

Panorama das características da Avaliação de Desempenho nas Empresas Privadas: uma revisão da literatura internacional de estudos empíricos

Resumo: A Avaliação de Desempenho tem sido utilizada para nortear os gestores em suas ações rumo à melhoria do desempenho organizacional. Nesse contexto, buscando sistematizar o conhecimento existente, esta pesquisa faz uma revisão da literatura com o objetivo de analisar as características das publicações internacionais de estudos empíricos relacionados à Avaliação de Desempenho no Setor Privado. O estudo é classificado como qualitativo e utilizou o instrumento de intervenção *ProKnow-C*, resultando em uma seleção de 34 artigos empíricos, relevantes e com reconhecimento científico. Os achados foram apresentados em forma de: i) análise dos elementos da métrica, com base no conceito de Melnyk, Bititci, Platts, Tobias e Andersen (2014), sendo que apenas um dos artigos atendeu a todos os requisitos; e verificação das falhas métricas, com base em Van Camp e Braet (2016) nas quais ‘o perigo das métricas se tornarem alvo’ foi a mais recorrente; e ii) construção de um Mapa da Literatura. Esse Mapa dividiu-se nas dimensões ‘consequências’ que um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) provoca nas organizações, e ‘fatores críticos’ que necessitam ser observados em um SAD diante do contexto dinâmico e emergente dos negócios organizacionais, apresentando os elementos identificados nos estudos empíricos. Destaca-se a inclusão de indicadores ambientais e preocupações relacionadas à cadeia de suprimentos e Tecnologia da Informação, corroborando as previsões de Bititci, Garengo, Dörfler e Nudurupati (2012).

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Setor Privado. Estudos Empíricos. Métricas. Mapa da Literatura. *ProKnow-C*.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial

1 Introdução

A Avaliação de Desempenho (AD) é essencial para o gerenciamento compatível e oportunista para as mais diversas organizações (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014; Franco-Santos & Otley, 2018). Ao desempenhar funções de mensuração e gestão (Lebas, 1995), a AD permite que a organização avalie a performance do contexto nos níveis operacionais, táticos e estratégicos por meio das métricas que traduzem a estratégia definida (Neely, Gregory, & Platts, 2005; Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000), servindo como instrumento de comunicação que promove *feedback* sobre o resultado (Bititci et al., 1997) e de apoio à gestão desse resultado (Otley, 2001, 2003).

A adoção de Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012), em função da necessidade de instrumentos gerenciais que norteiem as organizações em ambientes dinâmicos que se apresentam em constantes alterações (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012). Assim, os SADs são compostos por um conjunto de métricas, indicadores em linguagem cotidiana, que permitem realizar a mensuração (Neely et al., 2005) do desempenho do que é

necessário e suficiente para o contexto em questão (Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray, & Neely, 2007), com base na singularidade do contexto e que sirva de subsídios para a gestão dessa performance identificada.

Melnyk, Stewart e Swink (2004) também defendem a centralidade das métricas ao manifestarem que são elas as responsáveis por evidenciarem os propósitos que a organização quer alcançar. Assim, a métrica é mais que uma medida de desempenho, pois ela orienta a compreensão do que é desejável e da direção das ações a serem tomadas. Para tanto, precisa ser quantificável e verificável (Melnyk et al., 2004), além de necessitar de constante revisão e aperfeiçoamento em função das alterações e demandas dos ambientes interno e externo (Melnyk et al., 2014; Bititci et al., 2012). O estudo realizado por Van Camp e Braet (2016) que analisou as falhas dos SADs alertou para os riscos decorrentes da implementação de um SAD que contenha falhas nas métricas que pode comprometer toda a empresa em função de decisões baseadas em informações equivocadas. Tal alerta também havia sido manifestado no artigo de Bourne, Neely, Mills e Platts (2003).

Paralelamente à relevância das métricas e diante das constantes mudanças nos ambientes de negócios, a literatura de AD destaca fatores críticos, sejam estes de sucesso ou de fracasso (Micheli, Mura, & Agliati, 2011; Phillips & Louvieris, 2005), além da incorporação de novos indicadores relacionados à tecnologia, ao conhecimento e à sustentabilidade, requisitados pelas mais diversas empresas (Bititci et al., 2012).

