

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE DECISÃO: ANÁLISE DA LITERATURA E OPORTUNIDADES DE PESQUISA**

**ERNANDO FAGUNDES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
fagundes.ernando@gmail.com

**SANDRA ROLIM ENSSLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
sensslin@gmail.com

**DARCI SCHNORREBERGER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
darcisc@gmail.com

# AValiação DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE DECISÃO: ANÁLISE DA LITERATURA E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

## 1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial fornece informações que apoiam os gestores na tomada de decisão. Otley (2001) afirma que a Contabilidade é a língua dos negócios, pois quem a conhece pode ter a oportunidade de atuar em áreas-chave das organizações. Cristofaro (2016) e Baykasoğlu e Gölcük (2015) complementam dizendo que a dinamicidade dos processos de tomada de decisão é fundamental para o desempenho das organizações, visto que o ambiente no qual estão inseridas é altamente competitivo. Nesse sentido, Ferreira e Otley (2009) asseguram que o ambiente e as organizações mudam; conseqüentemente, os modelos de Sistemas de Mensuração e de Avaliação de Desempenho também devem mudar a fim de manterem sua relevância e utilidade para continuar auxiliando os gestores na tomada de decisão.

Segundo Bititci, Garengo, Dörfler e Nudurupati (2012), estudos de Gestão de Desempenho têm ganhado popularidade. Ao mesmo tempo, os setores da indústria, do comércio e setor público mostram interesse na medição de desempenho e nas práticas de gestão de riscos. Assim, há a necessidade de se avaliar o desempenho das decisões tomadas. No entanto, Kunz (2010) ressalta que a qualidade dessa decisão não pode ser mensurada observando seus efeitos somente dentro da organização. É fundamental levar em conta os fatores externos.

Conforme Luft, Shields e Thomas (2016), os gestores têm à disposição muitas informações geradas, mas se elas não forem bem estruturadas, para apoio à tomada de decisão, podem apresentar falhas na coordenação da organização. Além da quantidade de informações, há preocupação com qualidade e custo das informações (Grosswiele, Röglinger & Friedl, 2013; Watts, Shankaranarayanan & Even, 2009). Outra necessidade é que as informações estejam organizadas de modo a apresentarem uma relação de causa e efeito, diminuindo possibilidades de possíveis erros no processo de tomada de decisão, por não considerar essa relação (Kelly, 2010). Já Bititci *et al.*, (2012) afirmam ser fundamental alinhar os Sistemas de AD com os objetivos estratégicos organizacionais.

Baseados nas informações disponíveis, os gestores tomam decisões. Entretanto, os indivíduos enfrentam o processo de tomada de decisão de modos diferentes entre si (Faraci, Lock & Wheeler, 2013). Allwood e Salo (2012) afirmam que gestores têm diferentes estilos de tomada de decisão que, conforme a situação, dificultam ou facilitam o processo decisório. Diferentes estilos cognitivos explicam o fato de que gestores, com as mesmas habilidades e dispondo das mesmas informações, podem tomar decisões diferentes (Hought & Ogilvie, 2005; Penolazzi, Leone & Russo, 2013; Pennino, 2002; McKenna, Hyllegard & Linder, 2003; Gary & Wood, 2011; Azadeh, Mokhtari, Sharahi & Zarrin, 2015; Cool & Van den Broeck, 2007). Diferentes estilos cognitivos podem influenciar decisões, tornando-as diferentes, num mesmo contexto, quando tomadas por pessoas diferentes.

Assim, questiona-se: Como a AD é apresentada na literatura em língua inglesa em relação à avaliação dos estilos de tomada de decisão? Desse modo, o objetivo é verificar como a AD se apresenta na literatura em língua inglesa, quando avalia o desempenho dos estilos de tomada de decisão, apontando possíveis lacunas para estudo. Para tanto, utilizou-se a ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Dutra, Ripoll-Feliu, Fillol, Ensslin & Ensslin, 2015; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017; Ensslin, Ensslin, Imlau & Chaves, 2014; Valmorbidá, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu, 2014). A justificativa da importância desta pesquisa é argumentada, pois não se encontrou, nas publicações consultadas, artigo algum que apresentasse levantamento bibliográfico do tema. Assim, esta pesquisa contribui no sentido de se apontarem lacunas a serem pesquisadas e estudadas.

Além desta Introdução, na seção 2, está o referencial teórico sobre AD e Estilos de Tomada de Decisão; a seção 3 mostra os procedimentos metodológicos; na seção 4, há os resultados; na seção 5, estão as considerações finais; e, por fim, as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de Desempenho (AD)**

Otley (2001) afirma que as pesquisas em Contabilidade Gerencial têm ficado alheias aos problemas enfrentados pelos gestores, relacionados à gestão das organizações, com decisões inapropriadas e métricas de desempenho inadequadas. Otley, Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010) destacam que estudos sobre Sistemas de AD, aplicados a grandes empresas, estão mais evoluídos do que os das pequenas e médias empresas. Van Camp e Braet (2016) destacam que pequenas e médias organizações apresentam mais dificuldades na construção de um Sistema de AD devido à falta de conhecimento e motivação. A AD é discutida com frequência na literatura, mas é difícil definir o conceito. Também não há consenso sobre benefícios e limitações da AD (Neely, Gregory & Platts, 1995; Micheli & Manzoni, 2010). Nesse sentido, Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que AD é quantificação da ação, que leva ao desempenho. Assim, o sistema de medição corresponde ao conjunto de métricas que corresponde à quantificação da eficiência e eficácia das ações.

Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) mencionam que o interesse das organizações em elaborar suas estratégias, tomar decisões, adequar metas e monitorar resultados aumentaram o interesse na mensuração e gestão de desempenho nos últimos anos. Esse interesse na AD se dá, segundo Micheli e Manzoni (2010), porque a medição do desempenho auxilia as organizações a definir e atingir seus objetivos, a alinhar comportamentos e ações e, desse modo, impactar positivamente no seu desempenho. Ghalayini e Noble (1996) afirmam que as organizações utilizam medidas de desempenho para que possam alcançar metas e objetivos, uma vez que essas medidas avaliam, controlam e melhoram processos. Além disso, por meio das medidas é possível comparar departamentos, organizações, equipes e indivíduos.

Assim, o desempenho é foco das novas práticas da Contabilidade Gerencial desenvolvida ao longo dos últimos anos. O interesse em Sistemas de AD por parte das organizações nunca foi tão grande, sendo que estas reconhecem, nesses Sistemas, uma ferramenta que pode ser mobilizada no apoio à gestão para tornar a organização bem-sucedida (Carneiro-da-Cunha, Hournaux Jr & Corrêa, 2016; Otley, 2001).

No que diz respeito à utilização das métricas para o processo de melhoria contínua das organizações, Ghalayini e Noble (1996) destacam que os gestores precisam de ferramentas que os auxiliem, estabelecendo metas específicas a serem alcançadas num intervalo de tempo. Os autores ressaltam que essas metas devem ser definidas com cautela, para que não sejam nem muito baixas, nem muito altas em relação à capacidade da organização.

