5	Courty, P., & Marschke, G.	2008	<i>Gaming</i>
6	Dahler-Larsen, P.	2014	<i>Gaming</i> , Implementação incompleta, Mudança de significado, Incoerência de intenções, Ossificação
7	Grabner, I., & Speckbacher, G.	2016	Compartilhamento de informações
8	Kerpershoek, E., Groenleer, M., & de Bruijn, H.	2016	<i>Gaming</i> , Escolha da cereja
9	Lee, G., & Jimenez, B. S.	2010	Rotatividade de funcionários
10	Lee, J. S., & Keil, M.	2018	Escalação no nível da tarefa
11	Narayan, A. K.	2019	<i>Gaming</i>
12	Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M.	1997	Desvio do foco
13	Pierce, B., & Sweeney, B.	2004	<i>Gaming</i> , Redução na qualidade das atividades desenvolvidas
14	Powell, A. A., White, K. M., Partin, M. R., Halek, K., Christianson, J. B., Neil, B., ... & Bloomfield, H. E.	2012	Desvio do foco, Mudança nas relações
15	Powell, A. A., White, K. M., Partin, M. R., Halek, K., Hysong, S. J., Zarling, E., ... & Bloomfield, H. E.	2014	Benefícios complementares
16	Siverbo, S., Cäker, M., & Åkesson, J.	2019	<i>Gaming</i>
17	Spence, J. R., & Keeping, L. M.	2010	Distorção na classificação de desempenho
18	Taheri, B., Bitici, U., Gannon, M. J., & Cordina, R.	2019	Ossificação

Fonte: Elaborada pela autoras (2020).

Com essas consequências verificadas nos estudos de AD, realizou-se uma discussão segundo as percepções sociológicas de Robert Merton (1936). A Figura 3 representa, de forma sintetizada, os achados do presente estudo que respondem ao objetivo geral, sendo sinalizado entre

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



[] o código do artigo, conforme identificado na Tabela 1.