Diante da dinamicidade e das tendências emergentes dos negócios, como a Avaliação de Desempenho está sendo usada para apoiar as organizações? Para responder a essa pergunta, estabeleceu-se como objetivo geral analisar as características das publicações internacionais de estudos empíricos relacionados à Avaliação de Desempenho no setor privado de modo a evidenciar características do panorama científico na área. Para conduzir ao alcance desse objetivo, o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Thiel, Ensslin, & Ensslin, 2017; Hillen, Laffin, & Ensslin, 2018) foi selecionado por se tratar de um processo estruturado e sistemático para seleção e revisão crítica da literatura, norteado pela abordagem Construtivista alinhada ao objetivo do presente estudo.

Justifica-se a relevância desta pesquisa em função do impacto sofrido pelas organizações, especialmente no contexto da AD, diante dos desafios do mundo corporativo (Franco-Santos et al., 2012). Ainda, a exploração das tendências no mundo de negócios, com foco em empresas com fins lucrativos, possibilita verificar como a AD está se adaptando aos negócios emergentes (Bititci et al., 2012), como fundamental ferramenta de apoio à decisão.

Este artigo, além desta Introdução, apresenta, na sequência, como foi feita, nos estudos de revisão sistemática de Franco-Santos e Bourne (2005), Franco-Santos et al., (2007), Bititci et al. (2012) e de Franco-Santos & Otley (2018), a metodologia de pesquisa (seção 2). Assim, a fundamentação teórica da área Avaliação de Desempenho é apresentada na seção 3. A seção 4 destina-se à apresentação e discussão dos achados da Análise Bibliométrica e da representação do Mapa da Literatura sobre as ‘consequências’ que um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) provoca nas organizações e sobre os ‘fatores críticos’ que necessitam ser observados em um SAD diante do contexto dinâmico e emergente dos negócios organizacionais, com base nos estudos empíricos selecionados. Nas considerações finais, são apresentadas as contribuições

alcançadas com base na pesquisa bibliográfica, com vista às oportunidades de pesquisas futuras. Por fim, as referências bibliográficas que nortearam o estudo são listadas.

2 Metodologia

Para operacionalização da pesquisa, foram selecionados dois Portfólios Bibliográficos (PBs): i) referente à Avaliação de Desempenho no Setor Privado (ADSP), restrita a estudos empíricos; e ii) referente a artigos teóricos de Avaliação de Desempenho, orientados para construção do referencial teórico e subsídios para análise do atendimento dos aportes teóricos das métricas pelos estudos do PB, selecionados no presente artigo.

2.1 Processo para seleção dos artigos empíricos de ADSP

Para realização de coleta de dados, foi utilizado o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, com base na vertente Construtivista alinhada à investigação. Para Franco-Santos e Bourne (2005), uma revisão sistemática da literatura se caracteriza por apresentar procedimentos metódicos que sejam transparentes e passíveis de replicação, para síntese do conteúdo e geração de novos *insights* sobre a temática.

A coleta nas bases de dados foi feita em 12 de abril de 2019 e é apresentada na Figura 1. Destaca-se que a escolha do termo ‘*business*’, no Eixo 3, para delimitação de empresas privadas, foi inspirada nos estudos de Franco-Santos et al. (2007) e Bititci et al. (2012), autores clássicos na área de Avaliação de Desempenho.

Com a operacionalização das etapas apontadas no *ProKnow-C*, foram encontrados 34 artigos representativos do fragmento da literatura correspondente ao tema “Estudos empíricos de Avaliação de Desempenho no Setor Privado”. Os artigos estão listados, por ordem alfabética, na seção das Referências com um número sequencial de 1 a 34 com [] ao final, numeração que será utilizada também na seção de resultados.

Cumpre observar que as etapas do *ProKnow-C* que serão operacionalizadas são estas: i) a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) reconhecido cientificamente; e ii) a análise bibliométrica que irá possibilitar o mapeamento dos destaques das variáveis avançadas (Thiel et al., 2017; Valmorbida & Ensslin, 2017) definidas para este estudo. O conhecimento gerado dará suporte à sistematização do conhecimento por meio da representação do Mapa da Literatura em termos das implicações que um SAD provoca em uma organização e os fatores críticos que devem ser observados em um SAD diante do contexto dinâmico e emergente dos negócios organizacionais.

