

**Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais**

*Knowledge building about performance evaluation for organizational management: an investigation on international scientific research*

*Construcción del conocimiento sobre la evaluación del desempeño de la gestión organizacional: una investigación en la publicación científica internacional*

---

**Sandra Mara Iesbik Valmorbida**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina

Professora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco

Endereço: Rua Luiz Oscar de Carvalho, nº 75, Bairro Trindade

CEP: 88036-400 – Florianópolis/SC – Brasil

E-mail: [smiesbik@gmail.com](mailto:smiesbik@gmail.com)

Telefone: +55 (48) 9847-1939

**Leonardo Ensslin**

PhD. Industrial and Systems Engineering- University of Southern California- California - USA

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Endereço: Rua Trajano, nº 219 – Centro

CEP: 88.010-019 – Florianópolis/SC - Brasil

E-mail: [leonardoensslin@gmail.com](mailto:leonardoensslin@gmail.com)

Telefone: + 55 (48) 3228-0844

Artigo recebido em 17/02/2016. Revisado por pares em 23/03/2016. Reformulado em 22/04/2016. Recomendado para publicação em 24/05/2016 por Sandra Rolim Ensslin (Editora Científica). Publicado em 14/06/2016.

---



### Resumo

As práticas de Contabilidade Gerencial (CG) relacionadas à Avaliação de Desempenho (AD) mudaram radicalmente nas últimas décadas. Esta pesquisa analisou as publicações científicas internacionais que abordam a Avaliação de Desempenho, visando à geração de conhecimento para identificar lacunas e apontar diretrizes para futuras investigações. Selecionou-se o *Knowledge Development Process – Constructivist* para formar um portfólio bibliográfico de 25 artigos e realizar as análises bibliométrica e sistêmica. Com base nas lacunas identificadas, elencaram-se desafios para pesquisadores e gestores: tornar a AD parte da cultura organizacional com envolvimento dos colaboradores nos processos avaliativos; personalizar a AD ao contexto, incorporando as preferências das pessoas envolvidas; identificar relações que devem ser consideradas, os conflitos de interesse dos vários *stakeholders* para incorporar nos aspectos a serem mensurados; garantir validade científica à avaliação realizada; identificar *trade-offs* para mensuração dos aspectos individuais; reduzir a assimetria informacional; desenvolver estratégias para melhoria da gestão; e permear a aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Gestão organizacional. Revisão de literatura.

### Abstract

Management Accounting practices (MA) related to the Performance Evaluation (PE) changed radically in recent decades. This research analyzed the international scientific publications that address performance evaluation in order to generate knowledge to identify gaps and indicate guidelines for future investigations. It was selected the Knowledge Development Process - Constructivist, to form a bibliographic portfolio of 25 articles and perform bibliometric and systemic analysis. Based on the gaps identified, challenges for researchers and managers were listed: making the PM part of the organizational culture with employee involvement in the evaluation processes; customizing the PM context and incorporate the preferences of people involved; identifying relationships that must be considered, conflicts of interest of the various stakeholders to incorporate the aspects to be measured; ensuring scientific validity to the assessment carried out; identifying trade-offs to measure individual aspects; reducing information asymmetry; developing strategies to improve management; and permeating the organizational learning.

**Keywords:** Performance evaluation. Organizational management Literature review.

### Resumen

Las prácticas contables de gestión (CG) relacionados con la Evaluación del Desempeño (ED) cambiaron radicalmente en las últimas décadas. Esta investigación analiza las publicaciones científicas internacionales que se ocupan de la evaluación del desempeño con el fin de generar conocimiento para identificar las deficiencias y señalar pautas para futuras investigaciones. Fue seleccionado el Knowledge Development Process - Constructivist, para formar una cartera bibliográfica de 25 artículos y realizar análisis bibliométrico y sistémica. Sobre la base de las deficiencias identificadas, desafíos para los investigadores y gestores se enumeran a continuación: haciendo que la parte ED de la cultura de la organización con la participación de los empleados en los procesos de evaluación; personalizando el contexto ED e incorporar las preferencias de las personas involucradas; identificar las relaciones que deben ser considerados, los conflictos de intereses de los diversos grupos de interés para incorporar los aspectos que han de medirse; asegurar la validez científica de la evaluación llevada a cabo; la identificación de las compensaciones para medir aspectos individuales; reducir la asimetría de información; el desarrollo de estrategias para mejorar la gestión; e impregnando el aprendizaje organizacional.

**Palabras claves:** Evaluación del desempeño.. Gestión organizacional. Revisión de literatura.

---

## 1 Introdução

As práticas de Contabilidade Gerencial relacionadas à Avaliação de Desempenho (AD) mudaram radicalmente nas últimas décadas (OTLEY, 2001). Elas iniciaram com a contabilização por partidas dobradas no final do século XIII, quando se entendia ser suficiente registrar as atividades para análise futura. Essas práticas mantiveram-se inalteradas até a Revolução Industrial (BITITCI *et al.*, 2012), quando se percebeu a necessidade de monitorar a produtividade. Esse monitoramento, realizado até a década de 1950, estava direcionado ao controle de qualidade dos produtos e ao tempo de produção, à redução do desperdício, à capacidade de produção e dos serviços prestados e à quantidade vendida. No entanto, a ênfase contábil gerencial permanecia, centralmente, nos indicadores baseados no lucro, nas vendas e no retorno sobre investimento para avaliar o desempenho organizacional (BITITCI *et al.*, 2012; NUDURUPATI *et al.*, 2011; GHALAYINI; NOBLE, 1996; GREGORY, 1993). Dessa forma, como a Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) era indicada pelas informações contábeis, os sistemas gerenciais atendiam às demandas.

Entretanto, entre 1960 e 1980, o foco da Avaliação de Desempenho passou a incorporar novas dimensões para além das medidas de natureza financeira (NUDURUPATI *et al.*, 2011; NEELY, 2005; OTLEY, 2001). Assim, passou a incluir indicadores que mensurassem aspectos como eficiência e eficácia operacional, qualidade dos produtos, flexibilidade, prazos de entrega e satisfação dos clientes (CHOONG, 2014b; BITITCI *et al.*, 2012; NUDURUPATI *et al.*, 2011; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NEELY, 2005; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; GHALAYINI; NOBLE, 1996). Esses indicadores não eram considerados, até então, pela Contabilidade Gerencial.

Em 1987, Johnson e Kaplan publicam o livro *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, onde enfatizam o desalinhamento/descompasso da atividade de Avaliação de Desempenho, propiciada pela Contabilidade Gerencial, para apoiar a gestão organizacional (BITITCI *et al.*, 2012; OTLEY, 2001). Na sequência, outros autores publicam suas críticas, dentre elas podem-se citar as seguintes: (i) medidas e práticas contábeis tradicionais não são capazes de medir os atuais custos de produção (CHOONG, 2014b); (ii) formatação pré-determinada dos relatórios financeiros (BOURNE *et al.*, 2000; GHALAYINI; NOBLE, 1996); (iii) falta de foco estratégico (MELNYK *et al.*, 2014; YADAV, SUSHIL; SAGAR, 2014; BOURNE *et al.*, 2000); (iv) medidas destinadas a minimizar variância de custo em vez de melhoria contínua (MELNYK *et al.*, 2014; BOURNE *et al.*, 2000); (v) desconsideração do contexto externo (MELNYK *et al.*, 2014; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 1999); e (vi) medidas apenas internas e baseadas no histórico passado (NUDURUPATI *et al.*, 2011). Estas críticas centram-se na inadequação da informação para fins de planejamento e controle gerencial e, conseqüentemente, para tomada de decisão gerencial (MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014).

O desalinhamento da Avaliação de Desempenho realizada pela Contabilidade Gerencial com o demandado pelos gestores organizacionais começou no final de 1970 e início de 1980 (YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; NUDURUPATI *et al.*, 2011), e ganhou popularidade tanto na prática quanto na pesquisa (CHOONG, 2014b; BITITCI *et al.*, 2012; NEELY, 2005; OTLEY, 2001). Percebe-se que a literatura tem se desenvolvido voltada à resolução de problemas práticos, cuja ênfase é mensurar e apresentar o resultado dessa mensuração, desconsiderando a efetiva utilização dessa informação na gestão. Dentre a

evolução do foco da Avaliação de Desempenho como ferramenta de informação para gestão organizacional, percebeu-se a mudança do desenvolvimento da atividade de mensuração do desempenho para a atividade de sua gestão (BERRY *et al.* 2009; OTLEY, 1999), em vez da ênfase no controle do desempenho organizacional para a aprendizagem do significado do desempenho (BITITCI *et al.* 2012). Essa mudança de foco torna-se um desafio à pesquisa e à prática, sendo crucial entender sob quais condições específicas pode-se contribuir para melhoria do desempenho (MICHELI; MARI, 2014; NUDURUPATI *et al.*, 2011; NEELY, 1999; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Apesar de a Avaliação de Desempenho ser um assunto frequentemente discutido e explorado em termos práticos, raramente seu conceito, ou filiação teórica (que informa os procedimentos do autor), é apresentado ou definido (BITITCI *et al.*, 2012; NUDURUPATI *et al.*, 2011; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; NEELY, 2005; OTLEY, 1999; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). A falta de definição indica a necessidade de mais pesquisas nesse campo, principalmente no que tange aos aspectos de validade e legitimidade da Avaliação de Desempenho (MICHELI; MARI, 2014). Embora haja extensa quantidade de publicações expondo métodos e modelos de Avaliação de Desempenho, não há preocupação em discutir os fundamentos e características necessárias para dar validade e legitimidade da Avaliação de Desempenho, a fim promover a gestão e melhoria do desempenho organizacional.

