



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AGNES BEATRIZ CARVALHO GUERRA**

**EFEITOS DO FORMATO DAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD  
SUSTENTÁVEL (BSCS) E DOS TIPOS DE NOTÍCIAS NA AVALIAÇÃO  
SUBJETIVA DE DESEMPENHO.**

**CAMPINA GRANDE  
2024**

AGNES BEATRIZ CARVALHO GUERRA

**EFEITOS DO FORMATO DAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD  
SUSTENTÁVEL (BSCS) E DOS TIPOS DE NOTÍCIAS NA AVALIAÇÃO  
SUBJETIVA DE DESEMPENHO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial e Controladoria.

**Orientador:** Prof. Me. Manuel Soares da Silva.

**Coorientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**CAMPINA GRANDE  
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G934e Guerra, Agnes Beatriz Carvalho.

Efeitos do formato das perspectivas do Balanced Scorecard Sustentável (BSCS) e dos tipos de notícias na avaliação subjetiva de desempenho. [manuscrito] / Agnes Beatriz Carvalho Guerra. - 2024. 28 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Manuel Soares da Silva, Departamento de Ciências Contábeis - CCSA".

"Coorientação: Prof. Dr. Mamadou Dieng, UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS".

1. Balanced Scorecard Sustentável (BSCS). 2. Avaliação subjetiva de desempenho. 3. Tipos de notícias. I. Título

21. ed. CDD 657

AGNES BEATRIZ CARVALHO GUERRA

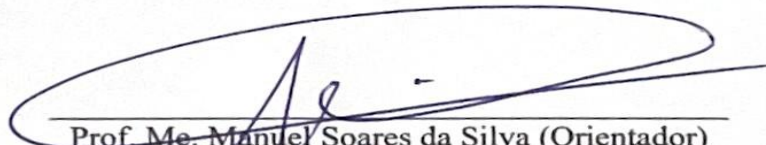
EFEITOS DO FORMATO DAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD  
SUSTENTÁVEL (BSCS) E DOS TIPOS DE NOTÍCIAS NA AVALIAÇÃO  
SUBJETIVA DE DESEMPENHO.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Departamento do Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel  
em Ciências Contábeis.

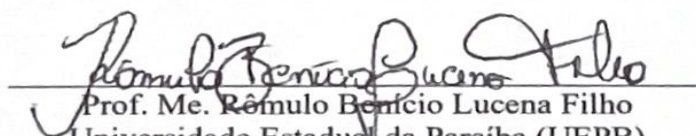
Área de concentração: Contabilidade  
Gerencial e Controladoria.

Aprovada em 13/11/2024

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Me. Manuel Soares da Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Rômulo Benício Lucena Filho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Anuska Ramos de Lira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2 LITERATURA ANTERIOR, TEORIA E HIPÓTESES</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Literatura anterior</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Desenvolvimento das hipóteses</b> .....	<b>8</b>
<i>2.2.1 Efeitos do formato das perspectivas do Balanced Scorecard Sustentável na avaliação subjetiva de desempenho.</i> .....	<b>8</b>
<i>2.2.2 Efeitos dos tipos de notícias na avaliação subjetiva de desempenho</i> .....	<b>10</b>
<i>2.2.3 Efeitos dos tipos de notícias e das perspectivas do Balanced Scorecard Sustentável na avaliação subjetiva de desempenho</i> .....	<b>10</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Participantes</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Desenhos, tarefa e procedimentos</b> .....	<b>11</b>
<b>3.3 Variáveis independentes e manipulações</b> .....	<b>13</b>
<i>3.3.1 Dimensões financeiras e não financeiras</i> .....	<b>13</b>
<i>3.3.2 Tipos de notícias</i> .....	<b>14</b>
<b>3.4 Variável dependente</b> .....	<b>14</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1 Verificações de compreensão e manipulação</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2 Estatística descritiva e análise das hipóteses</b> .....	<b>15</b>
<i>4.2.1 Estatística descritiva da avaliação subjetiva de desempenho pela perspectiva do BSCS e pelo tipo de notícia</i> .....	<b>15</b>
<b>4.3 Teste de hipóteses</b> .....	<b>16</b>
<i>4.3.1 Teste da hipótese 1 (H1)</i> .....	<b>17</b>
<i>4.3.2 Teste da hipótese 2 (H2)</i> .....	<b>17</b>
<i>4.3.3 Teste da hipótese 3 (H3)</i> .....	<b>18</b>
<b>4.4 Discussão dos resultados</b> .....	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>20</b>

**EFEITOS DO FORMATO DAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL (BSCS) E DOS TIPOS DE NOTÍCIAS NA AVALIAÇÃO SUBJETIVA DE DESEMPENHO.**

**EFFECTS OF THE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD (SBSC) PERSPECTIVE FORMATS AND NEWS TYPES ON SUBJECTIVE PERFORMANCE EVALUATION.**

Agnes Beatriz Carvalho Guerra<sup>1\*</sup>

**RESUMO**

O presente estudo investiga os efeitos do formato das perspectivas do *Balanced Scorecard Sustentável* (BSCS) e dos tipos de notícias na avaliação subjetiva de desempenho nas organizações, justificando-se pela crescente pressão sobre as empresas para adotarem ferramentas de controle gerencial voltado para a agenda da sustentabilidade ou ESG (*Environmental, Social and Governance*). Nesse sentido, baseando na abordagem teórica da má vs. Boa notícia, buscou-se testar especificamente se e como o formato das perspectivas do BSCS interage com o tipo de notícia afetando a avaliação subjetiva de desempenho. O método consistiu em um experimento de desenho fatorial 2 Perspectivas do BSCS (quatro vs. cinco) x 2 Tipo de notícia (má vs. boa). A amostra consistiu em sessenta e três (63) participantes que atuaram como gerentes avaliadores de um subordinado em um cenário simulado de avaliação subjetiva de desempenho baseado em um relatório estruturado em BSCS. Os resultados revelaram que as perspectivas 4 e 5 não influenciaram significativamente a avaliação de desempenho e os tipos de notícias tiveram efeito significativo na avaliação subjetiva de desempenho. Além disso, a avaliação subjetiva influenciada pela notícia negativa teve efeitos significantes apenas no BSCS 5, da mesma forma que a divulgação da notícia positiva teve efeitos significantes em comparação ao BSCS 4. Por fim, o BSCS com 5 perspectivas demonstrou maior sensibilidade ao teor das notícias, especialmente no contexto de notícias negativas.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard Sustentável (BSCS); avaliação subjetiva de desempenho; tipos de notícias.

**ABSTRACT**

The present study investigates the effects of the format of the perspectives in the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) and the types of news on subjective performance evaluation in organizations, motivated by the increasing pressure on companies to adopt management control tools focused on the sustainability or ESG (Environmental, Social, and Governance) agenda. In this regard, based on the theoretical approach of bad vs. good news, this study specifically sought to test whether and how the format of SBSC perspectives interacts with the type of news, affecting subjective performance evaluation. The method involved a factorial design experiment with 2 SBSC Perspectives (four vs. five) x 2 News Types (bad vs. good). The sample consisted of sixty-three (63) participants who acted as managers evaluating a subordinate in a simulated scenario of subjective performance evaluation based on a report structured around the SBSC. The results revealed that the four- and five-perspective formats

---

<sup>1\*</sup>Graduanda em Ciências Contábeis, pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus I. E-mail: agnes.guerra@aluno.uepb.edu.br.

did not significantly influence performance evaluation, while the types of news had a significant effect on subjective performance evaluation. Additionally, subjective evaluation influenced by negative news had significant effects only with the five-perspective SBSC, just as positive news had significant effects compared to the four-perspective SBSC. Finally, the SBSC with five perspectives demonstrated greater sensitivity to the news content, especially in the context of negative news.

**Keywords:** Sustainable Balanced Scorecard (SBSC); subjective performance evaluation; types of new

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente exploração acerca de ferramentas de controle e gestão tem impulsionado a busca por melhores práticas na avaliação de desempenho organizacional. Trang *et al.* (2022) afirmam que uma implementação estratégica que vá além das dimensões monetárias é considerada uma abordagem adequada para medir a eficiência e o desempenho de uma empresa, por conseguir prever inclusive ações futuras, conforme Rauta *et al.* (2024). Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997), visando um sistema estratégico eficiente, desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma proposta de equilibrar o viés financeiro com o não financeiro baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Ao longo dos anos, emergiu uma necessidade crescente de incorporar a sustentabilidade ao BSC, levando a incluir aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) em seus indicadores de desempenho (Goularte, 2024). Essa extensão impulsionou o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS), que pode ser estruturado ao incorporar a sustentabilidade nas quatro perspectivas já existentes ou ao adicionar uma quinta perspectiva específica, alinhando-se às expectativas dos *stakeholders* contemporâneos (Figge *et al.*, 2002; Jassem e Zakaria, 2018; Meira *et al.*, 2020).

Análises feitas por consultorias globais exibem a crescente adoção de práticas ESG pelas organizações. O relatório “2023 *Global Technology CEO Outlook*” da KPMG revela que, em média 70% dos CEOs, atestam a importância das práticas ESG e introduzem essas premissas com a estratégia de gerar valor e fortalecer a reputação dos seus negócios. Da mesma forma, o relatório “2024 *CxO Sustainability Report*” da Deloitte ressalta a importância de uma abordagem holística e subjetiva nas empresas para garantir vantagem competitiva.