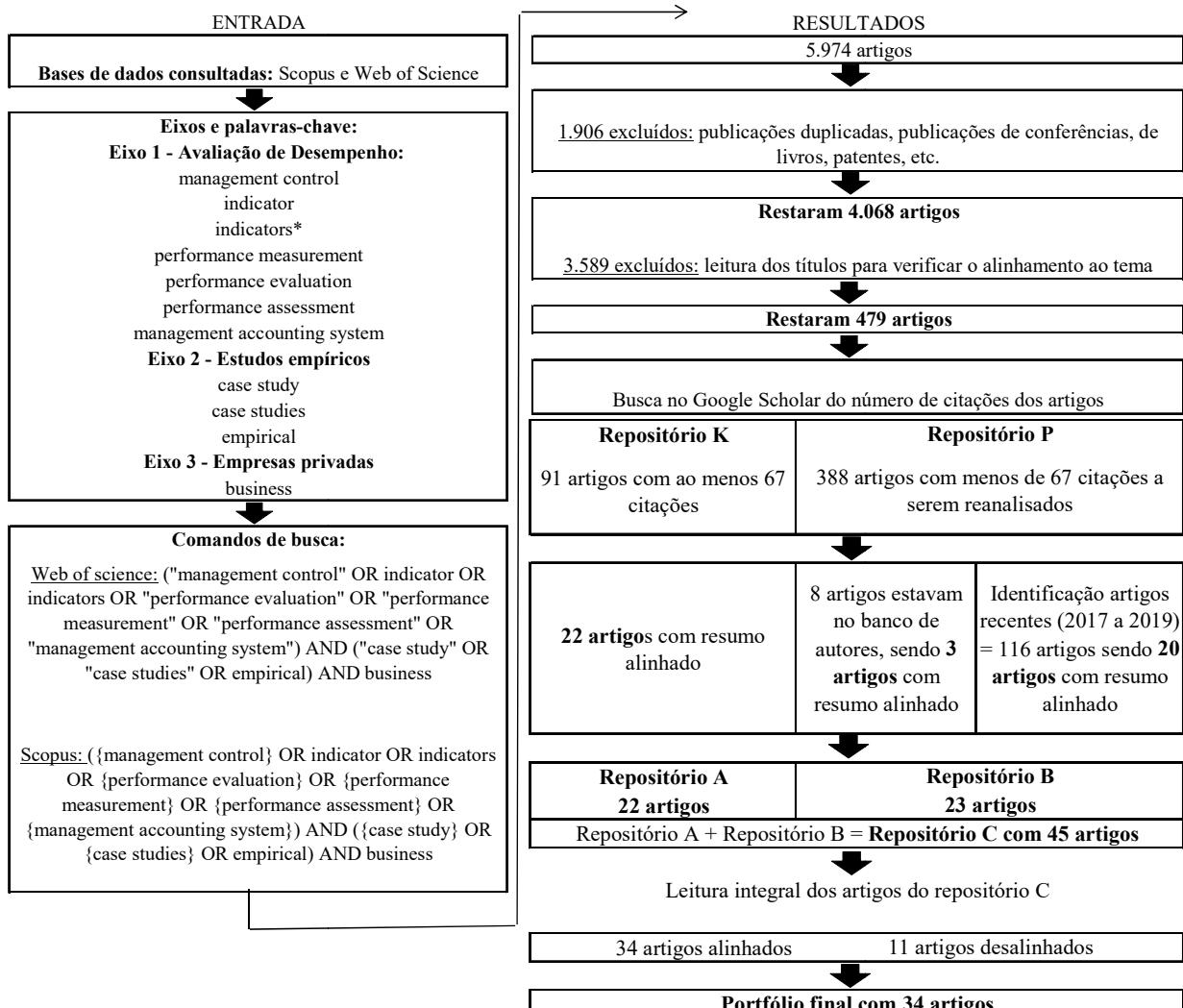


Figura 1. Processo de seleção do PB dos estudos empíricos de Avaliação de Desempenho no Setor Privado.
Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

2.3 Procedimento de análise dos dados

A primeira etapa de análise dos dados contou com a análise bibliométrica (segunda etapa do *ProKnow-C*), com o objetivo de gerar conhecimento sobre o campo pesquisado à comunidade científica. Posteriormente, foram investigadas as variáveis avançadas relacionadas ao tema, sendo apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Variáveis analisadas, aporte teórico e tratamento

Variável avançada "Métrica"	
Elementos da métrica segundo Melnyk et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta escala ordinal (sim, não, não se aplica) - Apresenta escala cardinal (sim, não, não se aplica) - Apresenta padrão de referência (sim, não, não se aplica) - Apenas apresenta pontuação/avaliação final (sim, não, não se aplica)
Falhas métricas com base na taxionomia de Van Camp e Braet (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de definição clara, única e transparente (sim, não) 2. Importe da(s) métricas de uma empresa (ou norma) para outra (sim, algumas, não) 3. Seleção conforme acessibilidade e disponibilidade de coleta de dados (sim, algumas, não) 4. Quantidade desequilibrada entre as dimensões (sim, não, não se aplica) 5. Foco dominante em métricas financeiras (sim, não, não se aplica) 6. Relação desequilibrada entre métricas qualitativas e quantitativas (sim, não) 7. Dificuldade de medição de intangíveis (sim, não) 8. Conjunto incompleto (sim, não) 9. Perigo de métricas tornarem-se alvo (sim, não) 10. Falta de métricas robustas (possibilidade de manipulação) (sim, não) 11. Falta de métricas objetivas (sim, não) (Observa-se que se constou que os autores consideram as fontes primárias como dados subjetivos; e as secundárias, como fontes objetivas.) 12. Incerteza do início de um projeto (o que será avaliado e para quê?) (sim, não, não se aplica) 13. Desvio de métricas determinísticas (sim, não, não se aplica)

