



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – DOUTORADO

Larissa Marx Welter

***FRAMEWORK* PARA MITIGAR AS CONSEQUÊNCIAS NÃO INTENCIONAIS DO**
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Florianópolis

2023

Larissa Marx Welter

***FRAMEWORK* PARA MITIGAR AS CONSEQUÊNCIAS NÃO INTENCIONAIS DO
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Doutora em Contabilidade
Orientadora: Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dr.^a

Florianópolis

2023

Welter, Larissa Marx

FRAMEWORK PARA MITIGAR AS CONSEQUÊNCIAS NÃO
INTENCIONAIS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO /
Larissa Marx Welter ; orientadora, Sandra Rolim Ensslin,
2023.

138 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Consequências Não Intencionais do
Sistema de Avaliação de Desempenho. I. Ensslin, Sandra
Rolim. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Larissa Marx Welter

***Framework* para mitigar as Consequências Não Intencionais do
Sistema de Avaliação de Desempenho**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. André Andrade Longaray, Dr.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Profa. Clarissa Carneiro Mussi, Dra.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Emil Hoffmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Contabilidade.

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda,
Dr. Coordenador do Programa

Profa. Sandra Rolim Ensslin,
Dra. Orientadora

Florianópolis, 2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcos Lauro Welter e Lúcia Clarice Marx Welter. Agradeço ao amor e apoio incondicionais. Agradeço pelo incentivo, desde a infância, por uma educação que me proporcionasse abrir caminhos.

Ao meu irmão, Paulo Roberto Marx Welter, por ser meu grande incentivador e melhor amigo.

Aos meus tios Andreas, Eliane, Rosane e minha prima Larah, pela constante acolhida e apoio.

Aos meus amigos Daniele, Jordana, Sabrina, Mariana, Matheus, Mauro, Bruna, Giulia, Laísa, Jéssica D. F., João, Brenda, Jéssica O., Camila, Vanessa e Fran pelo compartilhamento de momentos que perpassam os caminhos dos doutorado.

Aos meus colegas de laboratório Daiana, Kassia, Lucas, Vinicius, Laís e Luiz por todo o companheirismo. Agradecimento especial à Daiana e à Kassia, pela amizade construída.

Aos meus colegas de doutorado, especialmente Igor e Ronan, agradeço toda a partilha de conhecimento e amizade.

À minha orientadora, Sandra Rolim Ensslin, que me inspirou com seu comprometimento com a pesquisa e a docência durante todo o processo do doutorado. Sua orientação foi fundamental nessa caminhada.

Aos gestores que participaram da minha pesquisa.

À instituição que abriu as portas para a realização da tese.

À Universidade Federal de Santa Catarina pela acolhida e por todo o suporte fornecido.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio financeiro.

Como Coleridge e Kubia Kan, acordei sonhando uma manhã; porém, como não era um sonho completo, mas apenas uma semente, considerei cuidadosamente as palavras, e aqui estão elas.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho (AD) é um processo que apoia a gestão de modo a atender os objetivos estratégicos da organização, permitindo, assim, o alcance do resultado desejado. Esse processo avaliativo é realizado por meio de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) que interage com controles técnicos e sociais, gerando consequências – por vezes Consequências Não Intencionais (CNIs) – que prejudicam o desempenho organizacional. Diante da carência de explicações teóricas e conceituais sobre a ocorrência das CNIs do SAD, esta tese objetivou elaborar um *framework* para mitigar a ocorrência das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho. Como base teórica do presente estudo, foram realizadas revisões da literatura sobre AD e sobre, especificamente, as CNIs do SAD. Com essas perspectivas teóricas conduziu-se um estudo de natureza qualitativa, usando como método de pesquisa o estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de observação e de entrevistas semiestruturadas com gestores de uma instituição financeira do setor público. A análise dos dados foi baseada em Strauss e Corbin (2008). Após análise do caso estudado e reflexão com a literatura pesquisada, foi proposto o *framework* a partir de perguntas norteadoras. Quanto aos resultados, foram identificadas treze CNIs oriundas do processo avaliativo, tendo como causas principais questões relacionadas à: alteração estratégica de modo brusco, problemas de *design* do SAD, escolhas da gestão interna e contingências do contexto estudado. Para mitigar as CNIs do SAD foi proposto um *framework* com aspectos-chave que devem ser levados em consideração durante o processo avaliativo. O *framework* defende que é necessário considerar aspectos de Clareza Estratégica e Equilíbrio do SAD, além de uma Gestão Compartilhada e Participativa. Ademais, esses aspectos devem ser contemplados por Comunicação constante em todas as fases da avaliação e, sobretudo, considerar as Contingências do contexto avaliado. Verificou-se, também, que as fases do ciclo de vida do SAD de *design* e retroalimentação são as mais latentes quando da ocorrência das CNIs, assim, merecem atenção diante do potencial de mitigação das mesmas. Como contribuição teórica, os achados trazem incremento ao rigor conceitual do tema, permitindo novas reflexões sobre as CNIs do SAD. Na prática, a mitigação das CNIs do SAD melhora o processo avaliativo, permitindo que a AD cumpra sua missão de apoiar a gestão para atingir os objetivos traçados..

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Sistema de Avaliação de Desempenho; Consequências Não Intencionais; *Framework*; Mitigação.

ABSTRACT

The Performance Evaluation (PE) is a process that supports management in order to meet the strategic objectives of the organization, thus allowing the achievement of the desired result. This evaluation process is carried out through a Performance Evaluation System (PES) that interacts with technical and social controls, generating consequences – sometimes Unintended Consequences (UC) – that harmed organizational performance. Faced with the lack of theoretical and conceptual explanations about the occurrence of the UCs of the PES, this thesis aimed to develop a framework to mitigate the occurrence of the Unintended Consequences of the Performance Evaluation System. As a theoretical basis for the present study, literature reviews on PE and UC of the PES were conducted. With these theoretical perspectives, a qualitative study was carried out, using the single case study as a research method. Data were collected through observation and semi-structured interviews with managers of a public sector financial institution. Data analysis was based on Strauss and Corbin (2008). After analyzing the case studied and reflecting on the researched literature, the framework was proposed based on guiding questions. As for the results, thirteen UCs arising from the evaluation process were identified, having as main causes questions related to: sudden strategic change, PES design problems, internal management choices and contingencies of the studied context. To mitigate the UCs, a framework was proposed with key aspects that must be taken into account during the evaluation process. The framework argues that it is necessary to consider aspects of Strategic Clarity and Balance of SAD, in addition to Shared and Participative Management. Furthermore, these aspects must be covered by constant Communication at all stages of the evaluation and, above all, consider the Contingencies of the context. It was also verified that the design and feedback phases of the PES life cycle are the most latent when the UCs occur, thus, they deserve attention in view of their mitigation potential. As a theoretical contribution, the findings increase the conceptual rigor of the theme, allowing new reflections on the UCs of the PES. In practice, the mitigation of UCs improves the evaluation process, allowing the AD to fulfill its mission of supporting management to achieve the objectives set.

Keywords: Performance evaluation; Performance Evaluation System; Unintended Consequences; Framework; Mitigation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa da Literatura de Avaliação de Desempenho	20
Figura 2. Elementos da métrica	21
Figura 3. <i>Framework</i> do Ciclo de Vida do SAD	27
Figura 4. Consequências meio e fim	36
Figura 5. Mapa da Literatura das CNI do SAD	38
Figura 6. Sentimentos e Emoções: quem sente?.....	40
Figura 7. Atitudes e Implicações: quem comete?.....	43
Figura 8. Representação do modelo de avaliação de desempenho.....	50
Figura 9. Esquema para análise sobre a natureza da Ciência Social	56
Figura 10. Quatro Paradigmas para Análise da Teoria Social.....	58
Figura 11. Exemplo de memorando	65
Figura 12. Processo de busca e filtragem do PB de AD.....	69
Figura 13. Processo de seleção e filtragem do PB das CNIs do SAD.....	72
Figura 14. Ilustração da microanálise.....	77
Figura 15. Exemplo do agrupamento dos códigos em categorias	78
Figura 16. Esquema referente às condições causais	89
Figura 17. Esquema referente às condições interventoras.....	91
Figura 18. Esquema referente às ações/interações	93
Figura 19. Esquema referente às consequências	95
Figura 20. Diagrama geral	96
Figura 21. <i>Framework</i> com aspectos a serem considerados para mitigar as CNIs do SAD ..	104
Figura 22. Mapa da Literatura de CNIs do SAD adptado ao estudo de caso	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Categoria ‘Sentimentos e Emoções’	31
Tabela 2. Categoria ‘Atitudes e Implicações’	32
Tabela 3. Roteiro das entrevistas semiestruturadas	62
Tabela 4. Definição dos termos paradigmáticos.....	66
Tabela 5. Lista de artigos teóricos de AD	69
Tabela 6. Lista de artigos empíricos sobre as CNIs do SAD	72
Tabela 7. Lista de artigos teóricos das CNIs do SAD	75
Tabela 8. Categoria Estratégia.....	80
Tabela 9. Categoria Sentimentos	82
Tabela 10. Categoria Alteração no SAD	83
Tabela 11. Categoria Contingências.....	85
Tabela 12. Condições contextuais	92
Tabela 13. Recorte da tabela Condição-Ação-Consequência.....	98
Tabela 14. Síntese dos achados de CNIs do SAD do estudo de caso e ações para sua mitigação	100

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

CNI – Consequências Não Intencionais

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMÁTICA DO ESTUDO	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	17
2	BASE TEÓRICA	18
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
2.1.1	Bloco II: Avaliação de Desempenho	21
2.1.1.1	Controles técnicos: mensuração e gestão	21
2.1.1.2	Controles Sociais: rotinas culturais e comportamentais	22
2.1.2	Bloco I: Setor, contexto e perfil organizacional.....	23
2.1.3	Bloco III: <i>outputs</i> ou consequências da AD	25
2.1.4	Sistema de Avaliação de Desempenho	26
2.2	CONSEQUÊNCIAS NÃO INTENCIONAIS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.2.1	Taxonomia das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho	31
2.2.2	Ocorrência das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho	35
2.2.2.1	Categoria Sentimentos e Emoções: quem sente?	39
2.2.2.2	Categoria Atitudes e Implicações: quem comete?.....	42
2.2.2.2.1	<i>Comportamentos conscientes</i>	44
2.2.2.2.2	<i>Comportamentos inconscientes</i>	46
2.2.3	Argumentação Ilustrativa Complementar	49
2.2.3.1	Sentimentos e emoções: funcionários	51
2.2.3.2	Sentimentos e emoções: gerentes	52
2.2.3.3	Atitudes e Implicações com consciência: funcionários.....	52
2.2.3.4	Atitudes e Implicações sem consciência: funcionários	53
2.2.3.5	Atitudes e Implicações com consciência: gerentes	53

2.2.3.6	Atitudes e Implicações sem consciência: gerentes.....	54
2.2.4	A ênfase no setor público	54
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	56
3.1	POSICIONAMENTO METODOLÓGICO	56
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.3	COLETA DOS DADOS.....	61
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	63
3.4.1	Codificação Inicial (Microanálise)	63
3.4.2	Codificação Aberta.....	64
3.4.3	Codificação Axial.....	65
3.4.4	Codificação Seletiva.....	67
3.5	CONSTRUÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	67
3.6	PROCESSO DE SELEÇÃO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	68
4	RESULTADOS	77
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	109
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
	REFERÊNCIAS.....	118

1 INTRODUÇÃO

O título desta tese – “*Framework* para mitigar as Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho” – indica, de maneira sucinta, que uma organização, ao ser avaliada por um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), incorre em consequências que não eram esperadas e que podem beneficiar ou prejudicar seu resultado. Para tanto, a ideia, nesta tese, é propor uma estrutura no formato de um *framework* que ajude a minimizar as consequências, quando prejudiciais, melhorando o desempenho da organização. Nesse contexto, são necessárias algumas definições para trazer clareza à presente proposta de tese, quais sejam: (i) em que consiste uma Avaliação de Desempenho (AD) e de que maneira ela auxilia as organizações a cumprirem seus objetivos; (ii) o que é necessário para que uma AD ocorra e o que ela contempla; (iii) a função do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD); (iv) o que são Consequências Não Intencionais (CNIs) do SAD; e (v) como essas Consequências acontecem e afetam o desempenho da organização. É importante observar que essa investigação focará apenas as CNIs prejudiciais ao SAD.

Cumprir esclarecer que a AD é um processo que conduz a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, mediante a consecução de suas metas (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012; Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014). Também pode ser definida como um processo que quantifica a eficiência e a eficácia de uma organização (Neely, Gregory & Platts, 1997). Ademais, a AD contempla tanto o processo de mensuração, quanto o de gestão do desempenho (Lebas, 1995). Assim, além de medir o resultado organizacional, ainda fornece subsídios para a gestão aprimorar o desempenho organizacional (Matos, Valmorbidia, Martins, & Ensslin, 2019; Okwir, Nudurupati, Ginieis, & Angelis, 2018).

É por meio do SAD que a AD é operacionalizada, visto que 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 *et al.*, 2019; Okwir *et al.*, 2018).

Ao realizar o processo avaliativo de uma organização, são contemplados fenômenos de natureza técnica (diante da natureza consensual de critérios) e fenômenos de natureza social (diante da realidade construída com base nas relações sociais) (Narayan, 2019; Smith & Bititci, 2017). Assim, a AD, mesmo sendo feita com o objetivo de apoiar a gestão para melhoria do desempenho da organização, acaba gerando consequências diante da interação do processo avaliativo com os fenômenos técnico e social, e essas consequências podem não ter sido previstas, sendo chamadas de Consequências Não Intencionais do SAD.

Exemplo disso é o estudo de Nehme (2017), feito com auditores de diferentes níveis hierárquicos. Com as Avaliações de Desempenho desses auditores, na tentativa de afetar positivamente seu desempenho individual, eles acabaram assinando seus relatórios prematuramente e subnotificando o tempo (redução das horas orçadas). Assim, embora a intenção fosse melhorar o desempenho das empresas de auditoria, as distorções de dados deturparam a real situação da organização, prejudicando as informações reportadas à gestão, ou seja, incorrendo em CNIs do SAD.

O estudo de consequências de natureza não intencional teve sua origem na Sociologia, com os precursores Merton (1936) e Elias (1997). Esses autores argumentam que previsões públicas de desenvolvimentos sociais futuros frequentemente não são sustentadas precisamente. Isso acontece porque a previsão se tornou um novo elemento na situação concreta, tendendo assim a mudar o curso inicial dos desenvolvimentos (gerando, inevitavelmente, CNIs). Ainda, para Merton (1936), as CNIs de um processo social podem ser mitigadas, mas jamais completamente anuladas, pois é improvável prever todas as implicações que podem vir a surgir de um fenômeno social. Sendo o processo de AD também um fenômeno social (Narayan, 2019; Smith & Bititci, 2017), essas implicações ocorrem apesar dos melhores esforços e boas intenções daqueles que desenvolvem e utilizam os SADs (Pidd, 2005; Kerpershoek, Groenleer & Bruijn, 2016).

1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

Partindo do fato de que as CNIs advêm do processo de avaliação operacionalizado pelo SAD, e de que essas consequências podem distorcer o processo avaliativo, podem ser repassadas informações errôneas para a gestão. Sem a informação bem apurada, gestores podem tomar decisões que prejudiquem a organização. Dessa maneira, é necessário minimizar as CNIs do SAD para que a AD seja realizada com a maior acurácia

possível e possa, de fato, fornecer apoio à gestão. Para aprimorar os SADs, é necessário mais entendimento dos tipos de CNIs, como elas ocorrem e seus antecedentes causais (Powell *et al.*, 2012; Siverbo, Cäker, & Akesson, 2019; Franco-Santos & Otley, 2018). Franco-Santos e Otley (2018) argumentam que a literatura carece de explicações teóricas consistentes sobre as Consequências Não Intencionais de um SAD.

Com base no reconhecimento de que as CNIs prejudicam a ‘aceitabilidade’ do SAD na organização e que sua ocorrência carece de mais investigação, o interesse desta tese está em responder ao seguinte questionamento: *Como podem ser mitigadas as Consequências Não Intencionais advindas do processo de avaliação operacionalizado por um Sistema de Avaliação de Desempenho?* A fim de responder à problemática citada, são propostos os objetivos da pesquisa na seção 1.2.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Com o intuito de alcançar os resultados que respondam à pergunta da pesquisa, formula-se este objetivo geral desta tese: Elaborar um *framework* para mitigar a ocorrência das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Organizar uma taxonomia das Consequências Não Intencionais do SAD, enfatizando como elas ocorrem na literatura.
- b) Verificar como essas Consequências Não Intencionais acontecem em uma organização.
- c) Identificar em qual fase do ciclo de vida do SAD as causas das Consequências Não Intencionais se manifestam.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Uma tese deve ser original, útil e viável (Castro, 2006). Quanto à originalidade, ela pode ser reveladora ou incremental. É do tipo revelador quando fornece um *insight* não discutido antes, totalmente novo, ou revelador (Corley & Giola, 2011). No caso desta tese, classifica-se a originalidade como incremental, partindo da ideia de ‘olhar’ para extensões incrementais do conhecimento e preenchendo lacunas da literatura já existentes.

A utilidade de uma pesquisa pode ser científica e/ou prática (Whetten, 2003). Nos termos de utilidade científica, no que tange a uma tese, esta se direciona para a necessidade de uma contribuição teórica (Corley & Giola, 2011), que deve “desafiar os raciocínios fundamentais que suportam as teorias aceitas” (Whetten, 2003, p. 71). Assim, é percebida como um avanço que melhora o rigor conceitual de uma ideia para que possa ser operacionalizada, ajudando a identificar quais fatores devem ser estudados e como e/ou por que eles estão acontecendo.

Franco-Santos e Otley (2018) apontam, em seu trabalho, a carência de explicações teóricas que fundamentem o fenômeno das CNIs advindas do processo de avaliação operacionalizado pelo SAD, fazendo um chamamento à comunidade científica. Estudos empíricos vêm sendo conduzidos no sentido de avançar no entendimento das causas das CNIs específicas de determinados contextos (Castelo & Gomes, 2023; Ojiako et al., 2022; Oh, 2023). No entanto, Li e Evans (2022) reiteram a importância de estudar o tema em diferentes contextos e, ainda, de avançar no sentido de explicações teóricas que gerem mais rigor conceitual para a temática. Assim, visto que a literatura aponta a existência de CNIs e demanda por explicações sobre suas ocorrências, a proposta desta tese de fornecer um *framework* para mitigar essas consequências implica incremento de conhecimento para a AD.

Já a utilidade prática tem “o dever de contribuir ativamente para o aprimoramento da prática” (Crane, Henriques, Henriques, & Matten, 2016, p. 787), ou seja, aplicar os conhecimentos gerados na prática. Por meio do entendimento das causas das CNIs de um SAD, esta pesquisa pode auxiliar os gestores a realizarem Avaliações de Desempenho mais efetivas por meio da mitigação das Consequências Não Intencionais negativas (Castelo & Gomes, 2023; Du Plessis & Van Niekerk, 2017), ou mesmo da potencialização de eventuais efeitos benéficos do SAD, que não são previstos com sua implementação (Powell et al., 2014). Diante da interdisciplinaridade da AD, aplicada em diversos

contextos (público, privado, setor de educação, setor de saúde, entre outros), mais entendimento das Consequências Não Intencionais do SAD pode beneficiar ainda mais as organizações.

A questão da viabilidade da tese se relaciona com sua aplicação (Castro, 2006). Com essa proposta de estudo, entende-se que, para responder à pergunta de pesquisa, é necessário um estudo com mais profundidade em uma organização que possua SAD.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente tese está estruturada em cinco capítulos. O capítulo introdutório contextualiza o tema, direciona à questão de pesquisa e aos objetivos da tese, além de explicitar a justificativa. O segundo capítulo traz a base teórica do estudo. Foi realizada extensa revisão da literatura sobre AD e sobre as CNIs do SAD, na qual são apresentados os principais estudos e conceitos encontrados, além das proposições teóricas da tese.

O terceiro capítulo trata da metodologia, onde são detalhados o posicionamento metodológico; o delineamento da pesquisa; coleta e tratamento de dados; a construção do *framework*; e o processo de seleção do material bibliográfico que subsidiou a base teórica. O capítulo quatro apresenta os resultados, o quinto, as discussões destes resultados, e o último capítulo traz as considerações finais.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo objetiva apresentar, em dois subcapítulos, a base teórica que sustenta a presente tese. Em um primeiro momento são percorridos os caminhos traçados pela área de Avaliação de Desempenho. Com base em uma extensa revisão de literatura sobre o tema (detalhado o seu processo na seção 3.9 da Metodologia) são identificados os principais conceitos da área, bem como a definição de um SAD. No segundo subcapítulo, é aprofundado o tema das CNIs do SAD, onde se situa esta pesquisa na grande área de AD. Além de explicar sobre o que são as CNIs do SAD, é apresentada uma taxonomia das mesmas, além de uma explicação sobre como as CNIs ocorrem, com base nos achados da literatura. Ainda, optou-se por apresentar as três proposições teóricas desta tese juntamente com a base teórica, visto que os *insights* das proposições resultaram da imersão e crítica da literatura sobre o tema.

Salienta-se que o arcabouço teórico que contempla esta tese não esgota as possibilidades de abordagens e lentes a serem utilizadas para compreender as CNIs do SAD, mas, diante da imersão realizada sobre a literatura e das escolhas feitas, conforme detalhamento ao longo da seção de base teórica, estas alicerçam a realização de uma pesquisa voltada para a relação teoria-campo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

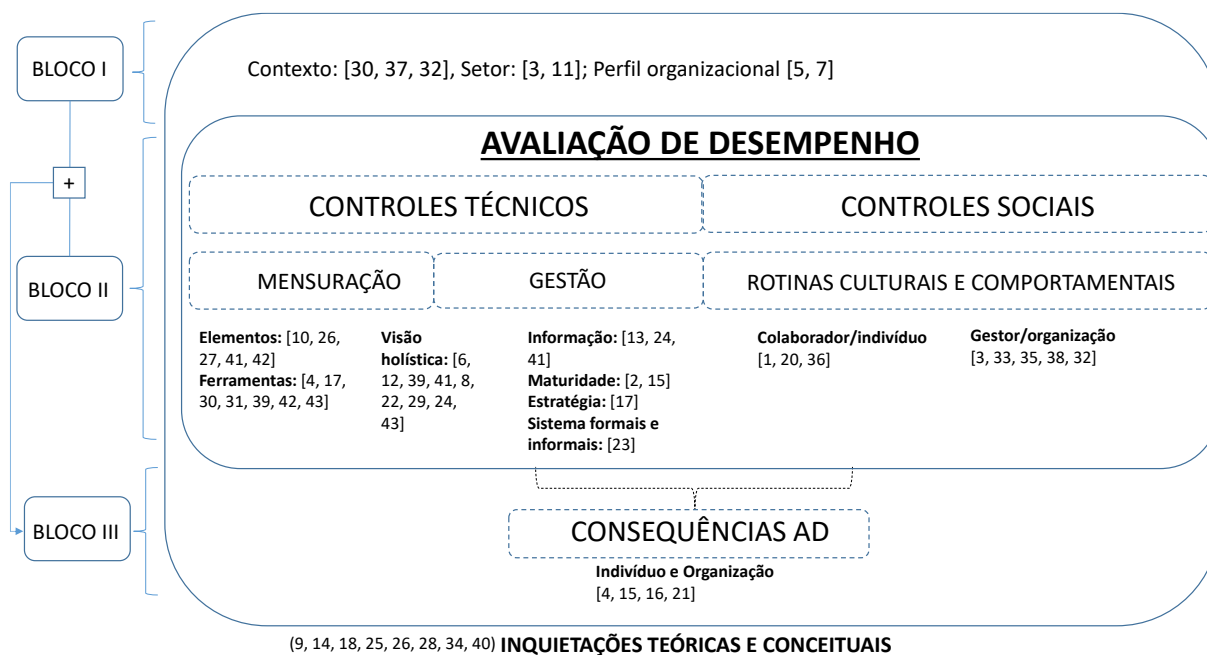
Desde a disseminação do *Balanced Scorecard*, por Kaplan e Norton, em 1994, foi notória a ascensão da área de Avaliação de Desempenho (AD) (Bititci et al., 2012; Choong, 2014; Neely, 1999; Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011). Além das práticas de AD que ganharam crescente popularidade no contexto organizacional, pesquisadores passaram a dedicar esforços em investigar o tema e disseminar seus resultados, sendo o período de 1994 a 1996 conhecido como a ‘Revolução da Avaliação de Desempenho’, conforme identificado por Neely (1999). Foram cerca de 3.600 artigos publicados sobre a AD nesse período, com investigações sendo desenvolvidas em diversas áreas do conhecimento, como contabilidade, estratégia de negócios, gestão de recursos humanos, gestão de operações e da produção, comercialização e comportamento organizacional. A disseminação das pesquisas de AD segue em ascendência (Bourne, Franco-Santos, Micheli & Pavlov, 2018; Di Luozzo, Del Beato & Schiraldi, 2021; Goshu & Kitaw, 2017; Nudurupati, Garengo & Bititci, 2021) com contribuições para o

desenvolvimento teórico e prático da área na tentativa de atender às demandas organizacionais emergentes.

A Avaliação de Desempenho, aqui entendida como a união dos subsistemas de mensuração e gestão (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux & Corrêa, 2016; Lebas, 1995; Otley, 2001; Valmorbida & Ensslin, 2016), é reconhecida por uma abrangência multicritério, aplicável a diversos contextos (multidisciplinar) (Ensslin, Welter, & Pedersini, 2021; Lee & Evans, 2022), que permite a operacionalização dos objetivos estratégicos organizacionais, de modo a apoiar a gestão (Matos et al., 2019; Okwir et al., 2018). Por multicritério, entende-se que essa característica permite contemplar todos os aspectos/critérios necessários e suficientes para avaliar determinado contexto, sejam financeiros, sejam não financeiros (Ensslin et al., 2010). Por exemplo, pode-se avaliar o desempenho de uma organização de saúde pública – desde suas métricas financeiras e não financeiras – até uma empresa de manufatura do setor privado, também avaliando métricas financeiras e não financeiras. Assim, vários critérios são considerados no processo avaliativo e são, ou deveriam ser adaptados ao contexto particular de cada caso a fim de prover informações úteis aos indivíduos e gestores da organização (Bititci et al., 2012; Holzer, Ballard, Kim, Peng, & Dea, 2019; Ensslin et al., 2010; Okwir et al., 2018).

Para evidenciar de maneira sintetizada os caminhos da grande área de AD encontrados a partir de revisão da literatura realizada, optou-se por estruturar um Mapa da Literatura sobre o tema. Percebeu-se que, de modo sintético, a literatura de Avaliação de Desempenho pode ser representada por três grandes blocos: (i) Questões contextuais; (ii) Definições e elementos da AD; e (iii) *Outputs* gerados com base na interação entre esses dois primeiros blocos. A síntese da ideia do Mapa da Literatura de AD está disposta na Figura 1.

Figura 1. Mapa da Literatura de Avaliação de Desempenho



Nota: Os números entre [] indicam o artigo que contemplou a temática evidenciada no Mapa da Literatura de AD e estão relacionados na seção 3.9 da Metodologia.

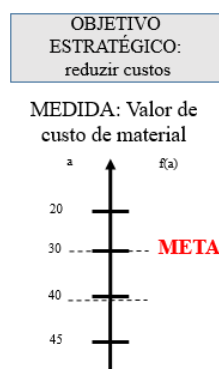
O bloco central (Bloco II, na Figura 1), cujo núcleo é a AD, discorre sobre pontos centrais da Avaliação de Desempenho propriamente dita, ou seja, o que é a AD, seus subsistemas, seus tipos de controles e elementos. Para que a AD atenda a seus propósitos e suas funções, sua atuação necessita considerar a configuração organizacional da entidade, o setor ao qual ela pertence, associado ao contexto/cultura organizacional. Assim, esses fatores foram dispostos em um bloco anterior (Bloco I). Entende-se, também, que a combinação desses fatores com a AD acaba por gerar *outputs* que são consequências da AD, dispostos em um bloco posterior (Bloco III). Por exemplo: uma análise da combinação entre o setor público (Bloco I) com controles sociais de caráter impositivo (Bloco II) gera para os colaboradores uma série de consequências em seu comportamento, como desmotivação dos funcionários diante de um desempenho individual que não tenha agradado seus superiores (Bloco III). Ao se alterar o setor – de público para privado –, mesmo mantendo os mesmos tipos de controles, pode-se ter consequências diferentes. Caso se mantenha a análise no setor público, mas, se o tipo de controle social for mais participativo, as consequências geradas possivelmente serão outras (Smith & Bititci, 2017; Ensslin et al., 2021). O detalhamento do que é contemplado em cada bloco será discorrido na sequência.

2.1.1 Bloco II: Avaliação de Desempenho

2.1.1.1 Controles técnicos: mensuração e gestão

É posto pela literatura consolidada de AD o aumento das pesquisas científicas na área de AD a partir de 1990 (Bititci et al., 2012; Choong, 2014; Neely, 1999). De início, percebe-se uma preocupação da área em definir questões relacionadas à mensuração (métrica) do desempenho, ou seja, os elementos e ferramentas necessários para medir adequadamente o desempenho (Neely et al., 1995). Assim, tem-se a definição de métrica como: (i) a tradução dos objetivos da organização; e (ii) a forma como será operacionalizada, apresentando a unidade de medida, a escala ordinal e sua correspondente escala cardinal, a meta, os níveis de referência, além de indicar as consequências do atingimento ou não da meta (Melnyk, Stewart & Swink, 2004; Melnyk et al., 2014; Domínguez, Pérez, Rubio & Zapata, 2019; Van Looy & Shafagatova, 2016; Yigitbasioglu, & Velcu, 2012). Os componentes da métrica contemplados por esta tese estão representados na Figura 2.

Figura 2. Elementos da métrica



Optou-se por discorrer sobre a explicação dos componentes da métrica a partir da exemplificação. Pelo exemplo, percebe-se que existe o objetivo estratégico de ‘Reduzir custos’. Para tanto, foi criada a medida ‘Valor de custo de material’ com seus níveis de referência e a meta indicada. Essa métrica indica quais resultados são os desejados para a organização (reduzir custos a um valor de R\$ 30,00 diários) traduzidos de forma operacional. Dessa maneira, é possível ‘medir’ o desempenho desse objetivo. Salienta-se, ainda, que, para facilitar a mensuração, foram desenvolvidas diversas ferramentas, como sistemas de informações gerenciais e de gerenciamento de mudanças (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011), de forma a tornar o Sistema de Avaliação de Desempenho

um sistema integrado (Ghalayini & Noble, 1996), além de equilibrado e dinâmico, com indicadores bem distribuídos e harmônicos, suportando as tomadas de decisões da organização (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010).

Além da medição, há o subsistema da gestão do desempenho (mensuração + gestão = avaliação) (Lebas, 1995) que gerencia o resultado obtido pela medição. O conceito de gestão, no contexto da AD, pode ser definido como o processo de utilização das informações de desempenho que molda o futuro da empresa com base em organização, planejamento e comunicação dos objetivos e resultados, a fim de identificar ações que mantenham/levem a empresa à atuação desejada (Bourne, Mills, Choong, 2014; Ferreira & Otley, 2009; Melnyk et al., 2014; Martins & Ensslin, 2020; Smith & Bititci, 2017; Wilcox, Neely & Platts, 2000). Assim, tendo por base o exemplo citado, ao abordar a gestão, esta trata das ações que serão tomadas com base no resultado encontrado. Como exemplo, suponha que a meta de R\$ 30,00 diária de custos tenha sido atingida. Quais ações serão tomadas com isso? A meta será mantida? Ampliada? Se ampliada, é passível de cumprimento? Como será cumprida? Todas essas questões cabem ao gestor definir com base nos objetivos estratégicos traçados e no atingimento ou não da meta.

Depreende-se que a mensuração por si só, apesar de essencial, não basta para avaliar o desempenho, pois vem acompanhada do processo de gestão desde a definição dos objetivos estratégicos até depois do resultado da medição, quando serão definidas ações a serem tomadas. Os subsistemas de medição e gestão do desempenho são considerados os controles técnicos da AD. Smith e Bititci (2017) definem que os controles técnicos englobam o processo (ou processos) de definição de metas, desenvolvimento de um conjunto de medidas de desempenho, coleta, análise, relatório, interpretação, revisão e ação sobre dados de desempenho, além de contemplarem a maturidade do SAD.

2.1.1.2 Controles Sociais: rotinas culturais e comportamentais

Mais recentemente, estudiosos têm dado ênfase às questões sociais que contemplam a AD (Beer & Micheli, 2018; Smith & Bititci, 2017; Ojiako et al., 2022; Okwir et al., 2018). Os controles sociais podem ser definidos como o conjunto de rotinas culturais e comportamentais que definem como o SAD será usado para atingir o desempenho desejado (Smith & Bititci, 2017). Os controles sociais podem ser vistos também como o conjunto de práticas de gestão que podem variar no contexto organizacional do extremo de comando/controle até o extremo de gestão participativa/democrática (Smith & Bititci, 2017). É importante destacar que os controles

sociais não devem ser vistos com uma parte antecedente ou subsequente do processo de avaliação. Os controles sociais (rotinas culturais e comportamentais que direcionam o conjunto de práticas de gestão) acontecem concomitantemente ao processo da Avaliação de Desempenho, permeando todo o seu ciclo de vida, desde a concepção, implementação, uso e retroalimentação do SAD, sendo um processo integrado (Ojiako et al., 2022; Bititci et al., 2012; Holzer et al., 2019).

Assim, os controles sociais têm ênfase em como é realizado todo o processo de avaliação. No caso de controles sociais em forma de práticas de gestão, resgatando o exemplo anterior ligado ao objetivo estratégico de redução de custos, pode-se ter uma prática de gestão mais rígida ou mais flexível. Por exemplo: ao definir que a meta de gasto com custo de material é de R\$ 30,00 por dia, se a tipologia de gestão for de comando e controle, existe a situação em que o gestor apenas comunica aos seus colaboradores, sem espaço para debater a flexibilização, qual é a meta e impõe seu cumprimento. No entanto, se a tipologia de gestão for participativa/democrática, há uma discussão da gerência com os colaboradores sobre a possibilidade de a meta ser alcançada, quais ações precisam ser tomadas em conjunto para seu cumprimento, contemplando sugestões de toda a organização.

Basicamente, nesse exemplo, os controles técnicos (mensuração e gestão) permanecem os mesmos: meta; análise; medidas; e coleta de informações. A diferença está nos controles sociais: como o SAD é utilizado para gerenciar o desempenho da organização, ratificando que os controles sociais ocorrem paralelamente aos controles técnicos. Apesar do reconhecimento da importância da consideração dos controles sociais no processo avaliativo, Ojiako et al. (2022) identificaram que há muito para ampliar deste uso para expandir a capacidade do processo avaliativo.