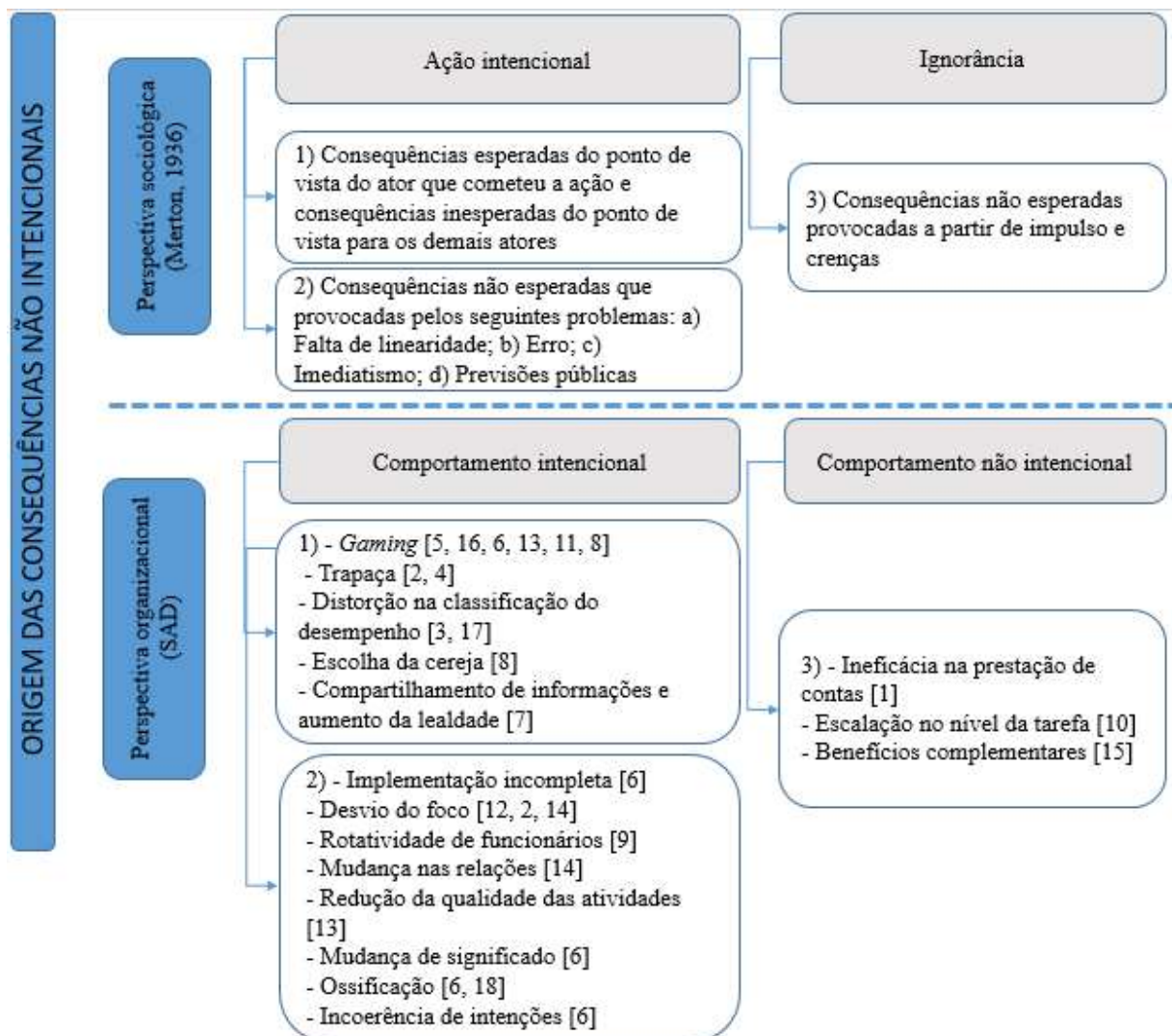


Figura 2 - Síntese dos resultados
Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Na Figura 3, acima da linha pontilhada, estão representadas as definições, segundo Merton (1936), das consequências não intencionais (conforme já exposto no referencial teórico), sendo esta a variável avançada do estudo. Abaixo da linha pontilhada, estão ilustradas as consequências não intencionais do SAD, documentadas nos estudos empíricos do PB, enquadradas conforme as origens estabelecidas por Merton (1936). Ou seja, a parte inferior da Figura 3 funciona como um ‘espelho’ da parte superior: acima da linha pontilhada, estão as definições teóricas providas da Sociologia; e abaixo da linha pontilhada, as ilustrações empíricas no contexto organizacional associadas às correspondentes definições teóricas. Essa Figura 3 funciona como um índice para a discussão dos resultados apresentados na sequência.

4.1 Comportamento intencional

As consequências não intencionais (abaixo da linha pontilhada), derivadas de comportamentos intencionais, são divididas em dois grupos, conforme Figura 3. O **primeiro grupo** trata das ações cometidas pelos indivíduos de maneira consciente com o objetivo de provocar determinados efeitos que são desejados ou intencionais para o indivíduo que cometeu a ação, porém não intencionais ou não esperados do ponto de vista dos demais atores que participam daquele fenômeno social (Merton, 1936). É o caso das seguintes consequências não intencionais do SAD: *gaming*, trapaça, distorção na classificação de desempenho, escolha da cereja, compartilhamento de informações e aumento da lealdade.

O ***gaming*** é uma manipulação feita para atingir resultados, ou seja, há a consciência por parte do ator que comete a ação de que essa conduta resultará em determinado efeito. Nos estudos de Courty e Marschke (2008) e de Siverbo, Cäker e Åkesson (2019), identifica-se que os gerentes manipulam dados com a finalidade de obter uma avaliação do seu desempenho positiva, podendo assim receber recompensas pelo alcance da meta. Também há a distorção do significado e da avaliação na tentativa de motivar os funcionários (Dahler-Larsen, 2014). Diante da pressão (Pierce & Sweeney, 2004; Nehme, 2017) e do aumento da carga de trabalho (Narayan, 2019) em função da implementação do SAD, funcionários acabam por cometer a prática do *gaming*, na tentativa de aumentarem sua pontuação individual (Kerpershoek, Groenleer, & De Bruijn, 2016).