Dada a importância da Avaliação de Desempenho para a Contabilidade Gerencial, o intuito desta pesquisa é responder à seguinte pergunta: Como o conhecimento resultante da análise da literatura sobre Avaliação de Desempenho pode ser sintetizado em contribuições para apoio à gestão e melhoria do desempenho organizacional, calcado em um processo avaliativo válido e legítimo? Visando a responder à pergunta de pesquisa, o objetivo deste estudo é: Analisar as características das pesquisas científicas internacionais que abordam o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho Organizacional com o objetivo de gerar conhecimento para identificar as lacunas e, então, apontar contribuições futuras para essa área.

Além desta seção introdutória, este artigo mostra a metodologia da pesquisa na seção 2; na seção 3, o referencial teórico sobre Avaliação de Desempenho; os resultados estão presentes na seção 4; na seção 5, as considerações finais; e, por fim, apresentam-se as referências.

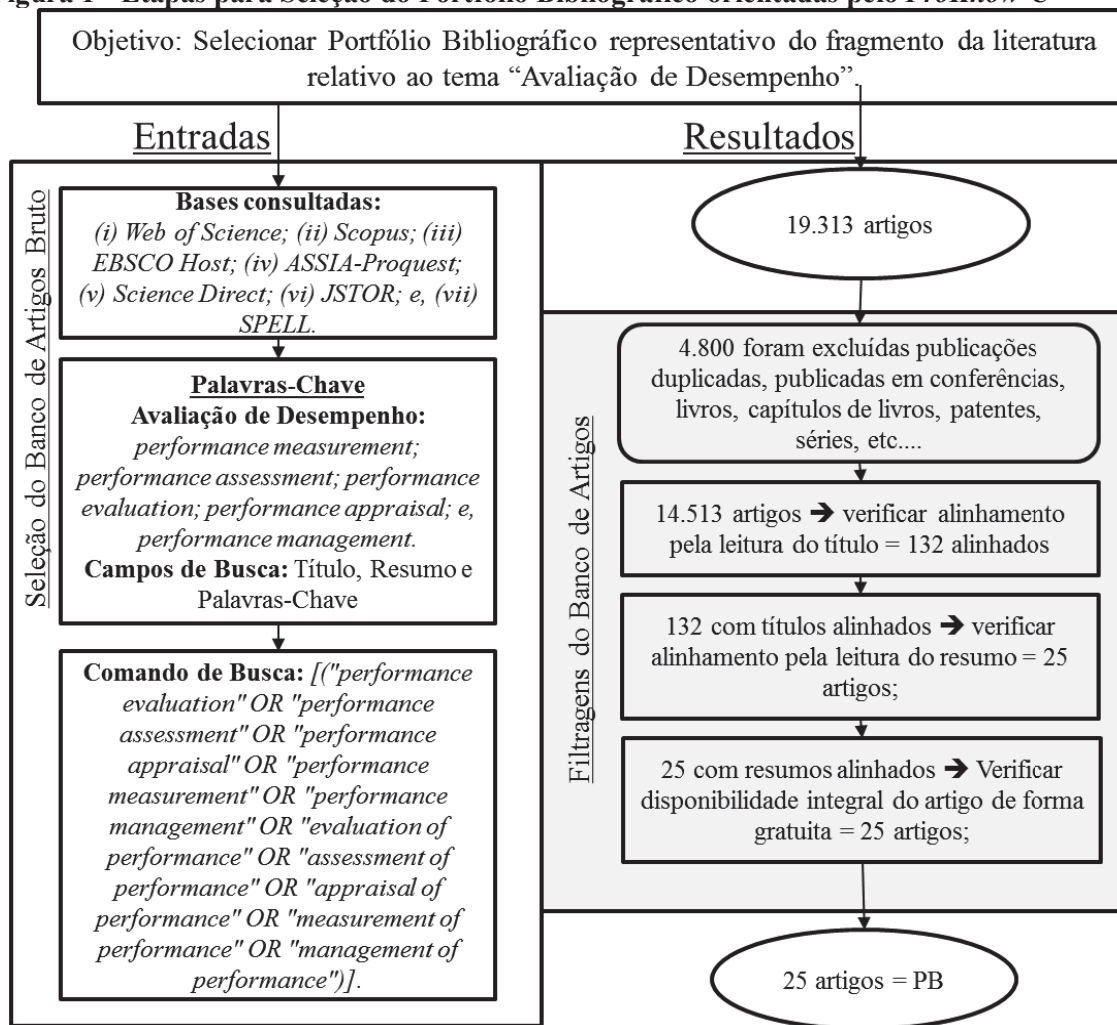
## 2 Metodologia

### 2.1 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados

A seleção do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* justifica-se por se tratar de um processo estruturado, cujo propósito é a geração de conhecimento acerca de um determinado tema, segundo as delimitações do pesquisador. Argumenta-se que o conhecimento gerado fundamenta e permite justificar as escolhas científicas do pesquisador (TASCA *et al.*, 2010) e a identificação de oportunidades de pesquisa (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2015). Neste contexto, o objetivo do *ProKnow-C* é alcançado por meio da operacionalização de 4 etapas: (i) Seleção do Portfólio

Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Análise Sistêmica; e (iv) Pergunta de Pesquisa (DUTRA *et al.*, 2015; KRUGER *et al.*, 2015; ENSSLIN *et al.*, 2014; VALMORBIDA *et al.*, 2014; WAICZYK; ENSSLIN, 2013). A primeira etapa é a Seleção do Portfólio Bibliográfico. A busca ocorreu entre os dias 15 e 29 de setembro de 2015. Os resultados encontrados estão demonstrados na Figura 1.

**Figura 1 - Etapas para Seleção do Portfólio Bibliográfico orientadas pelo ProKnow-C**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os 25 artigos que respondem pelo resultado da etapa de Seleção do PB para o fragmento da literatura sobre Avaliação de Desempenho, segundo a percepção e as delimitações dos autores desta pesquisa, e que serão utilizados para construção do referencial teórico e para as análises bibliométrica e sistêmica, objeto deste trabalho, estão listados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Artigos do Portfólio Bibliográfico selecionado sobre Avaliação de Desempenho**

1	Berry <i>et al.</i>	2009	Emerging themes in management control: A review of recent literature	British Accounting Review
---	---------------------	------	--	---------------------------



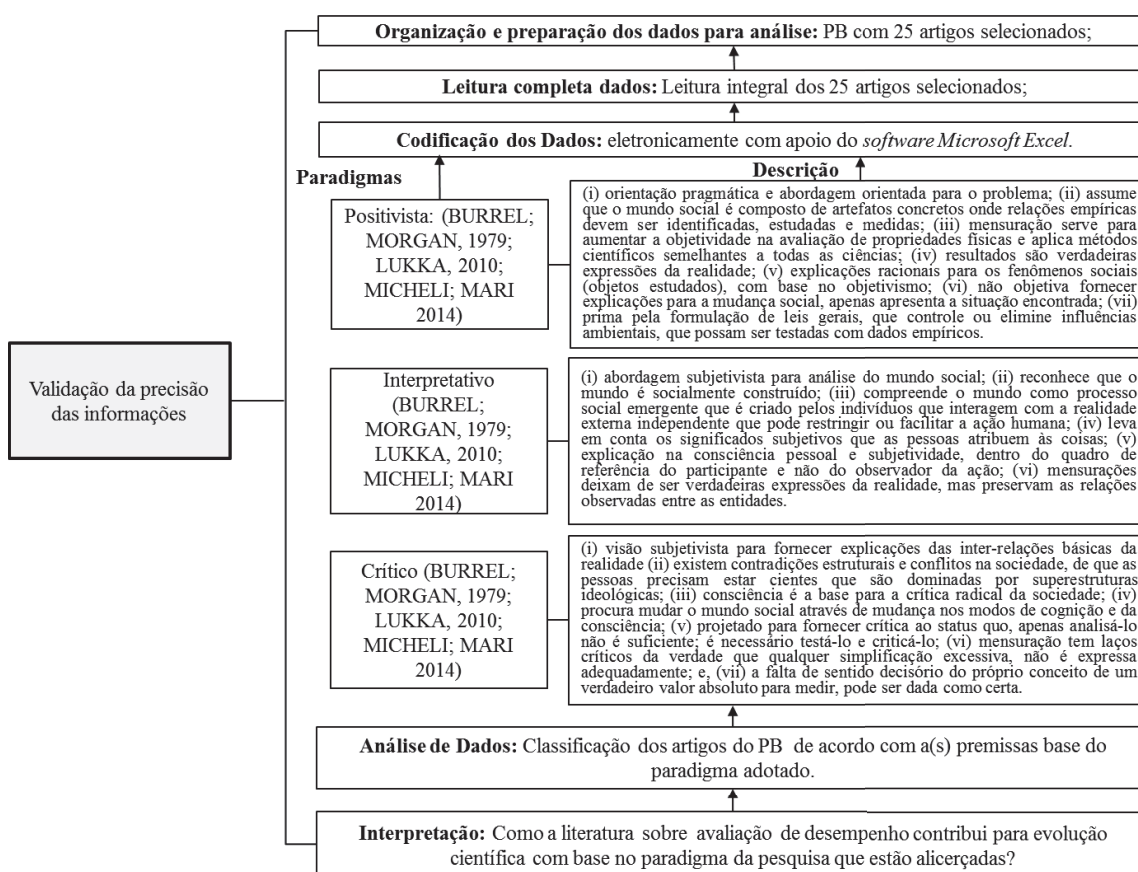
2	Bititci <i>et al.</i>	2012	Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*	International Journal of Management Reviews
3	Bititci; Turner; Begemann	2000	Dynamics of performance measurement systems	International Journal of Operations & Production Management
4	Bourne <i>et al.</i>	2000	Designing, implementing and updating performance measurement systems	International Journal of Operations & Production Management
5	Broadbent e Laughlin	2009	Performance management systems: A conceptual model	Management Accounting Research
6	Choong	2014	The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda	International Journal of Productivity & Performance Management
7	Choong	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
8	Ferreira e Otley	2009	The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis	Management Accounting Research
9	Fletcher	2001	Performance appraisal and management: The developing research agenda	Journal of Occupational & Organizational Psychology
10	Folan e Browne	2005	A review of performance measurement: Towards performance management	Computers in Industry
11	Franco-Santos <i>et al.</i>	2007	Towards a definition of a business performance measurement system	International Journal of Operations & Production Management
12	Franco-Santos, Lucianetti e Bourne	2012	Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research	Management Accounting Research
13	Ghalayini e Noble	1996	The changing basis of performance measurement	International Journal of Operations & Production Management
14	Gregory	1993	Integrated performance measurement: A review of current practice and emerging trends	International Journal of Production Economics
15	Melnyk <i>et al.</i>	2014	Is performance measurement and management fit for the future?	Management Accounting Research
16	Micheli e Mari	2014	The theory and practice of performance measurement	Management Accounting Research
17	Neely	1999	The performance measurement revolution: why now and what next?	International Journal of Operations & Production Management
18	Neely	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
19	Neely, Gregory e Platts	1995	Performance measurement system design - A literature review and research agenda	International Journal of Operations & Production Management
20	Nudurupati <i>et al.</i>	2011	State of the art literature review on performance measurement	Computers & Industrial Engineering
21	Otley	1999	Performance management: A framework for management control systems research	Management Accounting Research
22	Otley	2001	Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management	British Accounting Review