2.1.2 Bloco I: Setor, contexto e perfil organizacional

Os artigos teóricos de AD apresentam uma preocupação com determinantes que influenciam diretamente a Avaliação de Desempenho, sejam eles contexto, setor e perfil organizacional. A questão das particularidades que envolvem o contexto específico de cada organização é enfatizada durante todo o processo avaliativo (Bititci, Garengo & Nudurupati, 2015; Ferreira & Otley, 2009, Lee & Evans, 2022; Okwir et al., 2018). Nesse ponto de vista, atenta-se para a realização de avaliações que podem ser comprometidas em função de algumas questões contextuais divergentes (Bourne et al., 2018). No exemplo do objetivo estratégico, traduzido em forma de redução de custos, a uma meta

de R\$ 30,00 diária, imagine-se a comparação de duas filiais da mesma matriz que têm esse mesmo objetivo a ser alcançado, sendo uma localizada na região Sul do Brasil, e outra na região Nordeste. Ao comparar duas filiais da mesma empresa, com a mesma métrica a ser avaliada, é necessário levar em conta que os fornecedores de material dessas filiais podem variar seu preço de venda, podem variar seus impostos (especialmente os impostos de competência estadual), assim como a economia das regiões pode impactar diretamente esse desempenho. Dessa maneira, a meta a ser alcançada para cada filial deve levar em conta esses fatores contextuais.

Outra questão levantada pela literatura é com relação às diferenças entre os setores público e privado diante da AD (Ensslin et al., 2021). As diferenças de características dos setores público e privado devem ser levadas em consideração para que não ocorram aplicações inadequadas dos SADs, que possam implicar uma AD desvirtuada, influenciando de maneira falha o decisor (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Franco-Santos & Otley, 2018; Kennerley & Neely, 2002). Como exemplo, pode-se citar a característica relacionada ao objetivo institucional quanto ao atendimento ao usuário (a qual usuário se destina) (Ensslin et al., 2021). No setor público, tem-se como principais usuários da AD os políticos que vêm a ser os gestores. Assim, a definição da meta de redução de custos de materiais parte de uma decisão baseada em conjuntos de políticas públicas pré-definidos. Já no setor privado, há uma preocupação maior com o foco no cliente, em que a redução de custos deve partir de uma decisão embasada no cliente-alvo, na obtenção de lucro, entre outros.

A consideração do perfil organizacional também se mostra essencial para a realização da AD. Organizações que inicialmente eram únicas deram espaço para redes de trabalho colaborativas que se unem para atingir um objetivo comum, requerendo uma dinamicidade que contemple várias organizações em ambientes diversos (Biticti et al., 2012; Neely et al., 1995; Neely, 1999, Bourne et al., 2018; Tattichi et al., 2010). Exemplo disso são as pequenas e médias empresas que costumavam replicar modelos de avaliação, ou métricas, de empresas maiores por falta de informações que fundamentassem suas necessidades (Busi & Biticti, 2006; Bourne et al., 2018; Tattichi et al., 2010). Uma pequena empresa, ao replicar uma métrica e meta de custo diário com material de R\$ 30,00, simplesmente por ser do mesmo ramo de uma empresa maior que inicialmente estabeleceu esses parâmetros, pode estar negligenciando suas necessidades de pequena empresa, bem como todos os seus fatores contextuais.

Em suma, as particularidades, sejam de contexto, setor ou perfil organizacional, são fundamentais ao serem combinadas com a Avaliação de Desempenho realizada em uma organização e devem ser consideradas em todo o processo. A aplicação desta tese será realizada no contexto do setor público, para tanto, serão abordados detalhamentos das CNIs do SAD no setor público na subseção 2.2.4.

2.1.3 Bloco III: *outputs* ou consequências da AD

A interação da AD, com seus controles técnicos e sociais (Bloco II) com fatores de contexto, setor e perfil organizacional (Bloco I), gera consequências (Bloco III) tanto para a organização, quanto para seus colaboradores dos mais diversos níveis (Franco-Santos et al., 2012). A Avaliação de Desempenho objetiva, em seu processo, de maneira sintética, melhoria no desempenho da organização que se manifesta na forma de consequências esperadas da AD, visto que são traçadas nos objetivos estratégicos organizacionais (Bourne et al., 2003; Franco-Santos & Otley, 2018). No entanto, Franco-Santos e Otley (2018) alertam para a ocorrência de consequências não intencionais ou consequências não esperadas que podem vir a surgir diante do processo de avaliação. Sejam as consequências esperadas ou não esperadas, Franco-Santos et al. (2012) as dividem em consequências que afetam os indivíduos (exemplos: motivação, satisfação, viés de julgamento, conflitos, tensões, etc.) e consequências que afetam a organização (exemplos: comunicação, práticas de gerenciamento, desempenho da equipe, etc.).

A combinação entre os Blocos I e II irá gerar *outputs* diferentes no Bloco III. Um exemplo: uma empresa privada com um plano de carreira consolidado para seus gestores com possibilidade de ascensão rápida. Combinado a isso, tem-se que uma das métricas para avaliar o desempenho do gestor seja atingir a meta de gastos com custos de material de R\$ 30,00 diários, métrica esta considerada arrojada para os padrões atuais da empresa. Diante do desafio, o gestor ordena aos seus colaboradores que, em caso de não redução de custos, estes terão suas horas extras não autorizadas no próximo mês. Essa postura do gestor pode gerar, como consequência, desmotivação e frustração para seus colaboradores, em função de uma imposição que, se não cumprida, gerará uma redução em seus rendimentos. Essa desmotivação pode gerar uma queda no desempenho individual dos colaboradores, refletindo no desempenho organizacional. Nesse exemplo, existem fatores de contexto de uma grande organização e setor privado (Bloco I), interagindo com medidas de desempenho – controles técnicos –, executadas com base em uma gestão de

comando – controles sociais (Bloco II) que geram consequências ‘X’ tanto em nível individual, quanto em nível organizacional (Bloco III).

Porém, a alteração de algum desses fatores pode gerar consequências diferentes. Mantendo-se o contexto de uma grande organização do setor privado (Bloco I) e com uma métrica de desempenho de redução de custos, supõe-se que o estilo de gestão para executar essa medida seja por meio de uma conversa entre os colaboradores e o gestor, em que os colaboradores têm a chance de explicar o porquê da ocorrência de determinado custo de material, e o que eles acreditam ser eficaz no processo operacional para que essa redução ocorra (Bloco II). Os colaboradores, ao fazerem parte do processo, sentem-se reconhecidos e motivados para cumprir a meta estabelecida, gerando assim consequências relacionadas à motivação e ao engajamento (Bloco III). Nesse caso, a única alteração, com relação à situação anterior, são os controles sociais, do Bloco II, que geram *outputs* diferenciados. Resultados diferentes podem ser obtidos ao se alterar apenas um fator, seja do Bloco I, seja do II, para haver consequências diferentes.

Portanto, a presente tese parte da premissão de que: a Avaliação de Desempenho é composta por controles técnicos e sociais, que interagem com as variáveis de contexto, setor e perfil organizacional, gerando assim *outputs/consequências* para a organização.

2.1.4 Sistema de Avaliação de Desempenho

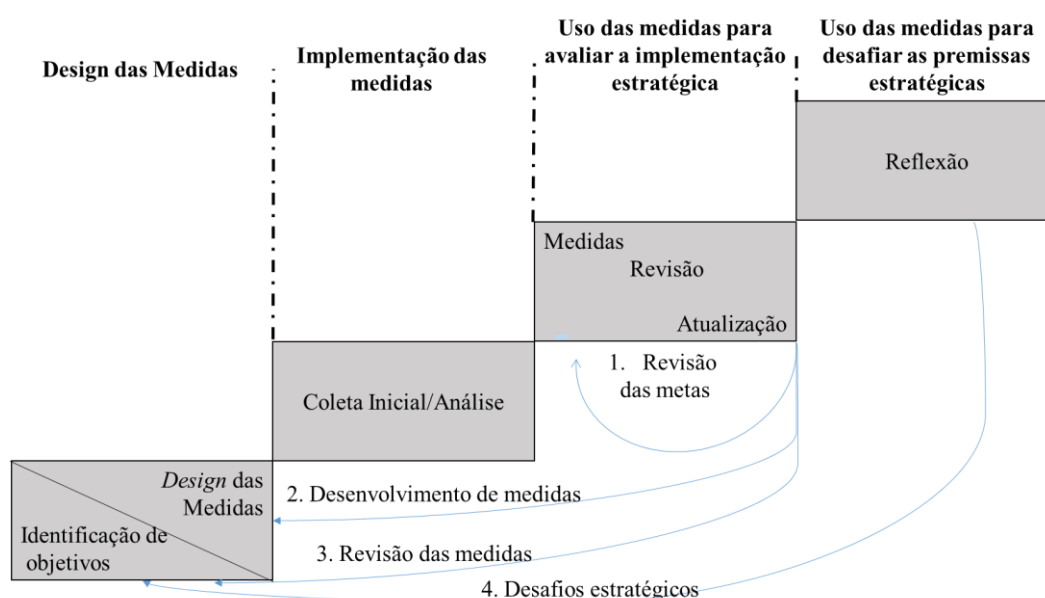
Neely, Gregory e Platts, em seu trabalho seminal realizado em 1996, e republicado em 2005, intitulado “*Performance measurement system design: A literature review and research agenda*” definem de maneira sintética um Sistema de Avaliação de Desempenho: um conjunto de métricas para quantificar a eficácia e a eficiência de uma organização. Desde então, teóricos da AD discutem conceitos do SAD (Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos et al., 2007).

Diante de uma explanação teórica, é necessário esclarecer o significado dos termos principais que permeiam o estudo (Shepherd & Suddaby, 2017). Assim, dentro da área de Avaliação de Desempenho, 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; Valmorbidia & 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 et al., 2010; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Melnyk et al., 2014), **permitindo, assim, apoio à gestão da organização para que esta melhore seu desempenho** (Matose et al., 2019; Okwir et al., 2018).

Ainda, adota-se a condição de que o SAD possui um Ciclo de Vida (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000), e que o SAD só existe em plenitude quando contempla todas as etapas do seu Ciclo. São elas: i) *design*; iii) implementação; iii) uso; e iv) retroalimentação. As etapas do ciclo de vida do SAD estão apresentadas na Figura 3.

Figura 3. *Framework* do Ciclo de Vida do SAD



Nota: Traduzido de Bourne et al. (2000).

A primeira etapa, do *design*, consiste na identificação dos objetivos estratégicos a serem medidos, além de projetar essas medidas (Bourne, 2000). Assim, define-se o que será medido (derivado da estratégia) e como será medido (quais métricas irão tangibilizar essa quantificação). Realizada a concepção das medidas, parte-se para a etapa da implementação.

A implementação é a fase na qual coloca-se em prática o que foi projetado na etapa anterior, assim, são coletados e processados os dados que permitem que as medições sejam realizadas regularmente (Bourne et al., 2000). Esta etapa pode envolver desde o início de novos procedimentos no processo avaliativo, como pode envolver dados ou processos já usados anteriormente. É comum encontrar resistência dos indivíduos nesta etapa, causando falhas de implementação (Bourne et al., 2003), visto ser o primeiro

momento de contato do SAD com toda a organização. Pode-se comparar a etapa da implementação como um *test drive* do SAD.

A etapa do uso é quando efetivamente o SAD é utilizado para medir e comunicar o resultado da medição à gestão (Bourne et al., 2000). Na fase do uso, os gestores são desafiados a gerir as informações, pois o resultado da medição é reportado a eles. Questões de resistência dos indivíduos, por estarem sendo avaliados podem ser comuns, e cabe aos gestores lidarem com estas e outras demandas, de modo a conduzirem da melhor maneira o desempenho organizacional (Nudurupati et al, 2011).

A retroalimentação do SAD é tão importante quanto as etapas anteriores, pois é nesta etapa que são revisadas todas as premissas do SAD (Bourne et al., 2000). Sabe-se que o ambiente dinâmico que envolve as organizações, contemplando fenômenos técnicos e sociais (Smith & Bititci, 2017), necessita de constante aprimoramento e renovação. Assim, é preciso revisar periodicamente tanto as metas (Ghalayini & Noble, 1996) quanto o conjunto completo das medidas de desempenho, visto que pressupostos estratégicos podem ser modificados ou adaptados em função de mudanças no ambiente competitivo (Bourne et al., 2000).

Destaca-se que as etapas que fazem parte do Ciclo de Vida do SAD não são lineares e podem se sobrepor em diversos momentos (Bourne et al., 2000). Por exemplo, é possível que na fase da implementação se verifique que determinada métrica possui um nível de referência não aplicável ao contexto que está sendo utilizada, assim, o *design* desta métrica será refeito onde seu nível de referência será ajustado, ou seja, ‘volta-se’ para a etapa de *design*. Assim, depreende-se que a separação das etapas em *design*, implementação, uso e retroalimentação são conceituais, mas devem ser vistas como um processo integrado dentro do Ciclo de Vida do SAD (Bourne et al., 2000). Bourne et al. (2000) salienta que é necessário alinhar continuamente o SAD com a estratégia. Assim, quando os processos que interagem com o SAD são combinados com um modelo bem definido de sucesso estratégico, o SAD irá aprimorar o processo de gestão estratégica, desafiando as premissas e a própria estratégia. A presente tese adota a condição do Ciclo de Vida proposto por Bourne et al. (2000) para análise e estudo das Consequências Não Intencionais do SAD.

2.2 CONSEQUÊNCIAS NÃO INTENCIONAIS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O conceito de consequência não intencional surgiu na Sociologia com Robert Merton, em seu artigo de 1936 intitulado “*The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*”. Dando continuidade a este trabalho seminal, Elias (1997) argumenta que os processos sociais não são determinados por ações predominantemente conscientes dos indivíduos; são consequências imprevisíveis de ações conscientes e inconscientes de indivíduos vivendo em sociedade. Para ambos os autores, estas ações são tão corriqueiras que podem ser tratadas como norma, e não como exceção. As consequências não intencionais podem vir a ser mitigadas, mas jamais completamente anuladas (Elias, 1997; Merton, 1936).

Trazendo esse conceito da Sociologia para a Avaliação de Desempenho (AD), é reconhecida a relevância desse tema pela área (Castelo & Gomes, 2023; Franco-Santos & Otley, 2018; Ojiako et al., 2022; Oh, 2023). O SAD já não é considerado estático, e sim um sistema dinâmico, composto de questões técnicas (elementos racionais, planejados, burocráticos) e também sociais (aspectos comportamentais imbuídos de irracionalidade) (Ensslin *et al.*, 2010; Smith & Bititci, 2017; Valmorbidia & Ensslin, 2016). Os aspectos sociais envolvem uma dinamicidade de relações que interagem com o SAD, abordando questões culturais e de contexto (Kelman & Friedman, 2009; Mannion & Braithwaite, 2012; Vakkuri & Meklin, 2003) e de comunicação (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2019; Birdsall, 2018; Burney, Henle, & Widener, 2009; Jeske & Santuzzi, 2015), produzindo Consequências não Intencionais.

Assim, entende-se que as consequências não intencionais advindas da operacionalização do SAD são efeitos não esperados, em sua grande maioria negativos, para os indivíduos e para a organização diante da interação do SAD (Castelo & Gomes, 2023; Franco-Santos & Otley, 2018; Ojiako et al., 2022; Oh, 2023). 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 et al., 2000).

Em seu artigo, Smith (1995) apresenta oito Consequências Não Intencionais no contexto da AD no setor público, sendo discutidas até a atualidade pela literatura. São elas:

(i) Visão de Túnel: trata-se da escolha de alvos mais fáceis em detrimento de outros.

(ii) Subotimização: consiste em convergir os esforços para o alcance de um objetivo em detrimento de um melhor desempenho geral da organização.

(iii) Miopia: consiste na concentração em metas de curto prazo em detrimento de objetivos de longo prazo.

(iv) Fixação de Medida: quando o foco é em resultados factíveis de serem alcançados no prazo estabelecido, e não necessariamente os desejáveis.

v) Deturpação: trata-se de uma forma de fraude, com distorção dos dados.

vi) Interpretação Incorreta: ocorre diante de erros de interpretação das diretrizes do SAD.

vii) *Gaming*: trata-se da manipulação ou ‘dribles’ dos dados.

iii) Ossificação: trata-se do ‘engessamento’ da organização, em função de um SAD extremamente rígido.

Diante da discussão e relevância percebida das Consequências não Intencionais da AD, Merchant e Van der Stede (2017) propuseram a divisão das Consequências em: comportamento disfuncional (podendo ser deslocamento comportamental ou espírito de jogo) e atitudes negativas. Em relação ao comportamento disfuncional, o espírito de jogo é um comportamento realizado conscientemente no qual as pessoas tentam gerenciar ou manipular o sistema para que este pareça mais favorável; já o deslocamento comportamental manifesta-se quando gerentes e funcionários são induzidos a erro em função de um SAD incompleto. As atitudes negativas, por sua vez, relacionam-se a tensão, conflito e resistência no trabalho.

Depreende-se que consequências impactam as pessoas de várias formas, inclusive podendo afetar funcionários e gerentes de maneira distinta, vista a sua diferença de responsabilidades e também a relação entre os grupos (Franco-Santos et al., 2012). Avaliar o desempenho pode causar um desconforto tanto para o supervisor quanto para o subordinado, pois envolve autoestima e relacionamento entre os dois (Schay, 1993), podendo impulsionar comportamentos indesejados. Adicionalmente à questão da repercussão no relacionamento com os funcionários, as atitudes dos gerentes têm um forte impacto em toda a Avaliação de Desempenho, uma vez que eles podem distorcer as classificações de AD (Du Plessis & Van Niekerk, 2017).

A literatura de AD apresenta as CNIs do SAD por muitos conceitos diferentes, o que torna necessário primeiramente realizar escolhas (Siverbo et al., 2019). Para tornar mais clara a visualização das CNIs, primeiramente organizou-se uma Taxonomia das Consequências Não Intencionais do SAD (subseção 2.2.1). Após, propõe-se uma estrutura de análise com base nas intenções de quem comete as CNIs (seção 2.2.2).

2.2.1 Taxonomia das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho

Uma taxonomia conceitual auxilia na compreensão sobre o tema abordado, visto que ela especifica dimensões, define condições e conceitua características. Para compreender as CNIs do SAD, buscou-se na literatura de estudos empíricos de AD suas ocorrências. A busca sistemática norteada pela literatura está disposta na seção 2.3 da Metodologia. A ideia não é propor uma taxonomia absoluta, e sim uma taxonomia ampla, delimitada pelas buscas realizadas, que respeite as contingências de cada organização.

Após a identificação das consequências não intencionais verificadas nos artigos empíricos de AD, percebeu-se que estas consequências poderiam ser agrupadas em duas categorias para compor a taxonomia. A primeira delas, chamada de categoria de ‘**Sentimentos e Emoções**’ faz menção a sentimentos percebidos, abalo afetivo ou moral, tanto de gerentes quanto de funcionários. A segunda categoria, ‘**Atitudes e Implicações**’ trata-se do que de fato é gerado, tanto a nível individual quanto organizacional. Esta divisão contempla a primeira proposição da presente tese:

Proposição 1: As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho podem ser divididas em duas categorias: (i) ‘Sentimentos e Emoções’; e (ii) ‘Atitudes e Implicações’.

A Tabela 1 apresenta a categoria de ‘Sentimentos e Emoções’, com a listagem das consequências, suas descrições, e as causas apontadas em cada um dos estudos.

Tabela 1. Categoria ‘Sentimentos e Emoções’

Sentimentos e Emoções	
Consequência não intencional	Descrição
Insatisfação [26E; 30E]	O funcionário sente-se insatisfeito ao ser avaliado, implicando em queda no seu comprometimento afetivo e redução da cidadania organizacional. O funcionário sente que perdeu seu senso de controle e sua discrição para desenvolver as tarefas [26E].
Favoritismo e preconceito [2E, 30E]	Afetam diretamente a percepção de cidadania organizacional, o que implica na redução do desempenho dos funcionários [2E]; gerando desigualdades e detrimento de valores, especialmente em organizações públicas [30E].

Alteração da auto-estima [5E]	Ao serem avaliados, funcionários e gerentes podem se sentir valorizados ou desvalorizados, o que afeta sua auto-estima [5E].
Tensões [4E, 21E, 31E, 33E]	Tensão decorrente de circunstâncias psicologicamente estressantes no ambiente de trabalho [21E]. Também especificadas como medo e competição, resultando em diminuição da cooperação [33E] e da clareza do papel dos gerentes, bem como desconforto [4E, 31E].
Conflito percebido [11E]	Pode ser definido como o grau em que os indivíduos sentem que as expectativas de desempenho (ou seja, objetivos) em relação às múltiplas dimensões de uma tarefa, ou entre várias tarefas, são incompatíveis. O conflito pode ser negativo diminuindo o desempenho do funcionário, ou positivo, no caso de forçar os funcionários a considerar explicitamente como priorizar suas múltiplas metas [11E].
Redução na clareza dos papéis [33E]	Incerteza sobre o papel dos gerentes [33E].

Nota: Os números entre [] indicam o artigo que contemplou a temática evidenciada na revisão de literatura sobre CNIs do SAD e estão relacionados na seção 3.6 da Metodologia.

Depreende-se que, de maneira geral, as emoções e sentimentos provocados pelo SAD são de teor negativo, exceto pela ‘alteração de auto-estima’ que variou conforme a percepção de valorização dos funcionários. Percebeu-se uma grande influência da percepção de justiça que impacta nos sentimentos ocasionados. A maneira como é conduzida a implementação do SAD também se mostrou crucial para determinar o efeito de emoções nos atores das organizações (Jeske & Santuzzi, 2015). Uma implementação mais colaborativa pode vir a atenuar esses efeitos negativos e melhorar a relação entre funcionários e gerentes (Du Plessis & Van Niekerk, 2017).

O sentimento de tensão foi o que apareceu de maneira mais recorrente, sendo o *design* inadequado do SAD um dos principais motivos (Caker & Siverbo, 2018), seguido de problemas na etapa de uso. A segunda categoria proposta, referente a ‘Atitudes e Implicações’, é apresentada na Tabela 2, também com a listagem, descrição e causas apontadas nos artigos empíricos analisados.

Tabela 2. Categoria ‘Atitudes e Implicações’

Atitudes e Implicações	
Consequência não intencional	Descrição

Atitudes e Implicações	
Gaming [1E, 6E, 7E, 24E, 28E, 29E, 32E]	Os jogos, ou <i>gamings</i> , tratam de manipulações realizadas para atingir os resultados. É um comportamento que consome recursos reais, mas não produz melhoria de desempenho genuína. Podem afetar tanto o nível gerencial quanto o operacional [1E, 6E, 7E, 24E, 28E, 29E, 32E].
Trapaça [14E]	A trapaça pode ser definida como o caso extremo dos jogos, onde há completa falsificação ou distorção dos dados, no sentido de fraude. Implica em deslocamento da meta e distorção de prioridades [14E].
Distorção nas classificações de desempenho [19E]	Trata-se de um tipo específico de distorção, que modifica classificações de desempenho. Parte dos gerentes quando classificam seus funcionários classificando-os 'a maior'. O resultado dependerá do contexto e necessita mais estudos [19E].
Mudança nas relações [5E, 22E]	Englobam tanto mudanças entre o funcionário e sua equipe [22E] quanto mudança no relacionamento entre o funcionários e os gerentes [5E].
Rotatividade dos funcionários [9E]	Em alguns casos ao serem avaliados, em especial funcionários do Setor Público, acabam por deixar seus cargos. Se o funcionário estiver improdutivo, essa consequência se torna positiva, porém pode causar aumento de custos e descontinuidade [9E].
Redução da qualidade das atividades desenvolvidas [7E]	Tarefas, especialmente intermediárias, podem ser realizadas de maneira superficial apenas para cumprir um objetivo ou meta [7E].
Ossificação [6E, 27E, 28E]	A organização acaba se tornando engessada, rígida [28E], e com resistência a mudanças [6E] e inovações. Também pode impactar a orientação empreendedora da organização [27E].
Incoerência de intenções [6E]	Quando uma consequência intencional de uma parte acaba se tornando consequência não intencional de outra [6E].
Implementação incompleta [6E]	Apenas algumas indicadores são implementados e outros não, assim acabam ficando sobrepostos ou desviam o foco da análise [6E].

Atitudes e Implicações	
Mudança de significado [6E]	Indicadores mudam de significado durante o processo [6E].
Desvio do foco [8E, 22E, 28E]	Priorização de determinadas metas em detrimento de outras, o que faz a AD desviar do verdadeiro foco [8E]. Também pode ser definida por focar na medida (métrica) e não no objetivo em si [22E]; e ainda como polarização [28E].
Compartilhamento de informações e aumento da lealdade [17E]	Essa consequência foi verificada em ambientes de trabalho que exigem alto grau de criatividade. Referem-se ao interesse intrínseco e a lealdade de um funcionário em relação à sua tarefa individual, com interesse e lealdade ao desenvolvimento a longo prazo da organização como um todo [17E].
Escolha da cereja [24E]	Trata-se de uma seleção estratégica de casos convenientes. Mais recorrente na área da saúde [24E].
Ineficácia da prestação de contas [25E]	Não obtenção de relatórios oportunos e precisos. Manifesta-se especialmente no setor público [25E].
Visão de túnel [28E]	Escolha de alvos mais fáceis em detrimento de outros [28E].
Escalção no nível da tarefa [17E]	Também chamada de escalonamento do comprometimento. Vem a ser a (in)capacidade do indivíduo de continuar trabalhando em um projeto apesar dos contratempos. Implicações negativas: atrasos significativos no cronograma, excedentes de orçamento e até falha do projeto devido a interdependências de tarefas [17E].
Benefícios complementares [27E]	Benefícios que vão além das pontuações medidas. Podem incluir fatores que são considerados benéficos principalmente porque mediam o relacionamento entre práticas locais de implementação e melhoria na pontuação de desempenho. Ou seja, são benefícios não considerados nas avaliações do SAD [27E].

Atitudes e Implicações

Viés na classificação de desempenho

[2E, 18E, 33E]

Viés de centralidade: tendência de comprimir as classificações de desempenho, resultando em menor variação nas classificações (afeta negativamente o desempenho). Viés de leniência: tendência de aumentar as classificações de desempenho dos funcionários (afeta positivamente o desempenho) [18E]. Também pode ser explicado como inconsistências [33E] ou desvirtuamento [2E].

Nota: Os números entre [] indicam o artigo que contemplou a temática evidenciada na revisão de literatura sobre CNIs do SAD e estão relacionados na seção 3.6 da Metodologia.

O *gaming* foi a consequência não intencional mais apontada pelos artigos. No setor público teve destaque, e pode ser motivado pela complexidade política que envolve o meio (Frey, Homberg & Osterloh, 2013, Radnor, 2005). Motivações relacionadas a percepção de justiça também foram verificadas no ‘Viés na classificação de desempenho’, ‘Mudança nas relações’, e ‘Rotatividade de funcionários’. Situações inesperadas devido a problemas no ciclo de vida do SAD aparecem recorrentes como causas (Mouritsen, 2005), reforçando o cuidado que é necessário em todas as etapas e, principalmente, da importância da retroalimentação e aprimoramento para melhorar o SAD (Bourne et al., 2000). Destaca-se que algumas consequências não intencionais podem vir a ser benéficas e atenuar o resultado das negativas, como é o caso dos ‘Benefícios complementares’.

Dentre as oito consequências listadas por Smith (1995), duas (miopia e fixação de medida) não foram identificadas nos artigos selecionados. Ainda, com relação às consequências de ‘Subotimização’ e ‘Interpretação incorreta’ de Smith (1995), foram encontradas variações aproximadas, chamadas respectivamente de ‘Incoerência de intenções’ e ‘Desvio de foco’. Ratifica-se que as consequências variam em função do contexto (Franco-Santos & Otley, 2018; Mannion & Braithwaite, 2012), assim, é esperado que uma taxonomia de consequências não seja absoluta.

2.2.2 Ocorrência das Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho

Sendo a proposta da presente tese de mitigar as CNIs do SAD, identificou-se a necessidade de verificar como estas ocorreram, para então poder propor uma ação sobre

elas. O detalhamento do acontecimento das CNIs auxilia na compreensão do que as motivou. Assim, após apresentar a taxonomia das CNIs construída por meio da revisão de literatura, dividida nas categorias ‘Sentimentos e Emoções’ e ‘Atitudes e Implicações’, buscou-se identificar a maneira de ocorrência das mesmas.

Conforme explicitado, o primeiro grupo (Sentimentos e Emoções) trata de abalos emocionais gerados nos colaboradores diante da interação com o SAD. O segundo grupo (Atitudes e Implicações) trata de atos e implicações decorrentes seja de abalo emocional, ou em função de problemas relacionados ao *design* do SAD e particularidades do contexto, perfil e setor. Quando da análise dos artigos empíricos que possibilitou essa divisão em dois grandes grupos, alguns artigos tinham por foco apenas a análise de consequências não intencionais na forma de sentimentos e emoções, especialmente os artigos com foco no indivíduo, enquanto outros tratavam apenas das atitudes cometidas em forma de consequência não intencional. Assim, ‘Sentimentos e Emoções’ podem ser consequências meio ou fim (dependendo da unidade de análise), enquanto ‘Atitudes e Implicações’ serão sempre consequências fim, conforme ilustrado na Figura 4.

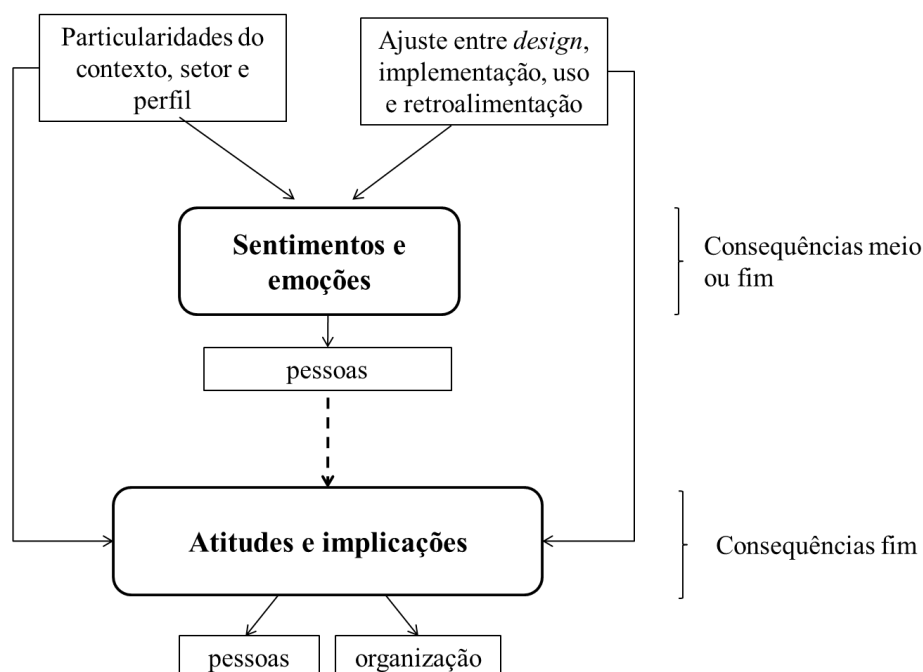


Figura 4. Consequências meio e fim

Ademais, os artigos delimitavam as consequências ocorridas para grupos de subordinados e gestores. Ou seja, depreende-se que é necessário analisar o cargo dos colaboradores ao interagirem com o SAD ao incorrerem em consequências não intencionais. Sabe-se que a hierarquia das organizações pode ter diversos níveis,

dependendo da sua estrutura organizacional. Porém a intenção nesta tese é de que a nomenclatura ‘gerentes’ venha se referir ao grupo de pessoas que têm funções de gestão da organização, e ‘funcionários’ referir-se aos subordinados. Optou-se por utilizar essa nomenclatura para padronizar os resultados, mas ratifica-se que cada organização possui suas particularidades, devendo estas serem consideradas para análise de um contexto próprio.

A partir desta identificação, tem-se a segunda proposição da presente tese:

Proposição 2: As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho se manifestam nos diversos atores organizacionais (‘Gerentes’ e ‘Funcionários’);

Para esclarecer o caminho traçado, são trazidos exemplos dos artigos que compõem a revisão de literatura, bem como o foco de cada estudo, para elucidar a classificação proposta.

Exemplo 1 - Sentimentos e emoções (Gerentes): diante da implementação do SAD e ocasionais ajustes necessários a serem feitos para a etapa de uso, o artigo de Mouritsen (2005) relatou a expectativa de que a gerência se mobilizasse para ajustar o design do SAD. Nesse caso, foi percebido um sentimento de **tensão** que acometeu os gerentes em função de suas responsabilidades funcionais.

Exemplo 2 – Sentimentos e emoções (Funcionários): o SAD concebido na organização do artigo de Birdsall (2018) era atrelado a um sistema de recompensas para o cumprimento de metas. Esse sistema gerou nos funcionários um sentimento de **preconceito e/ou favoritismo** para com colegas de trabalho que conseguissem atingir as metas.

Exemplo 3: Atitudes e implicações (Gerentes): Na tentativa de não desmotivar os funcionários em função de um desempenho insuficiente, os gerentes acabaram por realizar uma avaliação de desempenho superestimada dos seus subordinados, implicando, assim, em um **viés na classificação de desempenho** (Bol, 2011).

Exemplo 4: Atitudes e implicações (Funcionários): Em função do monitoramento e metas que envolvem o SAD, passou-se a haver uma maior **rotatividade de funcionários**, que não se adaptaram aos controles implementados (Lee & Jimenez, 2010).