A literatura sobre AD evoluiu nas últimas décadas. Neely, Gregory e Platts (1995) destacam que as métricas utilizadas pelas organizações à época do estudo eram inadequadas, pois não consideravam o longo prazo e não tinham foco estratégico. Além disso, um Sistema de medição de desempenho devia interagir com o ambiente, interno e externo à organização. Essas limitações também foram percebidas por Ghalayini e Noble (1996), visto que medidas tradicionais de desempenho consideravam apenas métricas financeiras. Criticavam também o atraso no fechamento das métricas, a não consideração das estratégias das organizações e a inflexibilidade onde não se consideravam suas características e peculiaridades.

Lebas (1995) afirma que as métricas isoladas não são suficientes para definir o que deve ser medido. Elas são criadas com algum propósito de modo que se acompanhe a capacidade de se cumprirem determinados objetivos. Desse modo, o autor sugere que mensuração e gestão de desempenho envolvem processos diferentes, no entanto são inseparáveis. As métricas são utilizadas para apontar desvios do resultado esperado, enquanto

a gestão consiste em adotar ações que mantenham a organização em direção do resultado esperado. Ocorreram também críticas de Ghalayini e Noble (1996), ressaltando a relevância da integração entre sistemas de mensuração de desempenho, pois, somente assim, é possível uma visão global do desempenho da organização.

Houve uma evolução nas últimas décadas em relação aos Sistemas de AD, pois antes a atenção voltava-se quase que exclusivamente para medidas financeiras; atualmente, foram incorporadas outras perspectivas não financeiras, sendo que a organização deve utilizar medidas financeiras e não financeiras de maneira equilibrada (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo, 2010; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016). Cuccurullo, Aria e Sarto (2016) afirmam que a AD vem sendo estudada, considerando medições multidimensionais, e não mais somente medidas financeiras. No entanto, apesar dessa evolução, Ferreira e Otley (2009) criticam a simplicidade dos modelos de Sistema de AD e a não integração entre Gestão do Desempenho e Controles de Gestão, apontando a necessidade de abordagem mais abrangente nos estudos de Sistema de AD e Sistemas de Controle de Gestão, dos objetivos estratégicos, estrutura e características da organização, fatores-chave de sucesso, principais medidas de desempenho e metas definidas, sistema de recompensas e fluxos de informações.

Analisando a evolução dos Sistemas de AD, Bititci *et al.*, (2012) apresentam a necessidade do alinhamento dos Sistemas com questões ambientais, sociais e a consideração dos recursos disponíveis, como Recursos Humanos. Van Camp e Braet (2016) mencionam falhas identificadas em Sistemas de AD, destacando que elas ocorrem no sentido de se saber o quê, como, quanto e quando medir. Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012) destacam a necessidade de integrar Sistema de Desempenho com outros sistemas da organização, como Sistema de Custo. Desse modo, é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre informações geradas pelos Sistemas, a fim de que se compreendam e se analisem melhor as particularidades da organização, tomando-se, assim, decisões mais eficazes. Para elaborar modelos de Sistema de AD, deve-se fazer uma avaliação da organização para se desenhar um modelo específico, cuja estratégia deve estar relacionada e as métricas estabelecidas. A implementação de Sistemas de AD deve ser anunciada a todos na organização de forma clara e objetiva. É imprescindível alinhamento dos esforços e *feedback* aos envolvidos. O Sistema deve passar por revisões a fim de se prevenirem desalinhamentos a fim de melhorar o desempenho da organização (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012).

## **2.2 Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão**

Baykasoğlu e Gölcük (2015) destacam que o atual ambiente organizacional complexo e em rápida evolução requer cada vez mais assertividade das decisões tomadas. Nesse ambiente, os Sistemas de Avaliação de Desempenho evoluíram e passaram a gerar cada vez mais informações. No entanto, quando não organizadas e estruturadas corretamente, as informações em excesso podem prejudicar a tomada de decisão. Nesse sentido, um modelo de quadro de decisão pode ser utilizado para aumentar o conhecimento do decisor acerca da decisão a ser tomada (Grosswiele, Röglinger & Friedl, 2013). Watts, Shankaranarayanan e Even (2009) destacam que, para haver boas decisões, é fundamental que as informações tenham qualidade.

Considerando esse ambiente, que dificulta a tomada de decisão pelos gestores (Gary & Wood, 2011), há de se considerar ainda a necessidade de decisões dinâmicas, já que nenhuma decisão é isolada, mas, sim, são interdependentes, pois alteram de alguma maneira o ambiente. Como este está mais dinâmico, as decisões devem ser tomadas com rapidez (Cristofaro, 2016). Além disso, características pessoais dos indivíduos influenciam seu estilo de decisão (Luft, Shields & Thomas, 2016; Frankovsky, Birknerova & Zbihlejova, 2016; McKenna, Hyllegard & Linder, 2003). Como o estilo é oriundo do conjunto de características

dos indivíduos, diferentes decisões são tomadas por pessoas diferentes, mesmo com as mesmas informações (Faraci, Lock & Wheeler, 2013; Azadeh *et al.*, 2015).

Os estilos cognitivos explicam por que gestores com o mesmo conjunto e nível de habilidades tomam decisões diferentes. Esses estilos são os responsáveis para que os gestores percebam, adquiram, interpretem e usem informações de maneiras diferentes entre si (Hought & Ogilvie, 2005; Pennino, 2002; Kunz, 2010). Quanto mais informações adicionais disponíveis, maior a variação em relação às decisões tomadas (Luft, Shields & Thomas, 2016). Devido à racionalidade limitada, os decisores não são capazes de processar sistematicamente todos os estímulos informativos do ambiente (Watts, Shankaranarayanan & Even, 2009). Por consequência aos diferentes estilos cognitivos dos gestores, algumas organizações adotam determinadas estratégias, e outras não (Gary & Wood, 2011). Assim, utilizando-se estratégias diferentes, as organizações obtêm resultados diferentes, que devem ser analisados, visto que elas objetivam alcançar sucesso e evitar falhas (Eberlin & Tatum, 2008).

Kelly (2010) destaca que as pessoas tomam decisões influenciadas por crenças prévias, constituindo um embasamento no qual as pessoas comparam os dados à disposição e tomam as decisões. Cools e Van den Broeck (2007) afirmam que os estilos cognitivos correspondem às preferências individuais na percepção e processamento de informações, impactando, desse modo, diretamente na tomada de decisões. Assim, devido às diferenças cognitivas, informações que alguns decisores consideram importantes, não são consideradas por outros (Watts, Shankaranarayanan & Even, 2009). Hought e Ogilvie (2005) afirmam que pesquisas sobre estilos cognitivos levam à melhor compreensão sobre os decisores e à tomada de decisão estratégica. Isso permite compreender como a heterogeneidade do estilo cognitivo da equipe pode afetar os resultados da decisão. Azadeh *et al.* (2015) afirmam que estilos de decisão têm pontos positivos e negativos, pois é necessário que o decisor conheça o seu estilo e o dos colegas. Eles classificaram os estilos em: (i) decisivo: o decisor se guia por um enfoque e usa uma quantidade suficiente de dados; (ii) flexível: o decisor considera múltiplos enfoques também com uma quantidade suficiente de dados; (iii) hierárquico: considera um enfoque e uma ampla quantidade de dados; (iv) integrativo: considera múltiplos enfoques e uma ampla quantidade de dados; e (v) sistêmico: utiliza focos único e múltiplos e grande quantidade de dados. Segundo os autores, decisores com estilo decisivo são mais confiáveis, estáveis, leais e obedientes. Já aqueles com estilo flexível são mais empreendedores, intuitivos, comunicativos e oportunistas. Os com estilo hierárquico se preocupam mais com a qualidade, pois são lógicos e exaustivos e preocupam-se com detalhes. Os decisores integrados são criativos e conscientes, no entanto não são decisivos, nem rápidos, muito menos pontuais.

