



Perspectivas dos Estudos Teóricos de Avaliação de Desempenho: Mapa da Literatura e Agenda de Pesquisa

Resumo

O interesse pela pesquisa em Avaliação de Desempenho (AD) aumentou substancialmente a partir dos anos 1990. Paralelamente, diversas áreas do conhecimento passaram a contribuir para esse campo de estudos, o que gerou variados focos e perspectivas conceituais. Diante do aumento de estudos em AD e da multidisciplinaridade da área, este artigo objetiva evidenciar os focos de estudos da AD, na forma de um Mapa da Literatura, e propor uma Agenda de Pesquisa sistematizada. Para tanto, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura, conduzida pelo instrumento de intervenção *ProKnow-C*. Selecionou-se, nas bases *Scopus* e *Web of Science*, um fragmento da literatura de AD, composto por 43 artigos teóricos com reconhecimento científico. Os principais achados do Mapa da Literatura consistem na verificação de que a literatura de Avaliação de Desempenho pode ser representada por três grandes blocos: Questões contextuais (Bloco I); Definições e elementos da AD (Bloco II); e *Outputs* gerados com base na interação entre esses dois primeiros blocos (Bloco III). Os *insights* do Bloco III, que são resultado do cruzamento entre os Blocos I e II, permitiram a proposta de uma Agenda de Pesquisa para guiar estudos futuros de pesquisadores da área. Ademais, a Agenda de Pesquisa se embasa, também, em inquietações teóricas e conceituais levantadas na literatura. Dessa forma, este estudo contribui para os pesquisadores de AD ao sintetizar os principais temas e lacunas de pesquisa da área, fornecendo direcionamentos de pesquisa.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Revisão da Literatura; Mapa da Literatura; Agenda de Pesquisa; Artigos Teóricos.

Linha Temática: Contabilidade gerencial



1 Introdução

Desde a disseminação do *Balanced Scorecard*, por Kaplan e Norton, em 1994, foi notória a ascensão da área de Avaliação de Desempenho (AD) (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012; Choong, 2014; Neely, 1999; Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011). Além das práticas de AD que ganharam crescente popularidade no contexto organizacional, pesquisadores passaram a dedicar esforços em investigar o tema e disseminar seus resultados, sendo o período de 1994 a 1996 conhecido como a ‘Revolução da Avaliação de Desempenho’, conforme identificado por Neely (1999). Foram cerca de 3.600 artigos publicados sobre a AD nesse período, com investigações sendo desenvolvidas em diversas áreas do conhecimento, como contabilidade, estratégia de negócios, gestão de recursos humanos, gestão de operações e da produção, comercialização e comportamento organizacional. A disseminação das pesquisas de AD segue em ascendência (Bourne, Franco-Santos, Micheli & Pavlov, 2018; Di Luo, Del Beato & Schiraldi, 2021; Goshu & Kitaw, 2017; Nudurupati, Garengo & Bititci, 2020) com contribuições para o desenvolvimento teórico e prático da área na tentativa de atender às demandas organizacionais emergentes.

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

A combinação dos fatores, como o aumento das publicações de AD e a multidisciplinaridade da área, é, por vezes, problemática, pois pode gerar confusão de conceitos-chave e replicação de métodos que não são adequados para determinada situação (Pfiffner, Ritz & Brewer, 2021). Os diversos focos de estudos da AD, que partem desde questões fundamentais, relacionadas às medidas de desempenho, até questões que envolvem fenômenos sociais que interagem com a avaliação, somados a fatores contextuais, fomentam a problemática deste estudo: Como os focos de estudo da área de Avaliação de Desempenho podem ser evidenciados de modo a propor uma Agenda de Pesquisa sistematizada?

Para tanto, este estudo objetiva evidenciar os focos de estudos da AD na forma de um Mapa da Literatura e propor uma Agenda de Pesquisa sistematizada. O método utilizado para cumprimento do objetivo é uma revisão sistemática da literatura com base na seleção de estudos teóricos relevantes cientificamente de Avaliação de Desempenho. Essa seleção foi possibilitada pelo instrumento de intervenção *ProKnow-C* (Matos et al., 2019; Valmorbida & Ensslin, 2016). A escolha da revisão sistemática deu-se em função do interesse em verificar como os pressupostos



teóricos fundamentais da AD estão sendo tratados pela literatura.