Exemplo 5: Sentimentos e emoções que ocasionaram atitudes e implicações

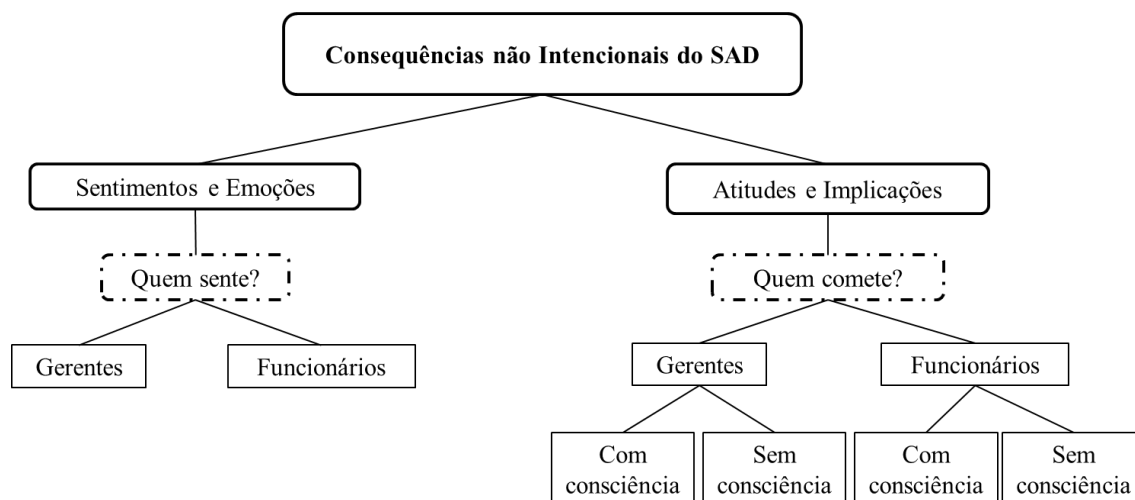
(Gerentes): No artigo de Siverbo, Cäker e Åkesson (2019), foi relatado que os gerentes se sentiram tensos e ameaçados por estarem sendo avaliados (Sentimentos e emoções) o que gerou que eles cometessem gaming com os dados da organização (atitudes e implicações), para melhorarem seus desempenhos.

Exemplo 6: Sentimentos e emoções que ocasionaram atitudes e implicações

(Funcionários): Em função da percepção da utilidade das entrevistas de avaliação de desempenho aplicadas nos funcionários, estes desenvolveram uma alteração de sua autoestima (sentimentos e emoções). Esta alteração provocou uma mudança na relação dos funcionários para com os gerentes (Linna et al., 2012), o que sinaliza que as consequências podem ocorrer, também, entre níveis, não sendo mutuamente exclusivas.

Situações da natureza destes seis exemplos foram percebidas ao longo da análise dos artigos revisados para a presente tese, o que permitiu classificá-los em alguma dessas categorias. Realizada esta divisão, parte-se para mais detalhamentos sobre a ocorrência das CNIs. Para nortear esta compreensão procedeu-se à construção de um segundo Mapa da Literatura. A construção desse Mapa, permite a visualização, de maneira gráfica, dos caminhos traçados por determinado fragmento da literatura selecionada sob a perspectiva escolhida para análise (Maragno & Borba, 2017). Basicamente, ele resume os achados da literatura das CNIs do SAD no formato pictórico. Dessa forma, pretendeu-se ilustrar, em qual nível e impactando a quem as Consequências não Intencionais se manifestaram, visto que são relatadas em diversos níveis de análise, o que torna difícil identificar o momento de sua ocorrência a partir de quem as protagonizou. Vale acrescentar que, incorporando o Mapa da Literatura no que tange às atitudes e implicações, que estas poderiam ser divididas em conscientes e inconscientes, em função da intencionalidade das mesmas (Welter & Ensslin, 2021). Para tanto, a síntese dos tópicos do Mapa da Literatura construído que norteará a análise dos resultados está representada na Figura 5.

Figura 5. Mapa da Literatura das CNI do SAD



Nota: Adaptado de Welter & Ensslin (2022).

O detalhamento de como as CNIs se manifestaram na revisão de literatura realizada, seguindo a lógica do Mapa da Literatura, será exposta nas subseções seguintes.

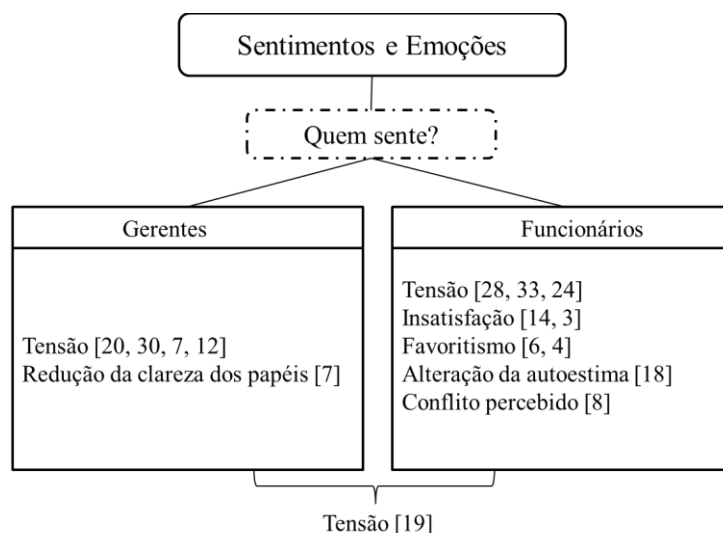
2.2.2.1 Categoria Sentimentos e Emoções: quem sente?

A categoria ‘Sentimentos e Emoções’ é proposta no intuito de evidenciar o que pode ser considerado um abalo moral ou afetivo percebido nos indivíduos das organizações estudadas. O estudo de Smith (1995) aborda alguns sentimentos e emoções em sua conceituação sobre Consequências não Intencionais, porém utiliza esses conceitos para esclarecer as causas de ocorrência das Consequências. No entanto, percebeu-se, na literatura empírica levantada, que alguns sentimentos e emoções tanto podem ser apontados como consequências por si só, como podem vir a ser motivacionais, sendo assim a causa de outras consequências.

Fazendo uma analogia ao estudo de Merchant e Van der Stede (2017), essa categoria se assemelha à de ‘atitudes negativas’ por eles propostas, no sentido de que os indivíduos não escolhem por manifestar determinada consequência, como é o caso da tensão, por exemplo. No entanto, a presente tese não faz restrição ao negativo, portanto sentimentos positivos também foram considerados Consequências não Intencionais, e ainda se divide em Consequências do tipo sentimentos (pois são sentidas) e do tipo atitudes (que são cometidas).

Na Figura 5, evidencia-se a categoria ‘Sentimentos e Emoções’ agrupando-os com base em quem os sentiu conforme relatado nos estudos empíricos.

Figura 6. Sentimentos e Emoções: quem sente?



Nota: Adaptado de Welter & Ensslin (2022).

O sentimento de **tensão** é recorrentemente sentido pelos gerentes das organizações. Verificou-se que um motivacional para isso é a pressão sofrida por eles diante das suas responsabilidades atribuídas, como no caso da concepção de um SAD, que, ao ser implementado, pode gerar consequências não previstas, sendo esperado que a gerência se mobilize para ajustar o *design* do SAD (Mouritsen, 2005). Isso envolve tomar decisões apesar do *design*, reinterpretando-o e fazendo com que o gerente se torne um ator capaz de mudar o curso do SAD, gerando tensão para o gestor. Além disso, a pressão de múltiplas partes interessadas no desempenho da organização e complexidade da meta a ser alcançada diminui o bem-estar dos gerentes, além de **uma redução na clareza de seus papéis** (Cäker & Siverbo, 2018).

Também se verificou que a tensão se manifestou quando os gerentes se sentiram ameaçados de serem avaliados (Siverbo et al., 2019) ou desconfortáveis e defensivos pelo fato de avaliarem seus subordinados, o que poderia afetar sua relação (Du Plessis, & Van Niekerk, 2017). Ou seja, o sentimento de tensão se manifesta tanto pelo fato de os gerentes serem avaliados, quanto pelo fato de avaliarem.

Um número maior de estudos teve como foco o sentimento percebido pelos funcionários das organizações. Embora os efeitos da Avaliação de Desempenho tenham sido descritos em termos de estresse e ansiedade, o termo tensão, relacionado ao trabalho, também poderia ter sido usado (Ross, 1994). Essa tensão foi verificada na presença de SADs mais coercitivos, visto que acabam por gerar medo e competição entre os

colaboradores (Wiemann, Meidert, & Weibel, 2019), bem como as práticas de sistemas de recompensas que podem provocar um sentimento de exclusão em funcionários que não atingiram a meta e conseqüentemente não foram recompensados (Pavlov, Mura, Franco-Santos, & Bourne, 2017). Essas questões de estresse, ansiedade, medo, competição e exclusão têm relação direta com a confiança percebida pelos funcionários, sendo que a falta da confiança pode potencializar as tensões elencadas.

A tensão foi verificada entre os funcionários da mesma equipe, pois alguns têm a função de monitorar os outros. No artigo de Powell et al. (2012), isso é salientado na fala dos funcionários de um hospital: “Ao final do dia preciso passar e policiar todos os prontuários para ver se estão preenchidos (...), mas se eles (médicos) não os terminarem até o final do dia, é esperando que eu os importune para que preencham, e isso realmente os irrita” (Powell et al., 2012, p. 410, tradução nossa).

Salienta-se, ainda, que o sentimento de tensão também foi identificado entre os níveis, além de isoladamente nos dois níveis. Diante de um fraco relacionamento interpessoal entre funcionários e gerentes abordado no estudo de Mboweni e Makhado (2017), no contexto do setor de saúde, um participante do processo de Avaliação de Desempenho relatou que classificações de desempenho duvidosas criaram tensão entre funcionários e gerentes: “é injusto, como alguém que não está performando bem, mesmo não estando em serviço pode ser avaliado melhor que avaliam a mim” (Mboweni & Makhado, 2017, p.6, tradução própria).

A **insatisfação** por parte dos funcionários foi relatada em duas ocasiões. A primeira, em um monitoramento rigoroso do desempenho, especialmente individual e imprevisível, provocou a reação negativa nos funcionários (Jeske & Santuzzi, 2015). Já a segunda, relacionada à insatisfação percebida dos funcionários, diz respeito à consistência das avaliações recebidas por parte dos gerentes, salientando a importância do papel do líder no processo avaliativo (Bauwens et al., 2019).

De maneira análoga, sentimentos negativos de **favoritismo e preconceito** são Consequências não Intencionais percebidas quando de um SAD que contemple um sistema de recompensas baseado na subjetividade (Burney et al., 2009). Birdsall (2018) aborda o favoritismo e o preconceito sob forma de seletividade no contexto educacional. No caso, alguns professores e administradores acreditam que a política de avaliação incentive as instituições a se tornarem mais seletivas, afastando-as do modelo de acesso amplo (Birdsall, 2018). Portanto, interpretou-se que essas Consequências foram sentidas em um nível não gerencial, e sim em um nível dos que tentam ingressar nas instituições.

Com relação à **alteração da autoestima**, esta pode variar sendo positiva ou negativa em função da percepção da utilidade percebida pelos funcionários com as entrevistas de Avaliação de Desempenho feitas (Linna et al., 2012). O estudo aponta que a percepção de utilidade tem relação com a percepção de justiça, e, quando os funcionários sentem que foram entrevistados inutilmente, sentem-se injustiçados e têm a autoestima diminuída. No caso de entrevistas percebidas como úteis, a autoestima tende a aumentar, pois o funcionário se sente compreendido e reconhecido.

Poucos estudos consideram o impacto de vários objetivos na perspectiva de quem está sendo avaliado, que é o caso do estudo de Cheng, Luckett e Mahama (2007). Nesse estudo, os autores identificam o **conflito percebido** pelos funcionários quando recebem uma série de objetivos de desempenho (financeiros e não financeiros). Esse conflito pode ser atenuado diante de uma comunicação clara entre gerentes e funcionários, para que não haja confusão de prioridades (Bauwens et al., 2019; Birdsall, 2018; Burney et al., 2009; Jeske & Santuzzi, 2015).

A importância de identificar a ocorrência de sentimentos e emoções não previstos, decorrentes da interação do SAD, é relevante uma vez que estes podem influenciar o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Ao evidenciar em qual nível da organização esses sentimentos se manifestaram é possível contribuir para resposta da pergunta “Como ocorrem as Conseqüências não Intencionais?”. De início, sabe-se que emoções podem ser sentidas de maneiras diferentes nos níveis da organização.

2.2.2.2 Categoria Atitudes e Implicações: quem comete?

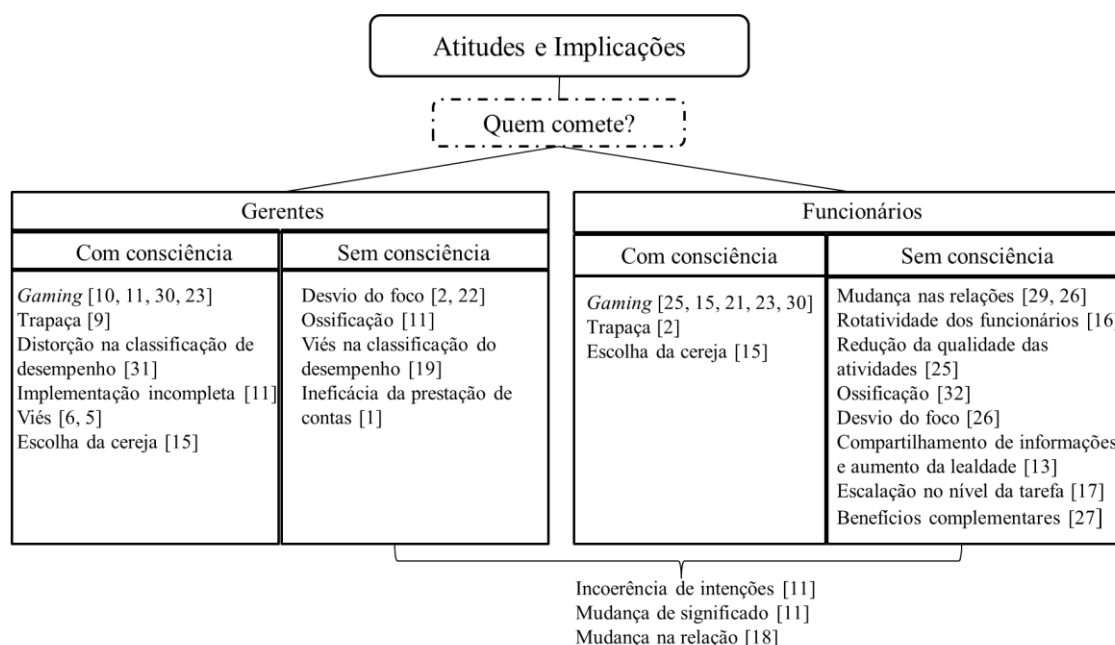
A segunda categoria proposta, ‘Atitudes e Implicações’ se diferencia da anterior, pois diz respeito a ações tomadas pelos indivíduos diante da interação do SAD. Ratifica-se que sentimentos e emoções, muitas vezes, são responsáveis por desencadear essas ações (Smith, 1995), mas, nessa categoria, o foco é verificar como se manifestaram essas ações com a análise de quem cometeu determinada atitude ou permitiu implicações que se tornaram Conseqüências não Intencionais.

Além disso, percebeu-se, durante a análise dos resultados, que, por mais que as conseqüências do SAD sejam não intencionais sob uma perspectiva organizacional, o comportamento dos indivíduos pode ser, por vezes, consciente, e outras, inconsciente. Esse ‘olhar’ sobre as CNIs foi inspirado (i) no conceito trazido por Merton (1936) quando define Conseqüências não Intencionais como o resultado imprevisto de uma ação

intencional (ação consciente) e também da ignorância (ação inconsciente); e (ii) na proposta de Merchant e Van der Stede (2017), quando dividem espírito de jogo (ação consciente) e deslocamento comportamental (ação inconsciente). Porém, o que diferencia a proposta do presente artigo dos autores mencionados é que Merton (1936) possui uma perspectiva sociológica, não voltada para o comportamento organizacional, e Merchant e Van der Stede (2017) não verificaram essa ocorrência diferenciando atitudes predominantes de gerentes ou de funcionários.

A Figura 6 ilustra a categoria ‘Atitudes e Implicações’ com base para verificar, nos estudos empíricos, de quem foram as ações que resultaram em Consequências não Intencionais. As Consequências foram divididas em conscientes e não conscientes para visualização do sentido ou percepção que os colaboradores possuíam diante de suas ações.

Figura 7. Atitudes e Implicações: quem comete?



Nota: Adaptado de Welter & Ensslin (2022).

Vale salientar a diferença das Consequências presentes em ambos os níveis das que se apresentam entre níveis. Por exemplo, a implicação ‘ossificação’ ocorreu em ambos os níveis, em algumas situações protagonizadas por gerentes [artigo 11], e outras por funcionários [artigo 21]. Já a implicação ‘mudança na relação’ ocorreu tanto entre funcionários [artigos 29 e 26], quanto entre os níveis de gerentes e funcionários [artigo 18], conforme evidenciado na parte inferior da Figura 7.

Diante do exposto, tem-se a terceira proposição do presente estudo:

Proposição 3: As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho sob a forma de Atitudes e Implicações tem origem em ações ‘Conscientes’ e ‘Inconscientes’ dos diversos atores organizacionais.

2.2.2.2.1 *Comportamentos conscientes*

Identificar comportamentos conscientes dos indivíduos é relevante uma vez que, se forem prejudiciais à organização, e na maioria das vezes o são, e isso puder ser demonstrado aos colaboradores, se torna mais fácil mitigá-los. Os colaboradores têm consciência de suas ações, mas, muitas vezes, não têm noção do impacto organizacional que elas causam. Há, nesse sentido, uma complexidade por trás da intenção da ação que envolve o caráter dos envolvidos e o momento da ação (Dahler-Larsen, 2014). Trata-se, assim, de um espírito de jogo (Merchant & Van der Stede, 2017), sendo a ação intencional, gerando Consequências não Intencionais (Merton, 1936).

O *gaming*, definido como manipulações feitas pelos colaboradores (Smith, 1995), é uma Consequência não Intencional com base na perspectiva do SAD, porém é realizado com consciência, visto da decisão de manipular os dados, tanto de gerentes quanto de funcionários. No caso dos gerentes, um impulsionador do *gaming* foi a Avaliação de Desempenho apoiada por incentivos (Courty & Marschke, 2008), uma vez que, para atingirem as metas e serem recompensados, os gerentes acabaram por manipular dados da avaliação. Outro motivo relatado foi a intenção por parte dos supervisores em motivar seus colaboradores, acabando por distorcer o significado e a função da avaliação feita (Dahler-Larsen, 2014).

Na perspectiva dos funcionários, verificou-se que o *gaming* pode ser praticado em função da pressão que os superiores fazem em seus subordinados, envolvendo metas de tempo, por exemplo (Pierce & Sweeney, 2004), e também em função de um aumento na carga de trabalho (Narayan, 2019), provocando comportamentos distorcidos na tentativa de maximização da pontuação individual. O estudo de Kerpershoek et al. (2016) traz uma ilustração clássica do caso, diante da introdução de um SAD no contexto hospitalar, sob a perspectiva dos médicos. Os especialistas médicos indicaram que ocasionalmente se sentiam compelidos a registrar um tratamento diferente do que realmente era fornecido ao paciente, havendo uma tendência de registrar tratamentos mais extensos, pois

implicava um repasse financeiro maior. Esse comportamento distorce a avaliação, impedindo o SAD de cumprir o que se propõe: auxílio à gestão (Okwir et al., 2018).

A presença de *gaming* também foi verificada em ambos os níveis no mesmo estudo. Nehme (2017) evidencia que, no nível gerencial, a prática de *gaming* é mais frequente do que no nível operacional, possivelmente em função da pressão ser maior sobre esses indivíduos (Nehme, 2017), enquanto que no trabalho de Siverbo, Cäker e Åkesson (2019), um descompasso na implementação do SAD pode ter provocado esse comportamento nos funcionários e nos gerentes.

Sendo um caso extremo dos jogos, a **trapaça** se manifestou por razões semelhantes ao *gaming*, especialmente no contexto dos funcionários, com violações de relatórios, ocultação e modificação de informações ao longo de um grande período de tempo (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015), justificados em função de sofrimento de assédio moral. Já no contexto da gerência, foi verificado que a trapaça tem relação com o nível gerencial, sendo que, nos níveis mais baixos de gerenciamento, pode haver menos lealdade ao sistema e pode ser mais vulnerável a trapacear, e um contra-argumento é que a proximidade com o nível político (nível mais alto) tornaria os executivos mais leais ao SAD (Christensen, Lægreid, & Stigen, 2006).

A Consequência não Intencional **escolha da cereja** foi verificada no setor de saúde, sendo praticada por gerentes e funcionários que aparentemente entraram em consenso (Kerpershoek et al., 2016). Isso vem a ser uma escolha direcionada de casos que têm maior possibilidade de sucesso, passando adiante casos julgados com maior dificuldade de solucionar e que poderiam diminuir o desempenho da organização.

Ainda no nível da gerência, foram identificadas outras três Consequências não Intencionais: **distorção na classificação de desempenho, implementação incompleta e viés**. No caso da distorção, esta foi feita conscientemente pelos gestores na tentativa de classificar os funcionários a maior para que estes não se sintam desmotivados (Spence & Keeping, 2010). A intenção por parte da gerência, mesmo sendo positiva, dependerá do contexto analisado. A implementação incompleta, em função de uma visão cultural ambígua dos gerentes, acaba por não contabilizar oficialmente os indicadores em todos os lugares no nível individual (Dahler-Larsen, 2014). Embora não explícito, infere-se que iniciativas gerenciais são as responsáveis por uma implementação incompleta.

O viés consciente, ocasionado pelos gerentes, surge em função de seus incentivos e preferências. Há uma tendência de ou comprimir Avaliações de Desempenho para que haja menor variação delas, ou fazer uma avaliação superestimada dos funcionários, seja

para motivá-los, seja para aumentar o nível médio geral de desempenho da organização (Bol, 2011).

2.2.2.2.2 *Comportamentos inconscientes*

As ações inconscientes dos indivíduos merecem atenção especial, uma vez que se manifestam como Consequências não Intencionais do SAD no contexto organizacional, e, ao mesmo tempo, são praticadas quase que de maneira involuntária pelos colaboradores (gerentes e funcionários). Assemelham-se ao conceito de ignorância, evidenciado por Merton (1936), e ao deslocamento comportamental, proposto por Merchant e Van der Stede (2017).

O **desvio do foco** dos gerentes foi verificado no artigo de Arnaboldi et al. (2015), no qual se observou que o 'foco obsessivo' nas metas para o gerenciamento de desempenho significava que a organização havia perdido de vista os objetivos das políticas idealizadas. O estudo contemplou uma análise no ambiente hospitalar e verificou que, diante desse foco obsessivo, as necessidades dos pacientes foram marginalizadas, priorizando cumprimento de metas (Arnaboldi et al., 2015). Acredita-se que o desvio do foco seja inconsciente uma vez que os gerentes não perceberam que estavam focando majoritariamente em alguns alvos em detrimento de outros. Salienta-se que, nesse estudo, a trapaça havia sido identificada como uma Consequência não Intencional cometida de maneira consciente pelos funcionários. Assim, pode-se inferir que o desvio do foco dos gerentes (priorização de metas) pode ter sido motivacional para que os funcionários trapaceassem a fim de cumprirem as metas. Os gerentes acabaram ainda por desviar o foco do SAD em função de transmitirem a mensagem errada aos funcionários sobre priorização de metas (Neely et al., 1997).

A **ossificação**, ou engessamento, da organização foi identificada por parte dos gestores no contexto educacional. Ao focar no resultado da pesquisa, uma visão é aprimorada na qual a atividade científica é semelhante à produção industrial, criando um aprisionamento institucional (Dahler-Larsen, 2014). O autor acredita que combinar as regras e padrões institucionais com uma análise dinâmica e interativa das partes interessadas poderia contribuir para a fluidez no desenvolvimento das atividades.

Sobre o **viés** inconsciente dado pelos gerentes, verificou-se que isso se deu em função de falta de entendimento sobre o SAD. Diante de um SAD bastante subjetivo, não havendo diretrizes claras sobre sua implementação, a classificação do desempenho

dependia da interpretação particular dos gerentes (Mboweni & Makhado, 2017). Isso levou os gestores a interpretações equivocadas, produzindo viés.

Os comportamentos inconscientes por iniciativa dos funcionários são a maioria. Assemelham-se aos deslocamentos comportamentais induzidos, conforme salientado por Merchant e Van der Stede (2017). Porém, esses autores atribuem à indução com base em erros do SAD, enquanto a proposta do presente artigo contempla, além de erros de *design* do SAD, comportamentos dos funcionários que possam ser induzidos pelos gerentes, além de questões contextuais (Kelman & Friedman, 2009; Mannion & Braithwaite, 2012; Vakkuri & Meklin, 2003).

Verificou-se como Consequência não Intencional, ocorrida de forma inconsciente, a **mudança de relações** entre os funcionários da organização. Diante da implementação do SAD e a concorrência entre eles para atingir as metas estabelecidas, as relações mudaram (Schay, 1993). Ainda, os funcionários acreditam que há menos concorrência entre eles quando não são feitas avaliações individuais de desempenho. A mudança de relações foi identificada em uma equipe de funcionários, especialmente quando as funções não são as mesmas. Um exemplo foi demonstrado por Powell et al. (2012) em uma equipe no contexto hospitalar, no caso de enfermeiros que acreditavam estar importunando médicos para policiar se eles cumpriram as orientações do prontuário com o que foi determinado pelo SAD. Além do mais, a injustiça percebida pelos enfermeiros (classificado na categoria ‘sentimentos e emoções’) fez que com que houvesse uma mudança na relação com os médicos.

No âmbito do setor público, percebeu-se que a implementação do SAD pôde aumentar a **intenção de rotatividade** por parte dos funcionários, em função do desconforto percebido diante do monitoramento e das metas (Lee & Jimenez, 2010). Os autores salientam que, em um cenário de improdutividade por parte dos funcionários, essa consequência pode vir a ser positiva, visto que possibilita a substituição de um funcionário improdutivo por um possivelmente produtivo. A improdutividade ou **redução da qualidade das atividades desenvolvidas** foi percebida no artigo de Pierce e Sweeney (2004). No caso, auditores juniores, classificados como funcionários, por pressão do SAD, deixaram a desejar no quesito qualidade, por vezes em função da tentativa de cumprimento de prazo. Nesse estudo de Pierce & Sweeney, 2004, verificou-se que essa pressão sofrida pelos funcionários desencadeou comportamentos conscientes (*gaming*), conforme evidenciado anteriormente, e comportamentos inconscientes (redução da qualidade das atividades desenvolvidas). Ou seja, diante de comportamentos

de seres humanos não se pode esperar linearidade, pois cada um irá agir de acordo com suas particularidades.

Os funcionários acabam sendo os protagonistas da **ossificação** na situação em que o SAD pode impactar sua exploração, experimentação e ousadia, afetando suas iniciativas empreendedoras (Taheri, Bitici, Gannon, & Cordina, 2019). Também acabam por **desviar do foco** na tentativa de cumprir as metas estabelecidas, conforme ilustrado no artigo de Powell et al. (2012): “Às vezes as enfermeiras gastam de 20 a 25 minutos com um paciente para tentar abordar todas as medidas de desempenho que ela acredita que seu trabalho depende, então você deixa o paciente 25 minutos atrasado” (Powell et al., 2012, p. 409, tradução nossa).

A **escalação no nível da tarefa**, ou escalação do comprometimento do funcionário, classificada como um comportamento inconsciente, foi verificada por um experimento do estudo de Lee e Keil (2018). Os autores encontraram evidências de como a Avaliação de Desempenho pode influenciar a decisão de um indivíduo de continuar ou não uma tarefa. Possivelmente, os indivíduos aumentam seu compromisso com uma tarefa quando as Avaliações de Desempenho são: (i) baseadas em críticas, e não em elogios; e (ii) baseadas em uma abordagem relativa para transmitir *feedback* de desempenho em oposição a uma abordagem absoluta.

As Consequências não Intencionais inconscientes também podem ser positivas, como é o caso do **compartilhamento de informações e aumento da lealdade** dos funcionários (Grabner & Speckbacher, 2016). As Avaliações de Desempenho não relacionadas à tarefa complementam o interesse intrínseco e a lealdade de um funcionário em relação à sua tarefa individual, com interesse e lealdade ao desenvolvimento a longo prazo da organização em sua totalidade (Grabner & Speckbacher, 2016).

Benefícios complementares no nível operacional também foram relatados, já que são benefícios não considerados nas avaliações dos SADs, indo além das pontuações medidas. Exemplo disso, no contexto do setor de saúde, é o orgulho no desempenho individual ou organizacional manifestado pelos funcionários, sentindo-se mais confiantes de que seus cuidados prestados são baseados em evidências (Powell et al, 2014). Além disso, verificou-se que pacientes, em função do conhecimento do bom desempenho do hospital, se sentiram mais motivados e engajados, gerando benefícios psicossociais neles (Powell et al, 2014). Essas consequências positivas podem atenuar outras negativas que não tenham sido mitigadas, melhorando o desempenho da organização.

2.2.3 Argumentação Ilustrativa Complementar

Verificou-se que os estudos analisados que evidenciaram as consequências não intencionais do SAD trouxeram questões isoladas – como uma implementação incompleta do SAD partindo de iniciativa dos gerentes, por exemplo – sem explicar de que maneira a organização foi impactada por completo ou em todos os níveis organizacionais. Ou seja, de maneira geral, os artigos que compreendem a revisão de literatura se concentram em detalhamentos que partiram das escolhas de escopo de cada pesquisa, o que é natural. No entanto, diante da proposta da presente tese de análise das CNIs diante da concepção do Ciclo de Vida do SAD, a intenção foi de compreender a organização como um todo para identificar como ocorreram as consequências não intencionais nos diferentes níveis (gerencial e operacional). Entendeu-se que a maneira como ocorrem as consequências pode ser diferente diante de cargos de autoridade (gerentes) e cargos operacionais (funcionários).

Na intenção de legitimar e sustentar a classificação apresentada no Mapa da Literatura que irá nortear a análise dos resultados, optou-se por ilustrar hipoteticamente como as consequências não intencionais ocorrem em uma organização, contemplando a classificação apresentada no Mapa por completo (‘Sentimentos e Emoções’; ‘Atitudes e Implicações’ – conscientes e inconscientes), sentidas e cometidas por gerentes e funcionários. Para tanto, foi elaborado um exemplo ilustrativo que posteriormente foi validado por um especialista da área de AD.

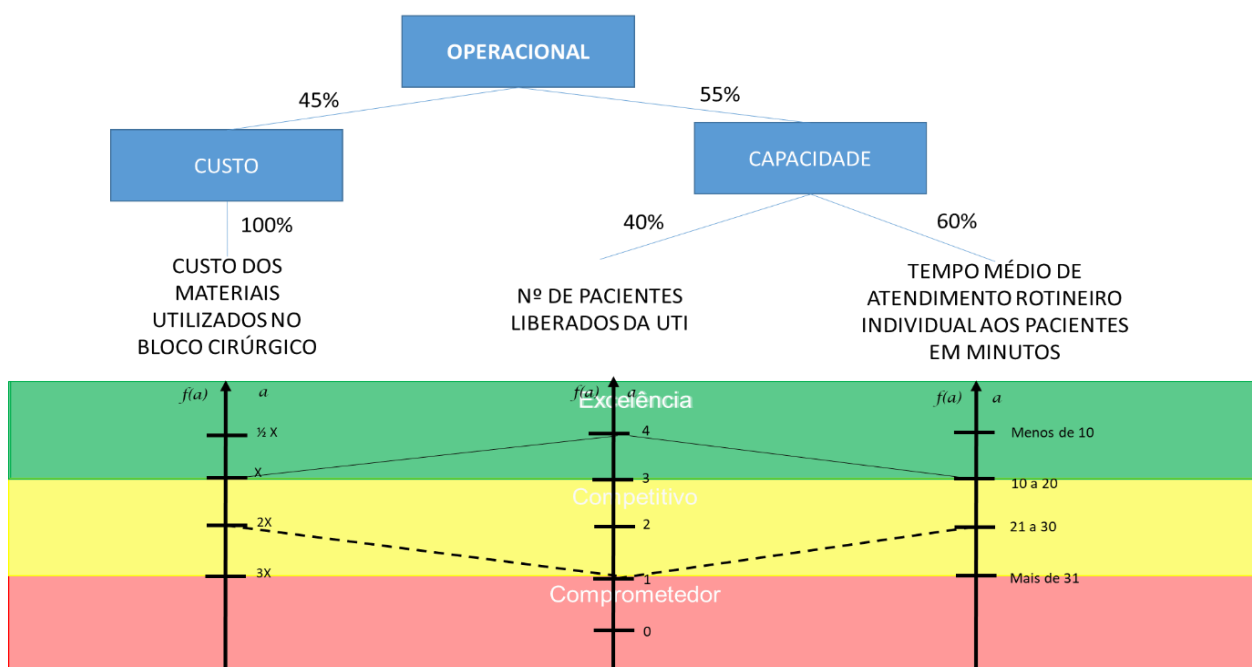
O exemplo ilustrativo acontece no contexto hospitalar. O hospital em questão trata-se de uma sociedade igualitária entre médicos que, além de ocuparem a posição de gestores, também trabalham operacionalmente, na chefia de equipes de tratamento dos pacientes. Vale ressaltar que as decisões referentes à gestão do hospital eram tomadas em comum acordo entre todos os médicos da sociedade, no formato democrático – a opinião da maioria sempre prevalece. Além dos médicos, tem-se a figura dos enfermeiros contratados para alimentar o SAD e trabalharem no operacional do hospital (atendimento direto aos pacientes).

A figura do SAD foi concebida com vistas a medir de maneira correta o desempenho multicritério organizacional para dar suporte à gestão do hospital para tomada de decisões, sempre em busca de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, sejam eles: redução de custos; aumento do lucro; padronização de processos; e aumento da capacidade de atendimentos. Após o design do SAD estar pronto e aprovado pela

diretoria de gestão do hospital, dois fatos ocorreram que motivaram a mudança no desempenho da organização.

O primeiro deles foi um corte orçamentário derivado de uma crise econômica que aumentou consideravelmente os custos dos produtos utilizados nas atividades rotineiras do hospital; e o segundo fato foi a incapacidade do hospital mais próximo de atender pacientes internados na Unidade de Terapia Intensiva (UTI), o que gerou um aumento na demanda de leitos de UTI. A Figura 8 ilustra o modelo qualitativo de SAD desenhado para o hospital, com seus indicadores, níveis de referência e metas. A linha tracejada representa o statu quo de desempenho do hospital no momento da concepção do SAD, enquanto a linha contínua representa o desempenho do hospital após ocorrência destes dois fatos e uso efetivo do SAD. Ou seja, o corte orçamentário e aumento da demanda de leitos de UTI motivou ainda mais a pressão por mudança no desempenho da organização.

Figura 8. Representação do modelo de avaliação de desempenho



Nota: Adaptado de Welter & Ensslin (2021).

Percebe-se, pela Figura 8, que o desempenho melhorou em todos os indicadores observados. Ou seja, houve uma diminuição dos custos, o que acabou por aumentar o lucro; o tempo de atendimento aos pacientes diminuiu; e o número de pacientes liberados da UTI aumentou. Assim, os objetivos estratégicos traduzidos no SAD foram alcançados. No entanto, surgiram consequências não intencionais diante da interação do SAD. As

consequências relatadas foram: **alteração da autoestima dos colaboradores, queda na qualidade do atendimento, manipulação de dados, aumento nos índices de mortalidade dos pacientes do hospital e desvio do foco de alguns colaboradores.** Esses resultados deixaram os gestores indagados, pois a intenção ao implementar o SAD era melhorar o desempenho como um todo, trazendo apenas benefícios, sem levar em conta que situações inesperadas poderiam acontecer.