23	Otley	2003	Management control and performance management: Whence and whither?	British Accounting Review
24	Yadav, Sushil e Sagar	2014	Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories	International Journal of Business Performance Management
25	Taticchi, Tonelli e Cagnazzo	2010	Performance measurement and management: a literature review and a research agenda	Measuring Business Excellence

Fonte: Dados da pesquisa.

De posse do PB sobre AD, passa-se à segunda etapa do *ProKnow-C*, denominada bibliometria. Serão evidenciadas as seguintes características: (i) pesquisadores com trajetória nessa área de conhecimento; (ii) artigos com maior reconhecimento científico; (iii) evolução temporal dos estudos; e (iv) paradigmas da pesquisa em Contabilidade que informaram os artigos. Baseado no conhecimento dessas informações, o pesquisador busca, então, dados complementares, podendo fazer inferências e sustentar suas escolhas. O tratamento dos dados dessas características será por contagem de ocorrência, com exceção da característica *paradigmas da pesquisa*, que será analisada seguindo protocolo demonstrado na Figura 2.

**Figura 2 - Validação da precisão das informações em relação ao paradigma adotado**



Fonte: Elaborada pelos autores, baseado em Creswell (2010, p. 218).

Após leitura dos artigos do PB, seu enquadramento aos paradigmas será realizado identificando aspectos condizentes aos descritos em cada paradigma. Cabe salientar que não se trata do paradigma de afiliação do(s) autor(es), mas, no qual foi enquadrado o trabalho. Assim, será concluída a análise bibliométrica.

A terceira etapa orientada pelo *ProKnow-C* é a análise sistêmica. Para isso, deve-se estabelecer a perspectiva que será observada para análise crítica do PB. Nesta pesquisa, os autores, tendo por base a noção de Ensslin *et al.* (2010) a definição de Ensslin *et al.* (2013), aperfeiçoaram-nas a partir do entendimento e conhecimento gerado sobre Avaliação de Desempenho do PB selecionado, e apresentam a visão de mundo que irá norteá-los na atividade de análise sistêmica desta investigação, qual seja, Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é uma atividade contínua e integrada para mensuração e gestão de desempenho (1) moldada por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos stakeholders, construída para determinado ambiente/contexto (2), por meio da identificação dos objetivos a serem avaliados (3), da construção de indicadores (4), da integração desses indicadores para informar um valor global de desempenho (5); da identificação dos pontos fortes e fracos e/ou com desempenho aquém do esperado; da comunicação dos resultados, da identificação de medidas de aperfeiçoamento, possibilitando, assim, o apoio à decisão, à melhoria da gestão, e proporcionando a aprendizagem organizacional (6). Deste conceito foram construídas lentes que visam a esclarecer características a serem analisadas nos artigos do PB, conforme apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Lentes construídas para Análise Sistêmica**

#	Lente	Perguntas norteadoras da Análise	Base Teórica
1	Abrangência (característica e utilização da ADO)	A Avaliação de Desempenho é uma prática pontual (processo isolado) ou uma atividade contínua (processo integrado)? ADO para mensuração do desempenho, para gestão de desempenho, ou integrada (ambos)?	[15] MELNIK <i>et al.</i> , 2014; [16] MICHELI; MARI, 2014; [2] BITITCI <i>et al.</i> , 2012; [18] NEELY, 2005
2	Singularidade	A ADO é um fenômeno social (pertencente a um contexto)? Sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos <i>stakeholders</i> influenciam na ADO? ADO deve ser construída especificamente para determinado ambiente/contexto e só é legítima para este contexto?	[2] BITITCI <i>et al.</i> , 2012; [12] FRANCO-SANTOS, LUCIANETTI; BOURNE, 2012; [1] BERRY <i>et al.</i> , 2009; [22] OTLEY, 2001; [13] GHALAYINI; NOBLE, 1996; [14] GREGORY, 1993
3	Identificação de Objetivos	Necessário identificar os objetivos a serem avaliados no contexto? Levar em conta contextos interno e externo? E aspectos financeiros e não financeiros?	[24] YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; [7] CHOONG, 2014a; [6] CHOONG, 2014b; [20] NUDURUPATI <i>et al.</i> , 2011; [1] BERRY <i>et al.</i> , 2009; [5] BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; [8] FERREIRA; OTLEY, 2009; [23] OTLEY, 2003; [3] BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; [4] BOURNE <i>et al.</i> , 2000; [21] OTLEY, 1999; [17] NEELY, 1999; [13] GHALAYINI;



			NOBLE, 1996; [19] NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995
4	Mensuração	Na construção de indicadores, constrói escalas com base na teoria da mensuração? Transforma as escalas qualitativas em quantitativas?	[7] CHOONG, 2014a; [6] CHOONG, 2014b; [12] FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; [20] NUDURUPATI <i>et al.</i> , 2011; [5] BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; [8] FERREIRA; OTLEY, 2009; [11] FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> , 2007; [4] BOURNE <i>et al.</i> , 2000; [17] NEELY, 1999
5	Integração	Necessária à integração de indicadores e/ou escalas para identificar um valor global de desempenho? Define critérios de <i>trade-offs</i> entre as medidas?	[7] CHOONG, 2014a; [6] CHOONG, 2014b; [25] TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; [8] FERREIRA; OTLEY, 2009; [11] FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> , 2007; [18] NEELY, 2005; [21] OTLEY, 1999; [13] GHALAYINI; NOBLE, 1996; [14] GREGORY, 1993.
6	Aprendizado e Melhoria	ADO serve para identificar pontos fortes e fracos e/ou com desempenho aquém do esperado para tomar medidas de aperfeiçoamento? Preocupa-se com a comunicação dos resultados da ADO? Necessário ADO para promover melhoria da gestão? Reconhece que é necessário prestar informações para apoio ou tomada de decisão? ADO promove a aprendizagem organizacional?	[7] CHOONG, 2014a; [16] MICHELI; MARI, 2014; [2] BITITCI <i>et al.</i> , 2012; [12] FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; [25] TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; [8] FERREIRA; OTLEY, 2009; [11] FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> , 2007; [10] FOLAN; BROWNE, 2005; [22]; OTLEY, 2001; [3] BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; [4] BOURNE <i>et al.</i> , 2000; [17] NEELY, 1999; [21] OTLEY, 1999; [13] GHALAYINI; NOBLE, 1996; [19] NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; [14] GREGORY, 1993

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: A partir da seção 4, os artigos serão referenciados pelo número entre colchetes nesta tabela, que coincidem com o número do artigo do PB constante na Tabela 1.

Com base na análise crítica realizada nos artigos do PB serão identificadas oportunidades de contribuição/desafios para pesquisadores e gestores interessados no tema.

## 2.2 Enquadramento Metodológico

Com base em Creswell (2010), a presente investigação caracteriza-se pela abordagem qualitativa. Dentre as estratégias de validade para verificar a precisão dos resultados, propostas por Creswell (2010), os autores optaram por “*member checking*” (p. 226) e “*auditor externo*” (p. 227; tradução nossa). Quanto à confiabilidade do estudo, argumenta-se sobre seu alcance devido à apresentação detalhada dos procedimentos metodológicos (CRESWELL, 2010) na subseção 2.2, que permite aos leitores e a outros pesquisadores replicar o processo desta pesquisa. Cumpre salientar que os pesquisadores documentaram os dados e resultados encontrados em cada etapa, e também procederam ao “código de verificação cruzada”, sugerido por Creswell (2010, p. 219), em todas as etapas desenvolvidas. Devido à característica da perspectiva construtivista do instrumento *Knowledge Development Process* –

*Constructivist (ProKnow-C)* (DUTRA *et al.* 2015; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2015; CARDOSO *et al.* 2015; ENSSLIN *et al.*, 2014; VALMORBIDA *et al.*, 2014), este foi selecionado para orientar os procedimentos dos autores e promover o alcance do objetivo desta pesquisa. Para coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. A seleção de artigos para formação do Portfólio Bibliográfico (PB) utiliza dados primários, uma vez que as delimitações são realizadas pelos pesquisadores em todas as escolhas necessárias durante o processo e na análise sistêmica realizada, quando da construção do conceito base para a análise. A análise bibliométrica, por sua vez, utiliza dados secundários, pois a identificação e análise dos destaques das características são extraídas do PB selecionado.