Acredita-se que, ao imergir em trabalhos da área, é possível ter uma compreensão mais ampla dos seus pontos de destaque e das variáveis que estão sendo consideradas para a AD, permitindo fornecer *insights* e direcionamento assertivo aos pesquisadores. Assim, este estudo contribui para pesquisadores da área de Avaliação de Desempenho ao evidenciar os fatores relevantes que compreendem e interagem com a área (Mapa da Literatura), além de tangibilizar temas de estudo por meio da Agenda de Pesquisa.

2 Metodologia

Para realizar a revisão proposta, foi conduzida uma seleção de artigos por meio da operacionalização de uma metodologia detalhada com base na coleta de dados (item 2.1) e análise dos dados, explicada na seção 2.2. O processo metodológico foi orientado pelo instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Diante de um vasto número de publicações de AD na literatura, a escolha pelo *ProKnow-C* se dá pela condução para (i) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) com base nas delimitações feitas pelo investigador que resulta em um conjunto de artigos científicos relevantes; e (ii) fazer uma análise crítica dos achados, associada à validade científica comprovada por seu uso em vários trabalhos (Ensslin, Welter & Pedersini, 2021; Linhares, Pessa, Bortoluzzi, & Luz, 2019; Maciel, Ledesma, & Ando Junior, 2021; Maragno & Borba, 2017; Martins & Ensslin, 2020; Valmorbida & Ensslin, 2016; Viegas et al., 2016; Voltolini, Vasconcelos, Borsato, & Peruzzini, 2019).

2.1 Coleta de dados

Para atender ao objetivo de evidenciar os focos de estudo da área de AD, pelo fato de a área ser madura e possuir diversas publicações, foram feitas delimitações na coleta dos artigos, de modo a selecionar estudos teóricos cientificamente relevantes. O primeiro passo foi a escolha das palavras-chave e a das bases de dados a serem pesquisadas. As palavras-chave foram definidas após uma série de testes de sua aderência (Ensslin et al., 2021) para verificar se os comandos pesquisados traziam os retornos buscados. A escolha das bases *Scopus* e *Web of Science* deu-se pela sua relevância no campo das Ciências Sociais, permitindo um método de seleção confiável e escalonável (Martín-Martín, Orduna-Malea, Thelwall, & López-Cózar, 2018). A seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) foi feita em dois momentos. O primeiro deles ocorreu no segundo semestre de 2020, quando a filtragem dos artigos resultou em 38 trabalhos com conteúdo alinhado ao propósito desta pesquisa. Contudo, como a área de AD é uma temática madura e a quantidade de publicações cresce constantemente, optou-se por fazer uma atualização desse Portfólio, em agosto de 2021, que resultou na inclusão de cinco novos artigos, totalizando um PB de 43 trabalhos.