Nesse sentido, evidenciando os diferentes estilos de decisão, Cristofaro (2016) destaca alguns comportamentos diante de situações de tomada de decisão. Um deles é o adaptativo, pois o decisor toma decisões eficazes diante das alternativas disponíveis. Já no estancado, o decisor fica preso diante de um problema, sem gerar quaisquer diagnósticos. Há ainda o comportamento andarilho: o decisor produz várias alternativas, mas não opta por nenhuma. Por fim, no fixado, o decisor escolhe uma alternativa errônea e não muda ou busca alternativas.

Allwood e Salo (2012) consideram cinco estilos de tomada de decisão: (i) racional: o decisor busca informações exaustivamente e avalia sistematicamente as alternativas; (ii) intuitivo: embasado em premonições e sentimentos; (iii) dependente: decisões embasadas em conselhos de outras pessoas; (iv) esquivador: evita tomar decisões; e (v) espontâneo: chega a uma decisão rapidamente. Os autores ressaltam que os decisores apresentam níveis de todos os cinco estilos, embora um seja geralmente dominante. Já Cools e Van den Broeck (2007) apresentam dois estilos de decisão: o primeiro é analítico, dedutivo, rigoroso, restrito,

convergente, formal e crítico; o segundo, cognitivo, é sintético, indutivo, expansivo, sem restrições, divergente, informal, difuso e criativo.

Hought e Ogilvie (2005) utilizam tipos psicológicos adotados pelo Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI) pelo qual são analisadas quatro dimensões dos indivíduos, que variam em dois extremos: a primeira é sua orientação para o mundo exterior, classificada da introversão à extroversão; a segunda é a percepção, ou seja, como ele toma conhecimento das situações, sendo em um extremo pelo sentido até o outro extremo que considera pela intuição; a terceira é o processo de julgamento que pode ser feito com base na lógica em um extremo, ou de modo sentimental quando enfatiza valores e méritos de problemas; a quarta é o tipo principal, que pode ser desde um julgamento, no qual se encerra a decisão ou percepção que busca adiar o julgamento a fim de se reunirem ou processarem mais informações.

Considerando que os diferentes estilos cognitivos resultam em decisões diferentes, Kelly (2010) menciona que essas decisões podem gerar impactos no desempenho da organização instantaneamente ou após um lapso de tempo. Desse modo, não é possível avaliar a qualidade da decisão tão logo seja tomada. No que tange à relação entre desempenho e estilos de decisão, Hought e Ogilvie (2005) afirmam que há muitos estudos analisando o estilo cognitivo dos gestores, mas são raros os que relacionam estilos cognitivos identificados ao desempenho da organização. Já segundo Penolazzi, Leone e Russo (2013), alguns estudos relacionam desempenho com estilos de decisão, explicando a variabilidade de desempenhos individuais. No entanto, os resultados desses estudos se mostraram inconsistentes.

Allwood e Salo (2012) estudaram a relação entre estilos de decisão e nível de estresse dos gestores, ressaltando que são viáveis estudos futuros relacionando esses estilos com outras variáveis no contexto organizacional. Azadeh, Mokhtari, Sharahi e Zarrin (2015) preocuparam-se em identificar quais estilos de decisão mais apropriados para aumentar a eficiência no que diz respeito à ergonomia de uma empresa. Concluíram que alguns se mostram mais eficientes à higiene, saúde e segurança do trabalho na empresa estudada do que outros estilos. Nesse caso, o estilo hierárquico se mostrou mais eficiente que os demais.

Alguns estudos encontrados, como o de Lindblom, Olkkonen e Mitronen (2008), relacionaram o desempenho dos negócios ao estilo cognitivos dos gestores. Os autores não conseguiram estabelecer nenhuma relação, no entanto consideraram apenas o lucro bruto e o lucro operacional como variáveis dependentes, e o estilo cognitivo como variável independente. Eles reconhecem como limitação a desconsideração de outros fatores inerentes no estudo.

Estudos, como o de Gary e Wood (2011), analisaram o desempenho com base na tomada de decisão, considerando como variável a diferença entre os modelos mentais dos participantes, que correspondem às estruturas de conhecimento simplificadas ou representações cognitivas de como o ambiente organizacional funciona. No entanto, a única métrica utilizada para analisar o desempenho foi o lucro acumulado. Os autores verificaram uma relação entre modelos mentais e desempenho alcançado, mas destacam que modelos mentais perfeitos não são necessários para que se alcancem resultados de elevado desempenho.

Por fim, Hought e Ogilvie (2005) analisaram alguns aspectos relacionados à decisão como nível estratégico, qualidade, impacto na organização e velocidade da decisão, com o objetivo de medir seu desempenho, verificando a influência dos estilos cognitivos sobre a qualidade da decisão. Diante disso, relacionaram os estilos cognitivos ao desempenho gerencial, analisando a qualidade e o desempenho das decisões. Eles (2005) afirmam que pesquisadores e gestores têm vital interesse no processo de decisão estratégica, no intuito de melhorar a qualidade dessas decisões. Assim, é necessário avaliar o desempenho gerencial que, para Nguyen, Mia, Winata e Chong (2017), corresponde à medida de como os gestores realizam suas funções de forma eficaz. Sendo a tomada de decisão uma função dos gestores,

isso impacta diretamente no desempenho gerencial. Essa avaliação do desempenho das decisões é importante, pois, segundo Kunz (2010), induz ao aumento na qualidade da decisão, ainda mais quando essa avaliação está atrelada a incentivos. No entanto, considerando as diferenças cognitivas dos indivíduos, o desempenho das decisões tende a ser diferente, mesmo oferecendo o mesmo tipo de incentivos para decisores diferentes. Kunz (2010) ressalta a dificuldade de se mensurar o desempenho das decisões tomadas, uma vez que o ambiente é mutável e complexo, sendo difícil parametrizar qual seria a decisão ideal e assim comparar com a decisão tomada pelo gestor. Nesse sentido, destaca que deve haver pesos relacionados às medidas de desempenho, uma vez que, não tendo pesos definidos, o decisor pode considerar pesos iguais às medidas ou atribuir pesos de maneira subjetiva, pois, em qualquer um desses casos, levaria a possíveis erros na tomada de decisões.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Enquadramento Metodológico e Instrumento de Intervenção**

Este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois objetiva gerar conhecimento acerca da AD dos Estilos de Decisão, de modo a apontar possíveis lacunas de pesquisa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória proporciona mais informações sobre o assunto a ser investigado. É descritiva, visto que descreve as características do Portfólio Bibliográfico (PB) (Gray, 2012). Em relação à abordagem do problema, este estudo é considerado qualitativo, uma vez que focaliza na análise crítica e interpretação das variáveis a serem investigadas nos artigos do PB (Prodanov & Freitas, 2013).