### 3 Referencial Teórico: Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é tratada, na literatura, de duas formas: i) como uma prática pontual com processos isolados; e ii) como uma atividade contínua com processos integrados (MELNIK *et al.* 2014; MICHELI; MARI, 2014; BITITCI *et al.*, 2012). Essas atividades e processos formam dois sistemas que guiam a consecução de resultados da ADO: o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de gestão de desempenho. O sistema de mensuração de desempenho abrange o processo (ou processos) para o estabelecimento de metas (o desenvolvimento do conjunto de métricas), coleta, análise e interpretação de dados de desempenho. Tem por objetivo converter dados em informações e avaliar a eficácia e eficiência da ação (MELNIK *et al.* 2014). Já o sistema de gestão de desempenho engloba o processo de identificar, sinalizar e avaliar as diferenças entre os resultados de desempenho real e desejado, compreender se e por que as irregularidades ocorreram e, se necessário, introduzir (e monitorar) ações de aperfeiçoamento destinadas a atingir o desempenho esperado (MELNIK *et al.* 2014). A literatura tem dado ênfase à atividade de mensuração do desempenho em detrimento da gestão de desempenho (NEELY, 2005). Neely (2005) argumenta sobre a importância e necessidade de os gestores operacionalizarem os dois sistemas. A junção da *expertise* individual desses sistemas forma um sistema integrado (mensuração mais gestão de desempenho) (MELNIK *et al.* 2014), que está inserido em determinado contexto específico para o qual foi projetado. Isso implica que, havendo mudanças na cultura, na estrutura organizacional, na estratégia corporativa ou no ambiente, haverá consequência direta na ADO (MELNIK *et al.* 2014).

Assim, depreende-se que a Avaliação de Desempenho Organizacional é um fenômeno social. Com isso, admite-se que os comportamentos (organizacionais e individuais) são moldados por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos *stakeholders* (MELNIK *et al.* 2014; MICHELI; MARI, 2014; BITITCI *et al.*, 2012). Ainda, admite-se que o raciocínio humano e a tomada de decisão são dependentes de processos de inferência baseados no conhecimento e experiências pessoais do indivíduo (BERRY *et al.*, 2009). Assim, esses valores, crenças, percepções, conhecimento e experiências pessoais e coletivos devem ser considerados na construção de sistemas de Avaliação de Desempenho, fazendo com que a ADO seja singular. Por ser singular e envolver pessoas, a Avaliação de Desempenho não pode ser universalmente adequada. Ela deve ser construída para determinado ambiente/contexto, onde cada organização deve desenvolver o próprio sistema, voltado às suas necessidades (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). É

importante ressaltar que as medidas de desempenho usados em um contexto podem não ser relevantes em outro, e as medidas padronizadas não são adequadas (OTLEY, 2001; GHALAYINI; NOBLE, 1996; GREGORY, 1993). Somado a isso aponta-se, como necessário, que as medidas de desempenho estejam associadas às metas, às estratégias e aos objetivos da organização (YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; FOLAN; BROWNE, 2005; OTLEY, 2001; FLETCHER 2001; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; GHALAYINI; NOBLE, 1996). Essa associação remete, mais uma vez, à singularidade da AD, haja vista cada empresa perseguir metas, estratégias e objetivos distintos.

A Avaliação de Desempenho deve ser singular e vinculada à estratégia da organização. Assim deve emergir, desse contexto, a identificação dos objetivos a serem avaliados (YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BERRY *et al.*, 2009; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; OTLEY, 2003; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 1999; NEELY, 1999; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Esses objetivos que farão parte do sistema de avaliação devem estar alinhados, ainda, às necessidades dos gestores e *stakeholders* (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007), podendo contemplar aspectos internos e/ou externos (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NEELY, 2005; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 1999; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GREGORY, 1993); e aspectos financeiros e não financeiros (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; FERREIRA; OTLEY, 2009; OTLEY, 2001; BOURNE *et al.*, 2000).

Com base na identificação dos objetivos a serem avaliados, faz-se necessário operacionalizar a mensuração dos objetivos estabelecidos. Isso envolve a construção de indicadores, coleta de dados e análise dos resultados (CHOONG, 2014B; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 1999). A operacionalização da mensuração envolve múltiplos objetivos e métricas diferentes. Assim, há necessidade de integração desses indicadores para identificar um valor global de desempenho (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; GHALAYINI; NOBLE, 1996) e especificar *trade-offs* entre as diferentes medidas utilizadas (OTLEY, 1999).

Aconselha-se, também, a realização da integração dos sistemas de avaliação dos contextos interno e externo (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NEELY, 2005; OTLEY, 1999; GREGORY, 1993). Existem duas dimensões fundamentais para ADO: i) interna, que representa os objetivos da organização; e ii) externa, que representa o mercado em que a organização concorre e seus *stakeholders* (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Ambas devem ser analisadas quando da identificação dos objetivos que impactam no contexto.

Todos esses processos servem para consecução dos objetivos da Avaliação de Desempenho, dentre eles podem-se citar: promoção de melhoria da gestão, comunicação dos resultados e geração das informações para apoio à decisão (CHOONG, 2014a; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012); identificação dos pontos fortes e fracos e das áreas com desempenho aquém do esperado, de onde a empresa pode refletir sobre esses resultados (*feedback*); e justificativa para as decisões

tomadas e para as medidas de aperfeiçoamento formuladas, caso as metas não sejam cumpridas (CHOONG, 2014a; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; FOLAN; BROWNE, 2005; OTLEY, 2001; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GREGORY, 1993). O atendimento aos objetivos da Avaliação de Desempenho possibilita aprendizagem organizacional (MICHELI; MARI, 2014; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995), à medida que cria uma cultura de melhoria de desempenho (MICHELI; MARI, 2014; CHOONG, 2014a).

## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1 Análise Bibliométrica

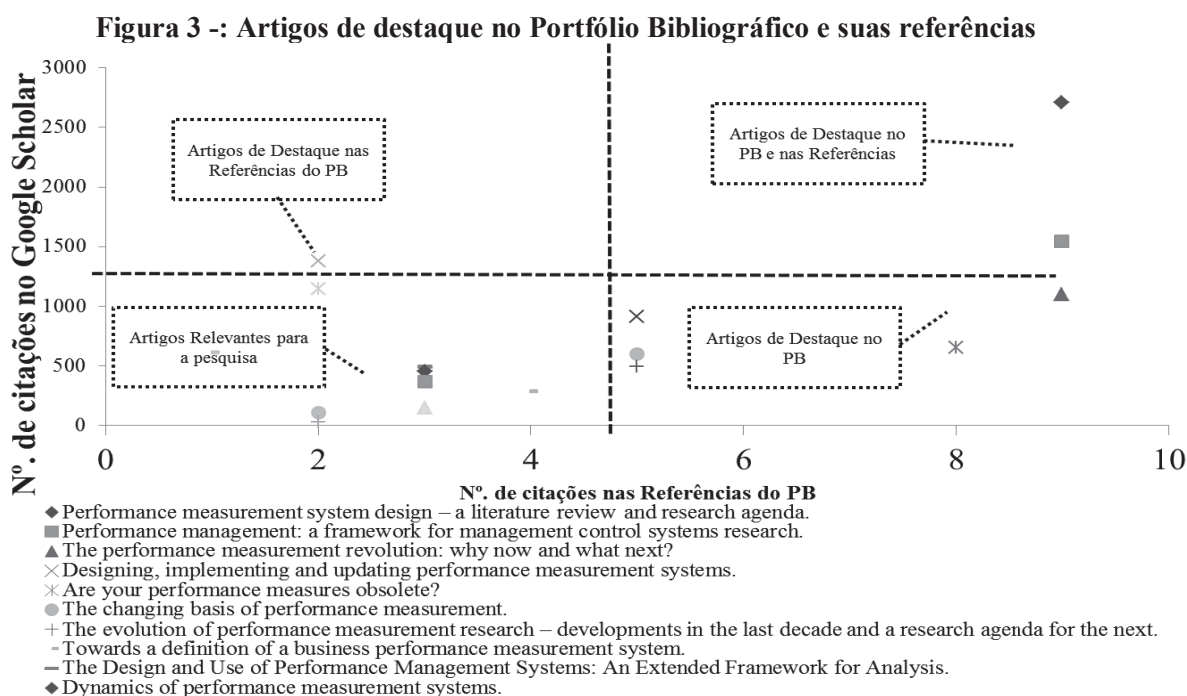
A primeira análise realizada foi em relação aos autores presentes no PB. Nos 25 artigos encontraram-se um total de 47 autores. Destes, nove artigos foram escritos por um único autor, e 36 figuraram como autor em apenas um único trabalho: 78% dos autores identificados não possuem trajetória de pesquisa em AD ou estão iniciando os trabalhos sobre esse tema.