Pesquisas anteriores sobre as perspectivas financeiras e não financeiras evidenciam que a forma de divulgação dos tipos de notícias (boas *vs* más) pode impactar a performance da organização dependendo do tom, do tipo e da fonte que são publicadas no mercado (Vivas *et al.*, 2020; Borges Júnior e Malaquias, 2022; Villalba e Strassburg, 2023). Esses fatores influenciam os resultados empresariais e revelam desafios práticos a respeito da teoria das notícias devido a possibilidade de manipulação das informações (Rosso Cadorin e Theiss, 2023). Essa limitação impacta diretamente nas decisões, afetando o comportamento das partes interessadas e o nível do desempenho (Borges *et al.*, 2023). De forma semelhante, Maas e Verdoorn (2017) afirmam que a forma como são apresentadas e organizadas essas informações também influenciam a avaliação de desempenho, podendo resultar em interpretações distorcidas por parte dos *stakeholders* sobre as organizações. (Villalba e Strassburg, 2023).

Além disso, observa-se que os estudos anteriores se concentraram principalmente nas dimensões teóricas e na forma de implementação do BSCS (Bybee *et al.*, 2006; Oliveira *et al.*, 2012; Marques *et al.*, 2020; Shalhoob e Hussainey, 2022). Em virtude disso, a presente pesquisa

objetiva compreender como o formato do BSCS pode influenciar tanto a percepção quanto o desempenho organizacional, considerando as perspectivas financeiras e não financeiras sustentáveis, bem como o impacto da divulgação de notícias. Assim, surge a questão de pesquisa: quais são os efeitos do formato das perspectivas do *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS) e dos tipos das notícias na avaliação subjetiva de desempenho nas organizações?

As hipóteses do estudo foram testadas através de um experimento em que os participantes dos cursos de contabilidade e administração de uma universidade pública da Paraíba foram convidados a avaliarem o desempenho do funcionário de uma empresa. Os participantes receberam informações de desempenho de um gerente regional e foram solicitados a realizar a avaliação de desempenho de um subordinado, utilizando indicadores do BSCS com 4 e 5 perspectivas e de notícias da mídia sobre aspectos da sustentabilidade, baseados em uma companhia brasileira fictícia (doravante denominada de “C&G”).

Diante disso, o presente estudo justifica-se pela crescente pressão sobre as empresas para adotarem ferramentas de controle gerencial voltado para a agenda da sustentabilidade ou ESG (*Environmental, Social and Governance*). O presente estudo contribui para a teoria e prática sobre como as informações do BSCS influenciam na avaliação subjetiva de desempenho. Ampliando estudos teóricos anteriores, compreende-se que dimensões financeiras e não financeiras (Ferreira Netto *et al.*, 2022; Rauta *et al.*, 2024) podem ter diferentes efeitos na avaliação subjetiva de desempenho, principalmente no que se refere à sustentabilidade e à divulgação das informações. Em termos de contribuição prática, os resultados sugerem que empresas que adotam indicadores ESG podem interagir essas informações com as perspectivas financeiras para aprimorar avaliação de desempenho.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: a seção seguinte discute a literatura anterior, a teoria do estudo e o desenvolvimento das hipóteses. A seção 3 descreve o método experimental, enquanto a seção 4 apresenta análise e discussão dos resultados. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões sobre os achados e discute suas implicações.

## 2 LITERATURA ANTERIOR, TEORIA E HIPÓTESES

### 2.1 Literatura anterior

Nos últimos 30 anos, as organizações passaram a reconhecer a importância de adotar novas estratégias para a medição operacional, gerando, assim, uma demanda por sistemas de controle de gestão mais abrangentes. Até cerca de 1990, as empresas limitavam-se a uma abordagem unilateral nas medições de desempenho focando apenas em aspectos quantitativos e de curto prazo (Schaltegger e Lüdeke-Freund, 2011). As métricas de avaliação de desempenho que se concentravam exclusivamente em indicadores financeiros, começaram a ser questionadas, sendo consideradas insuficientes para descrever a complexidade das empresas (Meira *et al.*, 2020). Esse reconhecimento levou ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (BSC), que procura integrar múltiplas perspectivas na avaliação do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992).

A literatura sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) destaca sua capacidade de abordar múltiplas dimensões, além de impulsionar a contabilidade de gestão, que anteriormente se limitava a identificação, mensuração e análise apenas de informações financeiras (Silva e Abib, 2019). Diante das limitações das abordagens tradicionais, Kaplan e Norton (1997), em busca de ampliar as estratégias gerenciais das organizações e de conciliar as premissas financeiras e não financeiras, propõem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma estrutura multidimensional para a medição de desempenho, que originalmente envolve quatro perspectivas de desempenho: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.



Ampliando esse modelo, no contexto das estratégias gerenciais corporativas, o BSC é considerado como uma nova abordagem para medir desempenho ao considerar as premissas financeiras e não financeiras (Figge *et al.*, 2002). Nascimento e Da Costa Borba (2023) ressaltam que o BSC se trata de um instrumento gerencial que permite aos gestores analisar de maneira abrangente a performance das organizações, considerando fatores internos e externos, de modo a ter funcionalidade de medir o desempenho por meio de indicadores atrelados as perspectivas tradicionais (Kaplan e Norton, 1997).

Silva e Callado (2021) complementam essa visão ao argumentar que, no âmbito corporativo, as adaptações do formato do BSC permitem que os *stakeholders* identifiquem não apenas o desempenho empresarial passado, mas também as possibilidades futuras que podem alavancar e gerar valor para a empresa. Essa capacidade de previsão é fundamental por permitir uma tomada de decisão assertiva, o que tem contribuído para a crescente adoção do BSC nas organizações empresariais nos últimos anos.

Conforme Meira *et al.* (2020), o BSC, quando aliado às suas perspectivas, proporciona uma visão ampla ao alinhar suas metas às dimensões financeiras e não financeiras. Nesse sentido, a literatura entende que o BSC, quando apresentado com clareza, permite aos gestores uma melhor compreensão do desempenho da organização. Assim, possibilita tomadas de decisões operacionais estratégicas para alcançar os objetivos traçados, além de facilitar a identificação das áreas que necessitam de melhorias, impulsionando o sucesso da empresa e mitigando os riscos pertinentes, Silva e Abib (2019).

Além disso, segundo Trang *et al.* (2022) estudos a respeito do formato de apresentação do BSC e a participação dos gestores faz com que a aplicação dessa ferramenta possa ser simples, eficaz e didática. Em virtude disso, se a entidade e, automaticamente, seus colaboradores não se mostrarem imersos no processo, é provável que o sistema seja ineficaz, acarretando prejuízos para a organização e o meio ambiente a longo prazo (De Souza Campos, 2013).

Alexandrino (2020) e Souza *et al.* (2022) afirmam que existe a possibilidade de equívocos relacionados aos fatores intangíveis por não serem considerados de forma adequada no processo de gestão promovendo uma falta de alinhamento entre a estratégia e sua operacionalização. Nesse contexto, Silva e Abib (2019) afirmam que apesar das limitações quanto à implementação e estruturação do BSC, os riscos passaram a ser previstos e minimizados na prática organizacional, devido aos quadros estratégicos criados para identificar e avaliar os indicadores. Dessa forma, a literatura aponta que a subjetividade pode influenciar as avaliações dos resultados, por proporcionar oportunidades de análises mais aprofundadas e uma compreensão mais precisa dos indicadores não financeiros em relação aos financeiros.

Consequentemente, incorporar a subjetividade aos aspectos convencionais existentes traz maior credibilidade empresarial em virtude de um alinhamento entre boas práticas e o setor econômico. Portanto, isso confirma a premissa apoiada por Siqueira e Lucena (2022) de recompensar e remunerar os colaboradores com base nos resultados alcançados por mérito, de maneira integrada e não isolada, destacando principalmente aspectos subjetivos. Contudo, entende-se que quanto mais abrangentes forem os indicadores não financeiros, maior é a probabilidade de adoção do BSC.

Além disso, Shinohara *et al.* (2015) evidenciam que as empresas se sentem impulsionadas em relação ao desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, as premissas ESG (Ambiental, Social e Governança), devido as pressões da sociedade, do mercado e da concorrência. Nesse sentido, Silva e Abib (2019) e Meira *et al.* (2020) afirmam que o BSC Sustentável viabiliza uma melhor compreensão do desempenho, permitindo aos gestores uma análise mais assertiva ao incorporar fatores sustentáveis nos mapas estratégicos.

Não existe um modelo único para avaliar o desempenho das empresas, devido à flexibilidade do BSC, que pode ser adaptado conforme as necessidades e particularidades de

cada organização. Nesse contexto, surge então o *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS), um modelo adaptado do tradicional que abrange três dimensões: social, ambiental e econômica (Meira *et al.*, 2020). Figge *et al.* (2002) Jassem e Zakaria (2018) e Meira *et al.* (2020) evidenciam que o BSC Sustentável pode ser fundamentado em duas hipóteses: (h1) integrando a sustentabilidade como uma perspectiva adicional e (h2) incorporando a sustentabilidade às perspectivas já existentes. Figge *et al.* (2002) ainda sugere que existe uma terceira possibilidade de introduzir aspectos sustentáveis e sociais ao *Balanced Scorecard*, que é através da criação de um indicador específico focado exclusivamente na premissa socioambiental. Seguindo essa linha de pensamento, os autores ainda reiteram a importância da formulação do BSCS ser personalizado para cada organização, adequando-se às suas necessidades particulares. Essa abordagem é essencial para o entendimento das possibilidades de adoção das premissas sustentáveis nas perspectivas tradicionais.