O artigo utiliza dados primários e secundários. Os dados primários são oriundos das delimitação e interações dos pesquisados para Seleção do PB. Já os dados secundários correspondem aos artigos que compõem o PB (Gray, 2013). No que diz respeito aos procedimentos utilizados, a pesquisa é bibliográfica, pois é elaborada com base em materiais já publicados, selecionados no Portal da CAPES, buscando obter um portfólio com reconhecimento científico. Classifica-se como pesquisa-ação, pois os pesquisadores estão envolvidos com o problema, seja no processo de busca, seja no processo de interpretação e análise crítica dos artigos que correspondem ao PB (Prodanov & Freitas, 2013).

Para este estudo, optou-se pelo *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* como instrumento de intervenção, já que o objetivo da pesquisa é gerar conhecimento nos pesquisadores sobre o tema, com base em um fragmento da literatura, a fim de identificar possíveis lacunas de pesquisa (Valmorbida *et al.*, 2014). O instrumento teve origem no LabMCDA-UFSC e é baseado em uma vertente construtivista. E é composto por quatro etapas: (i) seleção do portfólio bibliográfico; (ii) bibliometria; (iii) análise sistêmica; (iv) formulação da pergunta e objetivos da pesquisa (Valmorbida *et al.*, 2016; Dutra *et al.*, 2015). Para o alcance do objetivo desta pesquisa, operacionalizaram-se as etapas (i), (ii) e (iv).

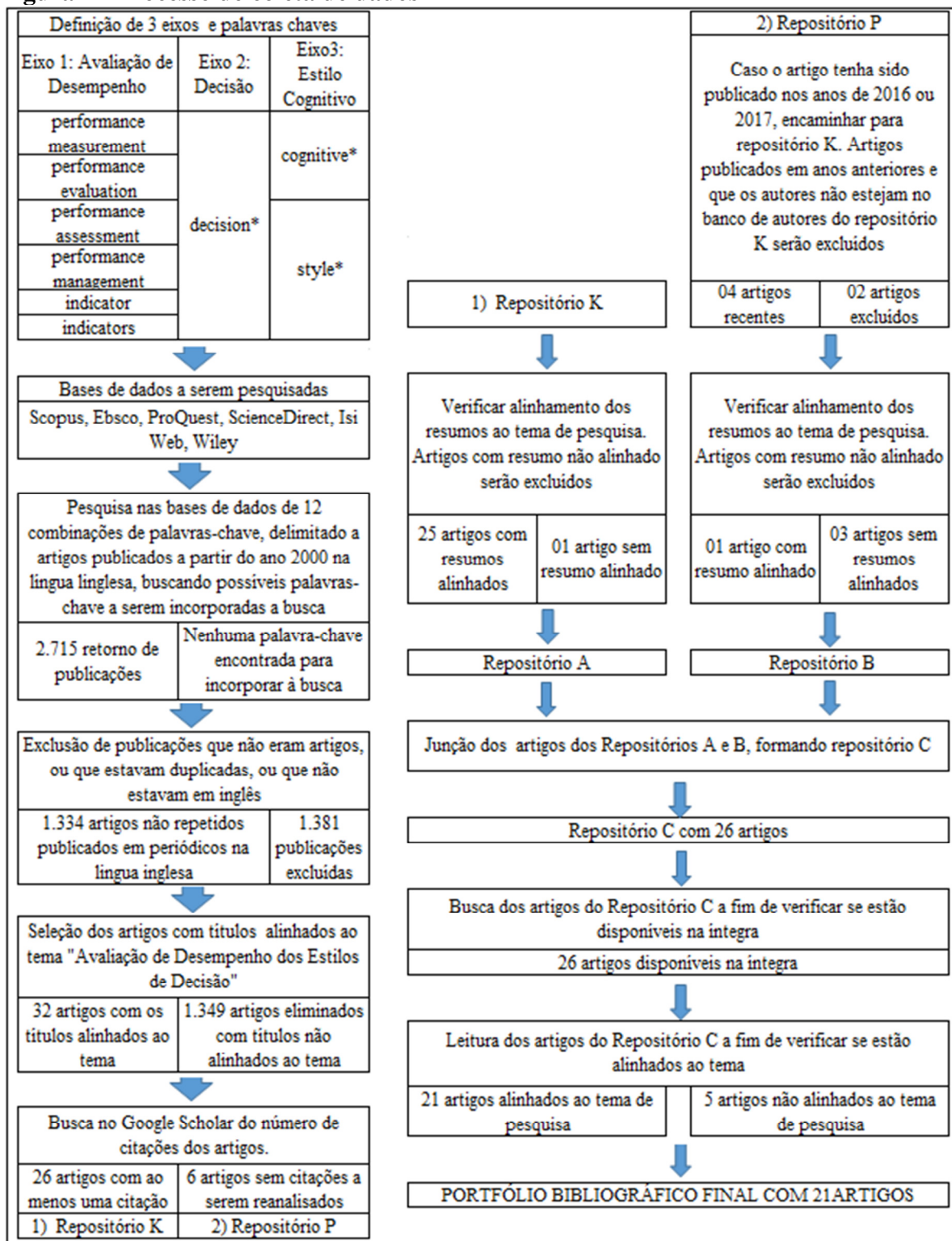
#### **3.2 Processo de Coleta de Dados**

Com o *ProKnow-C*, procedeu-se à coleta de dados. Selecionou-se o Portfólio Bibliográfico (PB), nas bases de dados, por meio de uma combinação de palavras-chave, dividindo o tema em três eixos: o primeiro eixo é Avaliação de Desempenho; o segundo, decisão; e o terceiro, estilos. Após a definição das palavras-chave, foi possível combiná-las resultando no seguinte comando de busca: ("performance measurement" or "performance evaluation" or "performance assessment" or "performance management" or "indicator" or "indicators") and ("decision\*") and ("cognitive\*" or "style\*").

No Portal de Periódicos da CAPES, foram escolhidas seis bases de dados: *Ebsco Academic Search Premier*; *ProQuest*; *Isi Web of Knowledge*; *Scopus*; *Science Direct*; e *Wiley*

Online Library. Foram definidas estas delimitações: (i) artigos publicados de 2000 a 2017 em periódicos científicos; (ii) palavras-chave pesquisadas nos títulos, resumos e palavras-chave; e (iii) somente artigos científicos em inglês. A pesquisa foi realizada no mês de março de 2017. O acesso à base de dados deu-se por meio de *login* e senha disponibilizados pela Universidade Federal de Santa Catarina. O processo de coleta de dados está resumido na Figura 1.

**Figura 1 - Processo de coleta de dados**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).



### 3.3 Processo de Análise dos Dados

Finalizada a etapa de coleta dos dados e a composição do PB em 21 artigos, procedeu-se às análises bibliométrica e sistêmica dos dados.