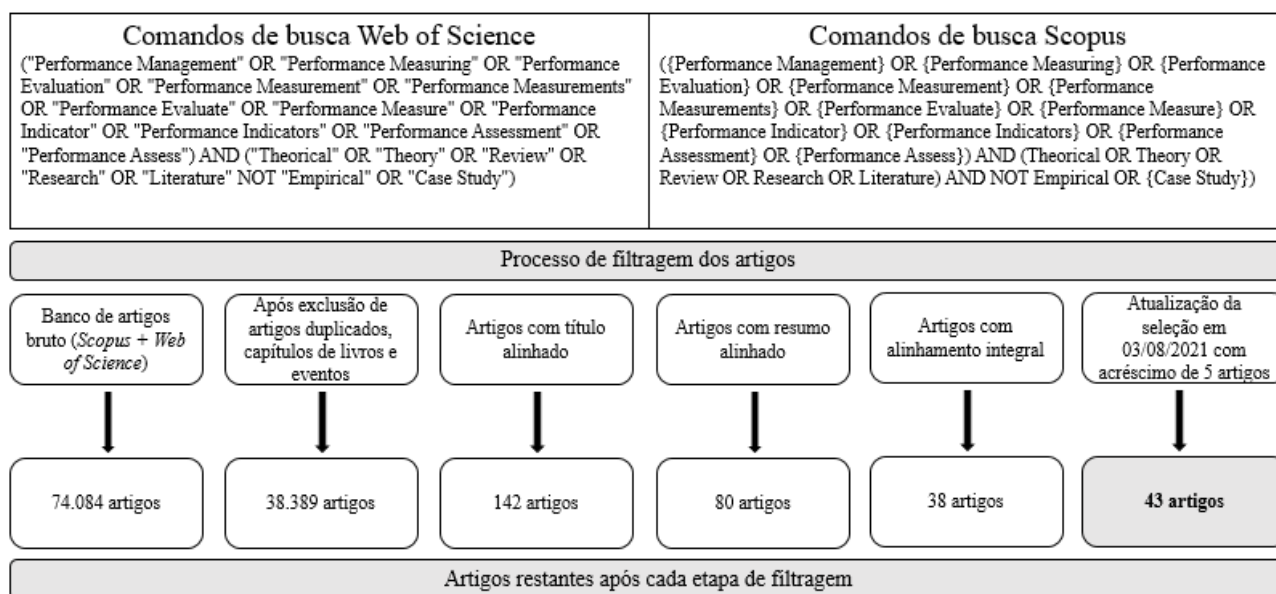


Figura 1 - Resumo do processo de seleção de artigos para análise

Os 43 artigos podem ser identificados na seção de Referências por meio da numeração de 1 a 43 entre colchetes “[]” (adotada na Figura 3), no final da referência de cada artigo. Salienta-se que o processo de seleção dos artigos é um método qualitativo, cujas escolhas são guiadas pela percepção dos pesquisadores com a imersão do tema. Não se trata, assim, de uma seleção mecanizada, e sim, interpretativa (Staedele, Ensslin & Forcellini, 2019). Para minimizar a subjetividade da escolha, ambas as autoras, com experiência na área, discutiram individualmente os artigos que pudessem ter alguma divergência no momento da seleção. Ademais, todo o processo de coleta de dados é pautado pela transparência para que as etapas de seleção possam ser replicadas.

2.2 Análise de dados

Finalizada a coleta dos dados e traduzida em um Portfólio Bibliográfico de 43 artigos, sua análise foi pautada por um Mapa da Literatura para, posteriormente, proceder à estruturação de uma Agenda de Pesquisa sistematizada. O Mapa da Literatura, sendo uma das etapas de análise do *ProKnow-C*, traduz, de maneira gráfica, os caminhos traçados pela literatura (com base no fragmento da literatura selecionado) (Ensslin et al., 2021; Kreuzberg & Vicente, 2019; Maragno & Borba, 2017; Welter & Ensslin, 2021). Assim, após estudo dos artigos selecionados, percebeu-se que, de modo sintético, a literatura de Avaliação de Desempenho pode ser representada por três grandes blocos: (i) Questões contextuais; (ii) Definições e elementos da AD; e (iii) *Outputs* gerados com base na interação entre esses dois primeiros blocos. A síntese da ideia do Mapa da Literatura está disposta na Figura 2.

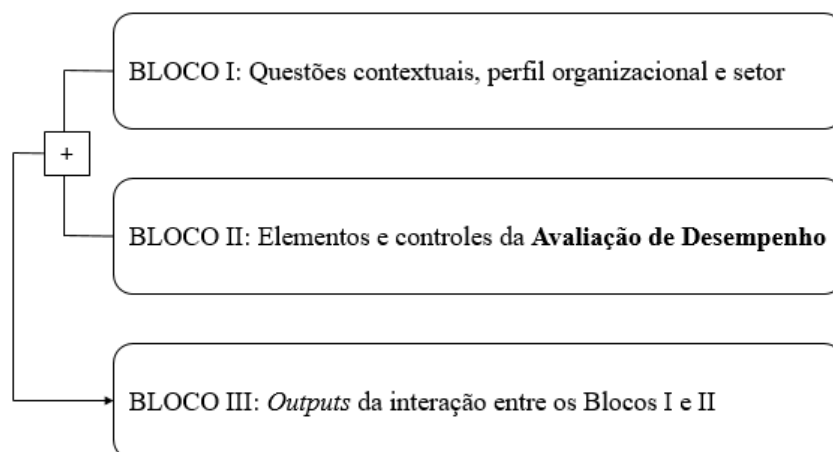


Figura 2 – Protocolo para concepção do mapa da literatura
Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

Os detalhamentos de cada um dos blocos serão discutidos na seção de Resultados. Optou-se pela narrativa dos resultados no formato de exemplos práticos, de modo a facilitar a compreensão das escolhas da concepção do Mapa da Literatura.