Dessa forma, a introdução do BSCS como instrumento gerencial sustentável para as organizações é crucial por permitir que os *stakeholders* avaliem o cumprimento dos objetivos, identifiquem obstáculos existentes e planejem novas formas estratégicas de alcançar melhorias de desempenho. Estudos anteriores destacam a relação entre sustentabilidade e avaliação subjetiva de desempenho. Figge *et al.* (2002), Silva *et al.* (2021) e Nascimento e Da Costa Borba (2023), por exemplo, afirmam que os indicadores do *Balanced Scorecard* Sustentável promovem uma rede hierárquica de cadeias de causa e efeito entre os objetivos corporativos.

Em suma, nos últimos anos, a sustentabilidade tem atraído cada vez mais a atenção dos participantes do mercado competitivo. Nesse contexto, Evangelista (2010) evidencia que a implementação de práticas sustentáveis nas empresas pode gerar vantagem competitiva, especialmente quando há a divulgação dessas ações. Tal prática consolida uma reputação positiva perante as partes interessadas, mantendo-as informadas e engajadas. Similarmente, devido ao fato de que essas divulgações prospectivas ajudam as partes interessadas a compreender melhor as operações das organizações. No entanto, Siqueira e Lucena (2022) já alertam que a afinidade entre as partes interessadas pode levar os gestores a manterem maior compromisso com decisões anteriores, enquanto a falta de afinidade pode comprometer a objetividade e influenciar negativamente suas avaliações.

Da mesma forma, Rosso Cadorin e Theiss (2023) afirmam que os relatórios contábeis divulgados podem ser manipulados comprometendo a credibilidade das informações, caso não sigam os trâmites legais da auditoria. Em resposta a esse cenário, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), em seu pronunciamento conceitual básico CPC 00 (R2), destaca que a informação deve ser fidedigna, útil e relevante, uma vez que ela influencia os *stakeholders* nas decisões empresariais. Dados transmitidos com clareza, precisão e relevância permitem uma comunicação eficaz entre as partes interessadas, possibilitando a prestação de contas financeiras e socioambientais de forma mais completa e confiável (De Souza *et al.*, 2022).

Rosso Cadorin e Theiss (2023) afirmam que as organizações têm inserido a sustentabilidade com a expectativa de obter um retorno imediato em termos de reputação e desempenho. Contudo, os autores ainda evidenciam que diante das possíveis manipulações de dados, os gestores tendem a dissimular as informações de modo oportunista, buscando obscurecer fatos da administração. No que se refere a dissimulação, há uma tendência em ocultar os resultados negativos, destacando apenas as boas notícias que são positivas e impactantes no ponto de vista empresarial.

Similarmente aos estudos anteriores, é perceptível que o impacto de como as informações como são transmitidas interfere totalmente na visão da população perante a instituição. Nesse caso, a teoria das notícias (boas e más) é relevante nesse contexto justamente por evidenciar o efeito da circulação das notícias nas corporações. Peng *et al.*, (2022) enfatiza que os fatos divulgados podem impactar diretamente o desempenho financeiro de uma organização. Com base nesse argumento, os autores também ressaltam que as organizações têm

adotado estratégias para gerenciar a percepção do público, especialmente através das redes sociais. Em momentos de notícias positivas, as empresas tendem a aproveitar ativamente essas plataformas para promoção da sua imagem e sucesso, capitalizando o momento oportuno. Por outro lado, quando surgem notícias negativas as empresas tendem a se ausentar das redes sociais, evitando críticas que possam acentuar uma situação desfavorável.

Pesquisas empíricas, como a de Kaplan e Wisner (2009), analisaram o impacto de diferentes abordagens do *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS), comparando modelos com quatro e cinco perspectivas. O estudo constatou que a abordagem mais eficaz foi a que os aspectos sustentáveis foram integrados às dimensões tradicionais do BSC existentes, em vez de adicionar uma quinta dimensão. Similarmente, Jassem e Zakaria (2018) investigaram como o conhecimento sobre ecoeficiência e o BSCS afetam a relação entre diferentes tipos de arquiteturas do BSC e a tomada de decisões ambiental. Realizado com três condições experimentais distintas: BSC, BSCS 4 e o BSCS 5. Os resultados indicaram que o conhecimento sobre a ecoeficiência combinado com BSCS, impacta positivamente a relação entre o tipo de BSC (quatro *versus* cinco) e a tomada de decisões de investimento ambiental, uma vez que os participantes foram capazes de avaliar melhor as opções de investimento

Shalhoob e Hussainey (2022) realizaram um estudo qualitativo com o objetivo de entender a conscientização e a adoção de práticas ESG, bem como os desafios enfrentados pelas PMEs na Arábia Saudita. Através de um questionário com perguntas que relacionavam práticas ESG ao desempenho dessas empresas, constatou-se que muitos participantes não conheciam completamente os princípios ESG. Embora reconhecessem sua importância, tiveram dificuldades para divulgar os relatórios devido a limitações de recursos. Esta pesquisa valida a premissa de como os gestores captam essas informações e avaliam subjetivamente o desempenho com base nas notícias divulgadas. O que reafirma o estudo de Jassem e Zakaria (2018) que ressalta que a falta de conhecimento sobre as premissas do BSC Sustentável pode influenciar à tomada de decisão dos gestores, limitando, a sua visão do desempenho da organização.

Embora essas pesquisas tenham contribuído para a literatura ao demonstrar que o formato das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) depende do tipo de modelo adotado pela empresa, bem como do formato de divulgação dos relatórios financeiros, não financeiros e de sustentabilidade, ainda não se sabe como os gestores processam as informações do BSCS e julgam a avaliação subjetiva de desempenho associada aos tipos de notícias.

## **2.2 Desenvolvimento das hipóteses**

### ***2.2.1 Efeitos do formato das perspectivas do Balanced Scorecard Sustentável na avaliação subjetiva de desempenho.***

O formato de apresentação do *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS) difere do BSC tradicional ao incorporar em sua estrutura objetivos e indicadores de desempenho relacionados à sustentabilidade. O BSCS permite que a gestão alcance metas em todas as três dimensões: econômica, ambiental e social, oferecendo a flexibilidade de focar exclusivamente na dimensão ambiental ou de integrar as três dimensões nas perspectivas originais do BSC (Figge et al., 2002; Hansen e Schaltegger, 2016). De acordo com Rodrigues (2020), essa ferramenta desempenha um papel crucial, pois consegue integrar nas empresas de forma harmoniosa o alcance do sucesso financeiro e sustentável.

Segundo Jassem e Zakaria (2018), o conhecimento das medidas do BSCS impacta diretamente no peso da tomada de decisões e conseqüentemente a qualidade da avaliação de desempenho. Os autores ainda apontam que a falta de entendimento acerca das premissas

ambientais e do tipo de perspectiva sustentável pode afetar diretamente os resultados das decisões.

A forma como o BSCS é apresentada nas organizações tem um impacto significativo, em virtude de como é ilustrado e interpretado pelos *stakeholders*, podendo afetar diretamente os resultados. Além disso, a capacidade de adaptação das empresas tem se tornado um grande diferencial competitivo, permitindo que os desafios sejam revertidos em oportunidades, e os impactos sejam mais benéficos do que prejudiciais ou insignificantes. Meira et al. (2020) destacam os benefícios do BSCS, ressaltando que ele é uma ferramenta estratégica eficaz e que contribui para o desempenho a longo prazo. Contudo, os autores também alertam os desafios que são decorrentes da complexidade e da particularidade de cada negócio.

Estudos experimentais explorando os efeitos do formato de relatório na avaliação subjetiva de desempenho destacaram algumas evidências. Maas e Verdoorn (2017) fornecem suporte para a hipótese de que as classificações de desempenho são maiores se as medidas forem listadas em ordem alfabética em oposição a apresentadas em um formato de *Balanced Scorecard* de quatro categorias. No entanto, não há suporte para as outras hipóteses. Consistente com a presença do viés de escalada em um relatório de desempenho do tipo *Balanced Scorecard*, Kramer e Maas (2020) descobriram que os gerentes dão classificações de desempenho mais altas aos funcionários sobre os quais aconselharam positivamente do que aos funcionários sobre os quais aconselharam negativamente.

Já em um contexto de avaliação subjetiva baseada em *Balanced Scorecard* com enfoque em medidas financeiras e não financeiras, Banker, Chang e Pizzini (2004) indicam que as avaliações de desempenho são influenciadas por medidas estrategicamente vinculadas mais do que por medidas não vinculadas somente quando os avaliadores recebem informações detalhadas sobre estratégias de unidades de negócios. Os resultados também confirmam a descoberta de Lipe e Salterio (2000) de que os avaliadores confiam mais em medidas comuns do que em medidas únicas. Os avaliadores confiam mais em medidas estrategicamente vinculadas do que em medidas comuns quando recebem informações sobre vínculos estratégicos, mas a relação inversa se mantém quando não recebem. Kaplan e Wisner (2009) mostram que quando as comunicações da gerência sobre um objetivo estratégico não tradicional específico são limitadas e um conjunto de medidas específicas de desempenho estratégico indica desempenho superior de um gerente em relação a outro, os avaliadores descontaram sua confiança nessas medidas em seus julgamentos relacionados ao desempenho quando essas medidas são agrupadas em uma quinta categoria do BSCS em relação à quando essas medidas são integradas entre as quatro categorias tradicionais do BSCS. Ou seja, adicionar uma quinta categoria do BSCS resultou em uma ênfase menor nas informações relevantes sobre o objetivo estratégico não tradicional específico. Mas, quando uma quinta categoria do BSCS está presente, aprimorar as comunicações da gerência sobre um objetivo estratégico específico resultou em maior ênfase nas informações relevantes sobre o objetivo estratégico não tradicional específico. Quando um BSCS tradicional de quatro categorias é usado, aprimorar as comunicações da gerência sobre um objetivo estratégico específico não resultou em maior ênfase nas informações relevantes sobre o objetivo estratégico não tradicional específico. Nossos resultados, mostrando que sob certas condições as informações apresentadas em uma quinta categoria do BSCS são desconsideradas pelos avaliadores, vão contra a literatura profissional e têm implicações práticas para empresas que consideram o uso de categorias adicionais do BSCS para comunicar objetivos estratégicos.