A **trapaça**, identificada como um caso extremo dos jogos, ocorre diante de uma completa falsificação dos dados e se manifesta por motivos semelhantes aos do *gaming*. Um dos motivos verificados é o assédio moral sofrido pelos funcionários, que os leva a falsificar dados na tentativa de minimizar esse assédio (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015). Outra razão apontada – nesse caso, levando gerentes a trapacearem gerentes diante da avaliação de desempenho – é o nível de lealdade desses gerentes à organização. Verificou-se que os níveis mais baixos de gerência têm maior probabilidade de cometer falsificações diante de maior vulnerabilidade e menor lealdade com a organização (Christensen, Lægread, & Stigen, 2006).

Já a **distorção na classificação de desempenho**, apesar da semelhança com o *gaming*, é um tipo específico de distorção, feito por gerentes na tentativa de alterar as classificações dos seus subordinados com o propósito de motivá-los (Bol, 2011; Spence & Keeping, 2010). A **escolha da cereja** é, como o próprio nome diz, uma escolha baseada em uma seleção estratégica de casos convenientes com mais chances de obtenção de sucesso, potencializando a avaliação de desempenho do indivíduo e/ou da organização (Kerpershoek, Groenleer, & De Bruijn, 2016). A consequência de **compartilhamento de informações e aumento de lealdade** é classificada nessa categoria, pois, por meio do SAD, os gerentes conscientemente controlam a motivação dos funcionários, implicando assim, de maneira proposital, um aumento do interesse e da lealdade dos funcionários para com a organização (Grabner & Speckbacher, 2016).

Essas consequências não intencionais, exemplificadas no contexto organizacional por meio de estudos empíricos de AD, têm em comum o fato de que são provocadas por ações conscientes, de gerentes ou funcionários, e têm sido esperadas pelos agentes que as cometem. Nesse caso, as consequências são ditas não intencionais para os demais atores envolvidos no processo social (Merton, 1936) e até para a organização. Modificar dados, distorcê-los ou falsificá-los, o ator que comete essa ação tem ciência da sua atitude e das consequências que são geradas. Logo, para ele,

essas consequências são esperadas e intencionais.

O **segundo** grupo de comportamentos intencionais se refere a atitudes tomadas, no âmbito organizacional, que partem de ações intencionais, implicando consequências não intencionais, pois esbarram em impeditivos de sucesso devido à falta de conhecimento sobre o todo o contexto que envolve a situação. Os quatro principais impeditivos listados por Merton (1936) – (i) falta de linearidade do comportamento humano; (ii) erro; (iii) imediatismo de interesse; e, (iv) previsões públicas de desenvolvimento futuro – podem ser identificados nos artigos empíricos do PB de AD.

As consequências não intencionais do SAD, identificadas como provenientes da falta de linearidade (impeditivo i) foram: **rotatividade de funcionários, mudança nas relações e ossificação**. Diante da implementação do SAD, muitos funcionários sentem-se desconfortáveis por estarem sendo monitorados, tendo como consequência sua baixa permanência em seus cargos, gerando **rotatividade desses funcionários** (Lee & Jimenez, 2010), além de **mudança na relação** entre eles (Powell et al., 2012) pelo fato de alguns se sentirem injustiçados na maneira como são avaliados. Outra consequência não intencional verificada é a ossificação, que vem a ser um engessamento da organização, que acaba se tornando menos suscetível a inovações por parte de seus colaboradores que se sentem inibidos a ousar diante da constante avaliação realizada com eles (Dahler-Larsen, 2014; Taheri, Bitici, Gannon, & Cordina, 2019). Entende-se que essas três consequências não intencionais da interação do SAD provêm da não consideração da falta de linearidade do comportamento humano quando da projeção do SAD. Há que se considerar que o SAD também é um sistema social que engloba seres humanos, que têm reações diferentes, mesmo em situações semelhantes, e essas reações provocam efeitos que podem ser indesejáveis para a organização.