Para a confecção da Agenda de Pesquisa, procedeu-se ao cruzamento de ‘inquietações’ ou lacunas identificadas nos Blocos I e II, no formato de matriz, para propor temas de investigação. Acrescenta-se que esses temas propostos são corroborados por inquietações teóricas e conceituais, identificadas na literatura, que requerem aprofundamento de discussão. Assim, uma característica de setor do Bloco I, combinada com uma característica da AD, do Bloco II, gera um *output* que requer mais investigação teórica, que explique os ‘comos’ e/ou os ‘porquês’ da sua ocorrência, trazendo uma contribuição teórica para a área (Whetten, 2003). Isso é proposto como tema de debate na Agenda de Pesquisa.

3 Resultados

A seção de resultados deste estudo está disposta em dois itens. O primeiro deles se refere ao Mapa da Literatura da área de Avaliação de Desempenho; enquanto o segundo item apresenta a Agenda de Pesquisa sistematizada. Esses itens são construídos e discutidos como contribuição para a área de Avaliação de Desempenho.

3.1 Mapa da Literatura discutido

Diante da proposta de evidenciar os focos de estudo da área de Avaliação de Desempenho, eles são apresentados sob a forma da construção de um Mapa da Literatura. O Mapa, exposto na Figura 3, funciona como um índice ilustrativo dos achados com base na revisão sistemática da literatura. A representação divide-se em três grandes blocos.

O bloco central (Bloco II, na Figura 3), cujo núcleo é a AD, discorre sobre pontos centrais da Avaliação propriamente dita, ou seja, o que é a AD, seus subsistemas, seus tipos de controles, elementos, etc. Para que a AD atenda a seus propósitos e suas funções, sua atuação necessita



considerar a configuração organizacional da entidade, o setor ao qual ela pertence, associado ao contexto/cultura organizacional. Assim, esses fatores foram dispostos em um bloco anterior (Bloco I). Entende-se, também, que a combinação desses fatores com a AD acaba por gerar *outputs* que são consequências da AD, dispostos em um bloco posterior (Bloco III). Por exemplo: uma análise da combinação entre o setor público (Bloco I) com controles sociais de caráter impositivo (Bloco II) gera para os colaboradores uma série de consequências em seu comportamento, como desmotivação dos funcionários diante de um desempenho individual que não tenha agradado seus superiores (Bloco III). Ao se alterar o setor – de público para privado –, mesmo mantendo os mesmos tipos de controles, pode-se ter consequências diferentes. Caso se mantenha a análise no setor público, mas, se o tipo de controle social for mais participativo, as consequências geradas possivelmente serão outras (Smith & Bititci, 2017; Ensslin et al., 2021).

O argumento é que a combinação entre os itens do Bloco I com os do Bloco II pode gerar *outputs* diferentes, e a consideração adequada desses itens influencia diretamente uma adequada Avaliação de Desempenho Organizacional. Os referidos Blocos e seus itens estão dispostos na Figura 3.