Para entender como ocorreram as consequências não intencionais, elas foram divididas em dois grandes grupos. O grupo 1 trata de consequências que se manifestam em forma de sentimentos e emoções, sendo um abalo emocional para os colaboradores. É o caso da alteração da autoestima. No grupo 2 estão as consequências em forma de atitudes e/ou implicações, ou seja, trata de atos que geraram consequências não intencionais. Percebeu-se que os dois grupos de consequências podem ser sentidas (grupo 1) ou cometidas (grupo 2) tanto pelos médicos que ocupavam cargos de gestão quanto pelos enfermeiros que ocupavam cargos operacionais. Outro ponto observado com relação ao grupo 2 diz respeito a intenção das atitudes – se foram cometidas de maneira consciente ou de maneira inconsciente.

2.2.3.1 Sentimentos e emoções: funcionários

O enfermeiro X é o responsável por alimentar o sistema de internações da UTI. Diante do indicador “*número de pacientes liberados da UTP*” ter atingido um desempenho excelente, houve reconhecimento por parte da direção do hospital a todos os enfermeiros e médicos que eram responsáveis pelo atendimento dos pacientes da UTI. No entanto, o trabalho realizado pelo enfermeiro X não faz parte do atendimento direto ao paciente. Seu trabalho é mais mecanicista, porém fundamental para o acompanhamento dos pacientes, visto que ele lança os relatórios, medicamentos, tempo de uso de oxigênio, etc. Estas informações, em tempo real, são essenciais para a equipe de médicos e enfermeiros tomarem a decisão de liberar ou não um paciente da UTI. Assim, o enfermeiro X se sentiu desvalorizado diante da falta de reconhecimento do seu trabalho como integrante da equipe da UTI, o que gerou uma baixa na sua autoestima, fazendo-o se sentir ‘menos’ que seus colegas.

Percebeu-se que a consequência não intencional ‘**alteração da autoestima**’ foi sentida pelo funcionário em função de problemas relacionados ao design do SAD, bem como o momento de implementação e uso, visto que não levaram em conta a participação do enfermeiro X no processo.

2.2.3.2 Sentimentos e emoções: gerentes

O médico e gestor Y, que liderava uma das equipes de atendimento ao paciente, sempre foi reconhecido pelo atendimento atencioso fornecido durante as visitas rotineiras a seus pacientes. Esse sempre foi seu diferencial como profissional e fazia com que ele se sentisse em destaque nesse quesito, servindo de exemplo para os demais funcionários que eram seus subordinados.

Diante dos indicadores estabelecidos no SAD, especialmente ao que trata de “*tempo médio de atendimento rotineiro individual aos pacientes em minutos*” o médico Y diminuiu seu tempo de atendimento, deixando de lado a atenção antes demandada, se limitando a assistência básica/essencial.

Mesmo que o médico Y tenha contribuído para a melhoria do indicador (que incentiva atender mais pacientes em um período menor de tempo) ele não obteve mais o reconhecimento caloroso por parte de seus pacientes e, conseqüentemente, perdeu o ‘título’ de profissional diferenciado por ser o mais atencioso. Essa ‘perda’ fez com que o médico Y se sentisse menos querido e pior profissional, **diminuindo sua autoestima**. Essa diminuição da autoestima por parte do gestor se deu, nesse caso, em função de um erro ao conceber o design do SAD, pois este não considerou essa particularidade, visto que no sistema democrático de gestão do hospital, a opinião do médico Y foi voto vencido, o que fez prevalecer a vontade da maioria: diminuir o tempo de atendimento.

2.2.3.3 Atitudes e Implicações com consciência: funcionários

A equipe de enfermeiros que trabalha no bloco cirúrgico, além de prestar auxílio aos médicos, é responsável por controlar os materiais utilizados no bloco. Diante do indicador de “*custo dos materiais utilizados no bloco cirúrgico*”, houve pressão por parte da gerência para diminuição destes custos. No entanto, a equipe de enfermeiros percebeu que seria praticamente impossível diminuir o material utilizado unitário, mas a gerência insistiu que seria possível.

Para não correr o risco de descontentarem a gerência, os enfermeiros passaram a lançar no sistema enfermidades mais graves do que a realidade, para poderem utilizar a mesma quantidade de material. Ou seja, o custo parecia ter sido reduzido porque foi

‘criada’ uma *complicação* além da realidade, o que dava a impressão de que a equipe foi eficiente, pois fez mais com menos.

Assim, houve **gaming** na informação do procedimento, que gerou uma redução hipotética do custo. É possível observar como, de maneira consciente, os funcionários manipularam dados, possivelmente em função de problemas de comunicação no momento da implementação do SAD. Essa manipulação de dados resolveu o problema de desconforto individual dos enfermeiros, mas acabou por implicar em um resultado que não condizia com a realidade do desempenho do hospital.

2.2.3.4 Atitudes e Implicações sem consciência: funcionários

Com o estímulo, tanto do SAD quanto da gestão do hospital, para diminuição do tempo de atendimento rotineiro/individual para os pacientes, além da ânsia pelos enfermeiros em alcançarem as metas estabelecidas, estes passaram a realizar o atendimento de maneira mais rápida, o que resultou em uma queda no tempo de atendimento por paciente, mas como consequência uma **queda na qualidade do serviço prestado**. Apesar da capacidade (em números absolutos) de atendimentos ter aumentado, o serviço prestado perdeu qualidade.

Mesmo que o desempenho do indicador “*tempo médio de atendimento rotineiro individual aos pacientes em minutos*” tenha melhorado consideravelmente, aumentaram também as **taxas de mortalidade dos pacientes internados**, em função de um atendimento precário. Percebeu-se que a concepção do SAD bem como sua implementação foram falhas, pois não consideraram o que já estava dando certo: a qualidade do serviço prestado.

2.2.3.5 Atitudes e Implicações com consciência: gerentes

Diante de um programa de incentivo - em forma de remuneração - para os médicos gestores que tivessem a equipe por eles liderada com melhor desempenho, um dos gestores acabou por omitir dados de desempenho geral de sua equipe relacionados a 5 dias de desempenho insatisfatório para lançar no mês, implicando assim em uma manipulação de dados, para terem um desempenho maior do que o efetivamente realizado naquele mês. O **gaming** praticado pelo gestor, conscientemente, foi feito na tentativa de mobilizar a equipe para melhorar o desempenho no próximo mês e neutralizar o desempenho atual insatisfatório.

Conclui-se que o gaming praticado pelos gestores decorreu em função do uso distorcido do SAD.

2.2.3.6 Atitudes e Implicações sem consciência: gerentes

Diante do Sistema de Avaliação de Desempenho implementado estar conectado com os objetivos estratégicos de reduzir custos, aumentar lucro; padronizar processos; e aumentar capacidade de atendimentos, percebe-se que não houve uma preocupação em manter o que já estava dando certo: a qualidade do atendimento. Assim, os gestores acabaram por focar obsessivamente em cumprir as metas estabelecidas, deixando de lado a excelência da prestação do serviço. Ou seja, o foco de atendimento à saúde com excelência ficou em segundo plano. A consequência não intencional de **desvio de foco** dos gerentes deu-se em função de má elaboração do design do SAD.

Este exemplo ilustrativo demonstra como as consequências não intencionais apresentadas na literatura podem ser sintetizadas dentro de um contexto organizacional, ocorrendo concomitantemente e em efeito cascata. Ainda, apresenta como os gatilhos para um mesmo tipo de consequência podem ser diferentes diante do grupo de colaboradores impactado.

2.2.4 A ênfase no setor público

Conforme mencionado na seção 2.1.2 o setor influencia o processo de AD e a geração das CNIs. Diante das leituras feitas, percebeu-se um destaque no que tange a essa temática ao se tratar do setor público.

Existe uma clara necessidade de Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) eficazes em serviços públicos (Frey et al., 2013; Arnaboldi et al., 2015). O fenômeno da Nova Gestão Pública, baseada em resultados, intensificou a atenção para as consequências dos SADs (Radnor et al., 2005). Existe uma preocupação considerável com os aspectos disfuncionais da avaliação de desempenho, em que quase sempre o não inesperado converge para o negativo (Castelo & Gomes, 2023; Lee & Jimenez, 2010; Oh, 2023) e há complexidade em função da influência política (Arnaboldi et al., 2015). Entre os efeitos não intencionais, a realidade pode ser representada com muita simplicidade, ou a administração pode ser impulsionada por desempenho inadequado, também chamado de “paradoxo da mensurabilidade” (Van der Knaap, 2006). Oh (2023) chama a atenção

para uma sobrecarga de avaliação no setor público, que agrava a falta de qualidade de informações de desempenho, produzindo efeitos negativos.

É importante ressaltar que a existência de inconsistência do SAD é maior nas organizações do setor público; no entanto, os efeitos dessa inconsistência são igualmente perturbadores tanto no setor público, como no privado (Caker & Siverbo, 2018).

Diante da recorrência das CNIs do SAD no setor público e da pretensão da aplicabilidade desta tese em uma organização do setor público, destacam-se características desse setor que serão consideradas na aplicação. Citam-se as características relacionadas: (i) ao objetivo institucional quanto ao atendimento ao usuário (a qual usuário se destina); (ii) à priorização de meios e fins de acordo com a estrutura organizacional; e (iii) à capacidade de mudança (flexibilidade ou inflexibilidade, especialmente burocrática) que difere de um setor para o outro.

Quanto à característica de atendimento ao usuário, no setor público, os principais usuários potenciais incluem políticos, que são os gestores (Cepiku, Hinna, Scarozza, & Savignon, 2017); enquanto no setor privado existe uma preocupação com foco no cliente (Cavalieri, Gaiardelli, & Ierace, 2007). A característica de priorização de meios e/ou fins diz respeito a quais indicadores estão contemplados no SAD de modo a ampararem a estrutura organizacional, sendo que, no setor público, acompanhando o foco com o usuário gestor, destaca-se a priorização de meios – medidas que contemplem processos internos – (Nutt, 2000; Wang & Le, 2018), enquanto no setor privado, o atendimento ao usuário cliente caminha junto com a priorização dos fins – medidas que abranjam essa finalidade de garantir a continuidade da organização (Nutt, 2000, Cavalieri et al., 2007, Batocchio, Ferraz, & Anholon, 2017). Já com relação à característica relacionada à capacidade de mudança, é esperada maior inflexibilidade do setor público em comparação ao privado, diante da burocracia que o envolve (Boyne, 2002). Essas características serão levadas em consideração quando da aplicação da proposta da presente tese.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado o percurso metodológico da tese, onde são caracterizados os caminhos da pesquisa para atendimento dos objetivos propostos, de modo que se dirijam a *propor um framework para mitigar as Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho*. Para tanto, apresentam-se os procedimentos adotados para garantir que a investigação seja feita dentro dos padrões do método científico.

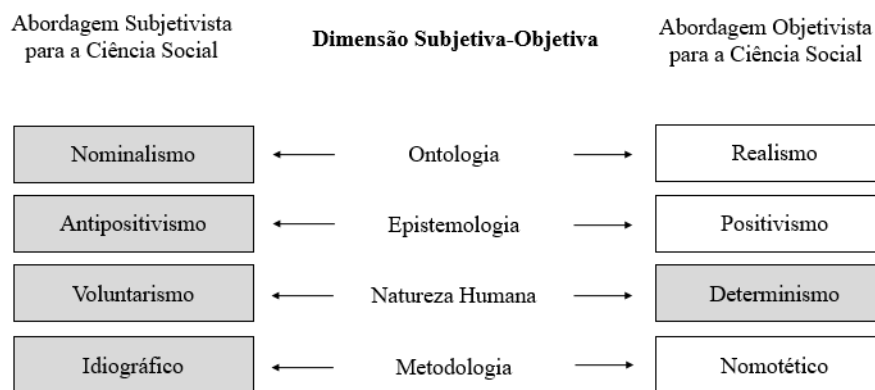
Assim, são apresentados o posicionamento metodológico; o delineamento da pesquisa; o desenho da pesquisa; o protocolo do estudo de caso; os construtos; a forma de coleta de dados e análise dos dados; e o rigor utilizado no processo da pesquisa qualitativa. Ademais, aparecem detalhadamente os processos de seleção e análise do material bibliográfico que subsidiou a base teórica desta tese.

3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

Para posicionar metodologicamente a tese, são considerados os paradigmas de pesquisa propostos por Burrell e Morgan (1979). Os autores conceituam que existem dois tipos de pressupostos: (i) pressupostos sobre a natureza da Ciência Social; e (ii) pressupostos sobre a natureza da Sociedade.

Primeiramente, os pressupostos sobre a natureza da Ciência Social estão contidos em uma dimensão Subjetiva-Objetiva (pressupostos de naturezas ontológica e epistemológica, de natureza humana e metodológica) e estão ligados, de maneira implícita ou explícita, à natureza do mundo social e como ele pode ser investigado (Burrell & Morgan, 1979). Assim, essas dimensões transitam por abordagens subjetivas e/ou objetivas. O esquema de análise sobre a natureza da Ciência Social, proposto por Burrell e Morgan (1979), é apresentado na Figura 10.

Figura 9. Esquema para análise sobre a natureza da Ciência Social



Nota: Adaptada de Burrell e Morgan (1979, p. 22)

Com relação aos pressupostos de natureza ontológica, eles dizem respeito à verdadeira essência do fenômeno investigado, podendo partir de uma realidade externa ou interna (Burrell & Morgan, 1979). Na presente tese, adota-se a perspectiva de que a realidade do fenômeno investigado é a interpretação dos acontecimentos pelos olhos do sujeito observador. Assim, o mundo externo é visto como uma construção para estruturar a realidade, contemplando a abordagem do **nominalismo**. Corroborando a visão nominalista, Creswell (2014) adota a ideia de que múltiplas realidades podem ser reportadas usando perspectivas de diferentes indivíduos para uma mesma situação. Assim, ao investigar a maneira de ocorrência das CNIs do SAD do ponto de vista de diversos atores organizacionais, desde funcionários até gerentes, a intenção é compreender a visão de mundo particular de cada um desses atores.

Os pressupostos epistemológicos tratam de pressupostos básicos do conhecimento, ou seja, como alguém transmitiria esses conhecimentos para seus semelhantes em forma de comunicação (Burrell & Morgan, 1979). Na visão adotada por esta tese, a transmissão do conhecimento é subjetiva, baseada na experiência do indivíduo, transformando-se em uma série de representações com base nas evidências do sujeito (Creswell, 2014). Dessa maneira, adota a visão de que o mundo só pode ser entendido do ponto de vista do observador, este sendo participante da realidade observada (**antipositivismo**). A ocorrência das CNIs do SAD deve ser observada com base na visão de mundo dos participantes da organização para compreender suas origens e possibilidades de mitigação.

Quanto aos pressupostos sobre a natureza humana, estes abordam a relação entre os seres humanos e o meio ambiente por eles habitado (Burrell & Morgan, 1979). Nesta tese, acredita-se que essa relação acontece de duas maneiras: (i) tanto o homem

influenciando o meio, (ii) quanto o meio influenciando o homem, sendo, dessa forma, uma abordagem **voluntarista-determinista**. Assim, o SAD influencia o indivíduo ao mesmo tempo que é influenciado por este, produzindo CNIs.

Já os pressupostos metodológicos se relacionam à forma como será conduzida a investigação (Burrell & Morgan, 1979). Esta pesquisa tem como interesse principal a maneira como o indivíduo interpreta a realidade na qual ele está inserido, sendo assim uma abordagem **idiográfica**. Essa abordagem versa que o entendimento se dá pela observação, com um olhar mais profundo e detalhado que investiga o subjetivo do ser (Creswell, 2014).

O segundo tipo de pressupostos, que são os pressupostos sobre a Natureza da Sociedade, situa-se em uma dimensão regulação-mudança radical (Burrell & Morgan, 1979). Os autores unem tanto os pressupostos sobre a natureza da Ciência Social, quanto os pressupostos da natureza da Sociedade sob a forma de quadrantes, apresentando, assim, os quatro paradigmas para análise da Teoria Social, sendo estes: Humanismo Radical; Estruturalista Radical; Interpretativista; e Funcionalista (Burrell & Morgan, 1979). Salienta-se que os paradigmas contemplam desde a dimensão Subjetiva-Objetiva até à dimensão Regulação-Mudança Radical, conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 10. Quatro Paradigmas para Análise da Teoria Social

Sociologia da Mudança Radical					
Subjetivo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Paradigma do Humanismo Radical é definido pelo seu interesse em desenvolver a sociologia da mudança radical, de um ponto de vista subjetivo. </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Paradigma Estruturalista Radical concentra-se sobre as relações estruturais dentro do mundo social, com ênfase nas relações de poder econômico. </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Paradigma Interpretativista procura explicações dentro da esfera da consciência individual, com foco no subjetividade, sob a perspectiva da visão de mundo dos indivíduos. </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Paradigma Funcionalista é mais pragmático, objetivista e focado em <i>status quo</i> e resolução de problemas. Possui uma visão de mundo mais racional. </td> </tr> </table>	Paradigma do Humanismo Radical é definido pelo seu interesse em desenvolver a sociologia da mudança radical, de um ponto de vista subjetivo.	Paradigma Estruturalista Radical concentra-se sobre as relações estruturais dentro do mundo social, com ênfase nas relações de poder econômico.	Paradigma Interpretativista procura explicações dentro da esfera da consciência individual, com foco no subjetividade, sob a perspectiva da visão de mundo dos indivíduos.	Paradigma Funcionalista é mais pragmático, objetivista e focado em <i>status quo</i> e resolução de problemas. Possui uma visão de mundo mais racional.
Paradigma do Humanismo Radical é definido pelo seu interesse em desenvolver a sociologia da mudança radical, de um ponto de vista subjetivo.	Paradigma Estruturalista Radical concentra-se sobre as relações estruturais dentro do mundo social, com ênfase nas relações de poder econômico.				
Paradigma Interpretativista procura explicações dentro da esfera da consciência individual, com foco no subjetividade, sob a perspectiva da visão de mundo dos indivíduos.	Paradigma Funcionalista é mais pragmático, objetivista e focado em <i>status quo</i> e resolução de problemas. Possui uma visão de mundo mais racional.				
Sociologia da Regulação					
Objetivo					

Fonte: Adaptada de Burrell e Morgan (1979, p. 22).

Esta tese se identifica com o Paradigma Interpretativista, por sua natureza subjetivista. Acredita-se que as CNIs do SAD, sob a forma de ‘Sentimentos e Emoções’

e ‘Atitudes e Implicações’, se originam da complexidade que envolve tanto controles técnicos, quanto controles sociais. Assim, a maneira de ocorrência dessas consequências não pode ser determinada por um ponto de vista pragmático, pois depende de uma série de fatores específicos de cada organização e de cada indivíduo que compõe a organização (Burrell & Morgan, 1979). A leitura de como ocorrem as CNIs do SAD deve ser pautada pelo entendimento do fenômeno estudado com o posicionamento dos indivíduos, e não tendo preocupação em generalizar os resultados. Dessa maneira, esta tese tenta encontrar sentido para os fenômenos em função dos significados que os indivíduos dão para eles, ou como os interpretam (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). É com essa visão que esta pesquisa irá propor um *framework* para mitigar as CNIs do SAD.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Collins e Hussey (2005), o delineamento da pesquisa se apresenta quanto à natureza do objetivo, à lógica da pesquisa, ao processo da pesquisa (coleta de dados e abordagem do problema) e quanto aos procedimentos técnicos.

Com relação à natureza do objetivo, esta pesquisa se classifica como **exploratória**. Estudos exploratórios buscam deixar o problema pesquisado mais explícito, construindo e aperfeiçoando ideias do estudo, além de serem particularmente úteis quando o investigador não possui uma ideia clara das questões que possa vir a encontrar (Cooper & Schindler, 2013), como é o caso da ocorrência das CNIs do SAD. Ademais, mesmo que o tema das CNIs do SAD seja emergente, há uma carência de embasamentos teóricos que os fundamentem, sobretudo no contexto brasileiro, o que valida a classificação do estudo como exploratório.

A lógica desta pesquisa se identifica como **indutiva**, uma vez que parte do particular para o geral e, **dedutiva**, visto que deduz e resgata fatos a partir dos dados. Creswell (2014) defende que a lógica indutiva está presente em estudos qualitativos, cujas perguntas de pesquisa podem ser modificadas pelo pesquisador no decorrer do estudo, ou acrescentadas novas variáveis que farão sentido para a análise. Assim, com base na observação de como ocorrem as CNIs do SAD, a pesquisa procura entender as variáveis que as originaram para desenvolver um conhecimento mais detalhado sobre o tópico estudado. Já a lógica dedutiva se justifica em função do resgate dos dados para proposta do *framework*.

O processo de pesquisa classifica a coleta de dados como **primária**, uma vez que os dados primários provêm das entrevistas semiestruturadas realizadas e da observação.

Já a abordagem do problema é **qualitativa**, pois a pesquisa busca compreender a perspectiva dos participantes sobre os fenômenos que os rodeiam (no caso, os atores organizacionais e a interação com o SAD). Na pesquisa qualitativa, “os pesquisadores estudam coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (Denzin & Lincoln, 2006). Esta pesquisa explora em profundidade a ocorrência das CNIs do SAD com base na visão dos gestores da organização, de uma forma interpretativista.

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa contempla a escolha de um **estudo de caso**, visto que o entendimento de suas questões exige descrição ampla e em profundidade do fenômeno social estudado (Creswell, 2014). A opção metodológica por um estudo de caso é bastante utilizada na área de gestão. Aqui, é necessário salientar que o movimento realizado nesta pesquisa é no sentido de estudar em profundidade como as CNIs se manifestaram no caso analisado (ou seja, uma análise feita em profundidade para compreensão de como e por que essas consequências ocorreram), para, com base neste estudo, propor um *framework* com aspectos centrais a serem considerados na sua mitigação: o objetivo geral da tese. Devido à carência teórica do tema, a escolha por uma abordagem qualitativa – um estudo de caso – foi a metodológica que se acredita ser pertinente para atender à proposta.

Assim, o estudo de caso desta pesquisa não se trata de validação de uma teoria já existente verificada em um contexto único, e sim de uma exploração empírica do tema, utilizada como meio para identificar pontos críticos a serem propostos no *framework*. Para tanto, diante do paradigma interpretativista ao qual se identifica esta tese, o estudo de caso foi conduzido com base em Stake (1995, 2005). O autor define que os estudos de casos podem ser intrínsecos (aprendizagens particulares de um contexto específico), ou instrumental (visa buscar por meio do caso um entendimento amplo, geral). Ainda, pode-se focar em um estudo de caso único ou de multicaso (Stake, 1995, 2005). Esta tese adota um estudo de caso único e instrumental, uma vez que, com base na análise em profundidade do caso proposto, apresenta aspectos para mitigação das CNIs em um âmbito amplo da AD.

Salienta-se que Stake (1995, 2005) não utiliza protocolos pré-definidos de pesquisa, tais como os protocolos sugeridos por Yin (2015), autor de perspectiva funcionalista utilizado em larga escala em estudos de Contabilidade e de Administração. Segundo Stake (1995, 2005), a orientação da condução da pesquisa deve basear-se em interesse verdadeiro por compreender o caso, isento de preconceitos.

O estudo de caso foi conduzido em uma unidade (agência) de uma instituição financeira do setor público. Acrescenta-se que nesta instituição a AD é realizada semestralmente. Sendo assim, cada início de semestre são zeradas as metas e feitos ajustes no SAD (seja de métrica, medida, meta e taxas de compensação). Delimitou-se o estudo com os gestores da unidade. Foi obtida autorização da organização sob a condição de sigilo, bem como dos respondentes. Diante disso, não são informadas, neste estudo, as características que possam identificar a agência e/ou a organização.

Para assegurar o atendimento dos aspectos éticos, esta pesquisa foi encaminhada para o Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina (CAAE: 61069722.4.0000.0121), aprovada pelo Parecer n. 5.615.153. Ademais, todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para informá-los sobre seus direitos na pesquisa e sobre os riscos e benefícios envolvidos.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados com base em **observação** e **entrevistas semiestruturadas**, permitindo, assim, a triangulação dos dados e minimizando possíveis interpretações equivocadas (Stake, 1995, 2005).

As entrevistas permitem que acontecimentos não presenciados possam ser captados pelo pesquisador (Stake, 1995). Sampieri *et al.* (2013) reforçam que os dados coletados, sob a forma de entrevistas, permitem a captura e o entendimento de motivos subjacentes que levam os sujeitos a terem determinadas atitudes. Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas que têm como característica um roteiro inicial de questões, mas que dão abertura para que os entrevistados discorram sobre fatos relacionados, ou então para que o pesquisador faça novas perguntas que não estavam previstas no roteiro, não prejudicando a espontaneidade da conversação (Sampieri *et al.*, 2013; Stake, 1995, 2005).

As entrevistas foram conduzidas com o corpo gerencial da organização estudada, de modo a compreender como foi o processo avaliativo no período analisado (semestre). O semestre avaliativo analisado compreende o período de 1º julho de 2023 a 31 de dezembro de 2023. As entrevistas foram conduzidas de 1º de novembro de 2023 a 15 de dezembro de 2023. Optou-se por realizá-las mais ao final do semestre para captar um tempo maior de percepção dos gestores. Caso as entrevistas tivessem ocorrido em agosto,

por exemplo, haveria pouco tempo de avaliação para que eles discorressem. A Tabela 6 apresenta o roteiro inicial das perguntas feitas. No decorrer das entrevistas, com a percepção da orientadora em fazer algum questionamento pontual a algum dos gestores, outros comentários foram incorporados.

Tabela 3. Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Questionamentos para Gerentes
Como você foi comunicado dos novos indicadores/metras da agência na mudança do semestre? Houve alguma apresentação da direção? Como foi?
Como você se sentiu ao vislumbrar os novos direcionamentos com base no SAD? E como você se sente sobre ser avaliado sobre esse desempenho?
Conte sobre a estratégia utilizada para atingir as metas propostas.
Como a gerência se portou diante de imprevistos que surgiram durante o processo avaliativo?
Você, no papel de gestor, tem alguma sugestão para melhorar o processo avaliativo?

Foram entrevistados todos os gerentes da unidade (sete pessoas): um gerente-geral; um gerente de carteira pessoa jurídica; três gerentes de carteira pessoa física; e dois gerentes de varejo. As entrevistas foram todas presenciais e, posteriormente, transcritas integralmente e levadas para o *software Atlas.ti* que deu suporte à organização e subsequente análise dos dados. Os trechos das entrevistas, quando evidenciados na íntegra na seção de Resultados, utilizam a terminologia ‘Gestor’ seguida da numeração a ele atribuída, qual seja: gerente-geral (Gestor 5); gerente de carteira pessoa jurídica (Gestor 3); gerentes de carteira pessoa física (Gestor 2, Gestor 6 e Gestor 7); e gerentes de varejo (Gestor 1 e Gestor 4).

No sentido de complementar o que foi captado nas entrevistas, a observação teve papel relevante, uma vez que permitiu melhor entendimento do caso em sua totalidade Stake (1995, 2005). Mesmo que o autor não faça menção a tipos de observação, assume-se que a observação feita nesta tese é do modo participante (Sampieri *et al.*, 2013). Diante do fato de a pesquisadora estar dentro da organização no momento da pesquisa e fazer parte dela, isso enriquece a perspectiva de análise; no entanto, tomou-se bastante cautela para não haver viés na condução do estudo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Stake (1995, 2005) também não pontua de forma rígida como proceder ao tratamento e análise dos dados. No entanto, para trazer mais transparência a esta etapa, foram utilizadas as técnicas de Strauss e Corbin (2008), contempladas pelas fases de **codificação inicial (microanálise)**, **codificação aberta**, **codificação axial** e **codificação seletiva**. A escolha por essas técnicas deu-se em função de elas possibilitarem um exame ordenado de dados, direcionando ao desenvolvimento de novos conceitos (Maciel & Augusto, 2015). Ademais, Mills, Bonner e Francis (2006) destacam que essa técnica de análise possui uma inclinação qualitativa mais construtivista se comparada à análise de conteúdo tradicional. Vale ressaltar que, além da possibilidade mencionada, as técnicas de análise de Strauss e Corbin (2008) também podem ser utilizadas para a construção de uma teoria substantiva, por meio da *Grounded Theory*. No entanto, na presente tese, as técnicas de Strauss e Corbin (2008) foram utilizadas como técnica de análise de dados, e não de geração de teoria. A observação foi contemplada durante todo o processo de análise, complementando a interpretação oriunda das entrevistas.

Assim, diante da proposição de um *framework*/estrutura conceitual para mitigar as CNIs do SAD, e por não haver uma teoria que embase o tema (Franco-Santos e Otley, 2018), é oportuna a utilização das técnicas de Strauss e Corbin (2008). Salienta-se que, além do estudo em profundidade da obra dos autores, foram realizados debates semanais com o grupo de pesquisa, ao qual pertence a autora e a orientadora do presente trabalho, para discussão da operacionalização e análise dos dados com a finalidade de aprimorar as técnicas utilizadas. Na sequência, são apresentados os detalhamentos de cada etapa. É importante frisar que as etapas não são necessariamente lineares, apesar de a apresentação ser sequencial e que respeita um fluxo livre e criativo durante a análise.

3.4.1 Codificação Inicial (Microanálise)

A microanálise é uma “análise detalhada linha por linha, necessária no começo de um estudo, para gerar categorias iniciais (com suas propriedades e dimensões) e para sugerir relação entre categorias” (Strauss & Corbin, 2008, p. 65). Após a transcrição, há o primeiro contato do pesquisador com os dados por completo, onde são analisadas todas as sentenças (linha por linha), e são destacados eventos verificados nos dados. Os eventos também podem ser definidos por “o quanto está contido em pequenas quantidades de dados” (Strauss & Corbin, 2008, p. 72). Após destacar esses eventos, chamados de

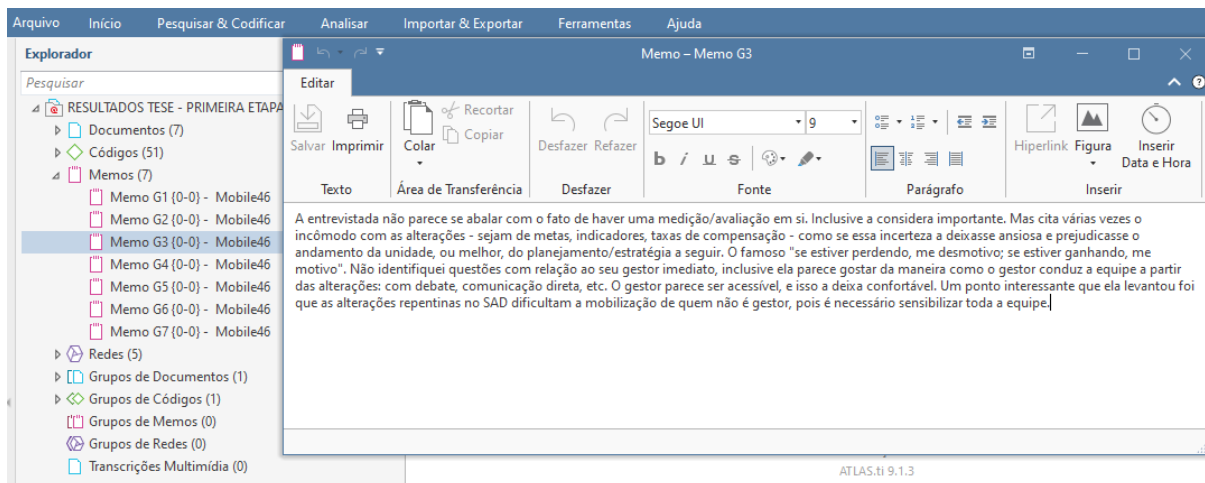
quotations, estes começam a ser agrupados em códigos que vêm a ser categorias iniciais. As categorias são chamadas de iniciais por serem as primeiras interpretações do pesquisador e podem vir passar por ajustes ao longo do desenvolvimento da metodologia de análise de dados. As categorias que surgem, diante da microanálise, junto com as relações, é o que diferencia uma codificação teórica de uma codificação simplesmente descritiva.

3.4.2 Codificação Aberta

Trata-se do “processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e suas dimensões são descobertas nos dados” (Strauss & Corbin, 2008, p. 103). Nessa fase da codificação, o pesquisador examina e compara os códigos iniciais encontrados na microanálise, de modo a buscar similaridades e diferenças entre eles. Quando conceitos começam a se acumular, há a necessidade de agrupá-los em categorias, que representam algum fenômeno. Nas categorias, identificam-se propriedades e dimensões. “Enquanto propriedades são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria, dimensões representam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha ou de uma faixa” (Strauss & Corbin, 2008, p. 117).

Para aprofundar a análise, Strauss e Corbin (2008) sugerem o uso de memorandos pelo pesquisador. Memorandos são registros, interpretações, percepções que o pesquisador vai tendo ao longo da execução do trabalho. Podem ser redigidos em várias etapas da codificação, não havendo rigidez sobre isso. A intenção é, justamente, que os memorandos enriqueçam a análise, permitindo maior abstração dos dados. A Figura 11 é um exemplo de memorando escrito na fase da codificação aberta que auxiliou a agrupar os conceitos em categorias.

Figura 11. Exemplo de memorando



Fonte: dados da pesquisa (2023).

3.4.3 Codificação Axial

Enquanto que na microanálise e na codificação aberta os dados são quebrados em diversos fragmentos para facilitar sua organização, na codificação axial o processo passa a ser de agrupamento de dados. Ainda, “o processo de relacionar categorias às suas subcategorias é chamado de ‘axial’ porque ocorre em torno do eixo de uma categoria, associando categorias ao nível de propriedades e dimensões” (Strauss & Corbin, 2008, p. 123). Strauss e Corbin (2008) definem que as etapas da codificação axial são: (i) organizar as propriedades das categorias e suas dimensões, algo que já começa durante a codificação aberta; (ii) identificar a variedade de condições, ações/interações e as consequências que tenham relação com o fenômeno estudado; (iii) relacionar as categorias às subcategorias; e (iv) identificar, nos dados, referências de como as principais categorias podem estar relacionadas entre si.

Em função do processo de codificação não ser linear, na codificação axial foram executadas as etapas (ii) e (iv), visto que as etapas (i) e (iii) foram realizadas na codificação aberta. Essa etapa da análise que consiste na identificação de condições, ações/interações e consequências foi fundamental para a construção posterior do *framework* proposto, uma vez que realiza a combinação dos componentes de **estrutura** e de **processo** para a interpretar a complexidade do contexto.