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Após análise das variáveis relacionadas à métrica e suas falhas (seção 4.1), os conhecimentos do PB foram sintetizados em formato de um Mapa da Literatura (4.2). Esse Mapa evidencia os caminhos tomados pelas pesquisas relacionadas ao tema de “Estudos empíricos de Avaliação de Desempenho no Setor Privado”, bem como possíveis potencialidades para pesquisas futuras (Hillen, Laffin, & Ensslin, 2018).

2.3 Processo para seleção dos artigos teóricos de Avaliação de Desempenho

A seleção do Portfólio Bibliográfico para sustentação do referencial teórico de Avaliação de Desempenho foi, da mesma forma, orientada pelo instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. A Figura 2 apresenta as etapas do processo.

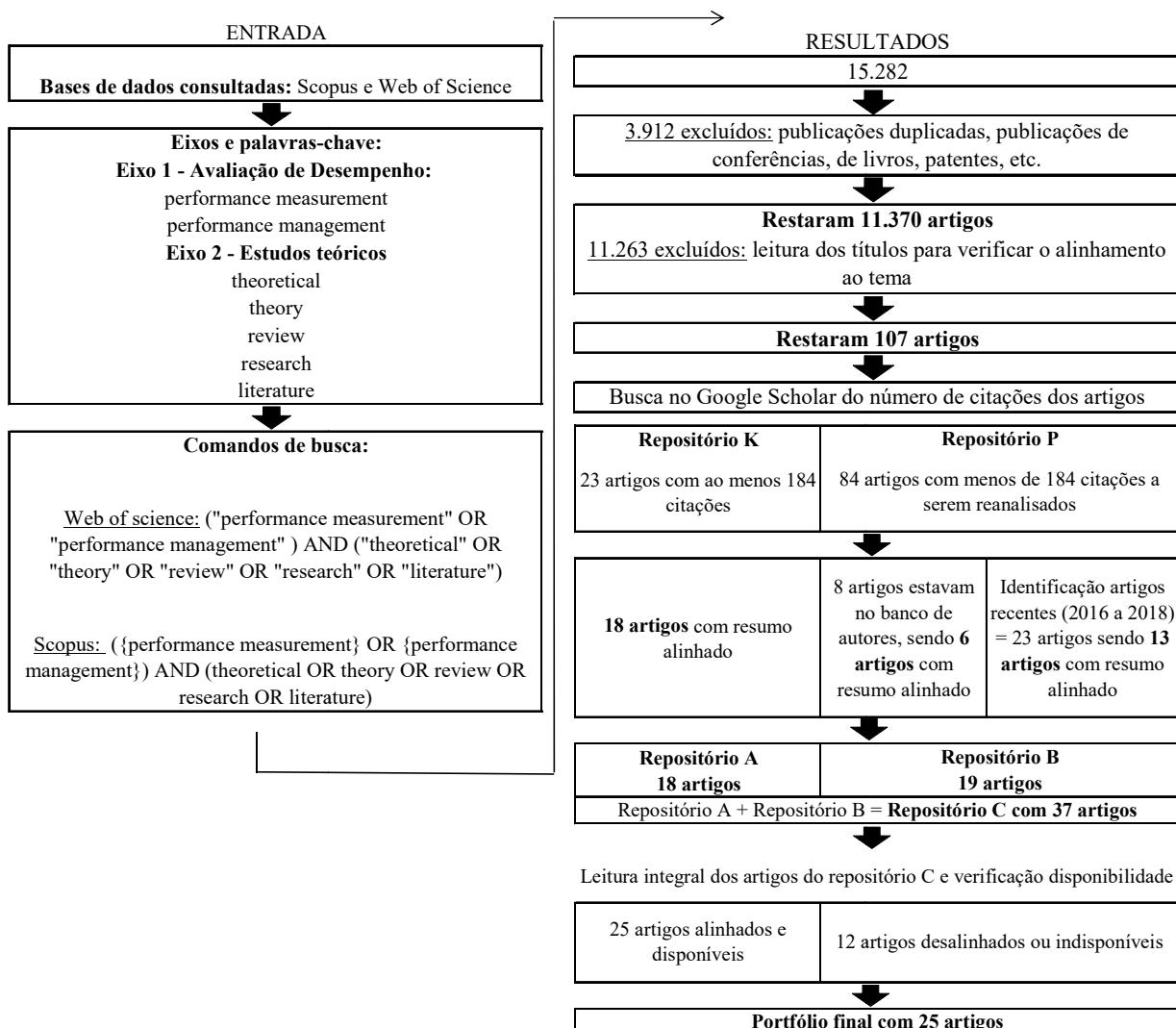


Figura 2. Processo de seleção do PB dos aportes teóricos de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Salienta-se que a coleta dos dados ocorreu em 20 de dezembro de 2018. Foram selecionados 25 artigos sobre o tema “Estudos Teóricos de Avaliação de Desempenho” igualmente apresentados nas referências com [] ao final, numerados de 1 a 25 junto com a sigla AD. Destaca-se ainda que uma das autoras, com experiência no tema e no instrumento *ProKnow-C*, selecionou os artigos que abordam questões teóricas e conceituais que darão sustentação ao referencial teórico de AD.

3 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho (AD) é definida como o processo que avalia, controla e

Realização:



PÓDIO
EDUCAÇÃO
DISTÂNCIA
HUMANIZADA



melhora a produtividade das organizações, auxiliando as empresas a atingirem seus objetivos estratégicos (Ghalayane & Noble, 1996), unindo elementos de mensuração e apoio à gestão (Neely, 1999; Neely, Gregory, & Platts, 2005; Bourne, Franco-Santos, Micheli, & Pavlov, 2018). Otley (2003) salienta que, embora a questão central da AD seja a mesma – atingir os propósitos da organização –, a maneira como ela é expressa mudou em função do contexto das organizações. Goshu e Kitaw (2017) reforçam que a complexidade do mundo dos negócios provocou o desenvolvimento do campo de AD, que acompanhou as mudanças dinâmicas e tendências globais.