Diante da discussão anterior, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: A avaliação subjetiva de desempenho, ou seja, a nota de desempenho é maior quando o BSCS contempla cinco perspectivas do que quando contempla quatro perspectivas.

### **2.2.2 Efeitos dos tipos de notícias na avaliação subjetiva de desempenho**

As medidas subjetivas de uma empresa podem ser manipuladas para ocultar certas informações. Isso resulta da iniquidade por parte de quem avalia e classifica os resultados de uma organização (Wilson, 2010). Segundo Peng *et al.* (2022), o desempenho de uma empresa pode ser influenciado pela cobertura da mídia, dependendo da perspectiva divulgada. Em outras palavras, os efeitos das notícias, sejam elas positivas ou negativas, podem afetar significativamente a gestão empresarial e seus resultados.

Além disso, Vivas *et al.* (2020) evidenciam que a divulgação de boas notícias tende a ser antecipada, enquanto as más notícias têm maior probabilidade de serem postergadas em relação aos prazos estabelecidos. Essa tendência é influenciada por variáveis relacionadas ao tamanho da empresa, performance, nível de endividamento e defasagem das informações contábeis. Com base nesses fatores, examinar exclusivamente um relatório liberado pela companhia não constitui uma base definitiva para a avaliação de desempenho das informações nele contidas. Júnior *et al.* (2022) observa que essa circunstância se torna impraticável para avaliar plenamente os efeitos que os dados financeiros e socioambientais exercem sobre as métricas de desempenho, pois pode resultar inclusive na omissão do impacto das notícias positivas ou negativas.

Ademais, Peng *et al.* (2022) também sugerem que as reações e resultados de uma entidade variam de acordo com o sentimento transmitido pela notícia, resultando em um maior engajamento quando a divulgação é positiva e em um recuo quando as notícias são negativas.

A partir disso, formula-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2: A avaliação subjetiva de desempenho é menor quando o tipo de notícia é negativo do que quando é positivo.

### **2.2.3 Efeitos dos tipos de notícias e das perspectivas do *Balanced Scorecard* Sustentável na avaliação subjetiva de desempenho**

A ausência de uma mensuração adequada de aspectos sustentáveis, muitas vezes ignorados, representa um dos principais desafios enfrentados pelas empresas e pode comprometer seu desempenho devido à subjetividade envolvida. Conforme apontado por Barbosa (2022), as exigências normativas e regulatórias legais estão intimamente ligadas ao desempenho ambiental e à divulgação das informações, uma vez que há uma pressão constante sobre as organizações para que se posicionem e apresentem resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Vivas *et al.* (2020) observaram que empresas que divulgam suas informações sustentáveis antecipadamente tendem a gerarem maiores impactos no desempenho em comparação com as que divulgam de forma tardia. Isso se deve ao fato de que a maioria dos *stakeholders* enxerga a transparência sustentável como uma vantagem competitiva e um diferencial nos negócios.

Além disso, Prenestini *et al.* (2024) destaca que o *Balanced Scorecard* é considerado um quadro de controle multidimensional. No entanto, os autores ainda evidenciam que existem diversos fatores organizacionais que influenciam e impulsionam a implementação da BSCS nas organizações. Em virtude disso, surge a importância da sua implementação ser clara, intuitiva, alcançável e inspirar toda a organização a se engajar no processo, buscando um bom desempenho financeiro, econômico e socioambiental. Em outras palavras, o BSCS deve ser capaz de alinhar a realidade observada com objetivos comuns, promovendo incentivos e gerando resultados.

Seguindo essa linha de pensamento, a circulação do formato de apresentação do BSC sustentável das entidades gera diferentes consequências, sejam elas boas ou ruins. Quando a

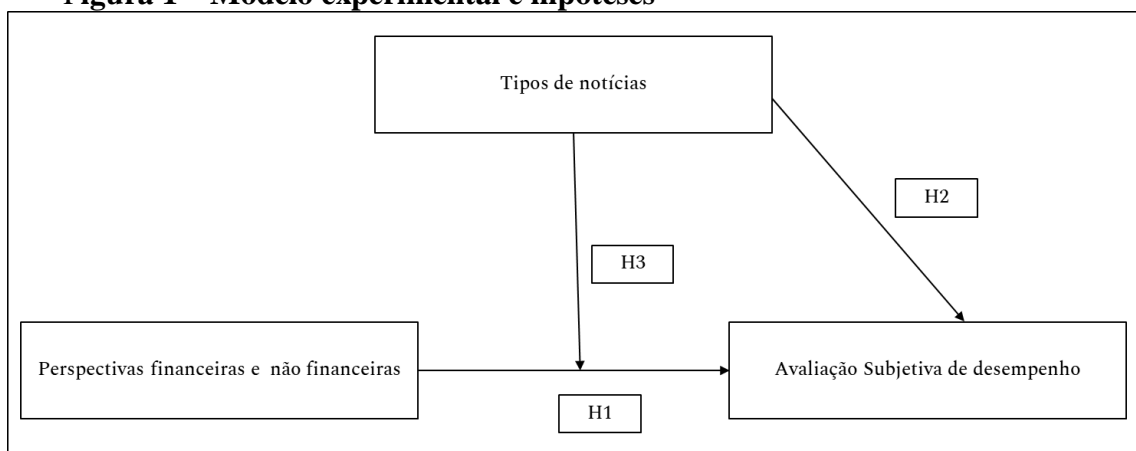
transmissão é feita e impacta positivamente no mercado e na sociedade o engajamento aumenta em virtude da empolgação a respeito do seu desempenho, em contrapartida, quando a veiculação é negativa a própria empresa tentar amenizar com palavras de respaldo para que consiga ainda diante do seu cenário uma possibilidade de reestruturação.

Oliveira Júnior (2024) observa que um dos efeitos mais comuns entre o mercado competitivo é o comportamento do “efeito manada” atrelado as notícias boas ou más. Esse comportamento apesar de não ser racional é impactante por movimentar a perspectiva de resultado da empresa através da avaliação subjetiva.

Como consequência da temática discutida, surge a terceira hipótese:

H3: A avaliação subjetiva de desempenho no BSCS com cinco perspectivas é menor para notícias negativas e maior para positivas, em comparação ao modelo com quatro perspectivas.

**Figura 1 – Modelo experimental e hipóteses**



**Fonte:** Elaborada pela autora, 2024.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Participantes

O presente estudo recrutou um total de 63 participantes de uma universidade pública da região nordeste do Brasil. Os alunos dos cursos da área de negócios (Administração e Ciências Contábeis) foram convidados a participar do estudo assumindo um papel de gerentes avaliadores de um subordinado em um cenário simulado de avaliação subjetiva de desempenho baseado em um relatório estruturado em *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS).

Os dados demográficos dos participantes revelam que 56% são do gênero feminino, 87% têm entre 21 a 30 anos e 90% estão cursando graduação em Ciências Contábeis, enquanto 10% estão em administração. Além disso, 59% dos participantes estão nos últimos períodos do curso (8º a 10º) e 44% possuem entre 1 a 3 anos de experiência profissional. Além disso, o recrutamento dos participantes foi realizado via contato no e-mail institucional e pela assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) onde levaram em média doze (12) minutos para responder os instrumentos do experimento.

#### 3.2 Desenhos, tarefa e procedimentos

Antes da aplicação do instrumento experimental, foi realizado um pré-teste com o objetivo de assegurar a validade do instrumento em termos de compreensibilidade e

manipulações. Na aplicação do instrumento experimental, foram recrutados estudantes dos 5º ao 10º período dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Campus I – Campina Grande da Universidade Estadual da Paraíba.

Foi conduzido um experimento online com avaliação de desempenho para testar as hipóteses do modelo experimental (Figura 1). O experimento adotou um desenho fatorial 2 (Perspectivas financeiras e não financeiras do BSCS: 4 perspectivas vs. 5 perspectivas) por 2 (Tipos de Notícias: boas vs. más). As condições experimentais foram atribuídas para cada participante de forma aleatória para testar nossas hipóteses relacionadas a avaliação de desempenho do BSCS do gerente regional da Companhia em virtude da divulgação das boas e más notícias, assim como das perspectivas financeiras e não financeiras, incluindo práticas ESG.

Particularmente, esta pesquisa examina como os gerentes nacionais reagem aos relatórios econômico-financeiros e de sustentabilidade quando a divulgação de notícias ESG é positiva ou negativa. Portanto, como será descrito a seguir, nosso desenho de pesquisa mantém a natureza do BSCS associado ao projeto da companhia constante para todas as condições experimentais e varia apenas o desempenho dos indicadores em termos das notícias boas vs. más (BSCS com apenas 4 perspectivas em relação as notícias ou BSCS com 5 perspectivas em relação as notícias) e as perspectivas financeiras e não financeiras.