Processo e estrutura estão intrinsecamente ligados e, a não ser que alguém entenda a natureza de sua relação (um com o outro e também com o fenômeno em questão), é difícil perceber de fato o que está acontecendo. Se alguém estuda somente **estrutura**, descobre **por quê**, mas não como certos fatos ocorrem. Se estuda apenas **processo**, entende **como** pessoas agem/interagem,

mas, não o porquê. É necessário estudar estrutura e processo a dinâmica e a natureza evolutiva dos fatos. (Strauss & Corbin, 2008, p. 127)

Para a análise concomitante da estrutura e processo, Strauss e Corbin (2008) recomendam o uso de esquemas organizacionais, sendo um deles o paradigma. A terminologia do paradigma é emprestada de termos científicos padronizados e trata-se de uma perspectiva assumida com relação aos dados, auxiliando na integração do processo e da estrutura. Os componentes básicos do paradigma estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4. Definição dos termos paradigmáticos

Termos paradigmáticos		Definição
Condições	Causais	Representam os conjuntos de fatos que representam os fenômenos.
	Interventoras	Mitigam ou alteram o impacto das condições causais nos fenômenos.
	Contextuais	Conjuntos de condições que se cruzam dimensionalmente para criar circunstâncias a que as pessoas respondem por meio de ações/interações.
Ações/Interações		Táticas estratégicas, ou de rotina, ou a forma como as pessoas lidam (respondem) com situações, problemas. São atos.
Consequências		Sempre que houver ação/interação ou que sua falta for assumida em resposta a uma questão ou a um problema, ou para administrar ou manter determinada situação, há limites de consequências, algumas das quais podem ser pretendidas e outras não.

Em complemento à análise realizada por meio do paradigma, Strauss e Corbin (2008) sugerem que seja adotado o modelo condicional/consequencial. Esse modelo irá localizar condições macro e micro do fenômeno estudado, sendo utilizado concomitantemente ao paradigma. Diante da complexidade da análise da etapa de codificação axial, visto que possui muitas definições e pelo fato de o resultado de uma das análises ser necessária para compreensão das demais, optou-se, na seção de Resultados, por retomar alguns conceitos quando da apresentação dos achados do estudo para tornar mais claro o entendimento. Ao realizar a codificação axial, são respondidas questões sobre o fenômeno, permitindo posicioná-lo dentro de uma estrutura condicional e identificar como uma categoria se manifesta.

3.4.4 Codificação Seletiva

O último estágio da análise de dados, baseada em Strauss e Corbin (2008), trata da codificação seletiva, na qual se busca uma categoria central que tem relação com todas as outras categorias. É um processo de refinamento da proposta teórica, em que é possível ilustrar, por meio de um esquema teórico, a relação entre as categorias. Os pressupostos da escolha da categoria central são: (i) todas as categorias importantes devem estar relacionadas a ela; (ii) devem aparecer frequentemente nos dados; (iii) a explicação da relação das categorias com a categoria central é lógica, e não forçada; (iv) seu nome deve ser abstrato; (v) conforme o conceito da categoria é refinado, ele ganha mais poder explanatório; e (vi) conseguem explicar variações e o ponto principal nos dados.

3.5 CONSTRUÇÃO DO *FRAMEWORK*

A definição de *framework* adotada por esta tese se baseia em Shehabuddeen, Probert e Phaal (2006). Para os autores, um *framework* deve representar uma questão problema com um propósito já definido; relacionar elementos diversos; fornecer base para resolução de algum problema; traduzir uma situação; ou, ainda, fornecer uma estrutura que possibilite lidar com alguma questão específica. Ademais, um *framework* deve possibilitar uma visão holística e integrada para o contexto proposto, além de ser claro e passível de utilização (Shehabuddeen; Probert; Phaal, 2006). Assim, entende-se que o *framework* precisa ser genérico no sentido de possibilitar sua aplicação em contextos diferentes que girem em torno da questão.

Na presente tese, a construção do *framework* se deu em dois momentos. Primeiro, foi elaborada uma estrutura específica para o estudo de caso analisado. Para tanto, foram elencadas quatro perguntas norteadoras: (i) Quais são as CNIs do SAD identificadas?; (ii) Quais as causas dessas CNIs?; (iii) Em qual fase do ciclo de vida do SAD elas têm origem?; e (iv) Quais ações podem mitigar a ocorrência dessas CNIs? As respostas dessas perguntas possibilitaram a visualização específica e detalhada de todo o movimento das CNIs no contexto estudado. Com base nessa visualização, foram sintetizados aspectos-chave para mitigação das CNIs do SAD. Por exemplo, verificou-se que a ‘desmotivação’ (CNI) teve como causa principal alterações bruscas realizadas no SAD. Assim, o aspecto de ‘Clareza Estratégica’ se mostrou fundamental para mitigá-la. Esse raciocínio foi feito para todas as CNIs encontradas.

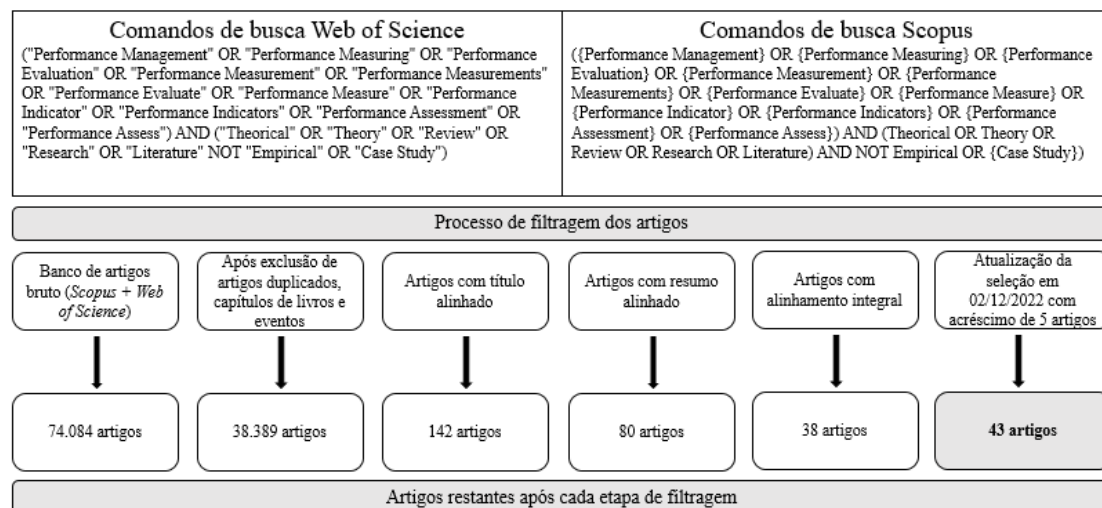
Com base nos aspectos encontrados e no conhecimento da pesquisadora gerado em todo o processo da pesquisa, em um segundo momento, foi proposta a estrutura genérica do *framework*. Meredith (1993) considera que existem três tipos de *framework*: (1) indução conceitual (explicação do fenômeno pelas relações dos elementos); (2) dedução conceitual (baseia-se em ramificações comparadas com a realidade, de forma postulada); e (3) sistemas conceituais (quantidade de interações entre os elementos). Adota-se para esta tese o *framework* do tipo indução conceitual. Mesmo que utilizando-se dados de um caso real para complementar os achados já encontrados na literatura, a proposta final traz uma visão holística de aspectos considerados essenciais para mitigar as CNI's do SAD.

3.6 PROCESSO DE SELEÇÃO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

Foram conduzidas duas seleções de material bibliográfico para que subsidiassem o referencial teórico. A primeira seleção realizada foi sobre a temática de Avaliação de Desempenho, em sua plenitude. A segunda seleção foi, mais restrita, sobre as Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho. O processo de seleção de um fragmento cientificamente relevante da literatura foi possibilitado pelo instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Diante de um vasto número de publicações de AD na literatura, a escolha pelo *ProKnow-C* se justifica pois permite: (i) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) com base nas delimitações feitas pelo investigador que resulta em um conjunto de artigos científicos relevantes; e (ii) fazer uma análise crítica dos achados, associada à validade científica comprovada por seu uso em vários trabalhos (Ensslin, Welter & Pedersini, 2021; Linhares, Pessa, Bortoluzzi, & Luz, 2019; Maciel, Ledesma, & Ando Junior, 2021; Maragno & Borba, 2017; Martins & Ensslin, 2020; Valmorbida & Ensslin, 2016; Voltolini, Vasconcelos, Borsato, & Peruzzini, 2019).

A seleção do primeiro PB, sobre o tema Avaliação de Desempenho, foi feita em dois momentos. O primeiro deles ocorreu no segundo semestre de 2020, quando a filtragem dos artigos resultou em 38 trabalhos com conteúdo alinhado ao propósito desta pesquisa. Contudo, como a área de AD é uma temática madura e a quantidade de publicações cresce constantemente, optou-se por fazer uma atualização desse Portfólio, em dezembro de 2022, que resultou na inclusão de cinco novos artigos, totalizando um PB de 43 trabalhos. A Figura 13 representa o processo de busca e filtragem desses artigos.

Figura 12. Processo de busca e filtragem do PB de AD



Os 43 artigos estão dispostos na Tabela 8. A numeração dos artigos é utilizada na ilustração da Figura 1 – Mapa da Literatura de AD, do Referencial Teórico. Salienta-se que o processo de seleção dos artigos é um método qualitativo, cujas escolhas são guiadas pela percepção dos pesquisadores com a imersão do tema. Não se trata, assim, de uma seleção mecanizada, e sim interpretativa (Staedele, Ensslin & Forcellini, 2019). Acrescenta-se que todo o processo de coleta de dados é pautado pela transparência para que as etapas de seleção possam ser replicadas.

Tabela 5. Lista de artigos teóricos de AD

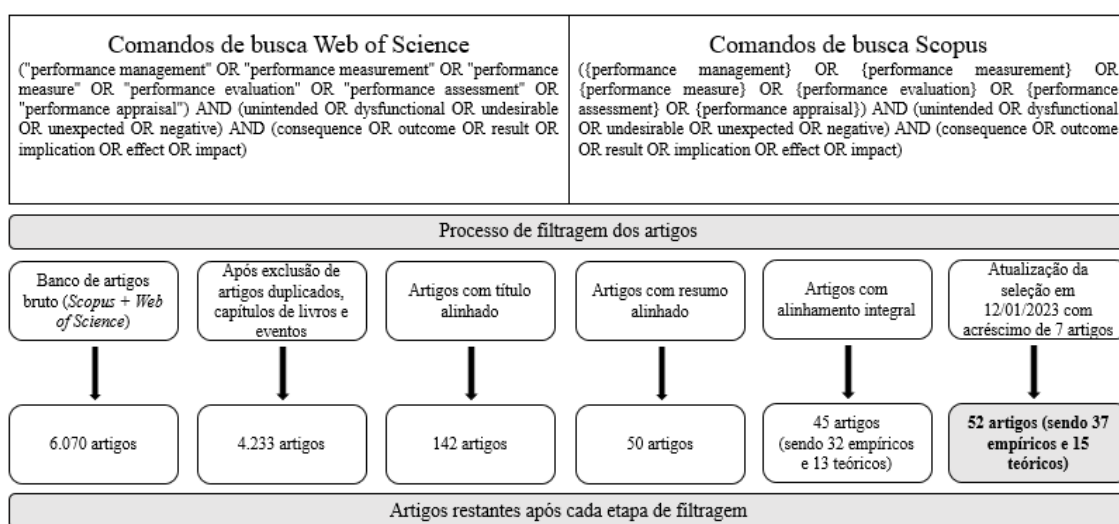
Numeração	Artigos
1	Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 755-771.
2	Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. <i>International Journal of Production Research</i> , 53(10), 3062-3085.
3	Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 14(3), 305-327. <i>Journal of Management Reviews</i> , v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
4	Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , 5(1), 1-24.
5	Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. <i>International Journal of Production Research</i> , 56(8), 2788-2799.
6	Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> .

Numeração	Artigos
7	Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> .
8	Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , 17(2), 223-240.
9	Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. <i>International Journal of Production Research</i> , 52(14), 4174-4197.
10	Dominguez, E., Pérez, B., Rubio, A. L., Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. <i>Computer Standards & Interfaces</i> , 64, 24-40.
11	Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , ahead-of-print.
12	Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. <i>Management Accounting Research</i> , 20(4), 263-282.
13	Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. <i>Production Planning & Control</i> , 16(2), 114-124.
14	Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 27(8), 784-801.
15	Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. <i>Management Accounting Research</i> , 23(2), 79-119.
16	Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 696-730.
17	Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 16(8), 63-80.
18	Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , 18(4), 381-402.
19	Hansen, A. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 41(8), 1249-1271.
20	Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. (2019). Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. <i>International Journal of Public Administration</i> , 42(2), 132-143.
21	Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 22(11), 1222-1245.
22	Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. <i>International Journal of Production Economics</i> , 41(1-3), 23-35.
23	Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. <i>Personnel Review</i> , ahead-of-print.
24	Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. <i>Production Planning and Control</i> , 21(1), 70-83.
25	Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , 21(4), 455-476.

Numeração	Artigos
26	Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? <i>Management Accounting Research</i> , 25(2), 173-186.
27	Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. <i>Journal of Operations Management</i> , 22(3), 209-218.
28	Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. <i>Management Accounting Research</i> , 25(2), 147-156.
29	Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 19(2), 205-228.
30	Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 15(4), 80-116.
31	Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. <i>Computers & Industrial Engineering</i> , 60(2), 279-290.
32	Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. <i>International Journal of Production Economics</i> , 232, 107942.
33	Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 731-754.
34	Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. <i>The British Accounting Review</i> , 33(3), 243-261.
35	Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 31(1), 101-122.
36	Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 6, 249-271.
37	Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A. A., & Sigurjónsson, T. O. (2020). Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 70(6), 1446-1469.
38	Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 37(9), 1207-1228.
39	Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. <i>Measuring Business Excellence</i> , 14(1), 4-18.
40	Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. <i>Revista Contemporânea de Contabilidade</i> , 13(28), 123-148.
41	Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 65(5), 672-693.
42	Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. <i>SpringerPlus</i> , 5(1), 1-24.
43	Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. <i>International Journal of Accounting Information Systems</i> , 13(1), 41-59.

A segunda seleção, sobre as CNIs do SAD, teve a escolha de suas palavras-chave, inspirada no artigo *Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems*, de Franco-Santos e Otley (2018). Foram realizados testes de aderência das palavras-chave e definidos os eixos de pesquisa. Alguns comandos de busca foram ajustados conforme se percebeu a necessidade durante o processo do objetivo do artigo e da geração de conhecimento para as autoras. Foram definidos três eixos de pesquisa: ‘Avaliação de Desempenho’; ‘Consequências’; e ‘Não intencionais’. O detalhamento do processo está ilustrado na Figura 14.

Figura 13. Processo de seleção e filtragem do PB das CNIs do SAD



Os 52 artigos estão dispostos em duas tabelas, sendo uma de artigos teóricos, e outra, de empíricos. Os 37 artigos empíricos (Tabela 9) subsidiaram a análise que resultou na divisão das CNIs nas categorias ‘Sentimentos e Emoções’ e ‘Atitudes e Implicações’, conforme dispostos na seção do Referencial Teórico, e sua numeração vem acampanhada da letra E, para identificar esses artigos empíricos na Figura 5, do Mapa da Literatura das CNIs do SAD, conforme o Modelo do Estudo.

Tabela 6. Lista de artigos empíricos sobre as CNIs do SAD

Numeração	Artigos
1E	Amirkhanyan, A. A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 35(2), 303-339.
2E	Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. <i>Financial Accountability & Management</i> , 31(1), 1-22.

3E	Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019). Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader-member exchange. <i>Public Management Review</i> , 21(10), 1486-1515.
4E	Birdsall, C. (2018). Performance management in public higher education: Unintended consequences and the implications of organizational diversity. <i>Public Performance & Management Review</i> , 41(4), 669-695.
5E	Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. <i>The Accounting Review</i> , 86(5), 1549-1575.
6E	Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 34(3-4), 305-321.
7E	Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. <i>Scandinavian Journal of Management</i> , 34(3), 256-266.
8E	Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. <i>Accounting & Finance</i> , 47(2), 221-242.
9E	Christensen, T., Læg Reid, P., & Stigen, I. M. (2006). Performance management and public sector reform: The Norwegian hospital reform. <i>International Public Management Journal</i> , 9(2), 113-139.
10E	Courty, P., & Marschke, G. (2008). A general test for distortions in performance measures. <i>The Review of Economics and Statistics</i> , 90(3), 428-441.
11E	Dahler-Larsen, P. (2014). Constitutive effects of performance indicators: Getting beyond unintended consequences. <i>Public Management Review</i> , 16(7), 969-986.
12E	Du Plessis, T., & Van Niekerk, A. (2017). Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 15(1), 1-10.
13E	Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 48, 31-42.
14E	Jeske, D., & Santuzzi, A. M. (2015). Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring. <i>New Technology, Work and Employment</i> , 30(1), 62-78.
15E	Kerpershoek, E., Groenleer, M., & de Bruijn, H. (2016). Unintended responses to performance management in Dutch hospital care: Bringing together the managerial and professional perspectives. <i>Public Management Review</i> , 18(3), 417-436.
16E	Lee, G., & Jimenez, B. S. (2010). Does performance management affect job turnover intention in the federal government?. <i>The American Review of Public Administration</i> , 41(2), 168-184.
17E	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. <i>European Journal of Information Systems</i> , 27(5), 551-569.
18E	Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 23(7), 1360-1375.
19E	Mboweni, S. H., & Makhado, L. (2017). Professional nurses' lived experiences regarding the performance management system in the Mopani district. <i>Curationis</i> , 40(1), 1-9.

20E	Mouritsen, J. (2005). Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems. <i>Journal of Accounting and Organizational Change</i> , 1(1), 97-113.
21E	Narayan, A. K. (2019). The development and use of performance measures in New Zealand tertiary education institutions. <i>Accounting History</i> , 1032373219842383.
22E	Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> . 17(11), p.1131-1152.
23E	Nehme, R. (2017). Performance evaluation of auditors: a constructive or a destructive tool of audit output. <i>Managerial Auditing Journal</i> , 32(2), 215-231.
24E	Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. <i>Production Planning & Control</i> , 28(5), 431-443.
25E	Pierce, B., & Sweeney, B. (2004). Cost-quality conflict in audit firms: an empirical investigation. <i>European Accounting Review</i> , 13(3), 415-441.
26E	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. <i>Journal of General Internal Medicine</i> , 27(4), 405- 412.
27E	Powell, A. A., White, K. M., Partin, M. R., Halek, K., Hysong, S. J., Zaring, E., ... & Bloomfield, H. E. (2014). More than a score: a qualitative study of ancillary benefits of performance measurement. <i>BMJ Qual Saf</i> , 23(8), 651-658.
28E	Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 19(7), 629-635.
29E	Schay, B. W. (1993). In search of the Holy Grail: lessons in performance management. <i>Public Personnel Management</i> , 22(4), 649-668.
30E	Siverbo, S., Cäker, M., & Åkesson, J. (2019). Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. <i>Public Management Review</i> , 21(12), 1801- 1823.
31E	Spence, J. R., & Keeping, L. M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 31(4), 587-608.
32E	Taheri, B., Bitici, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. (2019). Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 31(3), 1224-1246.
33E	Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). "Good" and "Bad" Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer. <i>Public Personnel Management</i> , 48(3), 283-308.
34E	Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2023). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. <i>Public Money & Management</i> , 1-8.
35E	Li, X., & Evans, J. M. (2022). Incentivizing performance in health care: a rapid review, typology and qualitative study of unintended consequences. <i>BMC Health Services Research</i> , 22(1), 1-18.
36E	Oh, Y. (2023). Exploring the dysfunctional consequences of performance evaluation systems: how does 'evaluation overload' affect organizational performance?. <i>Public Management Review</i> , 1-20.
37E	Ojiako, U., Bititci, U., Marshall, A., Chipulu, M., Manville, G., Muthalagu, S. J., & Farrington, T. (2022). Ambiguity in performance management systems of complex multi-stakeholder organisations. <i>Production Planning & Control</i> , 1-21.

Os artigos teóricos sobre as CNIs do SAD serviram de base para definição de conceitos e da verificação das principais discussões sobre o tema, no que tange à teoria. Os 15 artigos estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 7. Lista de artigos teóricos das CNIs do SAD

Artigos
Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 20(7), 754-771.
Elias, N. (1997). Towards a theory of social processes: a translation. <i>British Journal of Sociology</i> , 48(3), 355-383.
Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. <i>Management Accounting Research</i> , 23(2), 79-119
Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 696-730.
Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. <i>Organization Studies</i> , 34(7), 949-972.
Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. <i>Management Accounting Research</i> , 42, 1-25.
Mannion, R., & Braithwaite, J. (2012). Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service. <i>Internal Medicine Journal</i> , 42(5), 569-574.
Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. <i>American Sociological Review</i> , 1(6), 894-904.
Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> . 17(11), p.1131-1152
Pinto, J. (2019). Key to effective organizational performance management lies at the intersection of paradox theory and stakeholder theory. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 21(2), 185-208.
Pidd, M. (2005). Perversity in public service performance measurement", <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 54(5/6), 482-493.
Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 37(9), 1207-1228.
Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. <i>International Journal of Public Administration</i> , 18(2-3), 277-310.
Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 65(5), 672-693.
Welter, L. M., & Ensslin, S. R. (2022). How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves?. <i>Journal of Accounting & Organizational Change</i> , 18(4), 509-528.

Sobre os artigos teóricos, destacam-se dois comentários: i) alguns desses artigos, como o de Smith & Bititci (2017), por exemplo, possuem ilustrações de aplicações das suas proposições teóricas, no entanto foram classificados como teóricos por essa ser a principal contribuição entendida do artigo; ii) alguns artigos, como os de Franco-Santos e Otley (2018), constam tanto no PB de AD, quanto no PB de CNIs do SAD, o que se justifica pelo fato de o eixo que se refere a AD possuir comandos de busca em comum;

no entanto, no caso das CNIs do SAD, esse PB é mais restrito, pois busca um número de combinações maior.

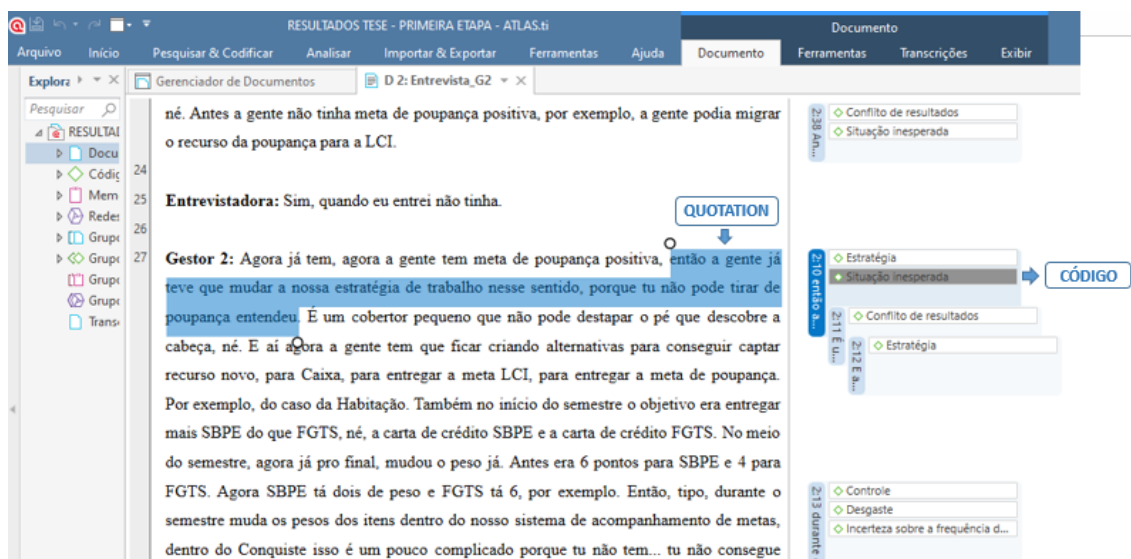
4 RESULTADOS

Os resultados estão dispostos em termos das etapas de codificação realizadas (codificação inicial, codificação aberta, codificação axial e seletiva); e, posteriormente, é apresentado o framework proposto com base no estudo de caso realizado.

4.1 Codificação inicial

A primeira etapa da codificação é a microanálise. Após transcritas as entrevistas, foi feita a análise linha por linha das transcrições, com apoio do *software Atlas.ti*. Nessa etapa, foi feito um exame minucioso dos dados com o objetivo de gerar categorias iniciais e, posteriormente, sugerir relações entre essas categorias. Para tanto, a microanálise foi realizada nestas três etapas: 1) quebra dos dados (momento em que são segmentadas as partes do texto); 2) conceituação (realizada por comparações teóricas); e 3) categorização. Assim, após leitura minuciosa linha por linha, foram selecionados trechos, chamados de *quotations*, que vêm a ser incidentes ou eventos identificados (Strauss & Corbin, 2008). Para cada um dos *quotations* foi atribuída uma categoria. Quando um *quotation* transmitiu o mesmo sentido que outro, eles foram agrupados na mesma categoria. A Figura 14 ilustra um exemplo de microanálise realizada no *Atlas.ti*.

Figura 14. Ilustração da microanálise

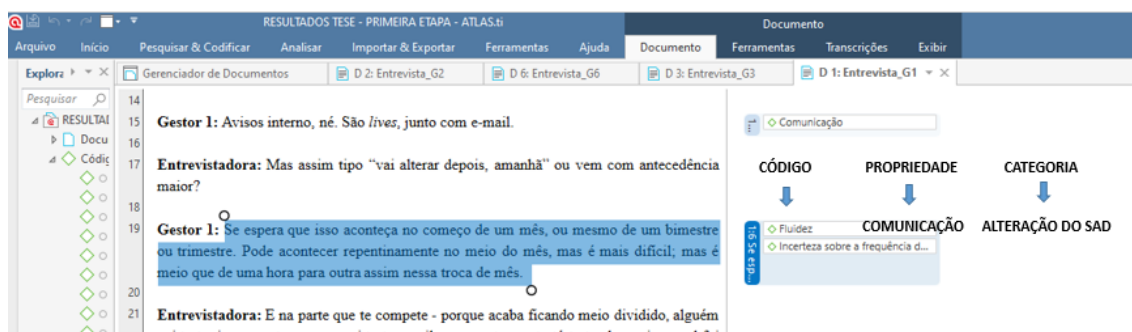


O *quotation* destacado ilustra um evento identificado na análise. Esse evento foi classificado no código ‘Situação inesperada’ e também no código ‘Estratégia’. Na etapa de microanálise, foram relacionados 570 *quotations* alocados em 50 códigos iniciais. A listagem dos códigos iniciais está relacionada no Apêndice A. A próxima etapa descreve a codificação aberta com base nos códigos que emergiram dos dados.

4.2 Codificação aberta

Após identificação dos códigos iniciais, inicia-se a fase de identificar conceitos. A codificação aberta, conforme mencionado na seção Metodologia, “é um processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e dimensões são descobertos nos dados” (Strauss & Corbin, 2008, p. 103). Os 50 códigos iniciais, encontrados na microanálise, foram alocados em quatro grandes categorias: 1) *Estratégia*; 2) *Sentimentos*; 3) *Alteração no SAD*; e 4) *Contingências*. Como o processo é dinâmico e fluido, durante o desenvolvimento dessas categorias, foram criadas mais sete subcategorias: 1) *Matriz* (referente à categoria Estratégia); 2) *Unidade* (referente à categoria Estratégia); 3) *Expectativa* (referente à categoria Sentimentos); 4) *Realizado* (referente à categoria Sentimentos); 5) *Metas* (referente à categoria Alteração do SAD); 6) *Taxas de Compensação* (referente à categoria Alteração no SAD); e 7) *Métricas* (referente à categoria Alteração do SAD). A Figura 15 ilustra o agrupamento dos códigos em categorias.

Figura 15. Exemplo do agrupamento dos códigos em categorias



Na Figura 15, é ilustrado o exemplo do *quotation* destacado diretamente do corpo da transcrição, do qual emergiu o código ‘Fluidez’ que, por sua vez, foi classificado na categoria ‘Alteração do SAD’, contemplando a propriedade da ‘Comunicação’. Salienta-se que, dentre os 50 códigos iniciais identificados, alguns passaram a ser categoria; outros, subcategorias, propriedades ou dimensões. O processo de análise da codificação aberta,

na qual as categorias serão descritas, foram processos indutivo e dedutivo. A indução diz respeito a derivar conceitos utilizando dados primários. A dedução se relaciona à construção de proposições sobre as relações entre os conceitos. Segundo Strauss e Corbin (2008, p. 274), “como nenhum pesquisador entra no processo com a mente completamente limpa e vazia, as interpretações são abstrações do que há nos dados”. Dessa maneira, durante o processo de análise, questões de indução e de dedução precisam ser tomadas, dependendo da fase da pesquisa.

Os resultados apresentados a seguir, que são as categorias e subcategorias com suas propriedades e dimensões, emergiram exclusivamente dos dados e são descritos, junto com citações das entrevistas, para ilustrar o porquê das classificações. Ratifica-se que o processo de categorização, apesar de apresentado sequencialmente, não foi desenvolvido de forma linear, e sim de modo fluido, com as interpretações que foram surgindo ao longo da pesquisa. Sempre com foco em identificar as CNIs do SAD, advindas do período avaliativo, foram elencadas categorias que se acreditam interagir diretamente com esse fenômeno.

✓ **Estratégia**

A categoria ‘Estratégia’ emergiu dos dados de modo enfático. Percebeu-se a sua importância no processo avaliativo durante a fala dos entrevistados, de modo direto e indireto. Assim, entende-se o conceito de Estratégia como as diretrizes que coordenam as ações a serem tomadas pela organização, sendo decorrentes do uso do SAD. A Estratégia da Unidade tem influência tanto interna (gestão interna), quanto da Matriz, o que levou a dividir a categoria em duas subcategorias: Estratégia da Matriz e Estratégia da Unidade. Percebeu-se que, mesmo que o estudo de caso seja na unidade, esta é impactada diretamente pela Estratégia da Matriz. Assim, a subcategoria Estratégia da Matriz diz respeito aos direcionamentos advindos da alta gestão que estão traduzidos de modo operacional no SAD. Já a subcategoria Estratégia da Unidade trata do conjunto de ações que a unidade (de análise) traça para alcançar os objetivos determinados no SAD e atingir um bom resultado na nota da avaliação da organização. A Tabela 8 sintetiza a categoria Estratégia, bem como suas subcategorias, propriedades e dimensões.

Tabela 8. Categoria Estratégia

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
ESTRATÉGIA	Matriz	Execução	Individual
			Mista
			Conjunta
	Unidade	Planejamento	Participativo
			Impositivo
		Controle	Interno
		Comparativo	

Visto que as propriedades são “características ou atributos da categoria” e a dimensão é “o âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam” (Strauss & Corbin, 2008, p. 117), optou-se por transcrever um trecho de uma entrevista para exemplificar como foi estruturada a categoria Estratégia.

Nesse último semestre, nós tivemos mudanças muito significativas de direcionamento, né. Em função **das mudanças que ocorreram nos altos cargos**, e nisso a gente teve **mudanças de direcionamento** em que a gente precisou **readequear formas de atuação**, né, direcionamentos. E isso sempre é ruim. No momento em que a gente já tem um objetivo proposto, né, aí quando inicia um período, a gente já sabe aonde a gente precisa chegar, só que daí está trilhando um caminho e durante o decorrer daquele caminho “opa, não vale mais aquilo, agora vale isso”, muda no meio do jogo. (Gestor 5. **Negrito adicionado.**)

A estratégia manifesta atributos ou características relacionadas à sua execução, planejamento e controle, que são as suas propriedades. A Estratégia da Matriz (subcategoria), no que tange ao atributo da sua execução, pode variar (dimensão) em execução individual, conjunta ou mista. No trecho citado, trata-se da execução de modo conjunto, já que toda a unidade precisa se readaptar. Assim, há, nessa fala do Gestor 5, a visualização da categoria Estratégia; da subcategoria Estratégia da Matriz; da propriedade de execução; e da dimensão, conjunta. Em suma, é a Estratégia da Matriz que precisa ser executada pelo grupo de empregados, conjuntamente.

A propriedade de planejamento da estratégia pode variar de uma escala mais participativa até uma mais impositiva. A ideia, aqui, não é criar uma escala de intensidade, e sim demonstrar como a propriedade pode variar. Tanto a Estratégia da Matriz quanto a da filial podem apresentar, no atributo planejamento, uma variação de planejamento impositivo a uma variação de planejamento participativo. Destaca-se um trecho de

entrevista no qual é possível visualizar a categoria Estratégia; a subcategoria Estratégia da Matriz; a propriedade de planejamento; e a dimensão, impositiva.

Mas é, é uma inconstância que o cara até entende, assim, o período que a gente tava passando... de ano político, mercado, vai trocando... mas é algo que, que tá, que passa ali parte do topo da pirâmide para a base, assim, parece que tá meio... não tão sabendo exatamente o que tão querendo. (Gestor 4)

Nesse sentido, percebeu-se que o ato de planejar os objetivos estratégicos da organização vem de modo autoritário, sem participação das agências nessa definição; ou como o Gestor 4 sinalizou, ele vem do topo da pirâmide para a base. Quanto à propriedade de controle, os gestores sinalizam que a Estratégia da Unidade leva em conta, também, o controle ou o acompanhamento que eles realizam dos itens. Esse controle é tanto interno (por exemplo, com base no histórico da unidade), quanto comparativo com unidades semelhantes. No exemplo citado pela fala do Gestor 7, é possível observar a categoria Estratégia; a subcategoria Estratégia da Unidade; a propriedade de controle; e a dimensão, comparativa.

Então, a primeira coisa que eu faço quando eu chego na agência, é abrir o Conquiste, dar uma olhada na nota, dar uma olhada na posição, dar uma olhada nas agências que são parecidas, semelhantes com a nossa, né. Dar uma olhadinha nos números, para saber onde a gente tá e o que a gente precisa fazer, quantidade, né, em valor, para chegar no objetivo. (Gestor 7)

Depreende-se que a categoria ‘Estratégia’ tem papel fundamental durante o processo avaliativo e envolve diversos aspectos da unidade e da matriz. As questões estratégicas impactam diretamente na Avaliação de Desempenho, tendo interação com as CNIs do SAD. No caso, verifica-se que as alterações estratégicas, mencionadas pelos gestores, implicam desorganização e confusão estratégica da unidade, entre outras, que vêm a ser CNIs do SAD.