Com a insatisfação em avaliar o desempenho das organizações com medidas puramente financeiras, a partir dos anos 1980 percebe-se a inclusão de medidas não financeiras no contexto da AD, bem como a preocupação central do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa (Bititci et al., 2012; Yigitbasioglu, & Velcu, 2012; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr., & Correa, 2016). Em função de problemas relacionados à escassez de produtos, os países ocidentais voltaram sua atenção para técnicas de desempenho oriundas dos japoneses, que se aperfeiçoaram em quesitos de qualidade e logística para administrar seus recursos (Nudurupati, Bitici, Kumar, & Chan, 2011). Assim, o conceito de Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) passou, e passa, por aperfeiçoamentos para adaptação a novas realidades (Bourne, 2008); atualmente sendo demandada sua interpretação na essência do termo ‘sistema’ (Bourne et al., 2018).

Dessa forma, Neely et al. (2005) definem o conceito de SAD como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia de uma organização. Para tanto, esse Sistema deve possuir elementos com características necessárias e suficientes para sua existência, sejam elas: as medidas de desempenho e a infraestrutura de apoio (Franco-Santos et al., 2007). A medição fornece a quantificação para a posterior análise, enquanto a infraestrutura de apoio dá o suporte para que um SAD funcione em uma organização. Rouse e Putterill (2003) alertam para a necessidade de reflexão de quais elementos e atributos um SAD deve incorporar.

Diante da relevância da métrica para a composição de um SAD (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003) e da necessidade de mais compreensão do seu conceito, Melnyk et al. (2004) a definem como uma medida verificável, declarada em termos qualitativos e/ou quantitativos e determinada em relação a um ponto de referência. Para os autores, o recomendável é que as métricas orientem a forma de agir e a tomada de decisão. Posteriormente, foi incrementada a essa definição a questão da consequência gerada em função do nível da métrica, aperfeiçoando o conceito de que uma métrica tem três elementos distintos: i) a medida de desempenho que quantifica o que está acontecendo; ii) o padrão de desempenho, ou a meta, que indica o que é considerado bom ou mau desempenho, orientando a direção da organização; e iii) as consequências relacionadas a estar abaixo ou acima da meta (Melnyk et al., 2014). Já Van Camp e Braet (2016) preocuparam-se em discutir as falhas métricas apresentadas na literatura dos SADs, que vão desde a incerteza na coleta de dados, a falta de conhecimento e a dificuldade em lidar com ambientes complexos, até a alocação de recursos necessários.