No entanto, pode-se verificar que existem autores com trajetória de pesquisa nessa área, destacando-se: David T. Otley, Andy Neely, Umit S. Bititci e Ken Platts. Otley é professor emérito da *The Management School Lancaster University* (Reino Unido), Departamento de Contabilidade e Finanças. Possui 28 artigos publicados entre 1999 e 2014. Na maioria de suas publicações aparece como único autor (3 neste PB). Tem como parceiros nas pesquisas presentes neste PB: Anthony J. Berry, Alan F. Coad, Elaine P. Harris, Carolyn Stringer, Aldónio Ferreira. Neely é professor da University of Cambridge (Reino Unido). É autor de mais de 100 livros. Preside a *Performance Measurement Association*, uma rede internacional para os interessados na medição e gestão de desempenho. No PB, dois artigos foram escritos por Neely como único autor; e mais três artigos tendo como parceiros Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Ken Platts, Mike J. Gregory. Bititci é professor do Departamento de Negócios na School of Management and Languages da Heriot-Watt University (Reino Unido). É autor de 200 artigos sobre Avaliação de Desempenho. Tem como parceiros, nas pesquisas presentes neste PB, os pesquisadores: Patrizia Garengo, Viktor Dorfler, Sai S. Nudurupati, Trevor Turner, Carsten Begemann, Steven. A. Melnyk, Ken Platts, Jutta Tobias, Bjorn Andersen, Vikas Kumar, F. T. S. Chan. Platts é engenheiro, professor e membro do Instituto de Engenharia e Tecnologia da University of Cambridge (Reino Unido), onde dirige o Centro de Estratégia e Desempenho *Manufacturing Engineering Group*. Tem envolvimento com a equipe de pesquisa de Andy Neely. Além de Neely, tem como parceiros nas pesquisas presentes neste PB: Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Steven. A. Melnyk, Umit S. Bititci, Jutta Tobias, Bjorn Andersen, Mike J. Gregory. Percebe-se que, entre os autores destacados em publicações sobre Avaliação de Desempenho, predominam engenheiros que atuam na mensuração do desempenho; poucos são os autores da Contabilidade que se dedicam à gestão do desempenho.

A análise de destaque foi realizada, também, entre os autores presentes nas referências do PB. Percebeu-se que os autores identificados como destaque no PB também o são nas referências.

Cumpra observar que (i) os autores de destaque possuem linha de pesquisa consolidada em estudos sobre Avaliação de Desempenho, embora trabalhem com correntes filosóficas distintas, como poderá ser constatado na análise da quarta característica; e (ii) tanto Neely quanto Otley foram bastante referenciados por outros autores que investigam esse assunto, constituindo-se como base para orientar outros autores que pretendem investigar sobre ADO.

A segunda variável analisada objetiva identificar quais são os artigos com maior reconhecimento científico. Isso permite a identificação dos artigos clássicos, que a academia considera como centrais no assunto, que foi realizada entre os artigos do PB, consultando o número de citações do artigo no *Google Scholar*. Somadas as citações dos 25 artigos do PB, totalizam 11.772. Percebe-se que existem dois artigos considerados clássicos em relação a revisões de literatura, sobre Avaliação de Desempenho, desenvolvidas ao longo dos anos. O primeiro artigo de destaque, *Performance measurement system design - A literature review and research agenda*, com 2707 citações, foi publicado pelo *International Journal of Operations & Production Management* em 2005, cujos autores são Neely, Gregory e Platts. Publicado inicialmente em 1995, foi novamente publicado na comemoração do 25º aniversário do mesmo periódico. Este não apresenta o motivo para a republicação, mas possivelmente é por ter sido bastante acessado e citado pelos pesquisadores do tema. O segundo artigo de destaque, *Performance management: A framework for management control systems research*, com 1539 citações, foi publicado pelo periódico *Management Accounting Research*, em 1999, cujo autor é Otley. A Figura 3 apresenta o resultado do cruzamento realizado entre as análises dos artigos de destaque no PB e nas suas referências.



Fonte: Dados da pesquisa.



A Figura 4 confirma que os artigos *Performance measurement system design - A literature review and research agenda* e *Performance management: A framework for management control systems research* são considerados clássicos que devem ser observados pelos pesquisadores que desejam realizar trabalhos sobre AD. Vale salientar que a maioria dos trabalhos citados nas referências compõe o PB selecionado, e todos são importantes para conhecer a evolução do tema e gerar conhecimento sobre o *status quo* da área.

A terceira variável analisada é em relação ao ano de publicação dos artigos de revisão. A evolução temporal remete à periodicidade em que os pesquisadores direcionaram esforços para identificar temas desenvolvidos e emergentes, e ainda traçar perspectiva para trabalhos futuros. Em 1993, tem-se o primeiro artigo do PB; em 1995, outro artigo foi publicado, seguido de mais publicação em 1996; em 1999, 2000 e 2001 foram publicados dois artigos em cada ano; em 2003, mais um artigo foi publicado; em 2005 ocorreram duas publicações; em 2007, mais uma; em 2009, três artigos foram publicados; em 2010 e 2011, uma publicação por ano ocorreu; em 2012, dois artigos constam no PB e, finalmente, em 2014, ocorreram cinco publicações. A análise da evolução temporal foi realizada conjuntamente com os autores que conduziram a pesquisa. Gregory foi o primeiro a pesquisar sobre a evolução do tema Avaliação de Desempenho (artigos de 1993 e 1995 em conjunto com Platts e Neely). Neely, por sua vez, além da revisão realizada em 1995, fez o mesmo em 1999, 2000 e 2005. Platts aparece em parceria com Neely nas revisões de 1995 e 2000, e ainda participou de um trabalho com a mesma intenção em 2014. Otley realizou seu primeiro trabalho de revisão em 1999; outro em 2001 e 2003 e, em 2009, publicou dois artigos com o mesmo objetivo, de conhecer melhor o tema e traçar perspectivas de agendas de pesquisa sobre AD. Bititci foi o que mais tarde iniciou trabalhos de análise da literatura: o primeiro em 2000, depois de 11 anos começou um trabalho de análise anual do tema, tendo publicações em 2011, 2012 e 2014. Percebe-se que cresceu o interesse dos estudiosos pela pesquisa e conhecimento do *status quo* da literatura sobre AD, haja vista, no ano de 2014, cinco artigos serem encontrados com esse propósito. Com isso, muitas agendas de pesquisa para evolução do tema foram identificadas.

A quarta e última característica definida nesta pesquisa para análise dos artigos de destaque diz respeito aos paradigmas da pesquisa em Contabilidade. A Tabela 3 apresenta o resultado do enquadramento dos artigos.

**Tabela 3 - Enquadramento dos artigos do PB quanto ao paradigma**

Paradigmas	Artigos	Total de artigos por Paradigma	%
Positivista	[1]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [13]; [14]; [15]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [25]	19	76%
Interpretativo	[2]; [12]; [16]; [22]; [23]; [24];	6	24%
Crítico	-	0	0%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O paradigma positivista, considerado por Lukka (2010) como dominante (*mainstream*) nas pesquisas em Contabilidade, também foi o mais observado nos artigos do PB (76%). Percebe-se que os trabalhos enquadrados nessa categoria, em sua maioria, observaram aspectos que apresentam o *status quo* da pesquisa, ou seja, fizeram apenas uma exposição do encontrado na literatura, observando características que seriam identificadas, da mesma forma, por qualquer pesquisador, tais como: autores de destaque, periódicos, ferramentas, citações/cocitações, evolução temporal por assunto, área e teoria pesquisada ([7]; [6]; [20]; [25]; [1]; [10]; [18]; [9]; [17]; [13]; [19]; [14]). Em menor número há artigos que propõem analisar ferramentas e/ou criar teorias com base em aspectos considerados essenciais pela literatura e as testam ([8]; [3]; [4]; [21]). Ainda há autores preocupados com observar a racionalidade nos sistemas de AD ([5]); ou que afirmam que buscam clareza e precisão nos resultados ([11]), bem como melhorar a generalização e comparabilidade de pesquisa na área ([21]). Em alguns artigos classificados como positivistas, até se observa um discurso interpretativo, mas a análise de publicações realizada não expressa claramente a visão sobre o tema ([15]); tampouco explora a necessidade de observar o contexto em avaliação que ele está inserido, em um meio social com aspectos que não podem ser analisados, apenas, objetivamente.

Lukka (2010) e Lourenço e Sauerbronn (2015) apontam que a abordagem positivista é mais aceita e mais frequente em trabalhos de autores norte-americanos. No entanto, dentre os trabalhos selecionados e considerados positivistas, apenas um é de autor norte-americano ([15]). Os demais trabalhos são de autores do Reino Unido, China, Itália, Irlanda, Austrália, dentre outros. Apenas 37% dos positivistas foram publicados em periódicos norte-americanos.

Um aspecto central a ser destacado é que a Contabilidade Gerencial reporta não apenas informações financeiras, mas todas as informações necessárias para tomadas de decisões, alinhadas aos objetivos da organização (BAXTER; CHUA, 2003 *apud* LOURENÇO; SAUERBRONN, 2015). Como a ADO, por natureza, deveria ser uma atividade realizada pela Contabilidade Gerencial, há necessidade de incluir, nas pesquisas, aspectos que possibilitem conhecer as necessidades dos gestores. Os autores da presente investigação argumentam ser esta uma das limitações atuais atuais da pesquisa positivista, pois ela foca em estudar aspectos econômicos e comportamentais medidos objetivamente. Nesse contexto, a abordagem positivista não cobre todo o conhecimento sobre o objetivo empírico em análise, no caso específico, o desempenho geral das organizações. Outro aspecto limitante da abordagem positivista está relacionado à utilidade das pesquisas em Contabilidade Gerencial, que tem sido amplamente discutida na literatura (LOURENÇO; SAUERBRONN, 2015; [16]; [24]; [2]; [12]).