Quanto ao erro (impeditivo ii), verificou-se que foi antecessor da consequência **implementação incompleta**, que se dá pela não contabilização oficial dos indicadores em todos os setores no nível individual (Dahler-Larsen, 2014). O imediatismo de interesse (impeditivo iii) é responsável pela **redução da qualidade das atividades desenvolvidas** no contexto de auditoria (Pierce & Sweeney, 2004). Os auditores, possivelmente na tentativa de cumprir o prazo estabelecido, ao perceberem que incorrem no descumprimento, acabam por desenvolver as suas tarefas de maneira mais rápida, deixando a desejar no quesito qualidade. Ainda, o **desvio do foco**, que vem a ser a priorização de determinadas metas em detrimento de outras, é verificado tanto no sentido de erro ao transmitir a mensagem aos funcionários, por parte dos gerentes (Neely, Richards, Mills, Platts, & Bourne, 1997), como no sentido de imediatismo de interesse, visto da polarização das metas (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015; Powell et al., 2012).

As previsões públicas de desenvolvimento futuro (impeditivo iv) se mostram correspondentes às consequências não intencionais do SAD de **mudança de significado e incoerência de intenções**. A mudança de significado diz respeito a indicadores de AD que têm significado alterado durante o processo de avaliação (Dahler-Larsen, 2014). A partir do momento em que o indicador se insere no processo de avaliação, ele se torna um novo elemento daquela situação, tendendo a modificar o curso estabelecido inicialmente no processo de avaliação. No caso da incoerência de intenções, ela se manifesta quando uma consequência intencional de uma parte acaba se tornando consequência não intencional de outra diante do processo avaliativo (Dahler-Larsen, 2014).

Verificou-se que esses quatro impeditivos, apresentados por Merton (1936), podem ser ilustrados no contexto da AD no que diz respeito às consequências não intencionais. Assim, ações

intencionais relatadas que incorreram em consequências não intencionais nada mais são do que falta de conhecimento, que poderia ter sido obtido de maneira concebível e, não tendo sido, acaba por implicar rotatividade de funcionários, mudança nas relações, ossificação, implementação incompleta, redução da qualidade e mudança de significado.

4.2 Comportamento não intencional

O comportamento não intencional foi associado ao conceito de ignorância de Merton (1936), gerando consequências não intencionais. Nesse sentido, uma das consequências verificadas no PB de AD foi a **ineficácia na prestação de contas**. Essa ineficácia, definida como a obtenção de relatórios inoportunos e imprecisos, manifestou-se no estudo de Amirkhanyan (2011), diante do uso de técnicas informais para avaliar a qualidade e satisfação do cliente. Ou seja, agiu-se muito mais baseado em opiniões/estimativas do que em fatos concretos, implicando, assim, uma prestação de contas problemática.

A **escalação no nível da tarefa** vem a ser a incapacidade de o indivíduo continuar trabalhando em um projeto diante de percalços que podem surgir, tendo seu comprometimento diminuído. Com avaliações de desempenho relativas e baseadas em críticas recebidas pelos funcionários (Lee & Keil, 2018), estes acabam por comprometer o desenvolvimento das tarefas, implicando atrasos de cronograma e falhas no projeto em função da interdependência de tarefas não finalizadas.

Os **benefícios complementares** são definidos como benefícios psicossociais (como orgulho, motivação) que vão além das pontuações medidas, não contemplados ou premeditados no processo de avaliação de desempenho (Powell et al, 2014). Essa consequência que, apesar de não intencional, é benéfica para a organização e se origina de uma implementação do SAD realizada com bastante diálogo, respeitando as particularidades da organização.

Assim, verificaram-se comportamentos não intencionais baseados em estimativas, em avaliação de desempenho relativas e, até mesmo, em autoconfiança. Conceitos que abrangem o conceito de ignorância, segundo Merton (1936), geraram consequências inesperadas para as organizações. Essas consequências, mesmo que inesperadas, podem ser negativas ou, também, positivas.