No cenário experimental, ao assumir o papel de um gerente nacional, o participante realizou avaliações de informações sustentáveis, além de desempenho financeiros e não financeiros associados aos critérios ESG (ambiental, social e de governança) de uma companhia intitulada “C&G”. Para tanto, foi apresentado um cenário que mostrava informações da ferramenta de gestão da empresa. Em seguida, os participantes foram informados sobre uma notícia divulgada a respeito do desempenho da empresa em relação a sua atuação, a qual deixava a companhia C&G sujeita a resultar em efeitos positivos, negativos ou neutro. Além disso, foram apresentadas informações sobre os 15 indicadores relacionados ao desempenho econômico-financeiro e sustentável da companhia.

Diante dessas informações, os participantes foram solicitados a responderem algumas perguntas de avaliação de desempenho utilizando o BSCS (*Balanced Scorecard* sustentável) atribuindo notas em uma escala *Likert* de 1 a 10, considerando o tom da notícia (que varia de completamente negativo a completamente positivo), assim como o desempenho do BSCS geral da “C&G” para fins de tomada de decisão. Além disso, foram solicitados a demonstrar seu nível de concordância ou discordância no que diz respeito a Companhia “C&G” possuir estrutura e mecanismos voltados para a ferramenta de gestão BSCS associado as perspectivas financeiras e não financeiras, além das premissas ESG.

Realizou-se um teste piloto com estudantes da área de contabilidade. O teste visou garantir a qualidade e eficácia do questionário antes de ser aplicado para os participantes finais, considerando a experiência, a capacidade de análise crítica e o conhecimento acadêmico dos participantes, uma vez que eles possuem histórico de ensino e pesquisa na área do presente estudo.

Para a realização do experimento, os procedimentos consistiram em três etapas. Na primeira etapa, para alocar as quatro condições experimentais aleatoriamente aos participantes, utilizamos a lista de e-mails dos alunos da instituição. Na segunda etapa, os instrumentos experimentais foram enviados para os e-mails institucionais dos alunos através do formulário Google *Forms*. E na terceira etapa, os participantes acessaram o link do Google *Forms* para a realização do experimento.

### **Quadro 1- Condições experimentais**

<b>Condições Experimentais</b>
--------------------------------

<b>Condição Experimental 1</b>	<b>Condição Experimental 2</b>
BSCS 4 Perspectivas vs. Boa Notícia	BSCS 4 Perspectivas vs. Má Notícia
<b>Condição Experimental 3</b>	<b>Condição Experimental 4</b>
BSCS 5 Perspectivas vs. Boa Notícia	BSCS 5 Perspectivas vs. Má Notícia

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2024.

Na terceira e última etapa, os participantes foram introduzidos em um cenário experimental em que tiveram que assumir o papel de um avaliador de desempenho e utilizaram um relatório sob forma de *Balanced Scorecard* Sustentável, contendo 15 indicadores de desempenho com as metas estabelecidas *versus* as metas realizadas. Além disso, os indicadores de desempenho foram apresentados no formato de BSCS 4 perspectivas *vs.* BSCS 5 perspectivas, complementados de boas notícias *vs.* más notícias sobre a empresa, provenientes da grande mídia, refletindo a reputação da empresa quanto ao tema sustentabilidade na sociedade. E por fim, o participante realizou seu julgamento sobre os indicadores de desempenho, considerando o tipo de avaliação para realizar a sua avaliação subjetiva de desempenho.

### 3.3 Variáveis independentes e manipulações

O modelo experimental da pesquisa possui duas variáveis independentes: Perspectivas financeiras e não financeiras e tipos de notícias, e uma variável dependente: avaliação subjetiva de desempenho. A variável independente “Perspectivas financeiras e não financeiras” foi manipulada em dois níveis – BSCS 4 *vs.* BSCS 5 enquanto a outra variável independente “tipos de notícias” foi manipulada também em dois níveis – boas notícias *vs.* más notícias.

#### 3.3.1 Dimensões financeiras e não financeiras

Manipulamos as perspectivas financeiras e não financeiras mantendo iguais a natureza dos indicadores do BSCS relacionados, porém usando variação tanto com quatro perspectivas quanto com cinco perspectivas, dependendo do indicador para descrever o resultado do seu comportamento ao longo do período. Nas dimensões associadas ao BSCS com quatro perspectivas foram considerados apenas os aspectos financeiros, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (não financeiros). Já nas dimensões associadas ao BSCS com cinco perspectivas foram considerados a adoção das práticas sustentáveis (ESG) como uma nova perspectiva, permitindo uma visão para além dos tradicionais.

Para os participantes na condição das perspectivas financeiras e não financeiras associadas ao BSCS 4 foram apresentados os seguintes indicadores:

- Crescimento de vendas (%), custos operacionais (%), retorno sobre investimento-ROI (%), avaliação de satisfação de clientes (%), participação no mercado (%), reconhecimento ESG no mercado (%), ligações no canal de denúncia (%), eficiência da cadeia produtiva (%), redução das emissões de carbono (%), inovações tecnológicas (%), taxa de retrabalho operacional (%), funcionários treinados (%), inovações em produtos biopolímeros (%), eficiência em gestão de resíduos (%) e taxa de retenção de funcionários (%).



Por fim, para os participantes na condição das dimensões financeiras e não financeiros associadas ao BSCS com 5 perspectivas foram apresentados os seguintes indicadores:

- Crescimento de vendas (%), custos operacionais (%), retorno sobre investimento-ROI (%), avaliação de satisfação de clientes (%), participação no mercado (%), reconhecimento ESG no mercado (%), eficiência da cadeia produtiva (%), redução das emissões de carbono (%), inovações tecnológicas (%), funcionários treinados (%), inovações em produtos biopolímeros (%), índice de retenção de talentos (%), Redução de resíduos industriais (%), alocação dos lucros para iniciativas ESG (%) e cumprimento de leis ambientais (%).

### 3.3.2 Tipos de notícias

Manipulamos os tipos de notícias em dois níveis: boas notícias e más notícias. Na condição de boas e más notícias, os participantes leram primeiro uma descrição das informações sobre a ferramenta de gestão adotada pela companhia “C&G”, bem como suas possíveis considerações. Na sequência, foi mostrado aos participantes o *Balanced Scorecard* sobre as metas da empresa e os resultados alcançados, vinculando-os as notícias propagadas nas mídias. Um exemplo utilizado foi: “Um dos jornais da grande mídia noticiou informações sobre o desempenho da empresa em relação a sua atuação”.

Os participantes na condição de BSCS 4 e 5 quando receberam aleatoriamente a divulgação das notícias boas e más a respeito do desempenho sustentável da companhia tiveram que considerar os aspectos financeiros, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (não financeiros). No BSCS com 4 perspectivas, a premissa sustentável foi usada de forma implícita sendo inserida nos indicadores, enquanto no BSCS com 5 perspectivas foram considerados a adoção das práticas de sustentabilidade e ESG como uma dimensão adicional, permitindo uma visão para além dos tradicionais.

No tom de notícia negativo, a divulgação foi feita da seguinte forma para o BSCS 4 e 5 para que pudessem avaliar o desempenho: “No início da tarde do domingo, 10 de dezembro, uma das minas da C&G se rompeu em Maceió. Sendo assim considerado o maior crime ambiental ocorrido em solo urbano no Brasil. Desde 1970, a C&G tem sido alertada por especialistas do risco de rompimento e desastres ambientais pois já havia estudos que comprovassem os impactos que deixariam com a desenfreada exploração de recursos naturais. Essa tragédia desabrigou e atingiu aproximadamente 100 mil vítimas incluindo moradores, comerciantes locais e trabalhadores.”

No tom de notícia positivo, a divulgação também foi feita para o BSCS 4 e 5 para que pudessem avaliar o desempenho da seguinte forma: “Em sua mais recente premiação, a Revista Exame destacou a Empresa C&G como uma das líderes em investimentos sustentáveis no Brasil, classificando-a no topo do ranking das companhias com melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). A premiação reconhece empresas que estão transformando seus setores ao adotarem políticas que promovem o desenvolvimento econômico sustentável. Além disso, foi elogiada por seu compromisso em reduzir emissões de carbono, investir em fontes de energia renováveis e promover a economia circular por meio de uma eficiente gestão de resíduos.”

### 3.4 Variável dependente

Nossa variável dependente é a avaliação subjetiva de desempenho, que foi mensurada com os participantes por meio de sua percepção em relação ao desempenho do gerente regional da Companhia “C&G”. Para obter essa avaliação, considerando tanto as perspectivas financeiras e não financeiras quanto o tom da notícia, foi utilizada a pergunta “Como você

avaliaria o desempenho do BSCS do gerente de acordo com a sua perspectiva de avaliador para tomada de decisão? ”, em uma escala *Likert* de 10 pontos, permitindo compreensibilidade a medida que diferentes fatores influenciam a percepção de desempenho.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Verificações de compreensão e manipulação

Para testar a eficácia da compreensão e das manipulações das perspectivas do *Balanced Scorecard* Sustentável, foram elaboradas 5 perguntas que os participantes tinham que responder após a leitura das informações gerais, incluindo a apresentação do cenário da empresa e a análise dos efeitos das perspectivas financeiras e não financeiras na avaliação subjetiva de desempenho, assim como dos tipos de notícias (boas ou más). As questões envolviam o cenário, a quantidade de indicadores, o critério de avaliação e a escala de notas de avaliação. Para a compreensão do cenário experimental, os participantes foram perguntados para responder “O cenário do experimento do estudo em questão refere-se a: ”, “No experimento, você assumiu uma posição de: ”, “Os relatórios utilizados para avaliar o desempenho do gerente contêm uma quantidade “X” de indicadores, marque a quantidade correspondente:”, “A escala da nota utilizada para avaliar o desempenho do gerente é:” e “Sua avaliação vai ser utilizada pelo comitê de avaliação da companhia para: “. Os resultados mostram que 54% dos participantes entenderam a que se referia o cenário do experimento do estudo, 68% identificaram a posição que assumiram, 56% compreenderam a quantidade de indicadores que foram utilizados para avaliar o desempenho do gerente e 71% entenderam a escala de nota utilizada para avaliar o desempenho do gerente. E por último, 57% perceberam quais critérios de decisão foram utilizadas pelo comitê de avaliação da companhia.