A análise bibliométrica tem a finalidade gerar conhecimento de algumas características do PB no pesquisador. Desse modo, ele pode conhecer melhor o tema pesquisado (Dutra *et al.*, 2015; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017; Ensslin *et al.*, 2014; Valmorbida *et al.* 2014). Nessa análise, são identificados os principais autores do tema, sua evolução temporal, as revistas nas quais os artigos do PB foram publicados, a composição do PB em relação a estudos empíricos e teóricos, bem como ferramentas de Avaliação de Desempenho (AD) apresentadas ou utilizadas nos estudos. Também se faz uma análise avançada, identificando, com base em Neely, Gregory e Platts (1995) e em Otley (2001), alguns aspectos relacionados as ferramentas, sistemas ou indicadores de AD, utilizados ou mencionados nos artigos do PB.

Em relação ao artigo de Neely, Gregory e Platts (1995), busca-se verificar nos artigos do PB que apresentam alguma ferramenta de Avaliação de Desempenho, ou ao menos indicadores, se essas ferramentas ou indicadores consistem em metas individuais, se são um conjunto de métricas ou e se essas possuem alguma relação com o ambiente. Destaca-se quais são as métricas e se elas apresentam alinhamentos aos objetivos da organização. Já à luz do artigo de Otley (2001), o objetivo é verificar em quais dimensões os artigos do PB concentram suas métricas, se somente financeiras ou se incorporam medidas não financeiras. Observa-se relação com a estratégia da empresa e a consideração dos *stakeholders* no processo de AD.

A análise sistêmica corresponde à terceira etapa do instrumento *ProKnow-C*. Nessa etapa, os artigos do PB são analisados à luz de uma afiliação teórica; a partir da qual é possível identificar oportunidades de futuras pesquisas (Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin & Valmorbida, 2013). Desse modo, adotou-se como afiliação teórica o conceito de Ensslin *et al.* (2013, p. 739 *apud* Dutra *et al.* 2015, p. 246), no qual a AD corresponde ao

[...] processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe a avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinal e cardinalmente, integram os aspectos considerados como necessários e suficientes para a gestão, permitindo visualizar o impacto das consequências das ações e seus gerenciamentos. (tradução nossa)

Desse modo, os artigos do PB serão analisados pelas três primeiras lentes - Abordagem, Singularidade e Processo para identificar os critérios – derivadas da afiliação teórica.

Na lente Abordagem, o objetivo é verificar se há harmonização entre o que é informado na construção do modelo e o contexto de sua aplicação. Segundo Dias e Tsoukiàs (2004), a abordagem classifica-se em quatro tipos: Normativista, Descritivista, Prescritivista e Construtivista. Nas abordagens Normativista e Descritivista o foco recai no uso de modelos genéricos (Dias & Tsoukiàs, 2003). Assim, haverá harmonia na utilização das abordagens Normativista e Descritivista quando o uso ou aplicação do modelo adotado é genérico.

Na terceira abordagem, Prescritivista, são levados em conta valores e percepções do decisor na elaboração do modelo. Desse modo, são consideradas as particularidades do contexto em questão, de modo que se opte pela melhor alternativa que atenda a essas particularidades. Entretanto, o facilitador atua como consultor, ou seja, quem precisa entender o contexto decisório é apenas o facilitador para ter condições de modelar (Dias & Tsoukiàs, 2003). Por fim, a abordagem Construtivista, segundo Dias e Tsoukiàs (2003), está associada à geração de conhecimento do decisor na construção do modelo do Sistema de AD.

Nesta abordagem o facilitador é o interlocutor. Aqui, também, o modelo é específico e exclusivo para o contexto em que foi construído. Nas abordagens Prescritivista e Construtivista, a harmonia existe quando a aplicação dos modelos de Sistema de AD se dá especificamente para o contexto em que foi desenvolvido o modelo.

Na lente Singularidade o objetivo é verificar se, nos artigos, o contexto em que se está avaliando o desempenho e os decisores envolvidos são únicos. Ou seja, busca-se verificar se existe o envolvimento do decisor na construção do modelo e se o modelo foi construído para o contexto para o qual foi desenvolvido.

A terceira lente objetiva identificar os objetivos e/ou critérios do modelo de decisão, na percepção do decisor, buscando identificar como o processo de identificação de critérios do modelo lida com o conhecimento do decisor e também se os valores e preferências do decisor interferem na identificação desses critérios. Essa análise é relevante, pois apresenta a existência ou não de legitimidade do modelo de avaliação, indicando se este reconhece e considera percepções e valores dos decisores no contexto (Landry, Banville & Oral, 1996).

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Análise Bibliométrica: estudo das variáveis básicas**

Apresentam-se, nesta seção, as características dos artigos que compõem o PB. Buscaram-se, nas referências dos artigos, outros títulos alinhados a fim de saber se os autores do PB teriam destaque na área da pesquisa. Para isso, adotaram-se os mesmos critérios estabelecidos para a pesquisa inicial: artigos publicados em periódicos alinhados aos três eixos da pesquisa (Avaliação de Desempenho, Estilos e Decisão) entre 2000 e 2017. Foram encontrados sete artigos diferentes e foram apontados 14 autores.

Analisando em um primeiro momento somente os autores dos artigos que formam o PB, pode-se verificar que não houve nenhum deles que tivesse escrito mais de um artigo. No entanto, nas referências desses artigos, observou-se que Luft e Shields tiveram trabalhos referenciados e utilizados pelos autores de outros artigos do PB. Trata-se de pesquisadores filiados a *Michigan State University*, sendo que Luft pesquisa nas áreas de Contabilidade, Economia Experimental e Economia do Comportamento, enquanto Shields pesquisa na área de Contabilidade Gerencial e Administração de Empresas. Eles escreveram outros artigos em parceria, na área de Contabilidade Gerencial, relacionando aspectos comportamentais do gestor com desempenho organizacional. Os seus trabalhos não são exclusivamente no sentido de relacionar comportamento dos gestores com desempenho organizacional, estão relacionados a trabalhos sobre práticas de gestão, e outros, à Contabilidade Gerencial.

Não se identificou nenhuma rede entre os autores dos artigos do PB, o que leva a crer que as pesquisas referentes ao tema deste estudo estão sendo feitas em núcleos isolados. Isso se deve ao fato de esses autores não apresentarem trajetória de pesquisa na qual buscassem estudar Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão. Essa constatação é reforçada na leitura dos artigos, ficando evidente que os estilos das decisões tomadas pelos gestores podem interferir no desempenho organizacional, no entanto não se estuda como se dá essa relação. Analisando ainda o PB, observa-se que os países que mais se destacaram no estudo do tema foram estes: Estados Unidos, com autores de 13 instituições; Itália, com autores de seis instituições; e Austrália, com autores de quatro instituições. As revistas que mais publicaram artigos foram: *Contemporary Accounting Research*, *Decision Support Systems* e *Journal of Business Ethics*, sendo que cada uma delas publicou dois dos artigos do PB.