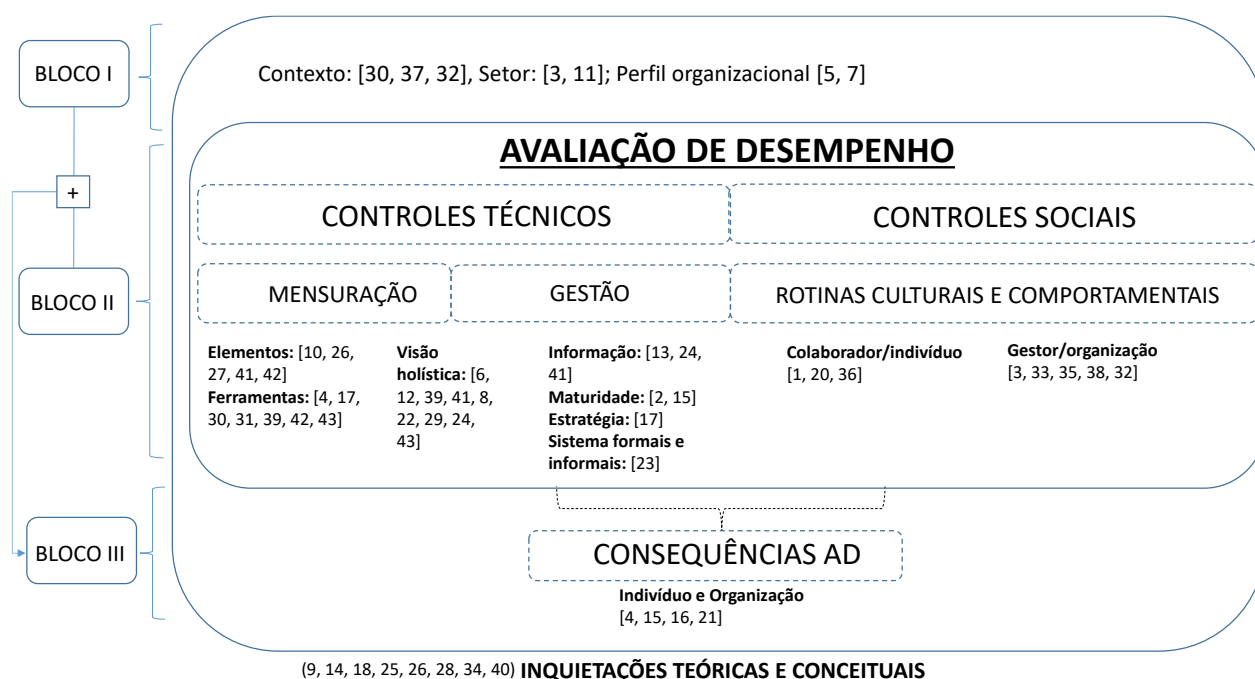


Figura 3 - Mapa da literatura
Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

Bloco II: Avaliação de Desempenho

Controles técnicos: mensuração e gestão

É posto pela literatura consolidada de AD o aumento das pesquisas científicas na área de



AD a partir de 1990 (Bititci et al., 2012; Choong, 2014; Neely, 1999). De início, percebe-se uma preocupação da área em definir questões relacionadas à mensuração do desempenho, ou seja, os elementos e ferramentas necessários para medir adequadamente o desempenho (Neely et al., 1995). Assim, tem-se a definição de métrica como: (i) a tradução dos objetivos da organização; e (ii) a forma como será operacionalizada, apresentando a unidade de medida, a escala ordinal e sua correspondente escala cardinal, a meta, os níveis de referência, além de indicar as consequências do atingimento ou não da meta (Melnik, Stewart & Swink, 2004; Melnik, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014; Domínguez, Pérez, Rubio & Zapata, 2019; Van Looy & Shafagatova, 2016; Yigitbasioglu, & Velcu, 2012), ilustrada na Figura 4.

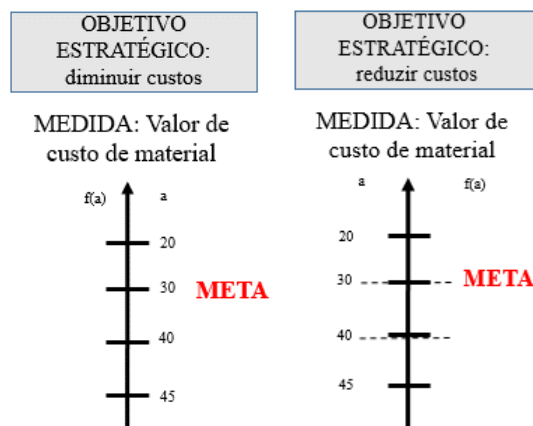


Figura 4 - Elementos da métrica

Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

(Lari, para a figura corresponder a meta, conforme o texto, favor: (i) substitua no objetivo estratégico o termo 'diminuir' por 'Reduzir'; (ii) sinalize o nível a partir do qual o desempenho será penalizado (neutro); e, (iii) insira os valores da escala cardinal.)

Pelo exemplo, percebe-se que existe o objetivo estratégico de 'Reduzir custos'. Para tanto, foi criada a medida 'Valor de custo de material' com seus níveis de referência e a meta indicada. Essa métrica indica quais resultados são os desejados para a organização (reduzir custos a um valor de R\$ 30,00 diários) traduzidos de forma operacional. Dessa maneira, é possível 'medir' o desempenho desse objetivo. Salienta-se, ainda, que, para facilitar a mensuração, foram desenvolvidas diversas ferramentas, como sistemas de informações gerenciais e de gerenciamento de mudanças (Nudurupati et al., 2011), de forma a tornar o Sistema de Avaliação de Desempenho um sistema integrado (Ghalayini & Noble, 1996), além de equilibrado e dinâmico, suportando as tomadas de decisões da organização (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010).