Em relação às manipulações das perspectivas financeiras e não financeiras e aos tipos de notícias, foram solicitados aos participantes uma avaliação com base no desempenho de BSCS (*Balanced Scorecard* Sustentável) do gerente atribuindo uma nota de 1 a 10 (em uma escala *Likert*); e além disso, foram convocados a responderem em que medida o tom da notícia divulgada era positivo (em uma escala *Likert* que variava de (1) completamente negativo a (10) completamente positivo).

Quanto à manipulação das perspectivas financeiras e não financeiras, constatou-se que os participantes na condição da estrutura do BSCS com 5 perspectivas perceberam mais embora de forma insignificante a premissa ESG do que o BSCS com apenas 4 perspectivas (7,65% para BSCS 5 *versus* 8% para BSCS 4) sugerindo que os participantes poderiam distinguir relativamente a premissa sustentável adotada pela Companhia “C&G” conforme esperado. E por fim, no tocante à manipulação dos tipos de notícias, os participantes que avaliaram os efeitos das boas notícias em relação ao desempenho da empresa mostraram um impacto quase insignificante. Enquanto isso, em relação as más notícias, conseguiram avaliar com um pouco de mais rigidez e sensibilidade às notícias, resultando um impacto significativo ao relacionar com a sustentabilidade.

### 4.2 Estatística descritiva e análise das hipóteses

#### 4.2.1 Estatística descritiva da avaliação subjetiva de desempenho pela perspectiva do BSCS e pelo tipo de notícia

A Tabela 1 apresenta a avaliação subjetiva de desempenho pela perspectiva das dimensões financeiras e não financeiras do BSCS e os tipos de notícias. Em relação as perspectivas financeiras e não financeiras, a mesma tabela mostra resultado esperado; consta-

se que a média de avaliação subjetiva dos gerentes regionais é maior quando o *Balanced Scorecard* Sustentável contempla 4 perspectivas ( $M= 8$ ;  $DP= 1,66$ ) do que quando o *Balanced Scorecard* Sustentável contempla 5 perspectivas ( $M= 7,65$ ;  $DP= 2,13$ ). Uma análise preliminar mostra que a média do BSCS com 4 perspectivas é marginalmente maior que a média do BSCS com 5 perspectivas ( $t=0,74$ ;  $p=0,46$ ). Este resultado indica que a média da avaliação subjetiva de desempenho difere dependendo de qual estrutura do BSCS vai ser considerada para associar aos tipos de notícias.

**Tabela 1 - Média (Desvio-Padrão) da avaliação subjetiva de desempenho pela perspectiva do BSCS e tipos de notícias**

Perspectivas financeiras e não financeiras	Tipo de Notícias		
	Boas	Más	Total
<b>BSCS 4</b>			
Média	8,1	7,9	8
Desvio-Padrão	(1,69)	(1,63)	(1,66)
N	[15]	[15]	[30]
<b>BSCS 5</b>			
Média	8,9	6,4	7,65
Desvio-Padrão	(1,36)	(2,89)	(2,13)
N	[15]	[18]	[33]
<b>Total</b>			
Média	8,5	7,15	7,83
Desvio-Padrão	(1,53)	(2,26)	(1,90)
N	[28]	[30]	[63]

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2024.

### 4.3 Teste de hipóteses

O presente estudo formulou três hipóteses H1, H2 e H3 para responder à questão de pesquisa formulada. Para testar essas três hipóteses, foi realizada uma análise de variância (ANOVA) da avaliação subjetiva de desempenho pelas perspectivas financeiras e não financeiras do BSCS com 4 e 5 perspectivas e os tipos de notícias, comparando as quatro condições experimentais.

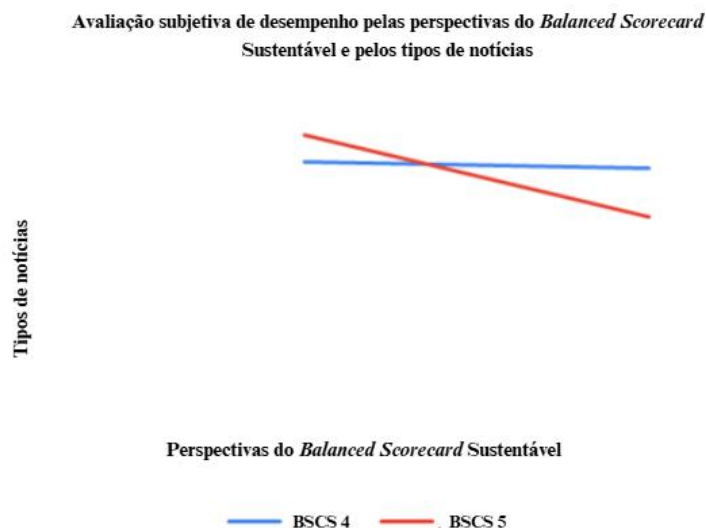
A Tabela 2 apresenta o resultado geral da análise de variância (ANOVA) do modelo experimental e relata uma grande significância entre as avaliações de desempenho, influenciadas pelas combinações das perspectivas do BSCS com os tipos de notícias ( $F(1,52) = 3.85$ ,  $p = 0.01$ ). Dessa forma, podemos afirmar que as notícias impactam na avaliação de desempenho, principalmente ao considerar a sustentabilidade como uma quinta perspectiva no BSCS. O BSCS 5 apresentou uma maior variabilidade e conseqüentemente maior relevância e efeitos ao considerar os tipos notícias ( $M(\text{boas}) = 8.9$  vs.  $M(\text{más}) = 6,4$ ). De forma geral, essa significância ilustrada através da tabela ANOVA é impulsionada pela grande diferença de médias do BSCS 5 e 4. Em contraste, o BSCS 4 não apresentou diferença significativa, por obter consistências e semelhanças nas avaliações independentemente dos tipos de notícias ( $M = 8.1$  vs.  $M = 7,9$ ).

**Tabela 2 - ANOVA do modelo experimental**

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	51.09206	3	17.03069	3.852145	0.013833	2.760767
Dentro dos grupos	260.8444	59	4.421092			
Total	311.9365	62				

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2024.

As avaliações subjetivas de desempenho são representadas graficamente na Figura 3 e relatadas na Tabela 3.

**Figura 3 – Resultados das hipóteses**

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2024.

#### **4.3.1 Teste da hipótese 1 (H1)**

A Hipótese 1 previu que a avaliação subjetiva de desempenho, ou seja, a nota de desempenho é maior quando o BSCS contempla cinco perspectivas do que quando contempla quatro perspectivas.

A avaliação subjetiva de desempenho é representada graficamente na Figura 1 e relatado na Tabela 1.

De acordo com a Tabela 1, as perspectivas 4 e 5 do BSCS não teve um efeito significativo na avaliação subjetiva de desempenho (8 para o BSCS com 4 perspectivas *vs.* 7.65 para o BSCS com 5 perspectivas ( $t = 0,74$ ,  $p = 0,46$ ), o que sugere que as perspectivas não influenciaram a avaliação subjetiva de desempenho.

#### **4.3.2 Teste da hipótese 2 (H2)**

A Hipótese 2 formulou que a avaliação subjetiva de desempenho é menor quando o tipo de notícia é negativo do que quando é positivo. Segundo a Tabela 1, os tipos de notícias tiveram um efeito significativo na avaliação subjetiva de desempenho em virtude principalmente das

más notícias (7,15 para más notícias vs. 8,5 para boas notícias;  $t = 2,53$ ,  $p = 0,00$ ). Com base nos resultados apresentados, pode-se afirmar que a avaliação subjetiva de desempenho foi influenciada significativamente pelos tipos de notícias (boas ou más) divulgadas. Notícias no tom positivo tiveram avaliações subjetivas de desempenho mais altas, enquanto as notícias no tom negativo apresentaram avaliações subjetivas de desempenho mais baixas, evidenciando uma relação direta entre essas variáveis.

#### 4.3.3 Teste da hipótese 3 (H3)

A Hipótese 3 previu que a avaliação subjetiva de desempenho no BSCS com cinco perspectivas é menor para notícias negativas e maior para positivas, em comparação ao modelo com quatro perspectivas.

Segundo a Tabela 1, as perspectivas do BSCS e os tipos de notícias tiveram um efeito significativo na avaliação subjetiva de desempenho quando consideraram o BSCS 5 com os tipos de notícias. ( $M = 6.4$  para más notícias vs.  $M = 8.9$  para boas notícias;  $F(1,52) = 3.85$ ,  $p = 0.01$ ).

Nesse caso confirmando a hipótese entre as variáveis, os resultados revelaram que a avaliação subjetiva de desempenho influenciada pela notícia negativa divulgada teve efeitos significantes apenas no BSCS com 5 perspectivas ( $t = 2,88$ ,  $p = 0,00$ ), da mesma forma que a divulgação da notícia positiva teve uma avaliação subjetiva de desempenho maior quando o BSCS 5 foi considerado com a dimensão sustentável adicional ( $t = 2,88$ ,  $p = 0,00$ ) em comparação com o BSCS 4.