Ao se verificar a evolução temporal entre os estudos do PB, é possível observar os trabalhos mais antigos que trataram principalmente das relações entre estilos cognitivos e tomada de decisão. Pennino (2002) estudou a relação entre estilo de decisão e desenvolvimento moral dos gestores. Já McKenna et al. (2003) e de Hough e Ogilvie (2005) mostraram se as variações no estilo cognitivo dos indivíduos afetavam os resultados das

decisões. Nessa mesma linha, Cools e Broeck (2007) e de Lindblom et al. (2008) estudaram os estilos cognitivos por meio de testes empíricos. Nesse sentido, Kunz (2010) apresentou a interação entre metas e desempenho organizacional, considerando a capacidade cognitiva limitada dos gestores. Já Groves *et al.* (2008) e Eberlin e Tatum (2008) verificaram a relação entre os estilos de liderança e de gestão, relacionando-os com os aspectos moral e ético das decisões. A maior parte dos autores (de 2002 a 2010) estudou essa relação de estilos e tomada de decisão, verificando aspectos éticos e morais. Watts *et al.* (2009) e Kelly (2010) preocuparam-se em estudar a qualidade e precisão das informações geradas por Sistemas de AD e sua relação com a tomada de decisões. Em 2010, houve uma preocupação com a qualidade das informações que servem de base para a tomada de decisão. Alwood (2012) verificou a relação entre estilos de decisão e estresse. Faraci *et al.* (2013) validou um instrumento de análise dos estilos de liderança. Penolazzi *et al.* (2013) observou o comportamento das decisões quando associadas a riscos. Baykasoglu e Golcuk (2015) propuseram uma modelagem de gestão da tomada de decisão. Azadeh *et al.* (2015), Luft *et al.* (2016), Frankovský et al. (2016), Cristofaro (2016) e Nguyen *et al.* (2017) preocuparam-se em estudar a relação entre desempenho gerencial e decisões tomadas de acordo com o estilo de decisão e de liderança dos gestores. A partir de 2010, é que se observou a qualidade da decisão, apontando a necessidade de um modelo de como avaliar o desempenho da decisão tomada. Tratou ainda de avaliar a qualidade das decisões considerando a falta ou o excesso de informações disponíveis para tal.

Todos os estudos que compõem o PB são empíricos. Alguns deles foram aplicados com gestores de diferentes empresas; outros, com gestores e subordinados. No entanto, a maior parte foi feita com estudantes de mestrado, que se passavam por gestores diante dos experimentos.

Dos 21 artigos que compõem o PB, 14 não apresentaram ou fizeram menção a algum tipo de ferramenta, instrumento ou indicadores de AD. Dos sete artigos que apresentam ferramentas, instrumentos ou indicadores, quatro não mencionam a ferramenta, apenas alguns indicadores no decorrer do estudo. Três artigos mencionam ferramentas, e o BSC é apresentado em dois artigos. *Tableau Board*, Prisma de Desempenho e Sistema de Recompensa e Dependência são citados em um artigo.

#### **4.2 Análise Bibliométrica: estudo das variáveis avançadas**

Com a análise bibliométrica, procedeu-se ao estudo das variáveis avançadas. Com o artigo de Neely, Gregory e Platts (1995), verificou-se se os estudos empíricos abordavam alguma ferramenta ou Sistemas de AD. Dos 21 artigos que compõem o PB, 14 deles apresentaram ferramentas, instrumentos ou indicadores de AD. Destes, a maior parte não apresentou um sistema integrado, mas apenas medidas individuais de desempenho, sem sinalizar se pertenciam a algum sistema ou se a organização adotava somente aquelas medidas individuais. Desses artigos, dois apresentaram Sistemas de AD que podiam ser examinados tanto pelas medidas individuais, quanto pelo conjunto de medidas, pois apenas um deles apresentava relação com o ambiente. As ferramentas encontradas foram o *Balanced Scorecard (BSC)*, PMS Abrangente e Sistema de Recompensa e Dependência (BSA).

Os artigos que apresentaram somente medidas individuais de desempenho trataram dos indicadores de lucro operacional, despesa com pesquisa e desenvolvimento, satisfação do cliente, margem bruta, margem operacional e custos de financiamento. Todos esses indicadores mensuravam o desempenho da variável ao qual estavam relacionados, fornecendo informações para a tomada de decisão. No entanto, não foi relatado um diagnóstico do desempenho, nem houve comparação desses indicadores com outros. Os indicadores verificados nas pesquisas e descritos anteriormente consideravam, em sua maioria, apenas o

ambiente interno. Somente o indicador de satisfação do cliente considerava um *stakeholder* em uma perspectiva externa.

Quanto às ferramentas BSC, PMS e BSA, verificadas nos estudos, nenhuma delas apresentou interação com o ambiente externo, mesmo no artigo que apresentou o BSC, foram trabalhados somente indicadores de perspectivas internas. Contudo, pode-se constatar que todas verificavam o desempenho, bem como forneciam informações para a tomada de decisões. No entanto, não foi possível observar se faziam um diagnóstico do desempenho e se havia comparação dos desempenhos com outros desempenhos.

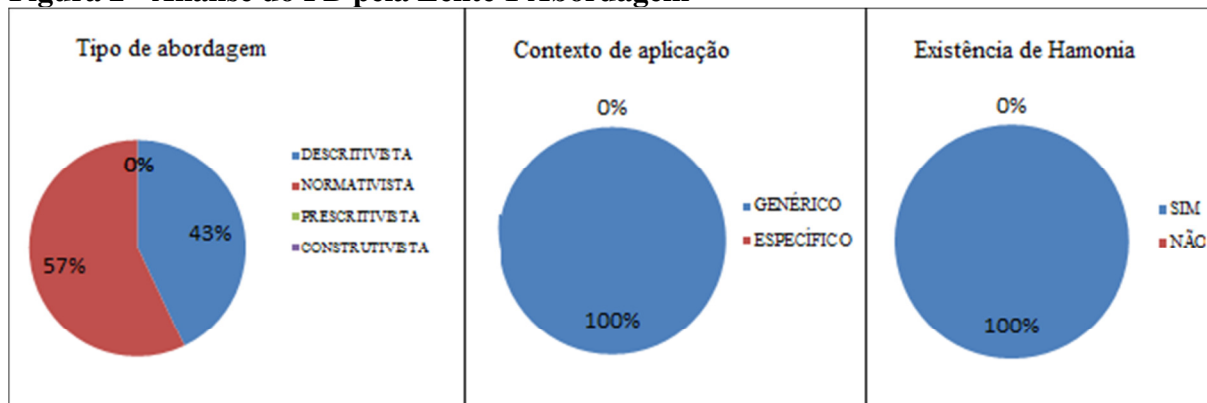
Considerando o artigo de Otley (2001), que trata do desenvolvimento dos Sistemas de Gestão de Desempenho, verificou-se que poucos artigos do PB tratavam de múltiplas dimensões em suas análises, sendo apenas três. Os outros quatro artigos, nos quais foi possível observar as dimensões consideradas, estavam relacionando somente a perspectiva financeira.

Não foi possível identificar alinhamento dos objetivos e das estratégias da organização às medidas de desempenho analisadas, pois, em alguns momentos, os indicadores eram ou consideravam aspectos genéricos. Outro ponto observado é que, considerando os artigos do PB que apresentaram medidas individuais de desempenho ou apresentaram ferramentas ou Sistemas de AD, quatro artigos utilizam indicadores genéricos. Em outros três artigos, observa-se atenção a, pelo menos, um *stakeholder*. No entanto, nenhum deles considera as diversas partes interessadas.