5. Discussão e Considerações finais

Diante da viabilidade verificada pela proposta de discutir as consequências não intencionais do SAD, com base nas definições de Robert Merton (1936), o presente estudo realizou duas contribuições.

A primeira delas, de cunho teórico, originou-se da interpretação dos artigos de AD sob a luz das origens das consequências não intencionais trazidas por Merton (1936) no contexto sociológico. Assim, verificou-se que as ações que implicam consequências não intencionais do SAD podem se originar de ações intencionais e de ações resultantes da ignorância. Em relação às ações ou aos comportamentos intencionais, identificou-se que podem ser de dois tipos.

O primeiro tipo são as ações intencionais cometidas por indivíduos da organização que geram consequências que eram intencionais para estes, porém não intencionais sob o ponto de vista dos demais indivíduos e/ou da organização. As consequências não intencionais identificadas e

exemplificadas, por meio de estudos empíricos de AD, foram: *gaming*; trapaça; distorção na classificação de desempenho; escolha da cereja; e compartilhamento de informações; e aumento da lealdade.

Já o segundo tipo, apesar de partir de ações também intencionais, ocorrem em impeditivos (falta de linearidade; erro; imediatismo de interesse; e previsões públicas de desenvolvimento futuro) que provocam consequências não intencionais, inclusive para o indivíduo que cometeu o ato intencional. Essas consequências da interação com o SAD identificadas foram: implementação incompleta; desvio do foco; rotatividade de funcionários; mudança nas relações; ossificação; e incoerência de intenções.

Em relação às ações ou aos comportamentos resultantes da ignorância, eles originaram as seguintes consequências não intencionais do SAD: ineficácia na prestação de contas; escalção no nível da tarefa; e benefícios complementares. Esses comportamentos foram baseados em estimativas, crenças ou impulsos por parte dos indivíduos do contexto organizacional.

Conclui-se, nesse sentido, que as ações intencionais foram as maiores responsáveis pelas consequências não intencionais do SAD. Ao contemplar o termo ‘não intencional’, é possível que se tenha a tendência para pensar que se trata de um acidente ou algo totalmente inesperado. Porém, a análise dos fundamentos de Merton (1936), aplicada à realidade do SAD, mostra que suas consequências são recorrentemente originadas de atos/comportamentos intencionais premeditados, podendo ou não incorrer em impeditivos de sucesso.

A segunda contribuição, de caráter prático, destina-se a profissionais da área de AD, pois acredita-se que, com base na ilustração das origens das consequências não intencionais, por meio de estudos empíricos, é possível a criação de maior consciência do seu processo de ocorrência. Avançando no entendimento das consequências não intencionais, torna-se mais palpável mitigá-las, quando negativas, permitindo assim que o SAD cumpra seu propósito de auxílio à gestão.

Reconhece-se que os resultados encontrados não são definitivos e delimitam-se ao PB selecionado. No entanto, ratifica-se que a seleção e a análise do PB, proporcionadas pelo *ProKnow-C*, contemplam um fragmento relevante da literatura com reconhecimento científico. Dependendo das particularidades do contexto analisado, as consequências não intencionais do SAD podem ser classificadas de outra maneira, sem prejuízo de valor. O importante é entender os fundamentos de cada classificação para compreensão da ocorrência dessas consequências. Assim, esta análise não tem o intuito de fornecer uma interpretação definitiva das consequências não intencionais do SAD, e sim proporcionar uma alternativa de análise, a qual se incentiva, para estudos futuros, ser realizada com um PB ampliado e, até mesmo, empiricamente, no formato de estudo de caso.