Destacam-se também, com relação à literatura da AD, apontamentos relacionados às consequências dos SADs. Pavlov e Bourne (2011) investigam os efeitos que a prática do SAD promove as rotinas organizacionais. Franco-Santos et al. (2012) abordam os SADs contemporâneos com o lançamento do *Balanced Scorecard* em 1992. Os autores focam nas

implicações trazidas pelos SADs contemporâneos com base em três perspectivas: comportamento das pessoas, capacidade organizacional e desempenho organizacional. Mais recentemente, as consequências internas geradas pelo uso do SAD (Okwir, Nudurupati, Ginieis, & Angelis, 2018) e as consequências não intencionais do Sistema de Avaliação são abordadas (Franco-Santos & Otley, 2018), indicando seus impactos nas organizações.

4 Resultados

Os achados do PB de artigos empíricos no setor privado são apresentados em termos de análise das métricas, bem como de um Mapa da Literatura do tema.

4.1 Métrica

Melnyk et al. (2014) definem o que é métrica e quais elementos necessários devem fazer parte de sua composição. Sendo a métrica componente essencial dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em função de o PB selecionado contar com artigos empíricos, foi feita a análise dessa variável com base na conceituação desses autores. Dos 34 artigos selecionados, 26 apresentavam métrica e aparecem na Tabela 2. Os demais estavam voltados para as consequências do SAD dentro da organização, e não para a mensuração em si.

Tabela 2

Diagnóstico dos elementos da métrica

Elementos	Sim		Não		Não se aplica	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Apresenta escala ordinal	23	88%	3	12%	-	-
Apresenta escala cardinal	5	19%	19	73%	2	8%
Apresenta padrão de referência	5	19%	21	81%	-	-
Apenas apresenta pontuação/avaliação final	17	65%	1	4%	8	31%
Total	26	100	26	100	26	100

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa (2019).

Apenas um dos estudos atendeu a todos os requisitos de métricas propostos por Melnyk et al. (2014). No caso desse artigo, intitulado *A Holistic Approach for Performance Evaluation Using Quantitative and Qualitative Data: A Food Industry Case Study*, houve uma preocupação por parte dos autores em inserir dados qualitativos e quantitativos em seu modelo de avaliação. Dessa forma, o trabalho fez a transformação de suas escalas ordinais em escalas cardinais, garantindo o atendimento dos princípios da Teoria de Mensuração (Stevens, 1946), além de estabelecer pontos de referência para a particularidade do estudo de caso feito.

Destaca-se a baixa incidência de artigos que apresentam escala cardinal e, principalmente, padrão de referência. O último ponto chama atenção no sentido de que, para avaliar o desempenho de uma organização, a primeira etapa consiste em mensurar seu desempenho (Bourne et al., 2003), e, quando não há comparação (níveis de referência), o processo torna-se enfraquecido (Melnyk et al., 2014). Com relação à avaliação final, esta foi feita por grande parte

dos artigos, no entanto, para alguns casos (cerca de 30% dos artigos), não se aplicava essa análise, visto que tiveram um foco mais voltado para os processos que envolviam o SAD.

Após exame dos estudos que possuíam métrica e análise dos seus elementos, foi verificado se essas métricas trazidas pelos estudos do PB apresentavam falhas, com base no estudo de Van Camp e Braet (2016). Para esses autores, os estudos relacionados à Avaliação de Desempenho, em função de sua interdisciplinaridade, são abordados em diversos contextos, desde gerais até específicos. Dessa maneira, apesar da variedade de estudos, poucos têm a preocupação em apontar as falhas no nível métrico, que impactam a Avaliação como um todo (Van Camp & Braet, 2016). Nesse sentido, foram avaliadas as possíveis falhas recorrentes da estruturação das métricas, elencadas por esses autores, conforme Figura 3.



Figura 3. Falhas nas métricas.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa (2019).

Salienta-se que apenas três artigos [9, 20, 34] não apresentaram nenhuma das falhas métricas evidenciadas por Van Camp e Braet (2016). A falha mais recorrente, presente em 13 dos 34 artigos, foi “perigo das métricas se tornarem alvo”. Essa falha se caracteriza pela obstrução da visão clara dos objetivos da organização e normalmente é intensificada quando a métrica é associada a um sistema de recompensas, por vezes inadequado. Quanto às demais falhas com maior incidência, a falha “conjunto incompleto” esteve presente em 11 artigos que apresentaram cobertura insuficiente com relação às dimensões da organização que compõem um SAD; enquanto também 11 artigos realizaram importe de todas ou algumas métricas de outras

empresas, o que pode distorcer a realidade em função da falta de flexibilidade de determinadas medidas. Ainda, nenhum dos trabalhos demonstrou incerteza ao iniciar o projeto de Avaliação de Desempenho, fato que poderia obstruir a análise das métricas.