Em resposta a essa limitação, surgem trabalhos que se pautam no paradigma interpretativo; no PB foram observados cinco artigos. Estes identificavam desafios para a AD dentro de uma estrutura baseada em sistemas holísticos, que reconhece o caráter integrado e simultâneo desses desafios observados pelas pessoas interessadas no objeto em avaliação ([2]; [12]). Outros reconhecem que o contexto está mudando e, por isso, é necessário ser observado; não se limitam à exposição do *status quo* da literatura, mas buscam explicar como os mecanismos de AD afetam o comportamento das pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho ([16]; [24]). Ainda, os que aceitam que os métodos de avaliação aplicáveis às ciências exatas e naturais não possam ser aplicados para ADO, haja vista este ser um fenômeno social que não pode ser isolado do seu contexto ([22]; [23]). Há também os que reconhecem que existem vários pontos de vista epistemológicos e teorias de gestão para

desenvolvimento da pesquisa sobre o tema, levando em conta aspectos positivos e negativos de cada abordagem ([16]; [24]). Reconhecem que a generalização não pode ser realizada porque se trata da visão dos autores sobre o objeto em análise.

Percebeu-se, ainda, que alguns autores também reconheceram, ao longo dos anos, as oportunidades de desenvolvimento de pesquisas com base em vários paradigmas, seja por convicções próprias e/ou de colaboradores de pesquisas, como se percebe nas publicações de Franco-Santos e Bititci. Ilustra-se a trajetória de Franco-Santos, autora de dois artigos no PB. O primeiro [11], em 2007, com colaboradores, preocupa-se em revisar a literatura para apontar um conceito convergente de sistema de desempenho de negócios. Já o segundo artigo [12], também com colaboradores, em 2012, desenvolve um quadro conceitual para a compreensão das consequências dos sistemas de Avaliação de Desempenho contemporâneos e das teorias que explicam essas consequências. A maioria dos autores dos dois trabalhos é da área de gestão estratégica, embora os do primeiro artigo, por meio da abordagem positivista, explorem os aspectos quantitativos; e os do segundo, por meio da abordagem interpretativista, explorem o uso de ferramentas de gestão. Percebe-se que, entre os dois trabalhos, houve um despertar de questões que podem influenciar a abrangência dos sistemas de AD, tais como o alinhamento à estratégia e o impacto desta no comportamento das pessoas e na capacidade organizacional. Tal movimento não foi negligenciado pela autora, uma vez que parece ter reconhecido a oportunidade do olhar qualitativo em suas pesquisas de AD incorporando esses aspectos.

O paradigma crítico não foi observado em nenhum trabalho. Esse fato já é exposto por Lukka (2010) e Lourenço e Sauerbronn (2015), que afirmam que há necessidade de mais trabalhos que critiquem o *status quo* para fazer avançar a pesquisa. Berry *et al.* (2009), apontaram a necessidade de desenvolver pesquisas com base metodológica construtivista e crítica. Assim, conclui-se que a abordagem interpretativa e crítica necessita ser mais explorada em estudos sobre AD, pois ainda existem várias oportunidades de contribuição ao tema.

#### 4.2 Resultado da Análise Sistêmica

A análise sistêmica foi realizada nos 25 artigos que compunham o PB com base na análise do discurso e posicionamento dos autores em relação às seis lentes que contêm os aspectos-chave para o atendimento do conceito formulado pelos pesquisadores (seção 2.2).

O primeiro aspecto da lente abrangência é relacionado à forma que os trabalhos entendem que a atividade de avaliação deve ser e quanto à sua utilização. Dentre os autores do PB, a maioria (84%) reconhece que a Avaliação de Desempenho deve ser um processo integrado e realizado de forma contínua na organização ([1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [8]; [9]; [10]; [12]; [13]; [15]; [16]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [24]; [25]). De acordo com o conceito base adotado, a avaliação deve ser uma atividade contínua, de modo a fazer parte da cultura organizacional, sendo realizada rotineiramente e permitindo o acompanhamento das atividades tidas como importantes. Ao realizar a avaliação como um evento isolado e para fins específicos (pontuais), a organização deixa de aprender e refletir sobre os aspectos que podem influenciar o desempenho no curto e/ou longo prazo, que contribuem para melhoria da instituição, ou investir tempo e recursos em atividades que não agregam à instituição. Apenas 16% dos trabalhos têm essa visão do processo avaliativo ([6]; [7]; [11]; [14]).

Quanto à utilização da AD (segundo aspecto da lente abrangência), a minoria dos artigos analisados concorda com a necessidade de realizar, de forma integrada, a atividade de AD, tanto para mensurar quanto para gerir o desempenho encontrado (28%) ([2]; [10]; [15]; [16]; [20]; [24]; [25]). Assim, identifica-se que 72% dos trabalhos têm visão diferenciada sobre esse aspecto, perdendo, assim, oportunidade de, ao mensurar, incorporar os aspectos analisados na gestão da organização, bem como de participar do processo de mensuração dos aspectos que devem ser gerenciados. Percebe-se que 40% dos artigos analisados reconhecem que se deve utilizar da AD apenas para mensurar o desempenho ([3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [11]; [13]; [14]; [17]; [19]), o que corrobora a pesquisa de Neely (2005), que aponta que a literatura tem dado ênfase na mensuração de desempenho, em detrimento da gestão de desempenho. Há, ainda, 32% dos artigos que reconhecem que a AD deve ser utilizada para gestão de desempenho ([1]; [8]; [9]; [12]; [18]; [21]; [22]; [23]). Em linhas gerais, aponta-se para a necessidade de adotar uma perspectiva interpretativa para integrar as atividades de mensuração e gestão, identificando a contribuição de cada uma delas, e ainda reconhecendo que a atividade AD é influenciada pelo contexto organizacional, que deve ser considerado, e para o qual ela tem de ser legítima.

A análise da lente singularidade teve por objetivo verificar o entendimento dos autores em relação à personalização da AD. Apenas dois trabalhos não reconhecem a personalização do modelo de AD ([6]; [7]) como importante. Estes entendem que AD é um processo de mensuração e, assim, deve ser universalmente legítimo e adequado. Não considera as relações existentes na organização, que envolvem valores e interesses diferenciados.

A maioria dos trabalhos reconhece que o contexto é único e que sistemas que busquem avaliar o desempenho devem ser adequados e alinhados aos objetivos estratégicos pretendidos pela organização ([3]; [4]; [8]; [10]; [12]; [13]; [15]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [24]; [25]). Embora reconheçam a singularidade do contexto, não consideram que ele é composto por pessoas (gestores, colaboradores, *stakeholders*) com objetivos e finalidades conflitantes, o que torna o processo de AD complexo. A singularidade do contexto e das pessoas envolvidas na gestão é evidenciada em alguns trabalhos [2]; [5]; [9]; [11] e [16]. Esperava-se que todos os trabalhos de abordagem interpretativa tivessem a percepção de que a Avaliação de Desempenho é vista como um fenômeno social, moldada por valores, percepções, crenças e experiências dos indivíduos que, por sua vez, afetam valores, crenças e cultura da organização, traduzidos nos objetivos estratégicos perseguidos por ela. No entanto, dentre os trabalhos interpretativos, somente nos trabalhos de [2] e [16] foi constatada essa preocupação.

Para ser possível a gestão, faz-se necessário que se identifiquem os desempenhos considerados aquém do desejado, para propor ações para melhoria do desempenho. Assim, a percepção de singularidade se faz necessária, à medida que é sob a percepção de alguém que será realizado o julgamento sobre o desempenho, se está aquém do esperado para, então, ser gerido. A organização é composta por pessoas, e a identificação de objetivos e desempenhos deve ser realizada segundo a percepção dessas pessoas, ou seja, a AD é considerada um fenômeno social. Sendo assim, a singularidade só é respeitada com o reconhecimento de que a organização não tem vida própria sem as pessoas que participam de sua composição. Reconhecer e incorporar os valores das pessoas nos processos de AD, além de um desafio, tornará a Avaliação de Desempenho singular e legítima para representar os valores e percepções importantes para as pessoas e o contexto avaliado.

Agora, cabe analisar a lente identificação dos objetivos que serão mensurados e geridos. Dentre os trabalhos selecionados, a maioria dos autores reconhece que os objetivos a serem mensurados devem ser construídos de acordo com os objetivos estratégicos da organização ([1]; [4]; [8]; [10]; [12]; [13]; [14]; [15]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [24]; [25]); no entanto, não deixam claro quem vai julgar se o alinhamento está contemplado nas medidas de desempenho utilizadas/construídas. Micheli e Mari (2014), Franco-Santos *et al.* (2007) e Fletcher (2001) argumentam que os objetivos devem ser identificados com base nas necessidades informacionais dos *stakeholders*, de modo a incorporar essas características nos sistemas de AD. Outros, ainda, afirmam que os objetivos a serem mensurados devem ser identificados internamente para autogestão, ou seja, devem ter, por base, o discurso do gestor e os aspectos que, para ele, são importantes ([2]; [3]; [5]). Ao assim proceder, reconhece como legítimos, para aquele contexto, os objetivos a serem medidos e geridos futuramente. Há os autores que não reconhecem a necessidade de identificar objetivos e defendem que a literatura da área ou os especialistas no assunto é que devem informar quais são os objetivos a serem considerados ([6]; [7]). Cumpre observar que, assim procedendo, ignoram completamente a singularidade em relação ao modelo de Avaliação de Desempenho; em outras palavras, entendem a AD como uma ferramenta universalmente adequada aos propósitos de qualquer organização que apenas contempla a mensuração dos aspectos.