O BSCS com apenas 4 perspectivas apresentou insignificância e consistência entre as médias dos tipos de notícias divulgadas ( $M = 7.9$  para más notícias vs.  $M = 8.1$  para boas notícias;  $t = 0,31$ ,  $p = 0,75$ ). Por fim, o BSCS com 5 perspectivas demonstrou uma maior sensibilidade ao teor das notícias, especialmente no contexto de notícias negativas.

#### 4.4 Discussão dos resultados

Os testes das hipóteses do *Balanced Scorecard* Sustentável que contemplam 4 e 5 perspectivas e a circulação de informações, seja positiva ou negativa (boas vs más notícias) sobre a companhia têm efeito na avaliação subjetiva de desempenho e se mostraram significantes em relação ao tipo de notícia negativo apresentar uma avaliação menor do que no positivo e na perspectiva do BSCS 5 associado aos tipos de notícias no presente estudo. Esses resultados da estatística descritiva corroboram com as teorias desenvolvida no estudo. Primeiro, os achados revelam que os estudantes da Universidade Estadual da Paraíba revelaram-se mais exigentes, com uma abordagem crítica e uma estrutura coesa com o teor do tom da notícia divulgada ( $M = 7,15$  más vs  $M = 8,5$  boas) e com o BSCS com 5 perspectivas ( $M = 7,65$ ;  $DP = 2,13$ ) do que o BSCS com 4 perspectivas ( $M = 8$ ;  $DP = 1,66$ ). Esses resultados corroboram com a teoria desenvolvida a partir dos estudos de Maas e Verdoorn (2017), Vivas *et al.* (2020), Borges Júnior e Malaquias (2022) e Villalba e Strassburg (2023) de que a forma como são divulgadas e apresentadas as informações, pode influenciar e impactar os resultados na avaliação. No presente estudo, empregou-se o tom negativo e o tom positivo em dois cenários diferentes (BSCS 4 e BSCS 5). No tom negativo, destacou-se a seguinte informação, além dos indicadores do BSCS “No início da tarde do domingo, 10 de dezembro, uma das minas da “C&G” se rompeu em Maceió. Sendo assim considerado o maior crime ambiental ocorrido em solo urbano no Brasil. Desde 1970, a “C&G” tem sido alertada por especialistas do risco de rompimento e desastres ambientais pois já havia estudos que comprovassem os impactos que deixariam com a desenfreada exploração de recursos naturais. Essa tragédia desabrigou e atingiu aproximadamente 100 mil vítimas incluindo moradores, comerciantes locais e trabalhadores.”.

No tom positivo, destacou-se a seguinte informação “Em sua mais recente premiação, a Revista Exame destacou a Empresa “C&G” como uma das líderes em investimentos sustentáveis no Brasil, classificando-a no topo do ranking das companhias com melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). A premiação reconhece empresas que estão transformando seus setores ao adotarem políticas que promovem o desenvolvimento econômico sustentável. Além disso, foi elogiada por seu compromisso em reduzir emissões de carbono, investir em fontes de energia renováveis e promover a economia circular por meio de uma eficiente gestão de resíduos. “

A partir da divulgação dessas notícias, os estudantes tiveram que avaliar o desempenho do gerente regional da empresa, visto que ele já tinha avaliado e apresentado seus resultados. Primeiro, os resultados mostraram também que as notícias no tom positivo tiveram avaliações subjetivas de desempenho mais altas, enquanto as notícias no tom negativo apresentaram avaliações subjetivas de desempenho mais baixas, evidenciando uma relação direta entre essas variáveis ( $M= 7,15$ ) para más vs boas ( $M= 8,5$ ) para boas notícias. ( $F_{1,61} = 25.35597$ ,  $p = 0,00$ ). Essa evidência afirma a hipótese de que no presente estudo, os estudantes se dispuseram a melhor avaliar o BSCS 5 do que o BSCS 4 com a variável dos tipos de notícias. Segundo, constatou-se que as perspectivas 4 e 5 do BSCS não tiveram um efeito significativo na avaliação subjetiva de desempenho, ou seja, a nota de desempenho não foi influenciada pelas perspectivas do BSCS. Em contrapartida, os resultados revelaram que a avaliação subjetiva de desempenho influenciada pela notícia negativa divulgada teve efeitos significantes apenas no BSCS com 5 perspectivas ( $t = 2,88$ ,  $p = 0,00$ ), da mesma forma que a divulgação da notícia positiva teve uma avaliação subjetiva maior quando o BSCS 5 foi considerado com a dimensão sustentável adicional ( $t = 2,88$  e  $p = 0,00$ ) em comparação com o BSCS 4. O BSCS com apenas 4 perspectivas apresentou insignificância e consistência entre as médias dos tipos de notícias divulgadas ( $M= 7.9$  para más notícias vs.  $M= 8.1$  para boas notícias ( $t= 0,31$ ,  $p = 0,75$ ). Em suma, o BSCS 5 demonstrou uma maior sensibilidade ao teor das notícias, especialmente no contexto das notícias negativas. Embora as reações e resultados de uma entidade variem de acordo com a notícia conforme afirma Peng et al., (2022), esta presente pesquisa sugere que, em média, os efeitos dos tipos de notícias afetou em grau maior a avaliação de desempenho quando o BSCS adotou 5 perspectivas em relação ao BSCS com 4 perspectivas. Em outras palavras, a influência do tom da notícia boa vs. má teve efeito significativo na média da avaliação subjetiva de desempenho, mostrando assim que os gestores tendem a dar mais relevância aos indicadores ruins muito mais do que nos indicadores bons na avaliação de desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo examinou os efeitos das perspectivas do *Balanced Scorecard* Sustentável e dos tipos de notícias na avaliação subjetiva de desempenho nas organizações. Argumentou-se com base em estudos que a avaliação subjetiva de desempenho seria melhor avaliada no BSCS 5 do que o BSCS 4 e que a influência do tom da notícia boa vs. má teve efeito significativo na média da avaliação subjetiva de desempenho, mostrando assim que os gestores tendem a dar mais relevância aos indicadores ruins muito mais do que nos indicadores bons na avaliação de desempenho. A Hipótese 1 (H1) testou se a avaliação subjetiva de desempenho, ou seja, a nota de desempenho é maior quando o BSCS contempla cinco perspectivas do que quando contempla quatro perspectivas. E constatou-se que as perspectivas 4 e 5 não influenciaram significativamente a avaliação de desempenho. Quanto à hipótese 2 (H2), buscou-se examinar se a avaliação subjetiva de desempenho é menor quando o tipo de notícia é negativo do que quando é positivo. E as evidências mostraram que a avaliação de desempenho foi totalmente influenciada pelos tipos de notícias. E por fim, na hipótese 3 (H3),

testou se a avaliação subjetiva de desempenho no BSCS com cinco perspectivas é menor para notícias negativas e maior para positivas, em comparação ao modelo com quatro perspectivas e os resultados sugeriram que a divulgação do tipo de notícia influenciou a avaliação de desempenho quando adotou o BSCS 5. Como conclusão, o estudo revela que o BSCS com 5 perspectivas demonstrou uma maior sensibilidade ao teor das notícias, especialmente no contexto de notícias negativas. Estatisticamente, a avaliação subjetiva de desempenho em média foi menor na condição de divulgação de notícia no tom negativo para o BSCS 5 e maior na condição de divulgação de notícia no tom positivo em relação ao BSCS 4. Com base nos estudos anteriores, nossos resultados confirmaram que o BSCS atrelados a sustentabilidade influenciaram mais os estudantes quando o desempenho sustentável é relacionado aos tipos de notícias. Além disso, os resultados mostraram significância estatística quanto à interação esperada entre avaliação de desempenho, tipos de notícias e perspectivas do BSCS. O presente estudo apresentou a amostra de participantes como limitação e como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se testar as nossas hipóteses em um cenário em que as perspectivas do BSCS e os tipos de comportamentos do mercado são manipulados.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Thaynan Cavalcanti. Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho econômico-financeiro de empresas listadas na B3. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38600>.

BANKER, R. D., CHANG, H., & PIZZINI, M. J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.

BARBOSA, Thaís Monteiro de Souza. Análise do papel da cultura nacional na relação entre desempenho e disclosure ambientais. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/48775>.

BORGES JÚNIOR, Dermeval Martins; MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes. O tom da divulgação importa? Uma análise dos efeitos do tom do disclosure de RSC no desempenho das firmas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, [S. l.], v. 19, n. 53, p. 03–20, 2022. DOI: 10.5007/2175-8069.2022.e84552. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/84552>.

BORGES, Wemerson Gomes et al. Efeitos da Guerra Comercial entre China e Estados Unidos nos Principais Mercados Latino Americanos. *Administração de Empresas em Revista*, v. 2, n. 32, p. 372-401, 2023.

BYBEE, Rodger W. et al. The BSCS 5E instructional model: Origins and effectiveness. Colorado Springs, Co: BSCS, v. 5, n. 88-98, 2006.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. CPC 00 (R2) - Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro. Aprovado em: 01 nov. 2019. Disponível em: <https://www.cpc.org.br>.  
DA SILVA, Elvis Magno; DIAS, Louise Maria Aninceto. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. 2013.

DA SILVA, Gabrielle Ribeiro Rodrigues; ABIB, Gustavo. A relação entre o Balanced Scorecard e a mitigação dos riscos organizacionais: estudo de caso múltiplo/The relationship between the Balanced Scorecard and organizational risk mitigation: multiple case study. Revista FOCO, v. 12, n. 2, p. 4-27, 2019. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=anon~e45064c&id=GALE|A688320913&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=91a2aec1>.

DA SILVA, Maria do Rosário; CALLADO, Antônio André Cunha. Balanced scorecard e a questão ambiental: um estudo sobre a percepção dos controllers. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 13, n. 1, p. 263-283, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/20068>.