Referências

- Amirkhanyan, A. A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. *Public Performance & Management Review*, 35(2), 303-339. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350204>
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement:



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- challenges for tomorrow. *International journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
<http://doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549-1575.
<https://doi.org/10.2308/accr-10099>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- 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*, 17(2), 223-240. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.075553>
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Stigen, I. M. (2006). Performance management and public sector reform: The Norwegian hospital reform. *International Public Management Journal*, 9(2), 113-139. <https://doi.org/10.1080/10967490600766987>
- Courty, P., & Marschke, G. (2008). A general test for distortions in performance measures. *The Review of Economics and Statistics*, 90(3), 428-441. <https://doi.org/10.1162/rest.90.3.428>
- Dahler-Larsen, P. (2014). Constitutive effects of performance indicators: Getting beyond unintended consequences. *Public Management Review*, 16(7), 969-986.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770058>
- 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(1), 125-152.
<https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. <http://doi:10.1111/ijmr.12183>
- 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. <http://doi:10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- He, Q., Chen, B., Pei, J., Qiu, B., Mitra, P., & Giles, L. (2009, November). Detecting topic evolution in scientific literature: how can citations help?. In *Proceedings of the 18th ACM conference on Information and knowledge management* (pp. 957-966).
<https://doi.org/10.1145/1645953.1646076>
- Kerpershoek, E., Groenleer, M., & de Bruijn, H. (2016). Unintended responses to performance management in Dutch hospital care: Bringing together the managerial and professional perspectives. *Public Management Review*, 18(3), 417-436.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.985248>



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lee, G., & Jimenez, B. S. (2010). Does performance management affect job turnover intention in the federal government?. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 168-184. <https://doi.org/10.1177/0275074010368991>
- Lee, J. S., & Keil, M. (2018). The effects of relative and criticism-based performance appraisals on task-level escalation in an IT project: a laboratory experiment. *European Journal of Information Systems*, 27(5), 551-569. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2017.1408752>
- Matos, L.S., Valmorbida, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i2.40146>
- Melnik, 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), 173-186. <http://doi:10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904. <https://doi.org/10.2307/2084615>
- Mica, A., Peisert, A. & Winczorek, J. (2011). *Sociology and the unintended: Robert Merton Revisited*. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Prosocial values and performance management theory: Linking perceived social impact and performance information use. *Governance*, 25(3), 463-483. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01583.x>
- Narayan, A. K. (2019). The development and use of performance measures in New Zealand tertiary education institutions. *Accounting History*, 1032373219842383. <https://doi.org/10.1177/1032373219842383>
- 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. <http://doi:10.1108/01443570510633639>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- 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), p.1131-1152. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754. <http://doi:10.1111/ijmr.12184>

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Pierce, B., & Sweeney, B. (2004). Cost-quality conflict in audit firms: an empirical investigation. *European Accounting Review*, 13(3), 415-441. <https://doi.org/10.1080/0963818042000216794>
- Powell, A. A., White, K. M., Partin, M. R., Halek, K., Christianson, J. B., Neil, B., ... & Bloomfield, H. E. (2012). Unintended consequences of implementing a national performance measurement system into local practice. *Journal of General Internal Medicine*, 27(4), 405- 412. <https://doi.org/10.1007/s11606-011-1906-3>
- Powell, A. A., White, K. M., Partin, M. R., Halek, K., Hysong, S. J., Zarling, E., ... & Bloomfield, H. E. (2014). More than a score: a qualitative study of ancillary benefits of performance measurement. *BMJ Quality & Safety*, 23(8), 651-658. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002149>
- Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management*, 43(1), 59-86. <https://doi.org/10.1177/0149206316647102>
- Siverbo, S., Cäker, M., & Åkesson, J. (2019). Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public Management Review*, 21(12), 1801-1823. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577906>
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0313>
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18(2-3), 277-310.
- Spence, J. R., & Keeping, L. M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 587-608. <https://doi.org/10.1002/job.648>
- Taheri, B., Bititci, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. (2019). Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1224-1246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0744>
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328. [http://doi.10.4335/15.2.303-328\(2017\)](http://doi.10.4335/15.2.303-328(2017))
- 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. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672- 693. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0003>

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO

FEPese AICOGestión



100% ON-LINE

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?.
RAE-Revista de Administração de Empresas, 43(3), 69-73.


7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



CCN



APOIO



AICOGestión