Além da medição, há o subsistema da gestão do desempenho (mensuração + gestão = avaliação) (Lebas, 1995) que gerencia o resultado obtido pela medição. O conceito de gestão, no contexto da AD, pode ser definido como o processo de utilização das informações de desempenho que molda o futuro da empresa com base em organização, planejamento e comunicação dos objetivos e resultados, a fim de identificar ações que mantenham/levem a empresa à atuação desejada (Bourne, Mills, Choong, 2014; Ferreira & Otley, 2009; Melnik et al., 2014; Martins & Ensslin, 2020; Smith & Bititci, 2017; Wilcox, Neely & Platts, 2000). Assim, tendo por base o exemplo citado, ao abordar a gestão, esta trata das ações que serão tomadas com base no resultado encontrado. Como exemplo, suponha que a meta de R\$ 30,00 diária de custos tenha sido atingida.



Quais ações serão tomadas com isso? A meta será mantida? Ampliada? Se ampliada, é passível de cumprimento? Como será cumprida? Todas essas questões cabem ao gestor definir com base nos objetivos estratégicos traçados e no atingimento ou não da meta.

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

Controles Sociais: rotinas culturais e comportamentais

Mais recentemente, estudiosos têm dado ênfase às questões sociais que contemplam a AD (Beer & Micheli, 2018; Smith & Bititci, 2017; Okwir et al., 2018). Os controles sociais podem ser definidos como o conjunto de rotinas culturais e comportamentais que definem como o SAD será usado para atingir o desempenho desejado (Smith & Bititci, 2017). Os controles sociais podem ser vistos também como o conjunto de práticas de gestão que podem variar no contexto organizacional do extremo de comando/controle até o extremo de gestão participativa/democrática (Smith & Bititci, 2017). É importante destacar que os controles sociais não devem ser vistos com uma parte antecedente ou subsequente do processo de avaliação. Os controles sociais (rotinas culturais e comportamentais que direcionam o conjunto de práticas de gestão) acontecem concomitantemente ao processo da Avaliação de Desempenho, permeando todo o seu ciclo de vida, desde a concepção, implementação, uso e retroalimentação do SAD, sendo um processo integrado (Bititci et al., 2012; Holzer et al., 2019).

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

Basicamente, nesse exemplo, os controles técnicos (mensuração e gestão) permanecem os mesmos: meta; análise; medidas; e coleta de informações. A diferença está nos controles sociais: como o SAD é utilizado para gerenciar o desempenho da organização, ratificando que os controles sociais ocorrem paralelamente aos controles técnicos.

Bloco I: Setor, contexto e perfil organizacional

Os artigos teóricos de AD apresentam uma preocupação com determinantes que influenciam diretamente a Avaliação de Desempenho, sejam eles contexto, setor e perfil organizacional. A questão das particularidades que envolvem o contexto específico de cada



organização é enfatizada durante todo o processo avaliativo (Bititci et al., 2015; Ferreira & Otley, 2009; Okwir et al., 2018). Nesse ponto de vista, atenta-se para a realização de avaliações que podem ser comprometidas em função de algumas questões contextuais divergentes (Bourne et al., 2018). No exemplo do objetivo estratégico, traduzido em forma de redução de custos, a uma meta de R\$ 30,00 diária, imagine-se a comparação de duas filiais da mesma matriz que têm esse mesmo objetivo a ser alcançado, sendo uma localizada na região Sul do Brasil, e outra na região Nordeste. Ao comparar duas filiais da mesma empresa, com a mesma métrica a ser avaliada, é necessário levar em conta que os fornecedores de material dessas filiais podem variar seu preço de venda, podem variar seus impostos (especialmente os impostos de competência estadual), assim como a economia das regiões pode impactar diretamente esse desempenho. Dessa maneira, a meta a ser alcançada para cada filial deve levar em conta esses fatores contextuais.

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

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

Em suma, as particularidades, sejam de contexto, setor ou perfil organizacional, são fundamentais ao serem combinadas com a Avaliação de Desempenho realizada em uma organização e devem ser consideradas em todo o processo.