DE SOUZA CAMPOS, L. M.; MAURICIO SELIG, P. SGADA - SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO AMBIENTAL: A APLICAÇÃO DE UM MODELO DE SGA QUE UTILIZA O BALANCED SCORECARD (BSC). Revista Eletrônica de Administração, [S. l.], v. 8, n. 6, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42729>.

DE SOUZA, EDUARDO SOARES; DA SILVA, DANILO APARECIDO; CRUZ, CÁSSIA VANESSA OLAK ALVES. Gerenciamento de Impressão das Narrativas Contábeis da Vale SA: Análise comparativa entre o cenário anterior e posterior a Brumadinho. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/CONGRESSO USP2022/Detalhe/3849>.

DELOITTE. 2023 CxO Sustainability Report: Accelerating the Green Transition. [s.l.]: Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/cxo-sustainability-report.html>.

EVANGELISTA, Raquel. Sustentabilidade Um possível caminho para o sucesso empresarial?. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 85-96, jun. 2010. Disponível em [http://scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=pt&nrm=iso).

FERREIRA NETTO, M. T. .; ROSSETTI, N. .; MEIRELLES, J. L. F. . Análise de indicadores financeiros e operacionais utilizados na avaliação de desempenho de empresas não-financeiras listadas na B3. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 1993–2008, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i4.1459. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1459>.

FIGGE, Frank et al. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002. <https://doi.org/10.1002/bse.339>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.339>.

GOULARTE, Júlia Botega et al. Planejamento estratégico: o caso de uma varejista de materiais para construção. 2024.

HANSEN, Erik G.; SCHALTEGGER, Stefan. The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. Journal of Business Ethics, v. 133, p. 193-221, 2016.



JASSEM, Suaad; AZMI, Anna; ZAKARIA, Zarina. Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability*, v. 10, n. 2, p. 541, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA\\_HJWYC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA_HJWYC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71–79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Steven E.; WISNER, Priscilla S. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. *Behavioral Research in Accounting*, v. 21, n. 2, p. 37-56, 2009.

KPMG. KPMG 2023 Global Technology CEO Outlook. São Paulo: KPMG, 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/02/kpmg-2023-global-technology-ceo-outlook.html>.

KRAMER, S., & MAAS, V. S. (2020). Selective attention as a determinant of escalation bias in subjective performance evaluation judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 87-100.

MAAS, Victor S.; VERDOORN, Niels. The effects of performance report layout on managers' subjective evaluation judgments. *Accounting and Business Research*, v. 47, n. 7, p. 731-751, 2017.

MARQUES, Jacyara Farias Souza; SANTOS, Ângela Veras; ARAGÃO, Jônica Marques Coura. Planejamento e sustentabilidade em instituições de ensino superior à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020.

MARTINS, Tomas Sparano; WESTARB CRUZ, June Alisson; DEL CORSO, Jansen Mai. O impacto da implementação do balanced scorecard no desempenho financeiro. *Gestão & Planejamento-g&p*, v. 12, n. 1, 2011.

MEIRA, VITOR MARTINS et al. Balanced Scorecard Sustentável–Uma revisão da literatura. VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e sustentabilidade, v. 20. Disponível em: [https://submissao.singep.org.br/8singep/anais/resumo?cod\\_trabalho=365](https://submissao.singep.org.br/8singep/anais/resumo?cod_trabalho=365).

MUNIZ, Camila Perez et al. Avaliação de desempenho sustentável de uma empresa de pequeno porte do setor de serviços automotivos. 2021. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5902>.

NASCIMENTO, José Vanderson Cunha; DA COSTA BORBA, Marcelo. Desempenho empresarial e competitividade com o uso do Balanced Scorecard integrado à estratégia organizacional. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, v. 24, n. 44, p. 73-92, 2023. DOI:10.48075/csar.v24i44.29979.

OLIVEIRA JÚNIOR, Félix. AS NOTÍCIAS SOBRE A PANDEMIA DE COVID-19 E A VOLATILIDADE DOS PREÇOS DAS AÇÕES NA B3. 2024.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, v. 22, p. 70-82, 2012.

PENG, Jing; ZHANG, Juheng; GOPAL, Ram. The good, the bad, and the social media: Financial implications of social media reactions to firm-related news. *Journal of Management Information Systems*, v. 39, n. 3, p. 706-732, 2022. <https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2096547>. Disponível em: <https://wrap.warwick.ac.uk/164144/>.

PRENESTINI, Anna; CALCIOLARI, Stefano; ROTA, Arianna. Keep-or-drop multidimensional control systems in professional organisations: evidence on the use of the balanced scorecard in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, v. 38, n. 9, p. 157-174, 2024. DOI: 10.1108/JHOM-09-2023-0287. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38623886/>.

RAUTA, Bruno; ROSSETTO, Gustavo; KOCZICESKI, Kauany Camila; BRUSTOLIN, Rafaela. DESENVOLVIMENTO DE DASHBOARD COM INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS. *RACI - Revista Administração e Contábeis IDEAU*, [S. l.], v. 3, n. 1, p. e215, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ideau.com.br/index.php/raci/article/view/215>.

RODRIGUES, Regyhana Pereira de Sales. Utilização do Balanced Scorecard para o planejamento estratégico no setor de pré-moldados em concreto: um estudo de caso na cidade de Caruaru-PE. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/42881>.

ROSSO CADORIN, J.; THEISS, V. GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO DAS NARRATIVAS CONTÁBEIS DA VALE S.A. EM DETRIMENTO DO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE BRUMADINHO. *Revista Mineira de Contabilidade*, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 32-42, 2023. DOI: 10.51320/rmc.v23i2.1344. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1344>.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian. The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, 2011.

SHALHOOB, Hebah; HUSSAINEY, Khaled. Environmental, social and governance (ESG) disclosure and the small and medium enterprises (SMEs) sustainability performance. *Sustainability*, v. 15, n. 1, p. 200, 2022.

SHINOHARA, Ana Carolina et al. O estudo do marco regulatório para produção sustentável. *Revista Produção Online*, v. 15, n. 1, p. 295-320, 2015. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1789>.

SIQUEIRA, Diego Dantas; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. O Papel Moderador do Afeto Interpessoal na Relação entre o Compromisso Prévio do Avaliador e Avaliação de Desempenho Subjetiva. *Revista de Negócios*, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 50-68, 2023. DOI: 10.7867/1980-

4431.2022v27n2p50-68. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/10690>.

TA, Thu Trang et al. Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business & Management*, v. 9, n. 1, p. 2149146, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2149146>.

VILLALBA, V. A.; STRASSBURG, U. Abordagem sustentável nas entidades empresariais: um panorama sobre as produções acadêmicas no setor. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 10346–10365, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i6.2378. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2378>. Acesso em: 25 out. 2024.

VIVAS, Anderson Brito; FERREIRA, Felipe Ramos; COSTA, Fábio Moraes da. Más (boas) notícias e postergação (antecipação) de divulgação de demonstrações financeiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, p. 352-364, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200505>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SXZLqTp3rmPWrNVVCPfKTPK/?lang=pt>.

WILSON, Kathlyn Y. An analysis of bias in supervisor narrative comments in performance appraisal. *Human Relations*, v. 63, n. 12, p. 1903-1933, 2010. DOI:10.1177/0018726710369396. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247718130\\_An\\_analysis\\_of\\_bias\\_in\\_supervisor\\_narrative\\_comments\\_in\\_performance\\_appraisal](https://www.researchgate.net/publication/247718130_An_analysis_of_bias_in_supervisor_narrative_comments_in_performance_appraisal).

## AGRADECIMENTOS

“Grandes coisas fez o Senhor por nós, e por isso estamos alegres.” (Salmos 126:3).

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de toda força e sabedoria, por nunca ter me desamparado ao longo desta caminhada. Como diz o Salmos 126, os frutos deste trabalho são um reflexo da bondade e misericórdia do Senhor em minha vida. Agradeço também, de maneira especial, à minha maior intercessora, a quem dedico toda a minha devoção: Nossa Senhora Aparecida.

Aos meus pais e à minha irmã Alexia, por toda força, dedicação e por estarem sempre ao meu lado, sendo minha base e alicerce. Minha infinita gratidão por acreditarem nos meus sonhos e por serem minha maior motivação.

Ao meu namorado Filipe, por ser meu Porto Seguro, meu maior incentivador e por estar ao meu lado em todos os momentos. Sua cumplicidade, amor e cuidado tornam meus dias mais felizes e leves. Gratidão por me motivar a não desistir dos meus sonhos.

Agradeço à minha família e amigos pelo amor, apoio e incentivo. Em especial ao meu cunhado, Pedro Maroja, por se fazer presente sempre. Aos colegas de curso, em especial à Bruna Jonair, por todas as palavras de carinho, pela amizade, parceria e por cada momento que compartilhamos nessa jornada.

Em especial, ao Prof. Dr. Mamadou Dieng, que, mesmo à distância, se fez presente, oferecendo sua orientação e apoio de forma voluntária, contribuindo significativamente para minha formação acadêmica. Minha total admiração e imensa gratidão.

Ao Professor Me. Manuel Soares da Silva, gratidão por compartilhar seu conhecimento e por cada ensinamento que contribuiu para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Agradeço também à banca examinadora pela disposição em avaliar este trabalho. Gratidão à

Professora Me. Aluska Ramos de Lira e ao Professor Me. Rômulo Benício Lucena Filho pelo tempo dedicado e pela atenção.

A todos que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a realização deste projeto, deixo aqui meus sinceros agradecimentos por fazerem parte desta conquista.