### 4.3 Análise Sistêmica

Por meio do instrumento *ProKnow-C*, chegou-se à etapa em que é feita a análise sistêmica dos sete artigos do PB que apresentaram ferramentas ou indicadores de Avaliação de Desempenho. Com base em uma afiliação teórica, delimita-se um contexto observando e analisando algumas características do PB desta pesquisa. Segundo o conceito de Ensslin *et al.* (2013, p.739 *apud* Dutra *et al.* 2015, p. 246) dado à AD, em um primeiro momento, verificou-se a abordagem utilizada para apresentar o modelo/sistema/indicador de cada um dos artigos do PB. Foram observadas características de abordagem que permitissem classificá-las como Normativista, Descritivista, Prescritivista ou Construtivista. Em seguida, verificou-se o contexto no qual esses modelos/sistemas/indicadores eram aplicados, classificando-os em Genéricos ou Específicos. Assim, foi possível averiguar a existência ou não de harmonia entre as características do modelo/sistema/indicadores com os contextos nos quais eram aplicados.

**Figura 2 - Análise do PB pela Lente 1 Abordagem**



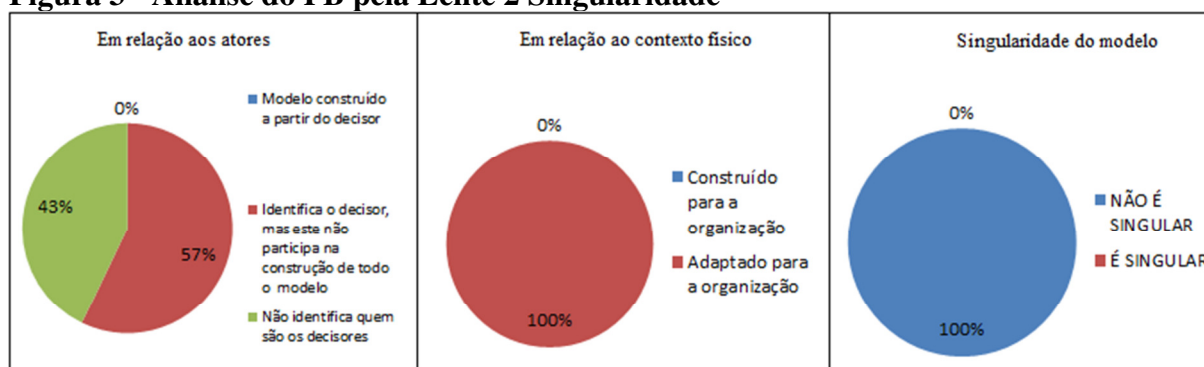
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Todos os artigos nos quais havia ferramentas, ou ao menos indicadores de desempenho, eram modelos que os autores apresentaram como soluções ótimas para determinados problemas, ou soluções que, na literatura, mostrou sucesso em contextos

similares. Esses tipos de características encontradas nas ferramentas e indicadores de desempenho dos artigos do PB convergem com aplicações em contextos genéricos, uma vez que não tenham sido sugeridos levando em conta preferências e valores do gestor e da organização.

Outra lente pela qual foram analisados os artigos foi a Singularidade. Nessa lente, analisou-se se os artigos do PB reconheciam o contexto que estava sendo avaliado e os decisores envolvidos. Assim, inicialmente buscou-se verificar o papel do decisor na construção do modelo/sistema/indicadores. Em nenhum dos artigos do PB, o modelo foi construído com o decisor. Em todos eles, o decisor não participou dessa concepção, sendo que, em alguns casos específicos, nem foram identificados.

**Figura 3 - Análise do PB pela Lente 2 Singularidade**

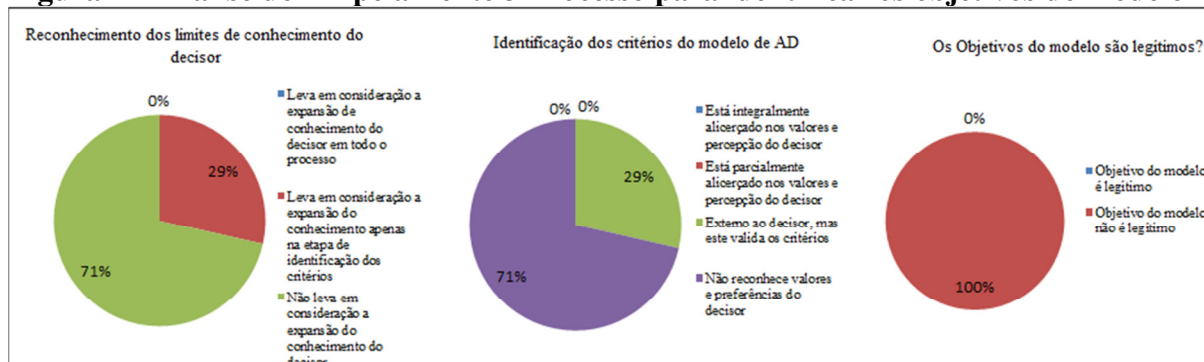


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificando o contexto de aplicação do modelo/sistema/indicadores, nenhum dos que foram apresentados nos artigos do PB foi desenvolvido especialmente para aquela organização. Tratava-se de modelos/sistema/indicadores desenvolvidos anteriormente, ou comumente utilizados, que foram implementados nas organizações, algumas vezes, no máximo, adaptados.

Finalizando a análise sistêmica, os artigos do PB foram analisados por meio de uma terceira lente, relacionada ao processo para identificar os objetivos ou critérios do modelo de AD, segundo a percepção do decisor, buscando verificar essa relação com os limites de conhecimentos do decisor e se os seus valores e preferências foram levados em conta na identificação dos objetivos ou critérios.

**Figura 4 - Análise do PB pela Lente 3 Processo para identificar os objetivos do modelo**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maior parte dos estudos que apresentaram sistemas ou indicadores de desempenho não levou em conta a expansão de conhecimento do decisor, pois somente dois artigos abordaram a AD considerando a expansão de conhecimento do decisor na identificação dos

critérios. Nenhum dos artigos considerou essa expansão de conhecimento do decisor em todas as etapas desde a identificação até a operacionalização dos critérios.

Esses critérios, na elaboração do modelo de AD não levam em conta nem integral, nem parcialmente os valores e percepções dos gestores. Em dois casos, o decisor apenas valida os critérios, mas permanece alheio à sua definição.

#### 4.4 Oportunidades de pesquisa

O *ProKnow-C*, na última etapa, identifica oportunidades de pesquisa com base em lacunas observadas nas análises dos artigos do PB. O Quadro 1 apresenta essas lacunas tanto para pesquisadores, quanto para gestores responsáveis pela tomada de decisão.