✓ **Sentimentos**

A categoria ‘Sentimentos’ emergiu dos dados como emoções percebidas nos gestores, no sentido de abalo afetivo ou moral, diante do processo avaliativo do desempenho da unidade. No que se refere à CNI do uso do SAD, os sentimentos identificados são, de modo geral, negativos, tais como injustiça, indignação, desmotivação. Ou seja, o SAD provoca essas emoções nos gestores, e essas emoções podem interferir diretamente no seu desempenho que, por sua vez, refletem no

desempenho da unidade. Dividiu-se a categoria em duas subcategorias: 1) Sentimentos de Expectativa, que são emoções sentidas diante da espera pelas diretrizes definidas com base no resultado da avaliação advinda do uso do SAD, ou mesmo suas alterações; e 2) Sentimentos do Realizado, que se manifestam no momento da implementação e uso (fases do ciclo de vida) do SAD.

Na Tabela 9 é possível visualizar, além das subcategorias, também as propriedades e dimensões dessa categoria.

Tabela 9. Categoria Sentimentos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
SENTIMENTOS	Expectativa	Positivo	Intensidade Alta
		Neutro	Intensidade Média
		Negativo	Intensidade Baixa
	Realizado	Positivo	Intensidade Alta
		Neutro	Intensidade Média
		Negativo	Intensidade Baixa

Nota: Intensidade Alta (frequência do código maior que 10 identificado no *Atlas.ti*); Intensidade Média (frequência do código de 5 a 10); Intensidade Baixa (frequência do código menor que 5).

Exemplo de um sentimento negativo que varia em uma intensidade alta (portanto, aparece com uma frequência maior que 10 nos códigos iniciais) é o de incerteza. Pelo fato de não participarem do processo de elaboração do SAD, os gestores se mostram apreensivos sempre que inicia um novo período avaliativo, no caso, em cada semestre.

A gente vai ter conhecimento dos indicadores talvez de 1 a 2 dias antes de carregar as metas, mas sempre uma incógnita como vai vir, com que peso vai vir, como é que vai se dar essa... a medição desses indicadores, né. (Gestor 3)

Tendo em vista que os gestores precisam ter conhecimento de quais serão as métricas, taxas de compensação e metas dos indicadores que compõem o SAD, para então formularem estratégias, essa incerteza diante da expectativa causa um desconforto neles, com um misto de ansiedade, classificado, aqui, como sentimentos negativos. Da subcategoria Sentimentos do Realizado, ou seja, emoção manifestada pós-alteração no SAD, é o sentimento de injustiça. Injustiça é um dos códigos iniciais elencados que apareceu com uma frequência alta na fala dos gestores.

Aí eles viram que ninguém tava fazendo e decidiram mudar. Aí a gente se ferrou porque a gente não tava fazendo a outra coisa, entende? Eles mudaram no peso para mais, entendeu? Aí melhorou os outros e piorou o nosso.

Mesmo que o SAD sirva para avaliar o desempenho da organização, e não o desempenho individual, é muito latente ao se analisarem as entrevistas o quanto o processo avaliativo causa diversos sentimentos nos gestores. Esses sentimentos de desgaste, pressão, impotência, entre outros, impactam no seu desempenho e na sua motivação, interagindo com o resultado da unidade.

✓ **Alteração no SAD**

Essa categoria é a representação do fenômeno de ‘Alteração no SAD’. A menção às alterações sofridas no SAD, durante o período de avaliação, esteve presente na fala de todos os gestores de modo latente. As alterações referem-se à mudança de metas, à mudança de métricas e, também, à variação nas taxas de compensação. Essas três possibilidades de alterações, que por vezes ocorreram concomitantemente, foram classificadas como subcategorias. A Tabela 10 apresenta a categoria ‘Alteração no SAD’ com suas subcategorias, propriedades e dimensões.

Tabela 10. Categoria Alteração no SAD

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
ALTERAÇÃO NO SAD	Metas	Comunicação	Antecipada
	Taxas de Compensação		Imediatista
	Métricas	Processo	Estruturado
			Não estruturado

A propriedade de comunicação diz respeito à informação recebida pelos gestores (por meio da matriz) da alteração realizada. Percebeu-se que ela pode variar sendo uma

comunicação prévia, a qual possibilita tempo de reflexão sobre as ações a serem tomadas, assim como pode ser uma comunicação imediata, quando uma alteração passa a entrar em vigor no ato. Salienta-se que os gestores também precisam comunicar aos seus subordinados as alterações e assim, dependendo de como ou quando essa informação é recebida, implica diretamente a gestão da sua equipe.

A empresa sempre faz uma *live*, né, com os diretores, presidência, informando as alterações que vai ter no sistema de avaliação de resultados, das metas. Eles falam que vai ter mudança, só que teve várias mudanças nesse meio tempo. Depois de quando foi informado já houve outras mudanças. Mudaram os pesos das metas; no meio do caminho houve alterações das métricas. (Gestor 2)

Terminada aquela, aquela explanação, a gente já debate, já discute, como é que vamos colocar em prática, o que vamos fazer, porque não tem muito tempo de ficar planejando. (Gestor 5)

Nós temos reuniões gerenciais toda segunda-feira de manhã, normalmente. E quando acontecem essas mudanças, o (Gerente Geral) mesmo organiza e nos passa o que houve de mudança na reunião para focar. (Gestor 7)

Troca de... tempo, não teve tempo, não foi muito factível também, mas teve toda uma organização do início de ano que foi, foi por terra, assim. (Gestor 6)

Como a avaliação é semestral, a categoria se refere apenas a mudanças que ocorrem durante o semestre, visto que, no início, é natural que haja alterações. O Gestor 2, por exemplo, explana alterações em metas e taxas de compensação (subcategorias) que são comunicadas (propriedade) de modo imediatista (dimensão). Diante da mudança, os gestores da unidade debatem entre si como irão proceder para ajustes às novas diretrizes.

Esses ajustes implicam como serão realizados os processos internos na unidade. A propriedade de processo pode variar de processo estruturado até processo não estruturado.

Eu acho que o mais difícil mesmo é mudar a direção, né. Por exemplo: a gente tava com foco em poupança, poupança, daqui a pouco cortar as os negativos da poupança nos prejudicou, então, para tu fazer essa mudança, tu tem que fazer ela rápida, e às vezes não é uma coisa para sensibilizar os gestores, tem que sensibilizar a equipe toda, sensibilizar quem está lá embaixo, que às vezes não chega informação do mesmo jeito, sabe? Então, eu acho que essa mudança de direção às vezes, é mais difícil. Operacionais eventualmente a gente tem, né, ah, até coisa tipo um sistema... mas isso a gente vai contornando. Eu acho que a mudança da direção mesmo, para a pessoa internalizar aquilo que é o mais difícil. (Gestor 3)

Daí a gente tem que fazer curso, atualizar, fazer roda de diálogo para que todo mundo consiga ter o mesmo entendimento, né. Equilibrado... e o conhecimento, um pouco para que todo mundo possa abordar o cliente para tentar fazer aquele produto. (Gestor 2)

Não só a parte operacional, mas a parte das informações também, né. Tipo “ah tem taxa de administração ou não tem, tem imposto de renda, não tem”. Aí, por exemplo, agora a gente tem uma meta absurda de consignado, né. Para que a gente possa entregar essa meta todo mundo tem que estar conhecendo o produto, né. Quantas vezes pode fazer esse convênio qual a taxa de juros, né. Tem carência, não tem... (Gestor 2)

As falas em destaque dos gestores, da categoria ‘Alteração no SAD’, subcategorias métricas, metas ou taxas de compensação, tratam da propriedade de processo. Esse processo diz respeito ao operacional realizado no dia a dia. Se, por exemplo, uma nova métrica é adicionada ao SAD, é necessário entender todas as rotinas necessárias para sua execução. Os gestores relatam que as alterações bruscas que acontecem no SAD acabam por demandar atualização de conhecimento sobre um produto, ou, até mesmo, conhecimento que precisa ser construído do ‘zero’, além de mobilização da equipe. Esse processo, por não ser esperado, acaba sendo não estruturado (dimensão da propriedade), gerando, por exemplo, conflitos de resultados que vêm a ser uma CNI do SAD.

✓ **Contingências**

A última categoria que emergiu dos dados diz respeito às particularidades de características que envolvem cada unidade. Conforme mencionado, o SAD, desenvolvido pela matriz, avalia as unidades individualmente, ranqueando-as. Assim, a configuração do SAD (instrumento de avaliação) é a mesma para todas as unidades; o que difere são as metas em função de características contextuais. As propriedades dessa categoria referem-se à região da unidade, à localização dentro de um município e ao porte de cada unidade. A Tabela 11 ilustra as propriedades e dimensões da categoria Contingências.

Tabela 11. Categoria Contingências

CATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
CONTINGÊNCIAS	Região	Norte
		Nordeste
		Centro-Oeste
		Sul
		Sudeste
	Localização	Periferia
		Central
		Intermediária
	Porte	Porte 5
Porte 4		

	Porte 3
	Porte 2
	Porte 1

Um exemplo situado na dimensão Região (comparação Sul e Nordeste), da propriedade da Região e categoria Contingências, é ilustrado na fala do Gestor 2.

São cinco mil agências da [instituição] espalhadas pelo País, né, mas que levasse em consideração a região, por exemplo, se tu vai ver agora as agências lá do Nordeste estão tudo em alta performance, e as agências do Sul do País não tão. Então, a gente tá penando para entregar a alta performance. As metas são divididas conforme os portes das unidades, as quantidades de empregados e tal, aí se tu vai ver, aqui a gente não tá conseguindo entregar a nota que ele tá pedindo no [SAD], porque provavelmente aquelas agências lá - não é porque eles têm melhores empregados, melhores gerentes, mais competentes, não - é por que o público lá deve tá mais aderente aos produtos que eles estão pedindo mais no [SAD], entendeu? Que tem mais peso. (Gestor 2)

Depreende-se pela fala do gestor que levar em conta essas características, no caso a comparação entre unidades com o público de diferentes regiões que são avaliadas pelo mesmo SAD, impacta no desempenho delas. Assim, essa característica contextual da região interage com o processo avaliativo, e isso gera consequências diretas no resultado. Além das consequências para o resultado de cada unidade, percebe-se um sentimento de indignação e injustiça pertencentes à categoria Sentimentos. Assim, as categorias demonstram que têm relação entre si, uma vez que o foco é o estudo das CNIs do SAD.

Basicamente, essas foram as categorias que emergiram dos dados na fase da codificação aberta, bem como suas subcategorias (quando existentes), propriedades e dimensões. A relação, entre essas categorias, é descrita na seção 4.4 Codificação Axial.

4.4 Codificação Axial

Na etapa da codificação axial, as categorias passam a se relacionar entre si, junto com suas subcategorias, associando as dimensões e propriedades (Strauss & Corbin, 2008). Assim, como durante a codificação aberta os dados foram quebrados, no decorrer da codificação axial eles voltam a se agrupar, associando-se uns aos outros. Strauss e Corbin (2008) definem que as etapas da codificação axial são: 1) organizar as propriedades das categorias e suas dimensões, algo que já começa durante a codificação aberta; 2) identificar a variedade de condições, ações/interações e as consequências que tenham relação com o fenômeno estudado; 3) relacionar as categorias às subcategorias; e 4) identificar, nos dados, referências de como as principais categorias podem estar relacionadas entre si.

Vale ressaltar que, por mais que exista uma série de etapas sequenciais para operacionalizar a análise dos dados, essa análise nem sempre é linear (Strauss & Corbin, 2008). Desse modo, durante a codificação aberta, por exemplo, foram executadas as etapas 1 e 3, da codificação axial. Ao realizar as tarefas 2 e 4, foram procuradas respostas como estas: por quê? ou de que forma? as categorias se relacionam. Nessa etapa, são definidas declarações relacionais ou hipóteses que, segundo Strauss e Corbin (2008, p. 134), “unem dois ou mais conceitos, explicando o que, por que e onde de um fenômeno”. Para tanto, foi definida uma declaração relacional/hipótese, derivada dos dados, para prosseguir com a análise dos dados.

Alterações bruscas no SAD geram CNIs.

A hipótese relacionada foi extraída dos dados, partindo do pressuposto de que as consequências não intencionais, que surgiram durante o processo avaliativo, se originaram de alterações não esperadas e repentinas na configuração do SAD (sejam métricas, taxas de compensação e/ou metas).

Para analisar dados reais, com relações entre categorias que podem ser sutis e complexas, “é útil ter um esquema que possa ser usado para classificar e organizar as conexões emergentes” (Strauss & Corbin, 2008, p. 129). Dessa forma, durante a codificação axial, foram utilizados os esquemas organizacionais do paradigma e do modelo condicional/consequencial conjuntamente.

Enquanto o paradigma situa condições, ações/interações e consequências de um fenômeno, o modelo condicional/consequencial “localiza um fenômeno contextualmente ou dentro do escopo completo de condições macro e micro, no qual ele está inserido e acompanha as relações de ações/interações subsequentes por meio de suas consequências” (Strauss & Corbin, 2008, p. 177). Strauss e Corbin (2008) afirmam que apesar de o paradigma ser útil para analisar relações, ele necessita de um complemento que situe o fenômeno em um relato sistemático, lógico e integrado, que vem a ser o modelo condicional/consequencial.

Assim, ao elencar os componentes básicos do paradigma, utilizou-se o conjunto de ideias do pressuposto do modelo condicional/consequencial. Para melhor entendimento de como foi utilizado o modelo condicional/consequencial, é transcrito um trecho das entrevistas e, posteriormente, explica-se como foi feita a análise.

E com isso a mudança de foco de direcionamento... **então houve mudança de metas, houve mudança de itens, houve mudança de pesos, e com isso a gente teve que readequar a forma de atuação, né**, para poder atender o que estava sendo pedido naquele momento. Porque **essas mudanças, elas aconteciam de uma forma um tanto quanto inesperada** então fazer um planejamento de médio, longo prazo, se torna um pouco difícil, porque a qualquer momento poderia ter uma mudança de direcionamento, né? (Gestor 5. **Negrito adicionado.**)

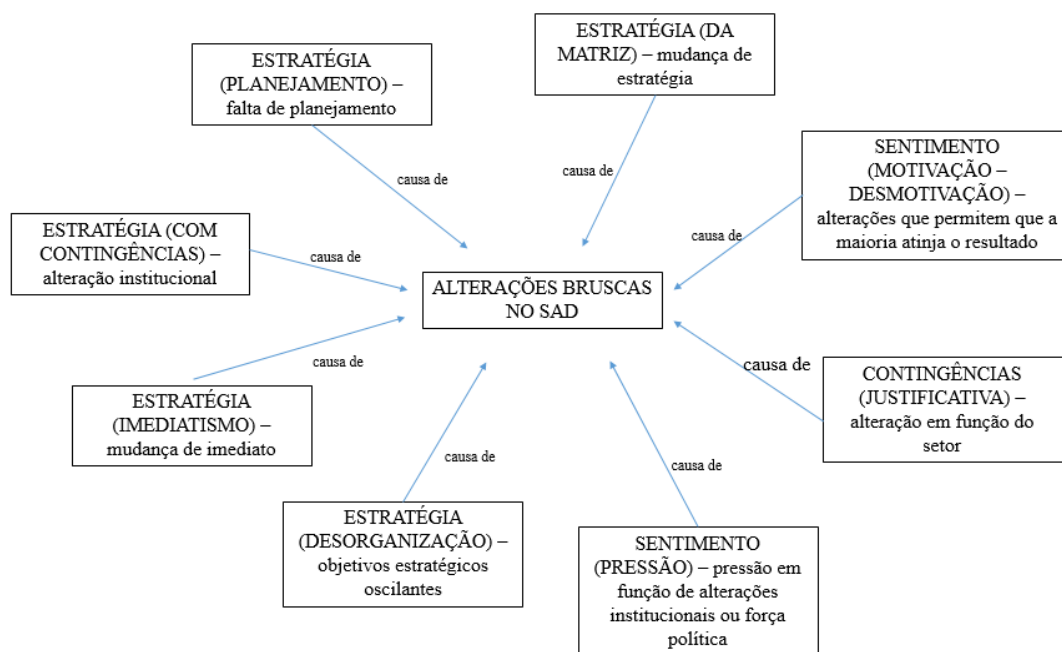
Nesse momento da análise, é realizado o seguinte questionamento: O que está acontecendo aqui? É preciso localizar a estrutura evolutiva dos fatos seguindo a orientação de Strauss e Corbin (2008). O gestor tem responsabilidades na agência e é guiado pelo SAD para direcionar onde vai alocar mais esforços, ou como serão os esforços. Com a alteração (brusca) do SAD, o gestor (individual) se vê na posição de mudar estratégias ou direcionamentos da agência (organizacional) em função de uma mudança gerada pela matriz (âmbito nacional). A seguir, é elencado mais um trecho de entrevista de outro gestor para mostrar que esse fenômeno se repete.

A gente já esperava isso, um momento de metas expressivas. Mas o que mais me chamou atenção esse ano realmente foi, foi essa mobilização para LCI de uma forma não estruturada, né. A gente começou o ano sem meta. Em março, a gente começou a ter meta. E aí os caras simplesmente se deram conta que não ia ter como emprestar mais. (Gestor 7)

Novamente, é preciso entender o que condiciona a geração de uma CNI com base em alterações bruscas do SAD. O gestor (individual) relata que a agência (organizacional) precisou lidar com a situação da alteração no SAD devido a alterações no âmbito de matriz (nacional). Ou seja, percebem-se condições macro e micro que permitem a ocorrência do fenômeno de alteração brusca no SAD, que gera ações/interações que, por sua vez, geram consequências que vêm a ser os componentes do paradigma. Desse modo, passa-se a analisar, no formato do paradigma, a categoria 'Alterações no SAD'. Aqui, busca-se entender quais são as **condições** (causais, intervenientes e contextuais) que permitem a ocorrência desse fenômeno, que **ações/interações** surgem e quais as **consequências** oriundas delas.

Para identificar as **condições causais**, foi realizado o seguinte questionamento: Quais condições influenciam o fenômeno? ou O que o desencadeiam? Ou seja, quais condições permitem que o SAD seja alterado bruscamente? Com essa reflexão, os dados revelaram importantes categorias que foram classificadas como condições causais: falta de planejamento de médio prazo; e pressão institucional.

Figura 16. Esquema referente às condições causais



A falta de planejamento de médio prazo, por parte da matriz, mostrou-se presente em três categorias principais: ‘Estratégia’; ‘Contingências’; e ‘Sentimentos’, conforme Figura 16. Observou-se que o fato de a matriz não realizar um planejamento de médio prazo, ou de não ser fiel a determinado planejamento, fornece condições causais para uma alteração brusca no SAD, pertencente à categoria ‘Estratégia’. Esse achado permitiu a identificação da primeira proposição: *PI: A falta de planejamento a médio prazo implica mudança estratégica repentina que se reflete no SAD*. Em destaque, algumas citações que ilustram isso:

E aí, da noite para o dia, eles decidiram mudar a métrica, né. E daí nós perdemos 13 pontos e para recuperar aqueles 13 pontos... Nunca mais. A gente fechou o semestre e não entregou AP porque a gente não conseguiu mais recuperar, e isso foi muito negativo porque a gente trabalhou com uma ideia, com planejamento, daí a gente tava entregando o que eles tinham pedido, a alta performance, e aí da noite pro dia eles mudaram o conquiste e a gente passou... perdeu 13 pontos. (Gestor 2)

Então, daqui a pouco tu tá trabalhando de uma determinada forma e no meio do caminho mudou. Não é mais aquela forma que tu vai trabalhar. Isso é ruim. (Gestor 3)

Então, tudo a gente vai ter mais ou menos quando começar o semestre, não tem muita antecedência. (Gestor 3)

Mas a clareza das regras é muito importante tu ter previamente. (Gestor 4)

Então, eu acho que tinha...tem que ter definições mais prévias para poder implantar de forma mais clara, para poder ter melhores resultados, senão vira bagunça. (Gestor 4)

Porque essas mudanças, elas aconteciam de uma forma um tanto quanto inesperada, então fazer um planejamento de médio, longo prazo, se torna um pouco difícil, porque a qualquer momento poderia ter uma mudança de direcionamento, né. (Gestor 5)

No momento em que a gente já tem um objetivo proposto, né, aí quando inicia um período, a gente já sabe aonde a gente precisa chegar, só que daí está trilhando um caminho e durante o decorrer daquele caminho “opa, não vale mais aquilo, agora vale isso” muda no meio do jogo. (Gestor 5)

Também eu acho que é falta de planejamento, porque se tu já estruturasse uma meta, uma meta que seria mais factível, ou de acordo com a necessidade, ok. (Gestor 7)

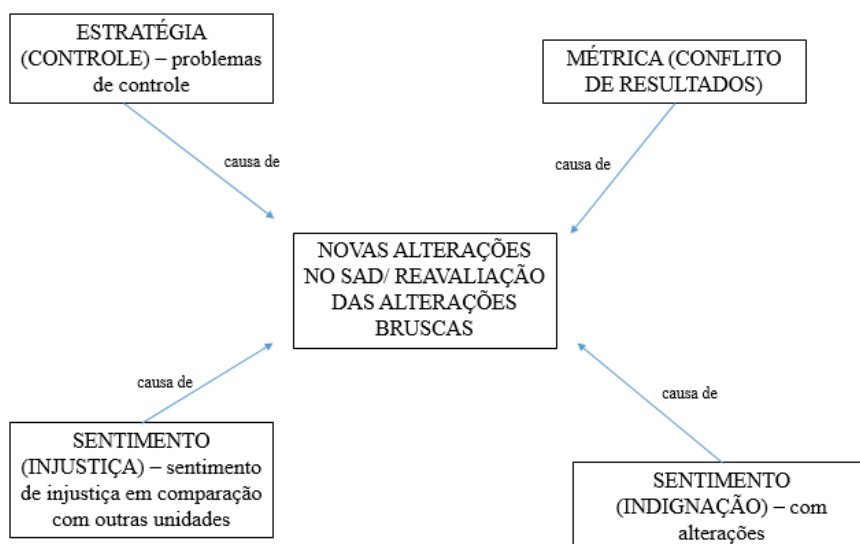
Os entrevistados fizeram menção recorrente de que o SAD se adapta ao orçamento governamental diante de políticas públicas vigentes. Assim, a falta de planejamento de médio prazo também aparece na categoria ‘Contingências’, uma vez que esta considera as particularidades do contexto público; e também na categoria ‘Sentimentos’, em função da pressão política sofrida por um órgão público, que condiciona mudança de planos, nesse caso, mudança de planejamento (ou falta dele). Diante dessas constatações, formulou-se a proposição dois: *P2: A pressão exercida pelo contexto político/público influencia nas alterações promovidas no SAD.*

Essas questões de mudanças no meio do caminho, e isso eu acho... mas isso não é nem o sistema da métrica, né, e sim uma política da empresa de orçamento de direção [estratégia]. A gente sofre por ser uma empresa pública, sofre muita interferência do cenário político também. (Gestor 3)

Mas é, é uma inconstância que o cara até entende, assim, o período que a gente tava passando... de ano político, mercado, vai trocando... mas é algo que, que tá, que passa ali parte do topo da pirâmide para a base, assim, parece que tá meio... não tão sabendo exatamente o que tão querendo. (Gestor 4)

Já as condições interventoras vêm para alterar ou mitigar o impacto das condições causais no fenômeno. Os dados revelaram três categorias presentes na ‘Alteração no SAD’, classificadas como condições interventoras: (i) dificuldade de controle; (ii) conflito de resultados; e (iii) reivindicação diante das alterações. As condições interventoras estão ilustradas na Figura 17.

Figura 17. Esquema referente às condições interventoras



A dificuldade de controle está presente na categoria Estratégia. Os gestores sinalizaram que a alteração de algumas métricas, como, por exemplo, métrica de captação de poupança, não tem possibilidade de controle em tempo real. Assim, os gestores não conseguem acompanhar o andamento simultâneo do desempenho daquela métrica, podendo apenas visualizar no outro dia o resultado. Essas questões são repassadas à matriz para ajuste ou do SAD ou do sistema de controle daquele item.

A condição interventora de conflito de resultados está presente na subcategoria métricas, que é um componente do SAD. Nessa situação, ocorre que algumas métricas ‘brigam’ ou concorrem entre si. Um exemplo é quando é retirado recurso de uma linha de investimento, migrando para outra que possui maior taxa de compensação. Dessa maneira, a quantidade de recurso novo captado é nula, apenas a unidade pode se beneficiar da nota do seu desempenho em função de uma simples migração dos recursos. Presente na categoria Sentimentos, os dados revelaram a condição interventora de reivindicação diante de ‘Alterações no SAD’. Assim, quando uma unidade, ou um grupo de unidades, se sente, injustiçada ou penalizada, diante de alguma alteração, isso é reportado à matriz que, por vezes, volta atrás e desfaz ou modifica essa alteração. Ainda, as reivindicações podem ter relação com as outras condições interventoras, ou seja, em função de dificuldade de controle e conflito de resultados, essas questões são sinalizadas à matriz sob forma de indignação.

Assim, surge a terceira proposição: *P3: Em função do imediatismo de 'Alteração no SAD', surgem problemas de controle e métricas mal-elaboradas.*

A gente não tá fazendo toda a linha geral, mas eu não tenho como hoje te dizer "ó, tá saindo isso, tá entrando aqui", só eu vou saber amanhã o que aconteceu hoje. (Gestor 7)

Agora já tem, agora a gente tem meta de poupança positiva, então a gente já teve que mudar a nossa estratégia de trabalho nesse sentido, porque tu não pode tirar de poupança entendeu. É um cobertor pequeno que não pode destapar o pé que descobre a cabeça, né. E aí agora a gente tem que ficar criando alternativas para conseguir captar recurso novo, para Caixa, para entregar a meta LCI, para entregar a meta de poupança. (Gestor 2)

Foi algo do tipo assim. Aí eles viram que ninguém tava fazendo e decidiram mudar. Aí, a gente se ferrou porque a gente não tava fazendo a outra coisa, entende? Eles mudaram no peso para mais, entendeu? Aí melhorou os outros e piorou o nosso. (Gestor 2)

A última condição a ser apresentada é a contextual. Strauss e Corbin (2008) definem que essas condições compreendem conjuntos específicos que se cruzam dimensionalmente em um momento e em um local para originarem, assim, ações/interações. No caso desta tese, as condições contextuais são uma combinação das condições causais e interventoras. Desse modo, percebeu-se que as condições causais e interventoras podem se manifestar de forma deliberada ou pontual no quesito mudanças. No caso, as condições causais estão em uma dimensão deliberada, ao passo que as interventoras, em uma dimensão pontual. A Tabela 12 apresenta as características das mudanças com base nas condições causais e interventoras.

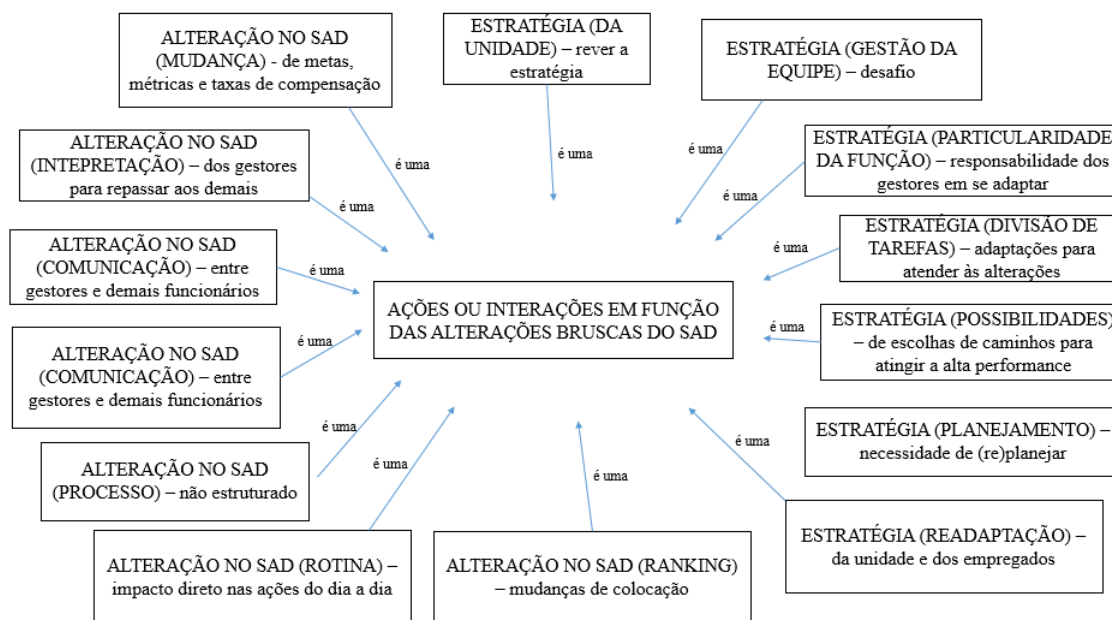
Tabela 12. Condições contextuais

CONDIÇÕES	CATEGORIAS	MUDANÇA	
		DELIBERADA	PONTUAL
CAUSAIS	Falta de planejamento a médio prazo	X	
	Pressão institucional	X	
INTERVENTORAS	Dificuldade de controle		X
	Conflito de resultados		X
	Reivindicação diante das alterações		X

Assim, depreende-se que a falta de planejamento a médio prazo e a pressão institucional implicam mudanças no SAD e acontecem, ou aconteceram, no período analisado, de modo ostensivo. Já a dificuldade de controle, conflito de resultados e as reivindicações diante de alterações ocorreram de modo mais pontual.

Após análise das condições que permitiram o fenômeno de alterações bruscas no SAD que, por sua vez, geraram CNIs, são discutidas as ações/interações geradas que, segundo Strauss e Corbin (2008, p. 131), “são atos propositais ou deliberados praticados para resolver um problema e, ao fazê-lo, moldar os fenômenos de alguma forma”. As ações/interações que surgiram em função das alterações bruscas no SAD estão ilustradas na Figura 18.

Figura 18. Esquema referente às ações/interações



Conforme observado na Figura 18, foram identificadas inúmeras ações ou interações que ocorreram em função dos condicionantes das alterações bruscas do SAD. De modo geral, as ações estão presentes em duas grandes categorias: (i) ‘Alteração no SAD’; e (ii) ‘Estratégia’. No que tange à categoria ‘Alteração no SAD’, os códigos que se destacaram dizem respeito às subcategorias propriedades ou dimensões. Destacam-se alguns trechos das entrevistas, nos quais é possível verificar as ações/interações da categoria ‘Alteração no SAD’.

E aí, com base nisso, normalmente a gente tem algumas reuniões de... né, para tentar entender as novas regras, como é que vai funcionar. O gestor, normalmente da unidade, nos chama, enfim, ou da Superintendência, para esclarecer algumas dúvidas e tentar estudar para conseguir entender essa nova regra, né. (Gestor 3)

Nós temos reuniões gerenciais toda segunda-feira de manhã, normalmente. E quando acontecem essas mudanças, o (Gerente Geral) mesmo organiza e nos passa o que houve de mudança na reunião para focar. (Gestor 7)

Então, a primeira coisa que eu faço quando eu chego na agência, é abrir o Conquiste [SAD da instituição], dar uma olhada na nota, dar uma olhada na posição, dar uma olhada nas agências que são parecidas, semelhantes com a nossa, né. Dar uma olhadinha nos números, para saber onde a gente tá e o que a gente precisa fazer, quantidade, né, em valor, para chegar no objetivo. (Gestor 7)

Daí a gente tem que fazer curso, atualizar, fazer roda de diálogo para que todo mundo consiga ter o mesmo entendimento, né. Equilibrado... e o conhecimento, um pouco para que todo mundo possa abordar o cliente para tentar fazer aquele produto. (Gestor 2)

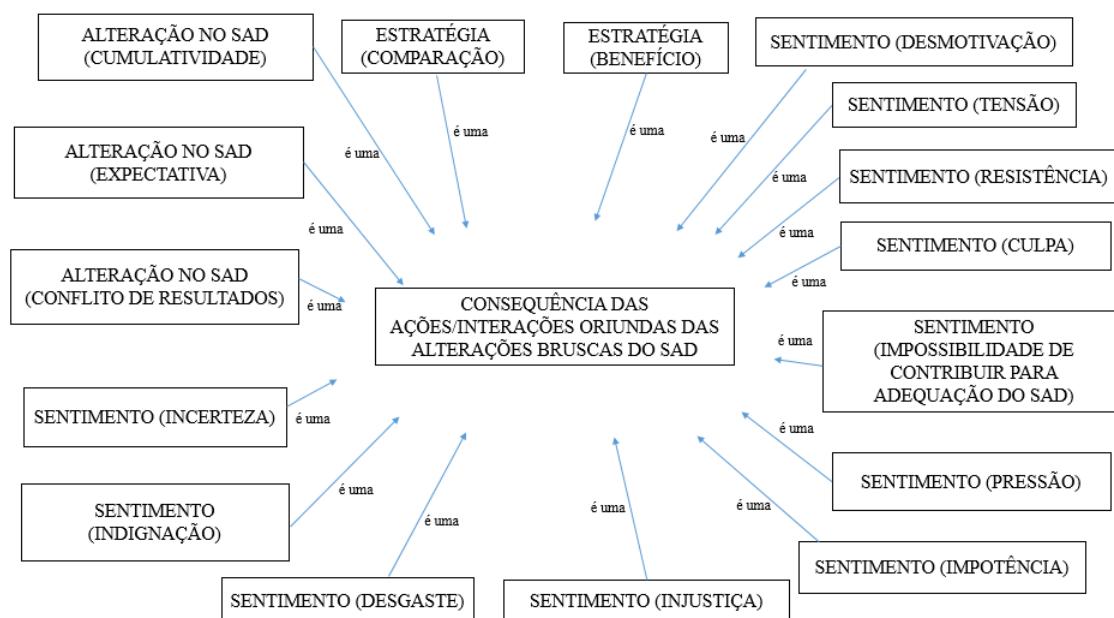
Assim, percebe-se, dentro da unidade, ações/interações relacionadas ao processo, à rotina e à comunicação, por exemplo. No que tange à categoria ‘Estratégia’, destacam-se alguns trechos que ilustram as ações/interações praticadas.

Porque existem várias maneiras de entregar alta performance. A ferramenta [SAD] ela permite, como eu dei o exemplo da poupança, que tu consiga fazer o teu resultado, fazendo um item, não fazendo o outro. **Tu não precisa gabaritar todos os itens.** Tu pode fazer tua alta performance escolhendo um caminho. Nesse semestre, por exemplo, nós aqui estamos com resultado muito negativo em fundos de investimento. Estamos hoje em alta performance, temos condições de chegar em alta performance ao final do ano, mesmo sem fazer esse item ‘fundos de investimento’. (Gestor 5)

E quanto maior é o grupo, mais difícil é de tu fazer isso de forma rápida. Então, eu acho que tinha...tem que ter definições mais prévias para poder implantar de forma mais clara, para poder ter melhores resultados, senão vira bagunça. (Gestor 4)

E com isso a mudança de foco de direcionamento... **então houve mudança de metas, houve mudança de itens, houve mudança de pesos, e com isso a gente teve que readequar a forma de atuação, né.** (Gestor 5)

Diante das ações/interações que ocorreram em função de alterações bruscas no SAD, são percebidas consequências. Strauss e Corbin (2008) afirmam que as consequências podem ser previstas ou não previstas. Visto o foco de a presente tese ser as consequências não intencionais do SAD, delinear essas consequências e explicar como elas alteram o fenômeno garante explicações mais completas sobre sua ocorrência. A Figura 19 apresenta as consequências identificadas.