Bloco III: *outputs* ou consequências da AD

A interação da AD, com seus controles técnicos e sociais (Bloco II) com fatores de contexto, setor e perfil organizacional (Bloco I), gera consequências (Bloco III) tanto para a organização, quanto para seus colaboradores dos mais diversos níveis (Franco-Santos et al., 2012). A Avaliação de Desempenho objetiva, em seu processo, de maneira sintética, melhoria no desempenho da organização que se manifesta na forma de consequências esperadas da AD, visto que são traçadas nos objetivos estratégicos organizacionais (Bourne et al., 2003; Franco-Santos & Otley, 2018). NO



entanto Franco-Santos e Otley (2018) alertam para a ocorrência de consequências não intencionais ou consequências não esperadas que podem vir a surgir diante do processo de avaliação. Sejam as consequências esperadas ou não esperadas, Franco-Santos et al. (2012) as dividem em consequências que afetam os indivíduos (exemplos: motivação, satisfação, viés de julgamento, conflitos, tensões, etc.) e consequências que afetam a organização (exemplos: comunicação, práticas de gerenciamento, desempenho da equipe, etc.).

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

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

3.2 Agenda de Pesquisa sistematizada

Diante dos achados apresentados no Mapa da Literatura, foi elaborada uma Agenda de Pesquisa com base nos principais pontos identificados. A Agenda proposta está esquematizada no formato de uma matriz, sendo que o rótulo horizontal apresenta os itens do Bloco II, e o rótulo vertical apresenta os fatores elencados no Bloco I. Conforme explicitado, argumenta-se que a interação entre esses dois blocos gera *outputs* ou consequências diferentes. Alguns *outputs* foram levantados sob forma de perguntas de pesquisa, dispostas na Tabela 1.



Tabela 1
Agenda de pesquisa

	CONTROLES TÉCNICOS / INQUIETAÇÕES TEÓRICAS	CONTROLES SOCIAIS / INQUIETAÇÕES TEÓRICAS
CONTEXTO	Como um Sistema de Avaliação de Desempenho de uma matriz pode ser adaptado às filiais que existem em contextos diferentes?	Como diferentes estilos de gestão estão impactando diferentes contextos organizacionais?
	Como o processo de retroalimentação de um Sistema de Avaliação de Desempenho deve considerar as questões contextuais?	Rotinas culturais e comportamentais influenciam o contexto ou são por ele influenciadas? Como ocorre esse processo?
SETOR	Sistemas de Avaliação de Desempenho estão adaptados às características dos setores público e privado? Ou estão apenas sendo replicados? Quais as consequências desse uso?	As rotinas culturais e comportamentais diferem substancialmente entre setores público e privado?
	Quais características devem ser levadas em conta ao conceber e utilizar um SAD nos setores público e privado?	Como as rotinas dos setores influenciam nos <i>outputs</i> de consequências para os indivíduos e organização?
PERFIL ORGANIZACIONAL	Os Sistemas de Avaliação de Desempenho estão preparados para acompanhar a dinamicidade dos ambientes em que estão inseridos?	Como o comportamento social interage com a configuração das organizações?
	As métricas de desempenho e a gestão dessas métricas acompanham a particularidade de cada perfil?	De que forma as redes colaborativas interagem com os controles sociais de cada organização?

Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

A preocupação com questões de cunho teórico e de conceitos de Avaliação de Desempenho passou a incorporar a agenda de debates atuais (Choong 2014; Martins & Ensslin, 2020). Assim, a Agenda proposta atende ao chamamento de temas relacionados a controles técnicos, como conceitos de métrica (Melnik et al., 2004; Melnik et al., 2014), bem como críticas aos métodos *hard* de mensuração (Otley, 2001, Micheli & Mari 2014, Goshu & Kitaw, 2017) utilizados no processo de AD (Franco-Santos et al., 2007; Martins & Ensslin, 2020; Otley, 2001). Os métodos *hard* têm por característica a não contemplação dos controles sociais da AD, e, a partir do momento em que esses controles passaram a ser considerados essenciais no processo avaliativo (Beer & Micheli, 2018; Smith & Bititci, 2017; Okwir et al., 2018), novas possibilidades de pesquisa surgem.

4 Considerações finais

À medida que os estudos da área de Avaliação de Desempenho se intensificaram e se aprofundaram, os focos de análise que requerem atenção vão se modificando. Este estudo identificou que, diante da evolução de pesquisas da área, a AD, que inicialmente possuía um foco na mensuração, foi incorporando a gestão em seus conceitos (controles técnicos) e, mais recentemente, é hoje complementada com a consideração da perspectiva dos controles sociais, que interagem durante todo o processo avaliativo e não podem ser desconsiderados para que a AD seja



assertiva e com possibilidade de aprimoramento. Ademais, o estudo também identificou que questões relacionadas a contexto, perfil organizacional e setor devem ser consideradas no processo avaliativo, visto que a combinação dessas características pode gerar consequências diversas para a organização.