4.2 Mapa da Literatura

Com base nos 34 artigos do PB – “Estudos Empíricos de Avaliação de Desempenho no Setor Privado”-, foi construído um Mapa da Literatura de forma a apresentar o tema à comunidade científica de maneira sintética e visual, conforme Figura 4.

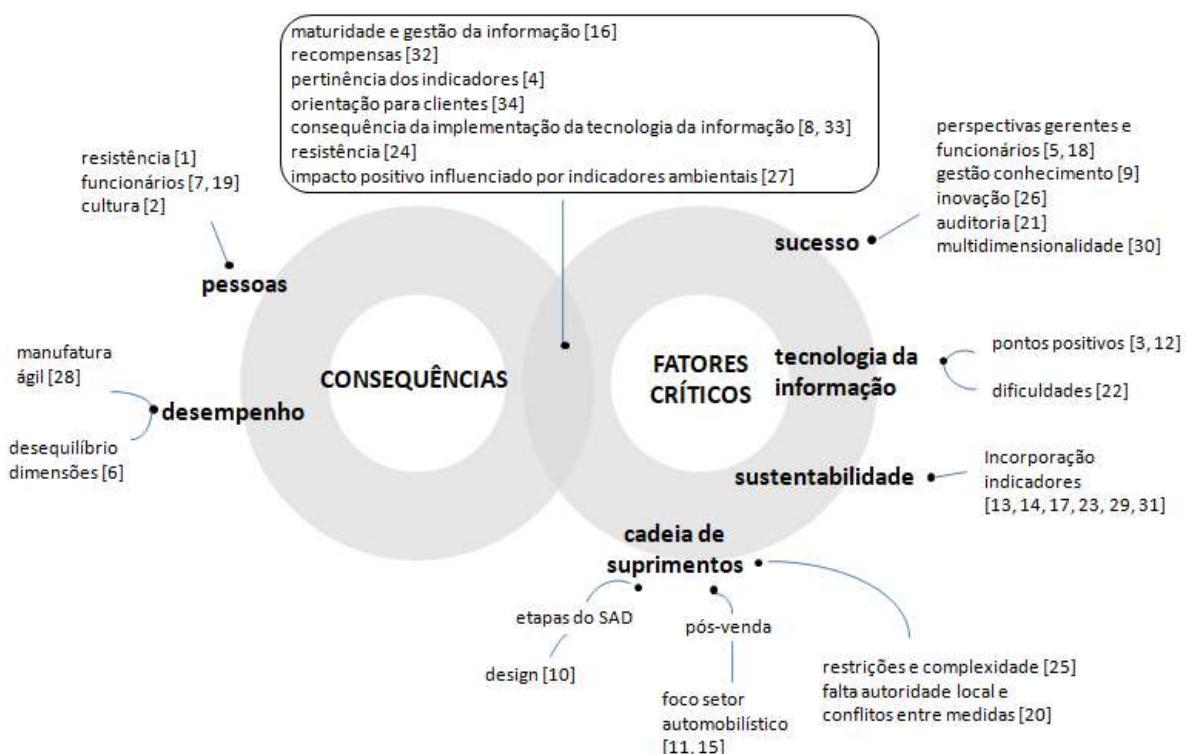


Figura 4 – Mapa da Literatura dos estudos empíricos de Avaliação de Desempenho no Setor Privado. Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Com base no tema dos estudos do PB, optou-se pela divisão em duas grandes dimensões: **i) Consequências** dos SADs; e **ii) Fatores Críticos**. As dimensões apresentam uma classificação sintética dos achados e se ramificam em seus respectivos aspectos que, por sua vez, possuem desdobramentos, sinalizados pelos números dos artigos do PB.

A primeira dimensão – **(i) Consequências**– apresenta as implicações que um SAD provoca em uma organização (Franco-Santos et al., 2012). Assim, dentre os possíveis impactos de um SAD, foram encontrados os aspectos relacionados a **pessoas** e **desempenho** da organização. Quanto a ‘pessoas’, identificaram-se artigos com foco em **resistência** [1] à implementação;

Realização:

implicações para os **funcionários** das empresas [7, 19], com foco relacionado à postura do gestor influenciando positiva ou negativamente; e mudança na **cultura**[2]organizacional, visto da alteração de comportamento por parte dos atores para adaptação com a implementação de um SAD. O segundo aspecto dessa dimensão diz respeito ao **desempenho** propriamente dito, desdobrando-se em temáticas relacionadas à **manufatura ágil** e [28] e ao **desequilibrio das dimensões** [6], que ocorre em função da atenção voltada para algumas medidas em detrimento de outras.