Adicionalmente, a origem, os aspectos da consideração das variáveis internas e/ou externas, e financeiras e/ou não financeiras complementam o entendimento dessa lente. Um único artigo ([14]) afirma que devem ser consideradas apenas variáveis financeiras. Trata-se do artigo mais antigo do PB, e remete à visão originária da AD, baseada apenas em variáveis monetárias contábeis. Esse procedimento tem sido bastante criticado na literatura, por ser insuficiente para a gestão ao longo dos anos ([2]; [4]; [12]; [13]; [14]; [15]; [17]; [19]; [20]; [21]; [22]). A maioria dos trabalhos (72%) afirma que devem ser identificados e mensurados tanto os aspectos financeiros como os não financeiros ([4]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [12]; [13]; [15]; [16]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [25]). Alguns artigos não especificam que tipos de variáveis devem ser identificadas e mensuradas ([1]; [2]; [3]; [5]; [11]; [24]).

Em relação ao contexto que deve ser contemplado, 96% dos trabalhos apontam que devem ser considerados os aspectos do contexto interno, tais como: processos, colaboradores, resultados, custos, despesas, bem como aspectos do contexto externo, ou seja, aqueles requeridos/observados no desempenho da organização por pessoas ou entidades com as quais a organização mantém relacionamento direto ou indireto, tais como: *stakeholders*, acionistas, concorrentes, clientes, fornecedores e financiadores. Apenas o estudo de Ghalayini e Noble (1996) [13] posicionam-se com a necessidade de mensurar exclusivamente os aspectos internos da organização. Em contraponto, o trabalho [14] de Gregory (1993) afirma que deve ser dada atenção especial aos aspectos externos, que podem influenciar a organização.

A lente mensuração é relacionada à necessidade de observação da teoria da mensuração, especialmente na modelagem matemática para mensuração das propriedades qualitativas, identificadas como importantes de serem gerenciadas no contexto. Por se tratar de conhecimento advindo da área das científicas físicas, a mensuração deve ser desenvolvida respeitando os pressupostos/princípios relacionados à construção de indicadores (escalas ordinais e cardinais) e às operações possíveis de serem realizadas com eles (CHOONG 2014a; b; BARZILAI, 2001a, b; BARZILAI, 2001b; ROBERTS, 1979), quais sejam: (i) identificação clara do que se deseja medir; (ii) utilização de escalas intervalares; (iii) utilização de estrutura



homogênea (elementos medirem a mesma propriedade) e permitir a (iv) ordenação de preferência; e (v) distinção entre desempenho melhor e pior com pontos de referência da propriedade medida, segundo a preferência do tomador de decisão.

Assim, percebe-se que a observação da teoria da mensuração possibilitará uma Avaliação de Desempenho válida cientificamente, o que promove confiabilidade nos resultados encontrados. Apenas quatro dos trabalhos analisados reconhecem a importância de observar a teoria da mensuração ([6]; [7]; [15]; [16]); os demais não mencionam sobre a necessidade de orientar a mensuração fundamentada nesta teoria. Ao não reconhecer a necessidade de realizar a mensuração fundamentada na teoria da mensuração, pode-se comprometer a confiabilidade dos resultados apresentados pela AD e tomadas de decisões nela baseadas. Esperava-se que os trabalhos que reconhecem que se deve utilizar a AD para mensurar o desempenho (lente 1 abrangência) ([3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [11]; [13]; [14]; [17]; [19]) tivessem preocupação com a confiabilidade da mensuração realizada, e explorassem a questão do viés que pode ser dado ao resultado da AD não validada em relação à construção das escalas e das operações realizadas com a mesma. No entanto, isso só foi verificado nas pesquisas [6] e [7].

A quarta lente do conceito formulado pelos autores é a integração das métricas. Entre as obras analisadas, 36% dos trabalhos reconhecem a necessidade de integração do conjunto de métricas individuais ([3]; [6]; [7]; [15]; [16]). Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que a integração deve ser realizada vertical e horizontalmente, o que remete à medida financeira e/ou contábil. Ainda, encontrou-se preocupação de integrar as várias medidas, a fim de identificar *trade-offs* (compensação) entre os objetivos mensurados ([21]; [22]; [23]). Embora reconheçam necessária a integração entre os objetivos avaliados, os mesmos autores não entendem que é importante observar e aferir confiabilidade nessa atividade (observar a teoria da mensuração). No entanto, 64% dos artigos analisados não mencionam a necessidade de integração entre as métricas ([1]; [2]; [4]; [5]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [13]; [14]; [17]; [18]; [20]; [24]; [25]). Ao não contemplar a integração, os autores reconhecem que, para gerir o contexto, basta a observação dos objetivos individuais. Isso não condiz com a visão da maioria desses trabalhos com relação ao posicionamento em abrangência da Avaliação de Desempenho que entendem ser um processo integrado.

A última lente que completa o conceito formulado é Aprendizado e Melhoria. Dos artigos investigados, 72% dos que compunham o PB reconhecem que é necessário explorar os pontos fortes e fracos do contexto e os desempenhos que comprometem a gestão, para os quais se espera que os gestores tomem medidas para correção de rumos nos objetivos identificados, tendo em vista que, se nenhuma ação for tomada, os desempenhos tendem a permanecer ou são afetados negativamente ([2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [9]; [10]; [12]; [13]; [14]; [15]; [16]; [17]; [18]; [19]; [20]; [24]; [25]). Já 24% ([4]; [8]; [11]; [21]; [22]; [23]) dos estudos indicam que a identificação dos desempenhos deve estar relacionada à revisão das metas/estratégias perseguidas pela instituição. O que chama atenção é que a maioria dos trabalhos que reconhece que AD deve estar alinhada aos objetivos estratégicos pretendidos pela organização não menciona/explorara a necessidade de revisão das metas ([3]; [10]; [12]; [13]; [15]; [17]; [18]; [19]; [20]; [24]; [25]). Um único trabalho ([1]) não menciona a oportunidade de identificar os desempenhos indesejados e/ou não atingidos para correção de rumos. No entanto, afirma que é necessário promover melhorias na gestão, mas não dá pistas como isso deve ocorrer.

Quanto à comunicação dos resultados (outro aspecto da lente aprendizado e melhoria), verificou-se que 68% dos trabalhos reconhecem que é função da ADO informar os interessados sobre aspectos importantes do contexto avaliado ([2]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [15]; [16]; [17]; [18]; [19]; [21]; [22]; [23]; [25]); embora reconheçam a importância, não informam como deve ser realizada. Argumenta-se que, como se trata de um fenômeno social, a Avaliação de Desempenho deve preocupar-se em comunicar os resultados de modo a dar transparência e credibilidade sobre o desempenho e, principalmente, dirimir a assimetria informacional entre os vários interessados na organização.

Quanto ao aspecto promover melhoria da gestão, 22 estudos deixam claro que a promoção de melhorias é função da AD ([1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [10]; [12]; [13]; [15]; [16]; [17]; [18]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [24]; [25]). Embora a maioria reconheça que a função da AD é promover melhorias do desempenho, não é consenso entre eles que, para ser possível melhorar, é necessário identificar onde se está para, então, traçar estratégias voltadas ao atingimento das metas de desempenho. Para concluir a análise desta lente, o posicionamento dos autores quanto à utilização da AD para tomada de decisão ou para o apoio à decisão; e se os trabalhos reconhecem que a AD possibilita a aprendizagem organizacional foram analisadas.

Segundo Roy (1993), a AD para tomada de decisão envolve a busca por verdades objetivas, que informem a melhor decisão, usando modelos que remetem a simplificações da realidade; já a AD para apoio à decisão preocupa-se em desenvolver condições e meios que fundamentem as decisões em função daquilo que o gestor acredita ser o mais adequado, dentro do contexto. Entre os autores, 76% deles apontam que a AD presta informações para tomada de decisão ([1]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [13]; [14]; [17]; [18]; [19]; [20]; [24]; [25]). O que chama atenção é que autores que defendem AD para gestão do desempenho limitam as informações geradas à tomada de decisão ([1]; [8]; [9]; [10]; [12]; [13]; [18]; [20]; [24]; [25]). Apenas um trabalho aponta que a função da AD é o apoio à decisão ([2]), e cinco apontam que ambas (apoio e tomada) são funções da AD ([15]; [16]; [21]; [22]; [23]). Esperava-se que os estudos que defendem a AD para gestão também manifestassem o aspecto do apoio à decisão como componente importante para a gestão, o que só ocorre em três estudos [(20); (24); (25)]. A maioria dos estudos não menciona a possibilidade de geração de aprendizado organizacional com base na AD ([1]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [11]; [13]; [14]; [17]; [18]; [19]; [24]; [25]). No entanto, há estudos que reconhecem que, ao identificar os aspectos que devem ser mensurados e gerenciados, conhecer o desempenho obtido e agir para correção dos resultados, constrói-se aprendizado organizacional ([2]; [4]; [10]; [12]; [15]; [16]; [20]; [21]; [22]; [23]). Embora a maioria dos estudos afirme que a AD é útil para promover melhorias na gestão com a identificação dos aspectos que necessitem de medidas de aperfeiçoamento e com a comunicação dos resultados aos *stakeholders*, ainda carece de preocupar-se com o apoio à decisão e contribuir para a aprendizagem organizacional, para ser reconhecida como um fenômeno social.