Figura 19. Esquema referente às consequências

Como esta tese visa propor um *framework* para mitigar as CNIs do SAD, optou-se por discuti-las, em maior profundidade, nas seções 4.5 e 4.6. Assim, é finalizada a parte da Codificação Axial, na qual as categorias foram relacionadas às subcategorias, foram discutidas as condições de ações e as consequências do fenômeno estudado.

4.4 Codificação Seletiva

O último estágio da análise de dados, baseada em Strauss e Corbin (2008), trata da codificação seletiva, na qual se busca uma categoria central que tem relação com todas as outras categorias. É um processo de refinamento da proposta teórica em que é possível ilustrar, por meio de um esquema teórico, a relação entre as categorias. Os pressupostos da escolha da categoria central são estes: 1) todas as categorias importantes devem estar relacionadas a ela; 2) devem aparecer frequentemente nos dados; 3) a explicação da relação das categorias com a categoria central é lógica, e não forçada; 4) seu nome deve ser abstrato; 5) conforme o conceito da categoria é refinado, ele ganha mais poder explanatório; e 6) consegue explicar as variações e o ponto principal nos dados.

O processo de encontrar a categoria central, no presente estudo, foi bastante natural, uma vez que a 'Alteração no SAD' (categoria central) se fez muito presente em todas as entrevistas e em todas as relações entre categorias. Foram redigidos memorandos para auxílio na validação da escolha, conforme sugerido por Strauss e Corbin (2008), para então propor o esquema teórico da Figura 20.

Figura 20. Diagrama geral



A Estratégia da Matriz, ou a mudança dessa estratégia, implica diretamente o SAD, alterando-o. A alteração no SAD afeta a unidade, que então precisa definir estratégia para alcançar o resultado. Essas alterações do SAD implicam mudanças, também, na estratégia da unidade. Todo o processo de avaliação de desempenho, operacionalizado pelo SAD (e suas alterações), implicam consequências não intencionais, provocando diversos sentimentos nos gestores e demais funcionários, além de causarem problemas de processo. Este processo – desde a definição da Estratégia da Matriz até às consequências geradas pela avaliação – interage com questões de contingências do contexto sob análise.

Assim, diante da proposta da tese de um *framework* para mitigar as CNIs do SAD, utilizaram-se as etapas de análise qualitativa dos dados de Strauss e Corbin (2008), junto com a observação realizada no estudo de caso.

4.5 Desenvolvimento do *Framework*

Com base na definição de *framework* adotada nesta tese, norteadas por Shehabuddeen, Probert e Phaal (2006), foram definidas quatro perguntas para sua construção e proposta de mitigação das CNIs do SAD: (i) Quais são as CNIs do SAD identificadas?; ii) Quais as causas dessas CNIs?; 3) Em qual fase do ciclo de vida do SAD elas têm origem?; e iv) Quais ações podem mitigar a ocorrência dessas CNIs? Com base em Strauss e Corbin (2008), as respostas das perguntas (i) e (ii) foram obtidas por meio

da análise realizada no tratamento dos dados. Na sequência, é apresentado um recorte desses achados, com a exemplificação de duas consequências que demonstram como foi delineado o caminho para encontrar a resposta dessas duas primeiras perguntas. No Apêndice B, consta a Tabela Condição-Ação-Consequência completa.

Tabela 13. Recorte da tabela Condição-Ação-Consequência

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
DESMOTIVAÇÃO	Estado de abatimento ou desalento, manifestado pelos gestores, para seguir produzindo e buscar resultados.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Quando algum indicador passa a ter uma representatividade maior que a esperada durante o ciclo de avaliação, isso pode causar uma nova classificação no <i>ranking</i> da agência. Se houver queda na classificação, isso causa desmotivação nos colaboradores, uma vez que eles estavam atingindo o resultado respeitando as regras antigas, e passaram a não atingir. O mesmo ocorre caso haja aumento exagerado da meta.	ALTERAÇÃO
		Estratégia (Gestão da Equipe) - desafios. Descrito como cansativo, retrabalho.	Estratégia da Matriz	Uma mudança de Estratégia da Matriz altera o SAD e essa alteração impacta diretamente a estratégia a ser seguida pela unidade. O gestor precisa repassar isso para a equipe. Quando há uma alteração inesperada no SAD, cabe ao gestor motivar a equipe e repassar as novas regras, o que eles relatam como cansativo e desmotivador.	
TENSÃO	Sentimento de apreensão em função da possibilidade de 'cair' na colocação geral.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD -Importância/ Representatividade de um indicador combinada com sua volatilidade	Os entrevistados relatam que alguns indicadores são bem significativos para o atingimento do resultado, mesmo que não seja necessário gabaritar todos os indicadores. Assim, eles ficam apreensivos diante da possibilidade de Alteração do SAD, pois podem ser afetados e terem sua nota diminuída.	DESIGN

A construção dessa Tabela, chamada de Tabela Condição-Ação-Consequência, originou-se da reflexão gerada com o tratamento dos dados apresentados da seção anterior, da metodologia de Strauss e Corbin (2008). Conforme já mencionado, esse método de análise qualitativa dos dados permite uma visão mais construtivista/interpretativista do que uma tradicional análise de conteúdo. Isso permitiu uma reflexão profunda dos dados, possibilitando ‘traçar’ o caminho das CNIs identificadas. Um exemplo é no caso da CNI da Tensão: na segunda coluna ela é descrita; na terceira coluna são apresentadas as ações que permitiram que a CNI acontecesse; na quarta coluna, quais condições permitiram a ocorrência dessas ações; e, na quinta, um memorando descrevendo o fenômeno. Ainda, foi acrescentada uma sexta coluna que direciona para a causa, de modo amplo, da ocorrência dessa CNI. Esta última coluna surgiu da necessidade de sintetizar os achados para a posterior proposta do *Framework*.

Acrescenta-se ainda que, no exemplo da CNI da Tensão, a coluna da condição está destacada em outra cor, visto que a ‘Importância/ Representatividade de um indicador combinada com sua volatilidade’ foi identificada nesse momento como condição, e não na fase de codificação. Strauss e Corbin (2008) salientam que é esperado e natural que novos *insights* surjam no processo de análise e reflexão em função de a metodologia não ser linear.

Encontradas as respostas das perguntas (i) e (ii), foi montada uma nova estrutura de tabela para então apresentar quais ações podem ser tomadas para mitigar as CNIs do SAD encontradas – pergunta (iv) – bem como em qual fase do ciclo de vida do SAD elas se manifestam para responder à pergunta (iii). É importante a identificação da fase do ciclo de vida, uma vez que as ações a serem tomadas vão depender diretamente em qual momento do SAD está sendo considerado. A Tabela 14 detalha a síntese dos achados de CNIs do SAD e ações para sua mitigação verificados no estudo de caso em análise.

Tabela 14. Síntese dos achados de CNIs do SAD do estudo de caso e ações para sua mitigação

CAUSAS	CONSEQUÊNCIA NÃO INTENCIONAL	AÇÃO PARA MITIGAR	ASPECTO	RESPONSÁVEL	ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA	CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL
ALTERAÇÃO ESTRATÉGICA	DESMOTIVAÇÃO	Realizar alterações estratégicas durante o período avaliativo desde que sejam justificáveis e com tempo hábil de adaptação das unidades.	CLAREZA ESTRATÉGICA	Matriz	Retroalimentação	Um SAD consistente, que transmite segurança em vez de volatilidade, motiva os empregados a acreditarem nas diretrizes estabelecidas pelo sistema. Essa motivação se reflete nos resultados obtidos.
	RESISTÊNCIA	Estabelecer objetivos estratégicos com prazo definido.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	A manutenção das diretrizes do SAD permite que os empregados tenham maior controle sobre o andamento do seu trabalho, seja em questões de rotina do dia a dia, seja, também, em planejamento de suas ações.
	PRESSÃO	Estabelecer metas factíveis de alcance para as unidades.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	Estabelecer metas que não sejam exorbitantes, ou, especialmente, aumentar as metas durante o início do ciclo avaliativo, permite que haja maior controle por parte dos empregados das ações a serem tomadas para atingir o resultado esperado.
	IMPOTÊNCIA	Estabelecer metas factíveis de alcance para as unidades.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	Manter estabelecidas as diretrizes do SAD, impostas no início do ciclo avaliativo, permite que os gestores consigam refletir bem sobre a estratégia da unidade e colocar em prática ações que permitam atingir o resultado desejado.
	DESGASTE	Manter, sempre que possível, as diretrizes estratégicas estabelecidas no início do período avaliativo.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	Sustentar os mesmos direcionamentos do SAD, durante o período avaliativo, garante que não haja retrabalho por parte da unidade, ou mesmo que não haja a sensação de que foi realizado trabalho em vão.
	INDIGNAÇÃO	Manter, sempre que possível, as diretrizes estratégicas estabelecidas no início do período avaliativo.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	A manutenção das diretrizes do SAD transmite segurança aos gestores para que sigam as ações de trabalho estabelecidas. Dessa forma, sentem-se resignados a alcançar os resultados.

DESIGN	TENSÃO	Atentar para a representatividade das métricas (Taxas de Compensação), de modo que não seja desproporcional, para que uma métrica não tenha poder de alterar por completo a nota final do SAD (volatilidade).	SAD EQUILIBRADO	Matriz	Design	Ter bem distribuída a concentração das metas - desde que obedecem aos critérios estratégicos - torna o SAD menos volátil e mais sustentável, permitindo resultados de desempenho mais consistentes e duradouros.
	RESISTÊNCIA	Estabelecer objetivos estratégicos com prazo definido.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Design/Retroalimentação	Alterações, quando houver, precisam de tempo prévio para que os empregados possam organizar sua rotina e atividades para desempenhar suas funções.
	INJUSTIÇA	Assegurar que pontuações alcançadas, antes de alguma alteração estratégica, sejam mantidas.	CLAREZA ESTRATÉGICA		Retroalimentação	Os gestores relatam que o sentimento de injustiça ocasionado pela alteração no ranking de colocação da unidade os deixa desmotivados. Assim, não realizar alterações bruscas irá minimizar esse sentimento.
	CONFLITO DE RESULTADOS	Harmonizar a Avaliação de Desempenho das unidades com a avaliação da superintendência.	SAD EQUILIBRADO		Design	A partir do momento que o resultado de cada unidade, de modo independente, reflete o total da superintendência, deixa de haver discordância entre o gestor da unidade e o gestor da superintendência.
	CUMULATIVIDADE	Realizar avaliações mensais do desempenho das organizações, sendo a avaliação semestral uma média das notas mensais.	SAD EQUILIBRADO		Design/Retroalimentação	Como as metas são semestrais (distribuídas pelos meses), quando a unidade não atinge a meta em um mês, ela acumula para o próximo mês, tornando mais difícil o fechamento do semestre. Com metas mensais, não há esse acúmulo em um período longo de tempo, que pode haver diversas oscilações econômicas.
GESTÃO INTERNA	PRESSÃO	Realizar uma divisão de tarefas de modo que a responsabilidade seja compartilhada, e não individualizada.	RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA	Unidade	Uso	A estratégia da unidade consiste em “dividir” alguns indicadores entre os gerentes. Assim, alguns gestores têm uma responsabilidade individual perante alguns aspectos, o que lhes deixa pressionados. Repartir essa responsabilidade (um indicador para dois gestores, por exemplo), pode diminuir essa pressão sentida por eles. Menos pressionados, podem desenvolver o trabalho com mais tranquilidade e obter resultados mais satisfatórios, tanto no nível individual, quanto no organizacional.

CONTINGÊNCIAS	IMPOTÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NA CONCEPÇÃO DO SAD	Inserir empregados que trabalham no operacional (diretamente no varejo) na construção do SAD. Realização de rodas de diálogo virtuais ou presenciais, que torne a Avaliação de Desempenho participativa.	PARTICIPAÇÃO	Matriz	Design/Retroalimentação	O SAD, a ser utilizado para avaliação das unidades, é elaborado por uma equipe da matriz. A inclusão de empregados que trabalham diretamente nas unidades para contribuírem na concepção do SAD pode enriquecer a ferramenta, uma vez que traz a perspectiva operacional das unidades.
	INCERTEZA	Aumentar nível de comunicação entre matriz e unidades, seja por <i>lives</i> , seja por reuniões presenciais com apresentação de objetivos macro por período.	COMUNICAÇÃO		Desing/Usa/Retroalimentação	Maior comunicação sobre os objetivos estratégicos macro da matriz traria mais significados ao SAD. Isso reduziria a apreensão e incerteza geradas pelo modelo atual, trazendo mais compreensão e explicações que dão sentido às ações que devem ser tomadas no dia a dia. Quando os propósitos ficam mais claros, os empregados relatam maior facilidade em atendê-los
	COMPARAÇÃO	Considerar novas características para classificar as agências, tais como: percentual de população A, B, C, D e E atendida pela unidade; percentual de correntistas que tenham convênio apto a realizar consignados; localização da unidade (para diferenciar unidades de atendimentos de bairros carentes e bairros com maior poder aquisitivo).	CONTINGÊNCIAS		Design	Na própria fala dos gestores percebeu-se, em alguns momentos, que a maneira como as unidades são classificadas provoca uma comparação entre unidades gerando um sentimento de injustiça. Assim, levar em conta mais características do contexto de cada unidade seria uma avaliação mais justa do ponto de vista dos gestores.

As causas macro da Tabela 14, Condição-Ação-Consequência, sejam elas Alteração Estratégica, *Design*, Gestão Interna e Contingências, permitiram o agrupamento das CNIs do SAD nesses quatro grandes grupos. A identificação de qual fase do ciclo de vida do SAD as CNIs ocorrem foi possível com o conhecimento da pesquisadora, contemplado na fase de revisão da literatura do tema. Destaca-se, nesse ponto, que a fase de implementação do SAD (Bourne *et al.*, 2000) não é contemplada nesta pesquisa, visto que a implementação se dá de forma automática, pois os dados são alimentados instaneamente no SAD, não havendo necessidade de alimentação manual. Portanto, após a fase do *design*, tem-se a fase do uso e, posteriormente, a fase da retroalimentação do SAD.

Assim, com a identificação das CNIs do SAD, suas causas e em qual fase do ciclo de vida ocorrem, foi possível propor ações para mitigar essas consequências (presentes na terceira coluna). As ações sugeridas têm origem no conhecimento teórico adquirido no decorrer da pesquisa; nos *insights* gerados após análise dos dados; e em uma legitimação solicitada ao gerente-geral da unidade de pesquisa. Foram, ainda, destacadas, na última coluna, as contribuições gerenciais a serem alcançadas diante da execução das ações propostas. Salienta-se que, neste estudo de caso, as CNIs do SAD que predominam são oriundas da matriz e são também capazes de ser mitigadas por ela. Apenas no caso da CNI Pressão (Causa: Gestão Interna), verificou-se que a responsabilidade de mitigação é de cunho da gestão da unidade. Ou seja, como a gestão da unidade opta por realizar uma divisão de tarefas de modo que o atingimento de metas dos indicadores seja fracionado pelos gerentes (exemplo: gerente 1 responsável pelos indicadores A, B e C; gerente 2 responsável pelos indicadores D, E e F), isso causa pressão nos gerentes. A ação de mitigação propõe dividir essa responsabilidade entre gestores para que não seja individualizada.

Os pontos evidenciados na Tabela 14 são a ilustração do estudo de caso praticado neste trabalho para entender como as CNIs do SAD se manifestam e então propor ações para mitigá-las. No entanto, a ideia desta tese é a proposição de um *Framework* genérico (Shehabuddeen; Probert; Phaal, 2006) que possua uma estrutura capaz de nortear os demais SADs com base em aspectos críticos que possam mitigar as CNIs. Assim, na coluna ‘Aspectos’ (quarta coluna), estão sintetizados esses pontos que podem minimizar as CNIs do SAD. Com base nesses aspectos, é proposta a Estrutura do *Framework*.

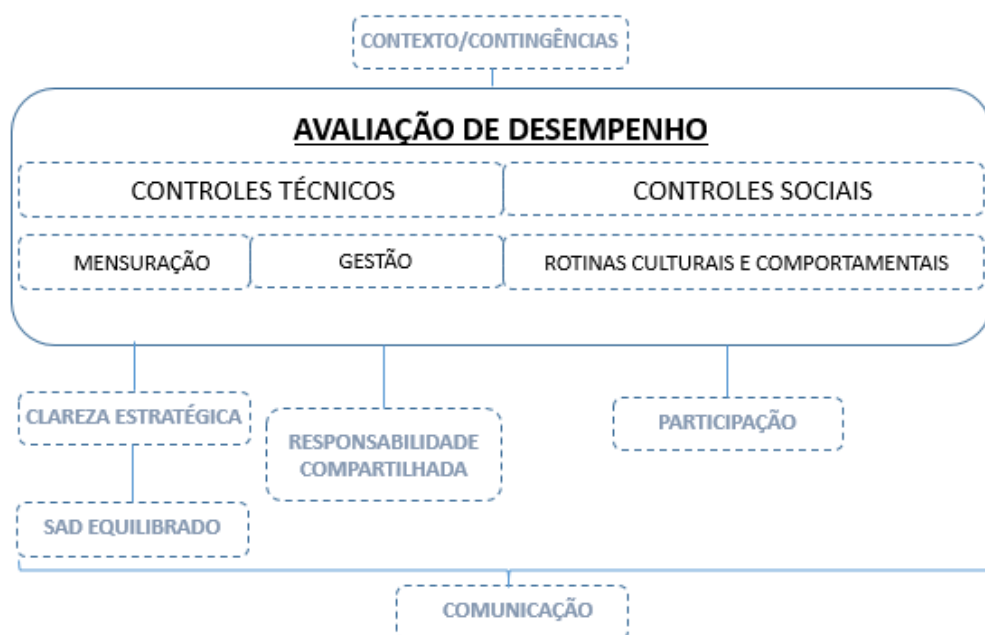
4.6 Estrutura do *Framework*

Os aspectos identificados que têm capacidade de mitigar as CNIs do SAD são: **Clareza Estratégica; SAD Equilibrado; Responsabilidade Compartilhada; Participação; Comunicação; e Contingências**. Esses aspectos foram incorporados ao modelo teórico de AD, proposto na Figura 1, do Referencial Teórico (Mapa da Literatura de AD), estabelecendo relação com cada um dos blocos e das segmentações da AD.

Entende-se que, dentro do grande bloco que representa a AD, se manifestam, simultaneamente, controles técnicos e sociais. Ou seja, ao mesmo tempo em que há uma ferramenta de SAD (mensuração) que possui direcionamentos de ações que devem ser tomadas para executar esta ferramenta (gestão), há uma cultura organizacional própria da instituição (rotinas culturais e comportamentais – controles sociais) que influencia e é influenciada pelos controles técnicos. Esses controles ocorrem concomitantemente, e não de modo sequencial. Conforme defendido por esta tese, a prática da AD produz CNIs que são inerentes ao processo, isto é, sempre irão existir, mas, com os achados da literatura e do estudo de caso, foram verificados aspectos-chave que podem mitigar essas consequências.

A Figura 21 apresenta a representação pictórica desse achado.

Figura 21. *Framework* com aspectos a serem considerados para mitigar as CNIs do SAD



Assim, defende-se que a **Clareza Estratégica** e o **SAD Equilibrado** são aspectos que devem ser levados em consideração quando da mensuração do SAD; que a **Responsabilidade Compartilhada** é fundamental para a gestão do SAD; que o aspecto da **Participação** é

essencial quando da consideração dos controles sociais; que a **Comunicação**, seja entre hierarquias, seja dentro da mesma hierarquia, é substancial em todo o processo avaliativo para atenuar a ocorrência de CNIs; e que todos esses aspectos devem ser adaptados conforme o **Contexto/Contingências**. A seguir são detalhados esses aspectos.

✓ **Clareza Estratégica**

Os objetivos estratégicos de uma organização fornecem os direcionamentos para a construção de um SAD. O SAD traduz operacionalmente os objetivos estratégicos. A partir do momento que esses objetivos não estão claros ou bem definidos, sejam eles a curto, médio ou longo prazo, eles vão afetar diretamente a construção/*design* do SAD. Um objetivo estratégico que pode mudar a qualquer momento irá, conseqüentemente, alterar a maneira como é mensurado o desempenho de uma organização (Fase de Mensuração – Controles Técnicos). Uma alteração na mensuração (seja ela na meta, métrica ou na taxa de compensação) impacta em todas as ações que estão sendo tomadas pela organização. Assim, argumenta-se que ter os objetivos estratégicos bem claros e definidos é essencial para realizar uma AD adequada e que implique, o mínimo possível, CNIs.

Isso é exemplificado na ilustração do estudo de caso da tese, onde alterações bruscas no SAD, oriundas de mudanças estratégicas repentinas, causaram diversas CNIs, tais como sentimentos de desmotivação, resistência, pressão, impotência, desgaste, indignação, resistência e injustiça.

✓ **SAD Equilibrado**

Também na Fase de Mensuração, tem-se o aspecto referente ao equilíbrio do SAD, que diz respeito (i) à harmonia entre o SAD das unidades e das supertintendências; (ii) a indicadores bem distribuídos; e (iii) à não cumulatividade de resultados. A questão da harmonia entre SADs das unidades e supertintendências (i) diz respeito à congruência de seus resultados, de modo que o bom desempenho da unidade reflita diretamente na supertintendência, e não que haja uma concorrência entre eles. No momento de definir os critérios de medição, é preciso atentar para não gerar CNIs, tais como conflito de resultados. Esse aspecto relevante a ser levado em conta na AD para não gerar conflito de resultados (CNIs) é relatado na fala do Gestor 5.

Num passado recente, a gente tinha a situação que eu relatei, tinham agências que estavam muito negativas em poupança e vinham também fazendo seu resultado. Qual foi a mudança que teve na regra para nota da superintendência, que aí para mim, enquanto gerente geral de rede é muito significativo, porque o superintendente me

cobra que eu atue de forma a fazer o resultado da superintendência. Eu não sou apenas responsável pelo resultado da agência, eu sou responsável pela agência, de forma com que eu contribuo no mesmo caminho que a superintendência está caminhando. (Gestor 5)

Indicadores bem distribuídos/equilibrados (ii), com a intenção de não deixar o SAD desbalanceado (por exemplo, um indicador ter uma representatividade muito maior em comparação aos demais), fazem com que não incorra em CNIs de tensão, em função da mitigação da volatilidade do resultado. Ainda, a acumulação de resultados (iii) provoca CNIs de sentimentos negativos de injustiça e desmotivação, que é o caso, por exemplo, de a unidade atingir o resultado todos os meses (fechamento mensal) e, no último mês do semestre, não conseguir atingir, uma vez que o resultado considerado é apenas o semestral.

✓ **Responsabilidade Compartilhada**

Ainda com relação aos controles técnicos da AD, mas adentrando para a gestão (no caso, a gestão interna da unidade), há o aspecto da responsabilidade compartilhada entre os gestores para que não incorra em pressão (CNI). Argumenta-se que distribuir metas, a fim de que a responsabilidade não recaia apenas sobre um gestor, pode vir a melhorar o desempenho desses gestores. No estudo de caso, exemplifica-se que a responsabilidade individualizada (um gestor é incumbido do desempenho que é representado pela mensuração em um indicador), gera sentimentos negativos, e segmentar essa delegação pode atenuar a manifestação de CNIs.

✓ **Participação**

Adentrando no campo dos controles sociais da AD, defende-se que uma gestão participativa que insira empregados que trabalham no operacional para contribuir com o SAD, com relatos de experiências ou sugestões, minimiza a ocorrência de CNIs, em especial o sentimento de impotência (desvalorização) com relação à contribuição para o SAD. Nesse ponto, o aspecto da participação deve ser contributivo e alinhado com os objetivos estratégicos da matriz. A participação de empregados que operam na linha de frente do atendimento tende a aperfeiçoar o processo avaliativo.

Na ilustração do estudo de caso, percebe-se, na fala dos gestores, o descontentamento com relação à impossibilidade de contribuir para a melhoria da configuração do SAD. Eles têm ideias e sugestões, porém não há abertura para a contribuição.

Já parei pra pensar nisso, o problema é que a matriz vai fazer isso conforme a produção no momento. (Gestor 1)

Então, cada agência, vamos dizer assim, tem uma habilidade natural de contratar certos produtos e serviços. E eu acho que às vezes as metas, quando são distribuídas, não leva isso muito em consideração. (Gestor 2)

✓ **Comunicação**

O aspecto da Comunicação está presente em toda a estrutura de AD, uma vez que é relevante em todo o processo avaliativo. Uma boa comunicação entre matriz e filiais gera maior segurança nos empregados, diminuindo incertezas (CNIs) e angústias. Ademais, ela otimiza o processo e traz clareza dos porquês dos direcionamentos a serem seguidos. Uma boa comunicação auxilia inclusive nos aspectos da clareza estratégica, do equilíbrio do SAD e da responsabilidade compartilhada, uma vez que torna a avaliação mais transparente, com indicadores harmônicos entre si e não impliquem cumulatividade. Assim, todas as CNIs que podem ser mitigadas pelos aspectos já citados podem ser otimizadas com uma comunicação assertiva.

Trazendo para o estudo de caso, recorrentemente os gestores demonstraram insatisfação com uma comunicação repentina realizada em função de alterações bruscas no SAD, sendo mais no sentido de comunicado impositivo do que de debate sobre possíveis alterações. Isso gerou desgaste, desmotivação e indignação (CNIs). Assim, defende-se que uma comunicação constante entre matriz e filiais, além da comunicação interna, é fundamental para mitigação das CNIs do SAD.

✓ **Contexto/Contingências**

A consideração da particularidade de contexto/contingências na AD é fundamental para a minimização da ocorrência de CNIs. Características de setor ou perfil podem mudar o resultado de uma avaliação mesmo que os objetivos estratégicos sejam os mesmos. Assim, um SAD que leve em consideração que, por exemplo, a estratégia vem do governo, por ser do setor público, precisa prever que alterações podem ocorrer em função de políticas públicas. Precisa estar preparado para receber possíveis alterações, flexibilizando prazos ou bonificando resultados das unidades para que os efeitos da alteração (CNIs) não sejam tão sofridos pelas unidades afetadas. Ademais, defende-se que um SAD genérico deva incorporar características das unidades/filiais, para uma avaliação mais justa.

Exemplificando no estudo de caso desta tese, incorporar características de localização, classe populacional, poder aquisitivo dos clientes, dentre outras citadas na Tabela 14, permitiria uma avaliação com equidade e suavizaria CNIs de injustiça, comparação e impotência.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta tese objetivou fornecer um *framework* com pontos centrais a serem considerados para que sejam mitigadas as CNIs advindas do uso do SAD. Conforme destacado na justificativa deste trabalho, o tema carece de explicações teóricas. Dessa forma, não há *frameworks* ou roteiros de mitigação pré-existent para discutir com os achados encontrados. Posto isso, no que tange à discussão com a literatura visitada na Base Teórica, foram considerados os movimentos feitos em dois grandes blocos: Avaliação de Desempenho; e Consequências Não Intencionais do SAD. Com relação ao bloco da AD, serão discutidos conceitos centrais de AD, do SAD e seu Ciclo de Vida, de modo a relacionar esses conceitos aos aspectos relevantes encontrados para mitigar as CNIs do SAD. Com relação ao segundo bloco da Base Teórica (CNIs do SAD), será feito o contraponto do que a literatura trouxe sobre o tema para relacionar com os achados.

Com relação à AD (Bloco II, do Mapa da Literatura), há a união dos subsistemas de mensuração e gestão (controles técnicos) e os controles sociais. Com relação à mensuração do desempenho, o tema é antigo, mas é relevante até a atualidade. Já em 1995, Neely *et al.* (1995) salientam a preocupação sobre uma adequada mensuração, tema que seguiu sendo debatido e aperfeiçoado (Melnik, Stewart, & Swink, 2004; Melnik, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014). A literatura mostra que a métrica precisa traduzir os objetivos estratégicos da organização, indicando a forma de operacionalização, além de sinalizar as consequências do atingimento ou não da meta (Melnik, Stewart, & Swink, 2004; Melnik *et al.*, 2014; Domínguez, Pérez, Rubio, & Zapata, 2019; Van Looy & Shafagatova, 2016; Yigitbasioglu & Velcu, 2012). Ademais, Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010) destacam a importância de um SAD equilibrado, com métricas que suportem as tomadas de decisão da gestão. Os achados da tese corroboram os autores, uma vez que os aspectos da **Clareza Estratégica** e de um **SAD Equilibrado** se mostraram essenciais para mitigar as CNIs do SAD.

A estratégia (elemento que antecede e dá as diretrizes para a mensuração), quando não é bem definida ou quando passa por alterações bruscas não previstas, causa uma série de desconfortos e implicações negativas para o processo avaliativo. Essas implicações – CNIs identificadas – manifestam-se na forma de desmotivação, resistência, pressão, impotência, desgaste e indignação, prejudicando o desempenho individual e, por conseguinte, coletivo. Taticchi, Tonelli e Cagnazzo, 2010 trazem o conceito de SAD equilibrado e dinâmico, que suporta as decisões tomadas pela organização. Os resultados obtidos pela análise do estudo de caso reforçam esse conceito, complementando que é necessário atentar para a

representatividade das métricas e da sua volatilidade, de modo a não gerar tensão; da necessidade de harmonização da AD para que avaliações de matriz e filiais caminhem em sintonia para não gerarem conflitos de resultados; e de que a AD não contemple um período de tempo muito longo para não gerar cumulatividade de metas.

O subsistema de gestão, ainda dos controles técnicos, utiliza as informações da mensuração do desempenho para coordenar a organização a atingir a performance desejada (Bourne, Mills, & Choong, 2014; Ferreira & Otley, 2009; Melnyk *et al.*, 2014; Martins & Ensslin, 2020; Smith & Bititci, 2017; Wilcox, Neely, & Platts, 2000). Aqui, a intenção não é discutir modelos de gestão postos pela literatura, mas, sim, sinalizar qual ponto da gestão interna estudada gerou CNIs. Identificou-se que a maneira como a gestão interna da organização distribui as responsabilidades (de modo individualizado) gerou pressão nos gestores. Assim, defende-se que a **Responsabilidade Compartilhada** (aspecto do *Framework* proposto) é fundamental no processo avaliativo para minimizar desconfortos emocionais nos gestores.

Quanto aos controles sociais, estes têm ênfase em ‘como’ ocorre o processo de gestão, incluindo rotinas culturais e comportamentais (Smith & Bititci, 2017). Os aspectos sociais são um chamamento mais atual da literatura de AD (Beer & Micheli, 2018; Smith & Bititci, 2017; Okwir *et al.*, 2018) e ocorrem paralelamente aos controles técnicos. Esse ‘como’ do processo de gestão se mostrou um ponto crítico da ocorrência de CNIs do SAD, no que faz menção à **Participação**. A literatura mostra que os modelos de gestão podem variar de um tipo mais de comando/controle (impositivos) até modelos mais participativos/democráticos, visto que modelos mais participativos geram mais engajamento nos colaboradores (Smith & Bititci, 2017). Essa sinalização da literatura corrobora os achados da presente tese, uma vez que, quando os direcionamentos do SAD vêm para os gestores de modo impositivo (sem sua participação para aprimoramento e/sugestões), eles se sentem impotentes, menos motivados e até desvalorizados (CNIs).

Ainda, no que tange aos controles sociais, a literatura aponta a relevância de uma boa comunicação (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2019; Birdsall, 2018; Burney, Henle, & Widener, 2009; Jeske & Santuzzi, 2015), em todos os níveis da organização, como um fator de sucesso para o uso do SAD (Ferreira & Otley, 2009). Essa comunicação deve contemplar a dinamicidade que envolve o contexto e que suporte eventuais ajustes na estratégia (Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos *et al.*, 2007). Os achados da tese corroboram a literatura, uma vez que a **Comunicação** se mostrou um dos aspectos-chave do *framework* proposto para mitigação das CNIs, sendo essencial em todo o processo avaliativo.

Já o Bloco I, do Mapa da Literatura de AD, ressalta a preocupação em considerar o contexto sendo avaliado, respeitando suas contingências e se adaptando ao processo avaliativo (Bititci, Garengo, & Nudurupati, 2015; Bourne *et al.*, 2018; Ferreira & Otley, 2009, Okwir *et al.*, 2018). Essa sinalização, posta pela literatura, é reforçada pelos achados desta tese, uma vez que o contexto/as contingências se mostraram como aspecto-chave para a ocorrência das CNIs quando do uso do SAD. Verificou-se que particularidades com relação ao setor público implicam mudanças estratégicas repentinas, visto que os gestores da matriz que ditam as regras têm cargos políticos, corroborando com os estudos de Arnaboldi *et al.* (2015) e Oh (2023). Os resultados do estudo de caso reconhecem a relevância de questões institucionais e características políticas do setor público quando da ocorrência das CNIs do SAD. No entanto, a presente tese não tem como foco o debate entre setores público e privado e, sim, compreender o fenômeno estudado levando em consideração que algumas consequências decorrem de particularidades do setor – que é o caso das alterações estratégicas repentinas fomentadas por questões políticas, por exemplo.

Além das questões de setores público e privado, demais características das unidades avaliadas, como localização, por exemplo, se incorporadas ao SAD, podem minimizar CNIs de injustiça, comparação e indignação. Assim, reforça-se que o SAD não deve ser simplesmente replicado entre organizações e até no mesmo grupo, e sim que considere **Contingências** e particularidades contextuais no processo avaliativo.

Com relação às fases do Ciclo de Vida do SAD, elencadas por Bourne *et al.* (2000), salienta-se que as fases de implementação e de uso do SAD, no caso deste estudo, acontecem concomitantemente. A fase de implementação trata da alimentação dos dados no SAD, vindo a ser um processo mecânico. Em função de o SAD da organização estudada ser automatizado e não sendo necessária sua alimentação, ela ocorre junto com o uso. Por esse motivo, nos resultados só foi feita menção ao uso, e não à implementação.