**Quadro 1 - Oportunidades de pesquisas científicas e práticas encontradas**

Análise Avançada e Lentes analisadas	Oportunidades de pesquisa para teóricos /pesquisadores/acadêmicos	Oportunidades de pesquisa para gestores
Análise Avançada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De que maneira é possível integrar métricas financeiras e não financeiras nos estudos de Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão?</li> <li>* Como considerar, nos estudos de Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão, a integração entre as decisões tomadas, de modo que não se analise o desempenho de decisões isoladas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quais as variáveis da organização em questão que não podem deixar de ser consideradas na Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão?</li> </ul>
Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Como deve ser desenvolvido um modelo de Sistema de AD que possa avaliar o desempenho organizacional de acordo com os estilos de decisão dos gestores, sendo que esse modelo considere valores e percepções do decisor e que leve em conta todas as particularidades da organização?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Como alinhar as estratégias da organização ao modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão desenvolvido?</li> </ul>
Singularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Considerando alternativas diferentes que resultem num mesmo desempenho para a organização, como considerar os diferentes estilos de decisão que levem os decisores a optarem por alternativas diferentes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Como o gestor pode participar de todo o processo da construção de um modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho, de modo a mensurar a existência da variação de desempenho de acordo com o estilo de decisão dos gestores?</li> </ul>
Processo de identificação dos critérios	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Como um modelo de Sistema de AD pode ser desenvolvido considerando a necessidade de interação com o gestor de modo que se identifiquem as variáveis a serem consideradas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De que modo o gestor pode contribuir na construção de um modelo de Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão, considerando no modelo as variáveis envolvidas no processo de decisão?</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As pesquisas acerca da Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão se mostram relevantes para verificar a relação entre a AD de acordo com o estilo de decisão predominante no gestor. Desse modo, as oportunidades apontadas devem ser exploradas para que se desenvolvam estudos na área.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentes estilos cognitivos podem influenciar decisões que, tomadas por pessoas diferentes, mesmo com as mesmas habilidades e num mesmo contexto, serão diferentes.

Assim, surge a necessidade de se avaliar o desempenho das decisões tomadas de acordo com os diferentes estilos de decisão. Considerando que os indivíduos enfrentam o processo de tomada de decisão de maneira diferente e que os estilos de tomada de decisão são diferentes, o objetivo deste estudo foi verificar como a AD é apresentada na literatura de língua inglesa, quando avalia o desempenho dos estilos de tomada de decisão, apontando possíveis lacunas para estudo. Para que o objetivo fosse alcançado, utilizou-se, como instrumento de intervenção, o *ProKnow-C*, pelo qual foi possível selecionar artigos que compuseram o PB, que tiveram as variáveis básicas e avançadas analisadas, bem como foram analisados sistematicamente por lentes derivadas de uma afiliação teórica.

Na análise bibliométrica das variáveis básicas, encontraram-se dois autores que pesquisam em conjunto o tema em questão. No entanto, não se identificou nenhuma rede de pesquisas acerca da Avaliação de Desempenho dos Estilos de Decisão. Com a análise bibliométrica avançada, identificaram-se oportunidades de pesquisa para estudar o desenvolvimento de modelos de AD que considerem métricas financeiras e não financeiras, e que estas sejam consideradas de maneira integrada.

Também foi feita a análise sistêmica dos artigos. Adotando-se uma afiliação teórica por um conceito de AD, trabalhou-se com três lentes derivadas do conceito adotado. Desse modo, foram identificadas algumas lacunas que possibilitam oportunidades de pesquisa para estudos científicos e práticos. Os autores observaram que a maior parte dos modelos não considera especificidades das organizações, tentando implementar modelos genéricos em contextos específicos. Observou-se também que o gestor geralmente não está envolvido no processo, seja na construção, seja na validação dos modelos de Sistema de AD.

Este estudo apresentou algumas limitações. Na análise sistemática, delimitou-se a busca somente por artigos publicados em inglês a partir de 2000 até o momento de realização da pesquisa. Isso foi feito somente em periódicos disponíveis nas bases do Portal da CAPES. Na etapa da Análise Sistêmica apenas as três primeiras lentes foram investigadas.

## REFERÊNCIAS

- Allwood, C. M., & Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34.
- Azadeh, A., Mokhtari, Z., Sharahi, Z. J., & Zarrin, M. (2015). An integrated experiment for identification of best decision styles and teamworks with respect to HSE and ergonomics program: the case of a large oil refinery. *Accident Analysis & Prevention*, 85, 30-44.
- Baykasoğlu, A., & Gölcük, İ. (2015). Development of a novel multiple-attribute decision making model via fuzzy cognitive maps and hierarchical fuzzy TOPSIS. *Information Sciences*, 301, 75-98.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bortoluzzi, S. C.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L.; Valmorbidia, S. M. I. (2013). Performance evaluation of small and medium enterprises (smes) networks: gaps and opportunities research. *Revista Gestão Industrial*, 9 (4), 886-906.
- 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.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 359-387.

- Cristofaro, M. (2016). Cognitive styles in dynamic decision making: a laboratory experiment. *International Journal of Management and Decision Making*, 15(1), 53-82.
- Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108(2), 595-611.
- Dias, L. C., & Tsoukiàs, A. (2003). On the constructive and other approaches in decision aiding. In *Proceedings of the 57th meeting of the EURO MCDA working group*.
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Imlau, J. M., & Chaves, L. C. (2014). Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre Avaliação de Desempenho de cooperativas de produção agropecuária. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 587-608.
- Faraci, P., Lock, M., & Wheeler, R. (2013). Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the leadership judgement indicator. *Psychology Research and Behavior Management*, 6, 117.
- Ferreira, A., & Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Frankovsky, M., Birknerova, Z., & Zbihlejova, L. (2016). Assessment of Occurrence Predictors of Cognitive Distortions in Managerial Decisions. *Polish Journal of Management Studies*, 14(2), 61-70.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), 569-594.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora. (Porto Alegre)
- Grosswiele, L., Röglinger, M., & Friedl, B. (2013). A decision framework for the consolidation of performance measurement systems. *Decision Support Systems*, 54(2), 1016-1029.
- Groves, K., Vance, C., & Paik, Y. (2008). Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 305-325.
- Hough, J. R., & Ogilvie, D. T. (2005). An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*, 42(2), 417-448.
- Kelly, K. (2010). Accuracy of relative weights on multiple leading performance measures: Effects on managerial performance and knowledge. *Contemporary Accounting Research*, 27(2), 577-608.
- Kunz, J. (2010). Complexity of performance measures and decision quality. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 3(4), 311-337.
- Landry, M., Banville, C., & Oral, M. (1996). Model legitimization in operational research. *European Journal of Operational Research*, 92(3), 443-457.



- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lindblom, A., Olkkonen, R., & Mitronen, L. (2008). Cognitive styles of contractually integrated retail entrepreneurs: a survey study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(6), 518-532.
- Luft, J., Shields, M. D., & Thomas, T. F. (2016). Additional information in accounting reports: Effects on management decisions and subjective performance evaluations under causal ambiguity. *Contemporary Accounting Research*, 33(2), 526-550.
- McKenna, J., Hyllegard, K., & Linder, R. (2003). Linking psychological type to financial decision-making. *Financial Counseling and Planning*, 14(1), 19-29.
- Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- 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.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261.
- Pennino, C. M. (2002). Is decision style related to moral development among managers in the US?. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 337-347.
- Penolazzi, B., Leone, L., & Russo, P. M. (2013). Individual differences and decision making: when the lure effect of gain is a matter of size. *PloS one*, 8(3), e58946.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Editora Feevale.
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.
- 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.
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis*, 15(2), 303-328.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de Desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 4-28.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2016). World University Rankings: What they Say International Studies?. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educacion*, 14(2), 5-29.
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International journal of productivity and performance management*, 65(5), 672-693.
- Watts, S., Shankaranarayanan, G., & Even, A. (2009). Data quality assessment in context: A cognitive perspective. *Decision Support Systems*, 48(1), 202-211.