Com base nas lacunas identificadas na análise sistêmica, foram elencados quais seriam os desafios para pesquisadores e gestores darem conta de atender aos requisitos que conferem validade e legitimidade ao processo avaliativo, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Desafios para pesquisadores e gestores em relação à validade e legitimidade do processo avaliativo**

Lente	Desafios para pesquisadores	Desafios para gestores
1 – Abrangência	Tornar acessível o processo de AD para utilização de longo prazo; Orientar o processo de gestão do desempenho.	Tornar AD parte da cultura organizacional com envolvimento dos colaboradores nos processos avaliativos; Incorporar o alcance dos objetivos na remuneração de pessoal; Mensurar para aperfeiçoar, não para punir; Mensurar para gerir o desempenho.
2 – Singularidade	Personalizar AD ao contexto e às preferências, valores e interesses das pessoas; Problematizar a importância da legitimidade da AD; Envolver os <i>stakeholders</i> .	Participar da construção do instrumento de AD; Identificar relações que devem ser consideradas, bem como os conflitos de interesse dos vários <i>stakeholders</i> para incorporar nos aspectos a serem mensurados.
3 – Identificação dos Objetivos	Conduzir o processo reflexivo do gestor na identificação de preferência, valores e interesses a serem gerenciados; Envolver os <i>stakeholders</i> na definição de aspectos a serem mensurados.	Estabelecer mensuração apenas dos aspectos que possam ser gerenciados; Refletir sobre o que é importante ser gerido; Alinhar objetivos com as estratégias perseguidas; Julgar alinhamento das medidas; Legitimar o modelo para o contexto gerido.
4 – Mensuração	Garantir validade científica à avaliação realizada (modelagem matemática atende a teoria da mensuração); Viabilizar a operacionalização da mensuração.	Refletir sobre valores e taxas de compensação ( <i>trade-offs</i> ) entre os critérios/objetivos avaliados; Julgar a legitimidade e confiabilidade da mensuração realizada.
5 – Integração	Viabilizar a transformação das escalas qualitativas em quantitativas, a fim de que possam ser integradas.	Identificar taxas de compensação ( <i>trade-offs</i> ) para possibilitar a mensuração dos aspectos individuais em um resultado global. Tomar decisões de forma integrada, não apenas com base em objetivos individuais; Levar em conta as consequências das decisões e considerá-las nas tomadas de decisões.
6 – Gestão e Aprendizado	Favorecer informações para o apoio à decisão; Dar transparência e comunicar os aspectos e resultados mensurados; Reduzir a assimetria informacional; Permejar a aprendizagem organizacional.	Mapear a situação atual dos aspectos importantes; Desenvolver estratégias para melhoria da gestão; Traçar e rever metas; Facilitar a comunicação dos resultados aos <i>stakeholders</i> , de forma transparente e confiável; Reduzir a assimetria informacional; Utilizar a AD para o apoio à decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe salientar que a validade e legitimidade do processo avaliativo é contemplada nas seis lentes. A legitimidade é observada no atendimento das lentes 1, 2, 3 e 6, onde é conferida a personalização do processo avaliativo ao contexto em avaliação. Já as lentes 4 e 5 conferem validade científica ao processo avaliativo. Ambas devem ser consideradas para dar confiabilidade à ADO e às decisões tomadas com base nos resultados da avaliação.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as características das publicações científicas internacionais que abordam o fragmento da literatura referente à Avaliação de Desempenho, visando à geração de conhecimento para identificar as lacunas e, então, apontar diretrizes para futuras investigações que venham contribuir para essa área de conhecimento. Para tanto, selecionou-se o instrumento *ProKnow-C*, por sua perspectiva construtivista e abordagem qualitativa, que permitiu selecionar um PB composto por 25 artigos e realizar as análises bibliométrica e sistêmica. Na bibliometria foi evidenciado que (i) os pesquisadores Otley, Neely, Bititci e Platts possuem linha de pesquisa consolidada em estudos sobre Avaliação de Desempenho, embora trabalhem com correntes filosóficas distintas; (ii) os artigos *Performance measurement system design - A literature review and research agenda* e *Performance management: A framework for management control systems research* são considerados clássicos e com maior reconhecimento científico; (iii) o tema é atual, visto que, no ano de 2014, foram selecionados cinco artigos; e (iv) quanto aos paradigmas da pesquisa em Contabilidade, percebeu-se que a maioria dos trabalhos analisados adota uma perspectiva positivista. Identificou-se, como oportunidade para avançar as pesquisas, a adoção de paradigmas alternativos: interpretativo e crítico, até então pouco explorados.

A análise sistêmica identificou aspectos que faltam ser explorados pela literatura, tais como: (i) reconhecer a AD como uma prática contínua que busca mensurar e gerir o desempenho; (ii) considerar AD um fenômeno social singular, que deve reconhecer e incorporar os valores e percepções dos gestores, e reconhecer que o contexto avaliado é único; (iii) identificar os objetivos que contribuem para o atingimento da estratégia; (iv) considerar objetivos financeiros e não financeiros dos contextos interno e externo, em função dos valores da organização; (v) transformar os objetivos em indicadores (escalas) que permitam ser mensurados, respeitando a teoria da mensuração, a fim de viabilizar a atividade de mensuração; (vi) integrar os desempenhos individuais em um desempenho global do contexto avaliado, definindo critérios de *trade-offs* entre as medidas; e (vii) contribuir para a aprendizagem organizacional, com a identificação dos aspectos que necessitem de medidas de aperfeiçoamento, com a comunicação dos resultados aos diferentes *stakeholders*, e preocupar-se com o apoio à decisão para promover melhorias na gestão.

Finalmente, para promover avanços nessa área de conhecimento, com base nas lacunas identificadas na análise sistêmica, foram elencados quais seriam os desafios para pesquisadores e gestores atenderem aos requisitos que conferem validade e legitimidade ao processo avaliativo. Dentre os principais desafios, citam-se tornar a AD parte da cultura organizacional, com envolvimento dos colaboradores nos processos avaliativos; personalizar a AD ao contexto, incorporando as preferências, valores e interesses das pessoas envolvidas; identificar relações que devem ser considerados, bem como os conflitos de interesse dos vários *stakeholders* para incorporar nos aspectos a serem mensurados; garantir validade científica à avaliação realizada; identificar taxas de compensação (*trade-offs*) para possibilitar a mensuração dos aspectos individuais em um resultado global; reduzir a assimetria informacional; desenvolver estratégias para melhoria da gestão; e permear a aprendizagem organizacional. Como palavra final, os autores argumentam que a adoção prática dos desafios

apontados pode vir por promover o alinhamento da AD no contexto da Contabilidade Gerencial rumo à gestão organizacional.

Como limitações deste trabalho, apontam-se: (i) a pesquisa bibliográfica restringiu-se a artigos escritos em língua inglesa, publicados em revistas científicas indexadas nas bases selecionadas e disponíveis gratuitamente na *internet*; (ii) a análise dos artigos do PB, com relação às variáveis investigadas, foi informada pelo julgamento e interpretação dos autores desta pesquisa; e (iii) quanto ao paradigma da pesquisa, enquadramento quanto ao trabalho realizado, pode não ser o mesmo da afiliação do autor. Sendo assim, a interpretação pode não corresponder às conclusões dos autores originais dos estudos. Sugerem-se, para trabalhos futuros: (i) a ampliação desta pesquisa a outras bases de dados, outros idiomas e outras características; e (ii) o desenvolvimento de trabalhos que visem a preencher as lacunas, aproveitar as oportunidades e desafios apontados por esta pesquisa.

## Referências

- BARZILAI, J. Basic principles of measurement. *Anais Eletrônicos. IEEE, 2001a.*
- BARZILAI, J. On the foundations of measurement. *Anais Eletrônicos. IEEE 2001b.*
- BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.. Stringer, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow\*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep, 2012.
- BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5-6, p. 692-704, 2000.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283-295, 2009.
- CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M.; DUTRA, A. Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. In: Seminários em Administração (XVIII SEMEAD), 2015. **Anais ...do Seminários em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 2015.



CHOONG, K. K. 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**, v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014a.

CHOONG, K. K. The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. **International Journal of Productivity & Performance Management**, v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014b.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso), v. 52, n. 1, p. 587-608, 2014.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BACK, F.; LACERDA, R. T. O. Improved decision aiding in human resource management a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 7, p. 735-757, 2013.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v. 74, p. 473-487, Nov, 2001.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, Andrew.. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GREGORY, M. J. Integrated performance measurement: A review of current practice and emerging trends. **International Journal of Production Economics**, v. 30-31, p. 281-296, 1993.

KRUGER, S.D.; PETRI, S. M.; ENSSLIN, S. R.; MATOS, L. dos S. Performance evaluation of poultry production sustainability: international mapping regarding this issue. *Custos e @gronegócio on line*, v.11, n.4, p.124-153, 2015.

LOURENÇO, R. L.; SAUERBRONN, F. F. Epistemologias Alternativas em Contabilidade: uma Reflexão Teórica sobre as Contribuições de Abordagens Não-Mainstream para a Contabilidade Gerencial. **IN: Anais do XXXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD 2015) Belo Horizonte/MG**. 13 a 16 set. 2015.

LUKKA, K. The roles and effects of paradigms in accounting research. **Management Accounting Research**, v. 21, n.2, p. 110-115, 2010.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U. S.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research - Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

OTLEY, D. T. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. **British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.

OTLEY, D. T. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OTLEY, D. T. Management control and performance management: Whence and whither? **British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

ROBERTS, F. S. **Measurement Theory**. Addison-Wesley, Reading, M. A., 1979.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 66, n.1, p.184-203, 1993.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655. 2010.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. **IN: Anais do XXXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD 2015) Belo Horizonte/MG**. 13 a 16 set. 2015.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p.4-28, 2014.

WAICZYK, C.; ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 97-112, 2013.

YADAV, N.; SUSHIL; SAGAR, M. Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 87-105, 2014.