As fases do Ciclo de Vida que mais se destacaram quando das sugestões para mitigar as CNIs do SAD foram o *design* e a retroalimentação. Visto que o *design* do SAD surge com os objetivos estratégicos e a retroalimentação, da sua revisão, interpreta-se que as alterações bruscas realizadas na configuração do SAD (em função de alterações estratégicas) fomentaram a ocorrência de CNIs. Compreende-se que alterações são necessárias em função da dinamicidade do ambiente (Smith & Bititci, 2017), no entanto se percebeu que alterações não estruturadas, de modo brusco e acontecendo constantemente, geram desgaste, incerteza, desmotivação, tensão e indignação nos gestores. Com relação ao uso do SAD, CNIs, por pressão gerada nos gestores, poderiam ser mitigadas com uma responsabilidade compartilhada, e a

incerteza (CNI) por eles sentida poderia ser minimizada com melhor comunicação da alta gestão para com as unidades.

Adentrando para, especificamente, o que a literatura traz sobre as CNIs do SAD, discute-se a relevância e o reconhecimento de como o tema afeta o processo avaliativo (Franco-Santos & Otley, 2018). É posto e reconhecido que o SAD gera consequências nos indivíduos, na organização e no desempenho (Franco-Santos *et al.*, 2012). Pelos achados da tese, foram elencados diversas CNIs na seção de resultados que impactaram a AD. Esses achados inclusive corroboram Elias (1997) e Merton (1936) – precursores do tema na área da Sociologia – quando afirmam que as CNIs podem ser mitigadas, mas jamais completamente anuladas. Exemplo disso é a CNI do SAD de pressão sentida pelos gestores em função da distribuição individualizada de metas dos indicadores. Eles se sentem pressionados em função da responsabilidade particular atribuída a eles. Para mitigar a CNI da pressão, sugere-se, no *Framework* proposto, a consideração da Responsabilidade Compartilhada que viria a minimizar esse sentimento. No entanto, não se pode ignorar o fato de que a AD é um fenômeno social, composto por pessoas (Ensslin *et al.*, 2010; Smith & Bititci, 2017; Valmorbidia & Ensslin, 2016) que sempre terão particularidades. No caso, o gerente-geral acredita que essa individualização das metas provoca mais engajamento nos gestores, ao mesmo tempo que gera pressão (seria o caso de ajustar entre o engajamento e a pressão, ou seja, mitigar, mas não anular). Assim, é uma questão de adaptação à organização estudada para atingir os resultados (consideração do contexto).

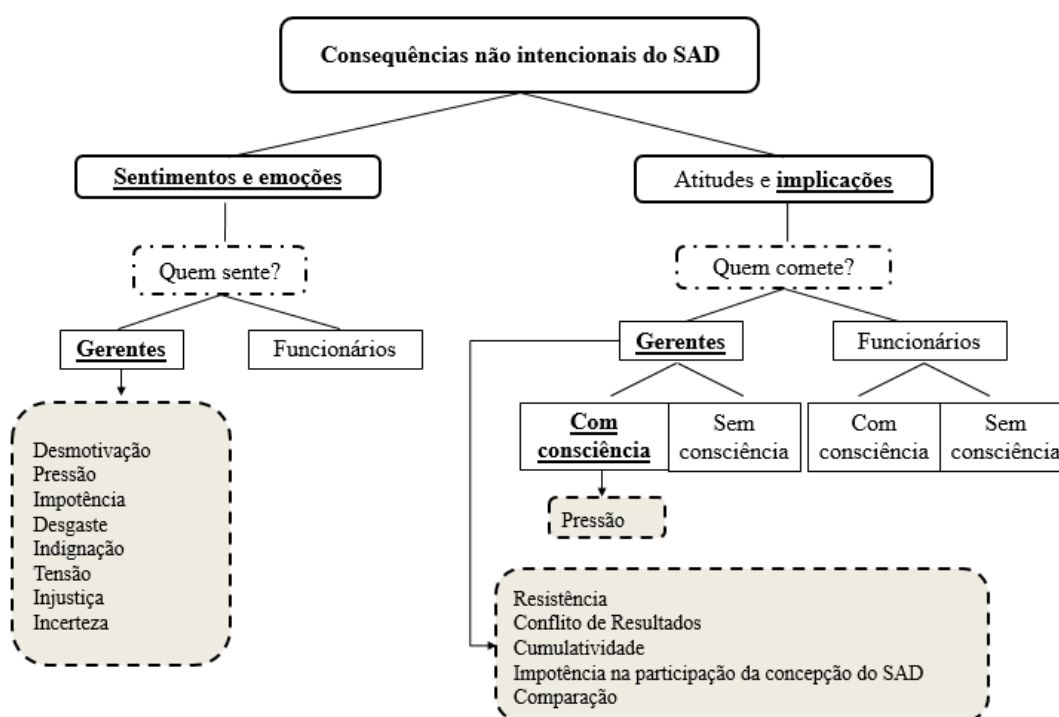
Smith (1995), em seu artigo seminal sobre as CNIs do SAD no setor público, elenca estas oito consequências: visão de túnel; subotimização; miopia; fixação de medida; deturpação; interpretação incorreta; *gaming*; e ossificação. Destas, as quatro últimas não foram verificadas no presente estudo de caso. As quatro primeiras foram percebidas indiretamente em um nível de matriz, e não no da unidade estudada. Um exemplo é a miopia, que seria a concentração de metas em curto prazo em detrimento de longo prazo. Percebeu-se, pelo relato dos gestores, que os objetivos estratégicos da matriz, traduzidos no SAD, são imediatistas e não tem uma preocupação com o longo prazo. No entanto, a confirmação dessa percepção deveria ser diretamente com a matriz que não foi objeto do estudo de caso. Assim, caberia uma análise em outro nível para confirmar essa interpretação.

Diante das CNIs encontradas no estudo de caso, justifica-se a **Proposição 1** da presente tese de que “As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho podem ser divididas em duas categorias: (i) ‘Sentimentos e Emoções’; e (ii) ‘Atitudes e Implicações’”. Na Taxonomia proposta na seção 2.2.1, elaborada com base na revisão da

literatura, encontrou-se majoritariamente CNIs do tipo de Atitudes e Implicações; e, em menor número, Sentimentos. No estudo de caso desta tese, os sentimentos negativos se fizeram mais presentes. Acredita-se que essa diferença da literatura para os achados empíricos se deu pelo fato de os estudos terem uma preocupação maior em relatar os problemas gerados pela CNI do que investigar as explicações teóricas ou causas desses fenômenos. Como esta tese propôs a mitigação das CNIs do SAD, foi primordial focar nas suas causas, o que pode ter gerado essa diferença de achados. Salienta-se que esse resultado não se mostra controverso à literatura, e sim é um chamamento à necessidade de levar em consideração os sentimentos e as emoções que interagem com a prática da AD.

A relação das CNIs, encontradas no estudo de caso com a estrutura proposta no Mapa da Literatura de CNIs do SAD, está disposta na Figura 22. As caixinhas em cinza elencam as CNIs e foram destacadas em **negrito e sublinhado** à qual parte do Mapa da Literatura elas têm vinculação.

Figura 22. Mapa da Literatura de CNIs do SAD adaptado ao estudo de caso



Em relação à categoria de ‘Sentimentos e Emoções’, sentidos pelos gerentes, as principais causas verificadas no estudo de caso têm relação com alterações estratégicas realizadas de forma brusca (desmotivação, pressão, impotência, desgaste, indignação); problemas de *design* do SAD (tensão, injustiça); escolhas da gestão interna (pressão); e

contingências da organização (incerteza). A tensão e pressão sentida pelos gestores corroboram os achados de Mouritsen (2005), de Siverbo, Cäker e Åkesson (2019) e de Cäker e Siverbo (2018), reforçando a consideração de aspectos referentes à Clareza Estratégica e Responsabilidade Compartilhada para mitigar essas consequências, conforme sinalizado no *framework* proposto. O sentimento de injustiça havia sido identificado na literatura acometendo os funcionários (Linna *et al.*, 2012; Powell *et al.*, 2012; Schay, 1993), e em nenhum momento os gerentes/gestores. No estudo de caso, foi bastante presente esse sentimento entre os gestores, seja por falta de comunicação, seja por alterações bruscas, seja por metas exageradas, pontos a serem considerados na AD. Já as CNIs de impotência, indignação e incerteza não haviam sido verificadas na literatura do tema e se mostraram relevantes no estudo empírico, trazendo novos elementos explicativos sobre a ocorrência de CNIs do SAD.

Na categoria de ‘Atitudes e Implicações’ do Mapa da Literatura das CNIs proposto, identificou-se a pressão como CNI originada com base na estratégia definida na unidade em individualizar metas. Essa pressão é ‘cometida’ pelo gerente-geral para com os demais gerentes. Esse resultado vai de encontro a Nehme (2017), que sinaliza que a pressão exercida sobre gestores é maior do que no nível operacional, assim estes sofrem pressão e acabam por pressionar os demais, no caso, os demais gestores. Esses achados vão ao encontro da **Proposição 2** da tese de que “As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho se manifestam nos diversos atores organizacionais”.

Com relação às demais CNIs de resistência, conflito de resultados, cumulatividade, impotência na participação da concepção do SAD e comparação, elas foram classificadas como implicações sofridas pelos gerentes diante de ações/diretrizes advindas da matriz. A resistência, verificada no estudo de caso, tem como causa principal identificada as alterações bruscas feitas no SAD, não sendo encontrada resistência pelo simples fato de os gestores estarem sendo avaliados, conforme verificou-se nos trabalhos de Bourne *et al.* (2003) e de Nudurupati *et al.* (2011). Acredita-se que as organizações já incorporaram em suas rotinas o processo avaliativo, e isso não causa mais o desconforto de quando a AD era uma novidade dentro das organizações.

O conflito de resultados encontrado tem relação com indicadores que ‘brigam’ entre si, causando dúvidas nos gestores sobre qual direção tomar. A literatura havia abordado apenas o conflito no sentido de falta de comunicação entre gestores e funcionários (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2019; Birdsall, 2018; Burney, Henle, & Widener, 2009; Jeske & Santuzzi, 2015). Acredita-se que a Comunicação entre unidades e matriz, além de um ajuste no *design* do SAD, pode atenuar essa CNI. A cumulatividade, impotência de participação na concepção do SAD, e a comparação, não encontradas na literatura pesquisada, têm relação direta com as

contingências específicas da realidade estudada, sejam elas o setor público, o período avaliativo e o modelo de gestão.

A **Proposição 3** desta tese (As Consequências Não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho sob a forma de ‘Atitudes e Implicações’ têm origem em ações ‘Conscientes’ e ‘Inconscientes’ dos diversos atores organizacionais) foi verificada empiricamente em partes. Conscientemente, o gerente-geral ‘causa’ pressão nos demais gestores em função da individualização no atingimento das metas. No entanto, não foram corroboradas atitudes inconscientes, provocadas pelos gestores, originando CNIs, uma vez que foram verificadas implicações sofridas pelos gestores com base em diretrizes vindas da matriz.

Para concluir a discussão dos resultados, retomou-se a afirmação no início desta seção sobre não haver um *framework* ou uma estrutura conceitual para debater. No entanto, Franco-Santos e Otley (2018), na intenção de encontrar uma teoria ou afirmação teórica para as CNIs do SAD, destacam fortemente a importância do ajuste do SAD (às contingências) para a minimização de CNIs. Esta tese vai de encontro a essa afirmação, e acrescenta demais aspectos para mitigação das CNIs do SAD. Para tanto, declara-se a tese de que:

Para mitigar Consequências não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho, é necessário considerar aspectos de Clareza Estratégica e Equilíbrio do SAD, além de uma Gestão Compartilhada e Participativa. Ainda, esses aspectos devem ser contemplados por Comunicação constante em todas as fases da avaliação e, sobretudo, considerar as Contingências do contexto avaliado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção da tese compreende os pontos relacionados a (i) contribuições teóricas encontradas; (ii) contribuições práticas fornecidas; (iii) limitações do estudo; e (vi) sugestões para estudos futuros.

Uma contribuição teórica fornece incremento para a literatura/teoria sobre o tema estudado, melhorando o rigor conceitual de uma ideia. Para o tema das CNIs do SAD, este trabalho contribuiu, em síntese: (i) com a proposta de classificação das CNIs em ‘Sentimentos/Emoções’ e ‘Atitudes/Implicações’; (ii) com os aspectos a serem considerados para mitigar as CNIs; e (iii) com a identificação de como as CNIs se manifestam em cada uma das fases do ciclo de vida do SAD.

A primeira contribuição é com relação à proposta de classificação das CNIs do SAD em ‘Sentimentos/Emoções’ e ‘Atitudes/Implicações’ sob a forma de uma taxonomia. Percebeu-se que essa ‘organização’ das consequências é capaz de fornecer subsídios para entendimento de que a natureza das CNIs não é a mesma e que, para minimizá-las, é necessário considerar suas origens e características. Assim, a categorização proposta auxilia no avanço da compreensão das CNIs.

A segunda, e principal contribuição teórica da tese, é a **relação** entre os aspectos que devem ser considerados para mitigação das CNIs do SAD com os controles técnicos e sociais da AD. Os elementos de Clareza Estratégica, SAD equilibrado, Responsabilidade Compartilhada, Participação, Comunicação e Contingências são assuntos já abordados na literatura de AD. Os controles técnicos (mensuração e gestão) e sociais também foram e são discutidos. Ademais, a existência de CNIs também é posta pela literatura. No entanto, a consideração de cada um dos aspectos relacionados com os controles da AD, de modo a mitigar as CNIs advindas do processo de avaliação operacionalizado pelo SAD, é uma nova visão que contribui para a literatura, adicionando informações de como e por que as consequências podem acontecer e, por isso, serem minimizadas.

Como terceira contribuição de cunho teórico, destaca-se o apontamento das principais CNIs verificadas em cada uma das fases do ciclo de vida do SAD. O conceito das fases do ciclo de vida do SAD é amplamente utilizado pela literatura de AD. Agregar a cada uma dessas fases o conhecimento do que pode vir a ocorrer de maneira não intencional, prejudicando o processo avaliativo, permite agir de modo tempestivo para mitigar as CNIs.

As contribuições práticas visam oferecer alternativas de solução para problemas mais operacionais. Aqui, retoma-se a ideia central da AD adotada pela tese, que é apoiar a gestão,

traduzindo os objetivos estratégicos organizacionais sob a forma de SAD, para alcance do resultado (objetivos) desejado. As CNIs advindas da operacionalização do SAD prejudicam esse processo. Dessa forma, propor ações que as mitiguem melhora o processo avaliativo, permitindo que a AD cumpra seu papel. Especificamente ao estudo de caso realizado, foram listadas, na Tabela 14 – Síntese dos achados de CNIs do SAD do estudo de caso e ações para sua mitigação -, as contribuições gerenciais fornecidas pela proposta de ações para mitigar cada uma das CNIs do SAD identificadas. Para a prática de modo amplo da AD, as contribuições são no sentido de pontos que devem ser considerados para minimizar CNIs, sejam elas: (i) consideração das contingências particulares de cada contexto na concepção do SAD e no seu uso, além da atentar para seu equilíbrio; (ii) manter uma boa comunicação entre os diversos níveis da organização e em todas as fases do ciclo de vida do SAD; e (iii) ter objetivos estratégicos bem definidos e estabelecidos e, caso haja a necessidade de sua alteração, que essa alteração preveja um processo estruturado.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a consideração apenas dos gestores para coleta e análise de dados, não incorporando os demais funcionários sem função gerencial. Essa limitação deu-se devido à indisponibilidade destes e de a pesquisa não dispor de tempo hábil para aguardar uma possível solicitação. A limitação não prejudica o resultado encontrado, mas limita a visão trazida por gerentes que possuem atribuições e comprometimento diferenciados no sentido de atender ao SAD. Acredita-se que funcionários sem função gerencial possam trazer novos fatores que ajudem o explicar o fenômeno da ocorrência de CNIs.

Com essa limitação, sugere-se, como estudo futuro, a aplicação deste trabalho com funcionários (não gerentes) e, por esse motivo, o cruzamento dessas informações para que a visão da organização seja mais ampla. Ainda, sugere-se que os aspectos apontados no *framework* para mitigação das CNIs (especialmente as ações sinalizadas) sejam incorporados em um novo ciclo avaliativo para verificar, na prática, a mitigação e os possíveis novos elementos a serem considerados.

Reitera-se que a AD é um fenômeno técnico e social imbuído de complexidade e relações entre indivíduos que compõem uma organização. Dada essa dinamicidade, CNIs sempre irão existir, pois isso é inerente ao processo. No entanto, atentar para as causas de suas ocorrências em cada contexto, na tentativa de minimizar essas consequências, melhora o processo avaliativo, permitindo que a AD possa cumprir sua finalidade de apoio à gestão para a obtenção de melhor resultado organizacional.

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.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- Batocchio, A., Ferraz Minatogawa, V. L., & Anholon, R. (2017). Proposal for a method for business model performance assessment: toward an experimentation tool for business model innovation. *Journal of technology management & innovation*, 12(1), 61-70.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019). Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader-member exchange. *Public Management Review*, 21(10), 1486-1515.
- Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 755-771.
- Birdsall, C. (2018). Performance management in public higher education: Unintended consequences and the implications of organizational diversity. *Public Performance & Management Review*, 41(4), 669-695.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062-3085.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. *Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549-1575.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788-2799.
- 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.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociology paradigm and organisational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: Portsmouth: Heinemann

Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International journal of productivity and performance management*, 55(1), 7-25.

Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256-266.

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.

Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2023). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*, 1-8.

Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. (2 ed). Pearson Prentice Hall.

Cavaliere, S., Gaiardelli, P., & Ierace, S. (2007). Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Cepiku, D., Hinna, A., Scarozza, D., & Savignon, A. B. (2017). Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects. *Journal of Management & Governance*, 21(4), 963-991.

Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221-242.

Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197.

Christensen, T., Lægreid, P., & Stigen, I. M. (2006). Performance management and public sector reform: The Norwegian hospital reform. *International Public Management Journal*, 9(2), 113-139.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.

Courty, P., & Marschke, G. (2008). A general test for distortions in performance measures. *The Review of Economics and Statistics*, 90(3), 428-441.

Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2016). What constitutes a theoretical contribution in the business and society field?. *Business & Society*, 55(6), 783-791.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.

- Dahler-Larsen, P. (2014). Constitutive effects of performance indicators: Getting beyond unintended consequences. *Public Management Review*, 16(7), 969-986.
- Di Luozzo, S., Del Beato, F., & Schiraldi, M. M. M. (2021). Measuring coherence of performance measurement indicators in complex and changing environments. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, A. L., Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards & Interfaces*, 64, 24-40.
- Du Plessis, T., & Van Niekerk, A. (2017). Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10.
- Elias, N. (1997). Towards a theory of social processes: a translation. *British Journal of Sociology*, 48(3), 355-383.
- 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-constructivista. *Pesquisa operacional*, 30(1), 125-152.
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124.
- 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.
- 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.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- 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
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.

- Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381-402.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42, 1-25.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hansen, A. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(8), 1249-1271.
- Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. (2019). Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 132-143.
- Jeske, D., & Santuzzi, A. M. (2015). Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 62-78.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- 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.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- 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.
- 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.
- Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*, ahead-of-print.
- Li, X., & Evans, J. M. (2022). Incentivizing performance in health care: a rapid review, typology and qualitative study of unintended consequences. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-18.

- Linhares, J. E., Pessa, S. L. R., Bortoluzzi, S. C., & Luz, R. P. D. (2019). Capacidade para o trabalho e envelhecimento funcional: análise Sistêmica da Literatura utilizando o PROKNOW-C (Knowledge Development Process-Constructivist). *Ciência & Saúde Coletiva*, 24, 53-66.
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1360-1375.
- Maciel, J. N., Ledesma, J. J. G., & Junior, O. H. A. (2021). Forecasting Solar Power Output Generation: A Systematic Review with the Proknow-C. *IEEE Latin America Transactions*, 19(4), 612-624.
- Mannion, R., & Braithwaite, J. (2012). Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service. *Internal Medicine Journal*, 42(5), 569-574.
- Maragno, L. M. D., & Borba, J. A. (2017). Conceptual Map of Fraud: Theoretical and Empirical Configuration of International Studies and Future Research Opportunities. *Journal of Education and Research in Accounting (REPeC)*, 11, 41-66.
- Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. *Production Planning and Control*, 21(1), 70-83.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476.
- Matos, L. S, Valmorbidia, 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.
- Mboweni, S. H., & Makhado, L. (2017). Professional nurses' lived experiences regarding the performance management system in the Mopani district. *Curationis*, 40(1), 1-9.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.
- Merchant, K., and W. Van der Stede. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Pearson Education.
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3-11.

Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904.

Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.

Mouritsen, J. (2005). Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 1(1), 97-113.

Narayan, A. K. (2019). The development and use of performance measures in New Zealand tertiary education institutions. *Accounting History*, 1032373219842383.

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

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.

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.

Nehme, R. (2017). Performance evaluation of auditors: a constructive or a destructive tool of audit output. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 215-231.

Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.

Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942.

Nutt, P. C. (2000). Decision-making success in public, private and third sector organisations: finding sector dependent best practice. *Journal of management studies*, 37(1), no-no.

Oh, Y. (2023). Exploring the dysfunctional consequences of performance evaluation systems: how does 'evaluation overload' affect organizational performance?. *Public Management Review*, 1-20.

Ojiako, U., Bititci, U., Marshall, A., Chipulu, M., Manville, G., Muthalagu, S. J., & Farrington, T. (2022). Ambiguity in performance management systems of complex multi-stakeholder organisations. *Production Planning & Control*, 1-21.

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.

Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261.

- Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122.
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443.
- Pidd, M. (2005). Perversity in public service performance measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 482-493.
- Pierce, B., & Sweeney, B. (2004). Cost-quality conflict in audit firms: an empirical investigation. *European Accounting Review*, 13(3), 415-441.
- Pinto, J. (2019). Key to effective organizational performance management lies at the intersection of paradox theory and stakeholder theory. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 185-208.
- 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.
- 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 Qual Saf*, 23(8), 651-658.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271.
- Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A. A., & Sigurjónsson, T. O. (2020). Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1446-1469.
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 629-635.
- Sampieri, H. R. Collado, F. C. & Baptista, M. D. (2013). *Metodologia da Pesquisa*. MORAES, D. V. D. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 624 p.
- Schay, B. W. (1993). In search of the Holy Grail: lessons in performance management. *Public Personnel Management*, 22(4), 649-668.
- Shehabuddeen, N., Probert, D., & Phaal, R. (2006). From theory to practice: challenges in operationalising a technology selection framework. *Technovation*, 26(3), 324-335.

- 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.
- 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.
- 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.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.
- 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.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- 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.
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1-24.
- Voltolini, R., Vasconcelos, K., Borsato, M., & Peruzzini, M. (2019). Product development cost estimation through ontological models—a literature review. *Journal of Management Analytics*, 6(2), 209-229.
- Welter, L. M., & Ensslin, S. R. (2022). How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 509-528.

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

Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees’ Trust in the Employer. Public Personnel Management, 48(3), 283-308.

Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. International Journal of Accounting Information Systems, 13(1), 41-59.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

APENSADOS

Apêndice A – Códigos iniciais gerados

CÓDIGOS INICIAIS	
1	PROCESSO
2	MOTIVAÇÃO – DESMOTIVAÇÃO
3	INCERTEZA
4	CONFLITO DE RESULTADOS
5	JUSTIFICATIVA
6	GESTÃO DA EQUIPE
7	ALTERAÇÃO INSTITUCIONAL
8	EXAGERO
9	IMEDIATISMO
10	PARTICULARIDADE DA FUNÇÃO
11	DIVISÃO DE TAREFAS
12	IMPORTÂNCIA DO INDICADOR
13	CONTROLE
14	CULPA
15	META
16	MUDANÇA NO SAD
17	COMUNICAÇÃO
18	ESTRATÉGIA
19	ESTRATÉGIA DA MATRIZ
20	INDIGNAÇÃO
21	SITUAÇÃO INESPERADA
22	FRUSTRAÇÃO
23	READAPTAÇÃO
24	TEMPO
25	PLANEJAMENTO
26	INCERTEZA SOBRE A FREQUÊNCIA DE ALTERAÇÃO DAS METAS
27	CONSIDERAÇÃO DAS PARTICULARIDADES DO CONTEXTO
28	DESGASTE
29	INJUSTIÇA
30	TAXAS DE COMPENSAÇÃO
31	EVOLUÇÃO
32	ACESSIBILIDADE
33	CLAREZA
34	CUMULATIVIDADE
35	DESORGANIZAÇÃO
36	IMPOTÊNCIA
37	PRESSÃO
38	COMPARAÇÃO

CÓDIGOS INICIAIS	
39	DIFICULDADE
40	EXPECTATIVA
41	FLUIDEZ
42	IMPOSSIBILIDADE DE CONTRIBUIR PARA ADEQUAÇÃO DO SAD
43	POSSIBILIDADES
44	INTERPRETAÇÃO
45	RESISTÊNCIA
46	TENSÃO
47	BENEFÍCIO
48	COMPROMETIMENTO
49	<i>RANKING</i>
50	ROTINA

Apêndice B – Tabela Condição-Ação-Consequência

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
DESMOTIVAÇÃO	Estado de abatimento ou desalento, manifestado pelos gestores, para seguir produzindo e buscar resultados.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Quando algum indicador passa a ter uma representatividade maior que a esperada durante o ciclo de avaliação, isso pode causar uma nova classificação no <i>ranking</i> da agência. Se houver queda na classificação, isso causa desmotivação nos colaboradores, uma vez que eles estavam atingindo o resultado respeitando as regras antigas, e passaram a não atingir. O mesmo ocorre caso haja aumento exagerado da meta.	ALTERAÇÃO
		Estratégia (Gestão da Equipe) - desafios. Descrito como cansativo, retrabalho.	Estratégia da Matriz	Uma mudança de Estratégia da Matriz altera o SAD e essa alteração impacta diretamente a estratégia a ser seguida pela unidade. O gestor precisa repassar isso para a equipe. Quando há uma alteração inesperada no SAD, cabe ao gestor motivar a equipe e repassar as novas regras, o que eles relatam como cansativo e desmotivador.	

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
TENSÃO	Sentimento de apreensão em função da possibilidade de 'cair' na colocação geral.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD	Os entrevistados relatam que alguns indicadores são bem significativos para o atingimento do resultado, mesmo que não seja necessário gabaritar todos os indicadores. Assim, eles ficam apreensivos diante da possibilidade de alteração do SAD pois podem ser afetados e terem sua nota diminuída.	DESIGN
RESISTÊNCIA	Dificuldade de aceitação das alterações do SAD.	Estratégia (da unidade) - Rever a estratégia	Estratégia da Matriz (mudança) e	Questões relacionadas a mudanças de Estratégia da Matriz, citada pelo gestores como desorganizada, fazem com que a unidade tenha que mudar suas ações para executar o que é demandado pelo SAD. Assim, é necessário rever o planejamento e a estratégia da unidade. Por considerarem as mudanças desorganizadas, ou não concordarem em haver mudanças repentinas, os gestores têm resistência em aceitar as alterações do SAD.	ALTERAÇÃO
		Estratégia (planejamento) - replanejar	Estratégia da Matriz (desorganização)		
		Estratégia (readaptação dos gestores e demais empregados)			
		Alteração no SAD (Processo não estruturado)	Estratégia (imediatismo)	Em função de uma estratégia que se altera de maneira iminente, seu processo ocorre de maneira não estruturada, o que causa dificuldade de aceitação do novo SAD pelos gerentes.	

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
		Alteração no SAD (rotina)	Estratégia (controle)	Problemas relacionados ao controle de quanto está sendo realizado de determinado indicador, impacta diretamente na rotina dos gestores. Eles precisam acompanhar a variabilidade de cada meta, e alterações bruscas muitas vezes não permitem que haja monitoramento em tempo real, o que causa resistência.	<i>DESIGN</i>
CULPA	Sentimento de responsabilidade/culpa individual diante do não atingimento das metas.	Alteração no SAD (não atingimento das metas)	Estratégia (divisão de tarefas)	A estratégia adotada pela unidade, de divisão de tarefas (por exemplo: um gestor é responsável por indicadores X, o outro, por Y) - mesmo que traga resultados satisfatórios - quando ocorre o não atingimento de uma meta, isso faz com que o gestor se sinta culpado por aquele “fracasso”.	GESTÃO INTERNA
IMPOTÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NA CONCEPÇÃO DO SAD	Sensação de impossibilidade de contribuir para a adequação do SAD	Alteração no SAD (de métricas, metas e taxas de compensação)	Estratégia (com Contingências) de alteração institucional	Quando questionados sobre sugestões ou melhorias que os gestores poderiam fornecer para o processo avaliativo, eles sinalizaram que o modelo de como é concebida toda a estrutura da organização (e também por ser pública), impossibilita que eles participem da concepção do modelo avaliativo. O SAD chega até eles e cabe a execução das diretrizes.	CONTINGÊNCIAS

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
PRESSÃO	Sentimento de pressão para que as metas sejam atingidas.	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Estratégia da Matriz	Quando a matriz estabelece por diretriz (seja por decisão estratégica interna ou política pública) o aumento de determinada meta, isso reflete diretamente no SAD. Esse aumento, citado pelos gerentes muitas vezes como exagerado, causa um sentimento de pressão para atingir o resultado.	ALTERAÇÃO
		Estratégia (particularidade da função)	Contingências	As questões de contingência e contexto organizacional, estabelecem uma estrutura hierárquica, na qual gestores possuem maior responsabilidade (e também são mais cobrados) para atingir o resultado. Eles entendem que isso faz parte das competências da função, o que não exime o sentimento de pressão diante de uma meta vultuosa	CONTINGÊNCIAS
IMPOTÊNCIA	Estado de impotência/impossibilidade de atingir o resultado demandado.	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Estratégia da Matriz (mudança)	As mudanças bruscas na Estratégia da Matriz refletem de imediato no SAD, alterando especialmente metas e taxas de compensação. Os gerentes relatam que, por vezes, estavam com um resultado satisfatório e, diante de uma alteração repentina, não tiveram tempo hábil de buscar o resultado (seja por aumento da meta ou por mudança	ALTERAÇÃO
		Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Estratégia (imediatismo)		

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
				nas taxas de compensação de algum item).	
INJUSTIÇA	Sentimento de injustiça, desrespeito, pelo trabalho realizado.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	A unidade vinha com um bom resultado, em primeiro lugar na classificação. Diante da alteração do SAD, houve queda na classificação geral, o que causa um sentimento de revolta e injustiça nos gestores. Eles alegam que estavam jogando conforme as regras estabelecidas e, repentinamente, durante o jogo, as regras mudaram, não sendo possível atender às demandas. Essa mudança fez a unidade perder colocação e, ao final, como o SAD é uma representação estática do resultado de determinado período, eles ficaram com uma nota abaixo do esperado, pelo simples fato da alteração brusca do SAD.	<i>DESIGN</i>
DESGASTE	Sentimento de desgaste, cansaço, em precisar atingir novamente um resultado que já havia sido atingido.	Alteração no SAD (Comunicação) - entre gestores e demais funcionários	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Quando há alteração no SAD, que implica mudanças diretas no dia a dia da unidade, os gestores precisam repassar essas mudanças aos demais funcionários. Relatam ser desgastante, pois precisam justificar mudanças de ações repentinas que, muitas	ALTERAÇÃO

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
				vezes, não têm uma justificativa.	
		Estratégia (planejamento) - replanejar	Estratégia (da Matriz) - alteração	A mudança de Estratégia da Matriz direciona um replanejamento da estratégia da unidade. Esse planejar novamente (replanejar) é relatado como desgastante.	
		Estratégia (da unidade) - Rever a estratégia	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>)	Uma mudança na colocação da unidade, diante da alteração do SAD, gera um sentimento de cansaço e desgaste, pois a unidade já estava atingindo o resultado e passou a não atingir mais, diante da alteração.	
INDIGNAÇÃO	Revolta por estarem atingindo o resultado e 'caírem' na colocação por alteração do SAD.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Os gestores demonstram comprometimento em estarem bem colocados na classificação das unidades. Relatam que se esforçam ao máximo para isso e se sentem satisfeitos ao entregarem o resultado. Em função da alteração brusca do SAD, acabaram perdendo nota e sendo rebaixados na classificação, o que gera uma grande indignação por parte deles.	

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
INCERTEZA	Insegurança com relação às regras do SAD.	Alteração no SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Estratégia (com Contingências) de alteração institucional	O SAD chega até as unidades de modo impositivo (não participativo), assim os gestores se sentem inseguros diante da expectativa de alteração de regras.	CONTINGÊNCIAS
CONFLITO DE RESULTADOS	O conflito de resultados pode ocorrer de duas maneiras: 1) resultado interno da unidade; e 2) resultado da unidade e da superintendência	Métrica (conflito de resultados)	Estratégia (desorganização)	Diante de uma estratégia que vem da matriz, que leva em conta também políticas públicas, e se traduz operacionalmente no SAD, são percebidas métricas que concorrem entre si, causando conflito de resultados, tanto internamente na unidade, quanto entre níveis organizacionais. 1) no caso da unidade, tem-se o exemplo do bloco captação, no qual métricas de captação de poupança e LCI acabam concorrendo entre si, sabotando uma a outra. 2) a unidade tem a opção de escolher alguns itens de sua preferência para atingir, não sendo necessário gabaritar todos os itens. No entanto, essa escolha, quando não for congruente com a das demais agências na mesma superintendência, pode comprometer a nota da superintendência, mesmo que a agência atinja o resultado.	DESIGN
			Estratégia (com Contingências) de alteração institucional		

CONSEQUÊNCIAS	DESCRIÇÃO	AÇÕES/INTERAÇÕES	CONDIÇÕES	MEMORANDO	CAUSAS MACRO
EXPECTATIVA	Relação com a tensão				
CUMULATIVIDADE	A avaliação é realizada semestralmente, assim, quando há um <i>gap</i> em um mês, ele fica acumulado para o próximo mês, tornando-se mais difícil de alcançar.	SAD (taxas de compensação, metas, métricas)	Modelo de avaliação semestral	A Avaliação de Desempenho ocorre em um período semestral, em que as metas são carregadas mensalmente. Se a unidade tem um mês ruim, isso compromete o resultado todo do semestre, pois os valores absolutos acumulam.	<i>DESIGN</i>
COMPARAÇÃO	Há comparação de desempenho entre unidades que tenham características parecidas.	<i>Ranking</i>	Contingências	As unidades são classificadas por porte, número de empregados, dentre outras características. Assim, ao serem avaliadas, elas se comparam com unidades semelhantes nesses quesitos, mesmo que o público de atendimento seja diferenciado, o que influencia muito no desempenho da unidade.	CONTINGÊNCIAS
BENEFÍCIO	Alterações no SAD que beneficiam a unidade.	Alteração no SAD (<i>Ranking</i>) - mudança de colocação	Estratégia (da Matriz) - alteração	Mesmo que, em sua grande maioria, as alterações no SAD prejudiquem a organização estratégica da unidade, em alguns momentos foi relatado que a agência se beneficiou com dessas alterações.	CONSEQUÊNCIA INTENCIONAL