Assim, este estudo contribui de duas maneiras. A primeira consiste na argumentação de que as particularidades de contexto, setor e perfil organizacional irão interagir com os controles técnicos e sociais da AD propriamente dita. Com base nessa interação, são geradas consequências ou *outputs*, e estes divergem em função da combinação entre os fatores que interagem. Diante desse achado, é possível que pesquisas futuras que abordem inquietações teóricas e conceituais constantes na literatura de AD considerem essa questão, para que os resultados sejam menos generalistas e mais singulares (*ad hoc*).

A segunda contribuição se apresenta no formato da Agenda de Pesquisa na seção 3.2. Em função do cruzamento entre particularidades de contexto, setor e perfil com os controles técnicos e sociais da AD, são levantados questionamentos que podem surgir dessa combinação, gerando *outputs/consequências* diversas. Os desafios de pesquisa apresentam à comunidade científica oportunidades de desenvolvimento de estudos tempestivos com a atual necessidade teórica/conceitual da AD.

O desenvolvimento de pesquisas teóricas de AD atende aos chamados de autores relevantes da área (Bititci et al., 2012; Bourne et al., 2018; Micheli & Mari 2014; Okwir et al., 2018; Smith & Bititci, 2017), pois fomenta a evolução dessa área e possibilita que, cada vez mais, a AD seja um instrumento de apoio à gestão que forneça informações essenciais e holísticas sobre o desempenho da organização. Quanto melhor o processo de avaliação realizado, melhores resultados a organização terá, alcançando, assim, seus objetivos estratégicos estabelecidos.

Referências

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



Management. [6]

- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*. [7]
- 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. [8]
- Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197. [9]
- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, A. L., Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards & Interfaces*, 64, 24-40. [10]
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. [11]
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. [12]
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124. [13]
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. [14]
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. [15]
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. [16]
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80. [17]
- Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381-402. [18]
- Hansen, A. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(8), 1249-1271. [19]
- Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. (2019). Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 132-143. [20]
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of



- performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245. [21]
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea* [online], 23(1), 43-66.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35. [22]
- Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*, ahead-of-print. [23]
- Linhares, J. E., Pessa, S. L. R., Bortoluzzi, S. C., & Luz, R. P. (2019). Capacidade para o trabalho e envelhecimento funcional: análise Sistêmica da Literatura utilizando o PROKNOW-C (Knowledge Development Process-Constructivist). *Ciência & Saúde Coletiva* [online], 24(1), 53-66.
- Maciel, J. N., Ledesma, J. J. G., & Ando Junior, O. H. (2021). Forecasting Solar Power Output Generation: A Systematic Review with the Proknow-C. *IEEE Latin America Transactions*, 19(4), 612-624.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. *Production Planning and Control*, 21(1), 70-83. [24]
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476. [25]
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. [26]
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218. [27]
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156. [28]
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. [29]
- 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. [30]
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review



- on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290. [31]
- Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942. [32]
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754. [33]
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261. [34]
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122. [35]
- Pfiffner, R., Ritz, A., & Brewer, G. A. (2021). Performance Information Use under Financial Stress: How Do Public, Nonprofit, and Private Organizations Differ? *Public Performance & Management Review*, 44(1), 1-27.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271. [36]
- Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A. A., & Sigurjónsson, T. O. (2020). Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1446-1469. [37]
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228. [38]
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820.
- 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. [39]
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. [40]
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693. [41]
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1-24. [42]
- Viegas, C. V., Bond, A. J., Vaz, C. R., Borchardt, M., Pereira, G. M., Selig, P. M., & Varvakis, G. (2016). Critical attributes of Sustainability in Higher Education: a categorisation from literature review, *Journal of Cleaner Production*, 126, 260-276.



- Voltolini, R., Vasconcelos, K., Borsato, M., & Peruzzini, M. (2019). Product development cost estimation through ontological models – a literature review, *Journal of Management Analytics*, 6(2), 209-229.
- Welter, L.M. and Ensslin, S.R. (2021), How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves? *Journal of Accounting & Organizational Change*, ahead-of-print.
- Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 69-73.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41-59. [43]

ORGANIZAÇÃO



APOIO



AICO Gestión