A segunda dimensão apresentada no Mapa da Literatura foi classificada com relação aos **ii) Fatores Críticos** que devem ser observados em um SAD diante do contexto dinâmico e emergente dos negócios organizacionais, apresentando os seguintes aspectos pontuais: **fatores de sucesso;** questões relacionadas à **Tecnologia da Informação;** preocupação com a **sustentabilidade;** e a abordagem ligada à **cadeia de suprimentos.**

Quanto aos fatores considerados de **sucesso** da implementação de um SAD, foram encontradas questões que traziam a importância de se considerarem diferentes pontos de vista durante o processo, enfatizando a combinação de **perspectivas entre gerentes e funcionários** [5, 18] além da relevância da **gestão do conhecimento** [9], da **inovação** [26] e do papel da **auditoria** [21] como apoio aos Sistemas de Avaliação. A **multidimensionalidade** também foi apontada como um fator de sucesso [10] em função da relevância de serem considerados diversos níveis, inclusive interorganizacionais, na concepção de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Percebe-se no PB uma preocupação em evidenciar fatores de sucesso na perspectiva da AD, de forma a orientar a construção de SADs para que estes não ocorram em falhas observadas em estudos anteriores.

O segundo aspecto observado foi com relação à **Tecnologia da Informação (TI)** e a relevância da incorporação dos seus mecanismos ao SAD. Os principais desdobramentos que se fizeram presente evidenciaram os benefícios, ou **pontos positivos** [3, 12], da TI, no sentido de auxiliar a alimentação dos dados; e também as **dificuldades** [22] da integração da TI com os Sistemas de Avaliação de Desempenho, que podem implicar uma falta de alinhamento estratégico se os dois Sistemas não estiverem bem ajustados. Salienta-se que a temática da TI se fez presente em outros artigos do PB, além dos apresentados nesse aspecto. No entanto, nos demais não foi esse o foco principal.

Observou-se, como terceiro aspecto recorrente, a abordagem da **sustentabilidade**, apresentando como desdobramento a **incorporação de indicadores de sustentabilidade** [13, 14, 17, 23, 29, 31] aos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Evidencia-se que os artigos que realçam questões sustentáveis são datados de 2017 a 2019, o que indica tendências emergentes à temática ambiental. A gestão sustentável se apresenta apoiada pela inclusão de indicadores e medidas que dão suporte a um desenvolvimento das organizações que prezam pelo controle de poluentes e do desperdício das indústrias.

Destaca-se ainda, como aspecto dos fatores críticos, a recorrência de estudos que abordam questões da **cadeia de suprimentos**. O gerenciamento de uma rede interligada de negócios foi abordado em três desdobramentos principais. O primeiro trata de **etapas do SAD**, com realce da concepção (*design*) [10] de um Sistema de Avaliação de Desempenho que comporte uma cadeia de suprimentos. A preocupação com o **pós-venda** também se fez relevante, sendo que os dois

artigos [11, 15] que apontaram essa questão foram no contexto da indústria automobilística, o que enfatiza a preocupação desse setor em avaliar e monitorar as atividades percebidas pelo consumidor final do seu produto. Foram também apontados desdobramentos relativos às **restrições da implementação do SAD** no contexto de uma cadeia de suprimentos [25] bem como da **falta de autoridade local na implementação** que acaba por ocasionar **conflitos entre medidas** que incorporam o SAD [20]. Ou seja, diante da complexidade que envolve uma cadeia de suprimentos e seus múltiplos atores, é esperado que divergências venham a ocorrer e a literatura de Avaliação de Desempenho enfatiza essa temática em seus estudos empíricos.

A intersecção das dimensões **i) Consequências** e **ii) Fatores Críticos** também apresenta desdobramentos, que envolvem as duas perspectivas. Os estudos apontados nessa união tratam das implicações de fatores considerados críticos pelos autores. Assim, enfatiza-se a **maturidade da gestão da informação** [16] no que tange à relação de fatores contingenciais e os Sistemas de Avaliação de Desempenho; o sistema de **recompensas** [32] como fator crítico verificado em um estudo de caso longitudinal, porém não apresentando diferença relevante nas consequências da implementação do SAD; discussão relacionada à **pertinência dos indicadores** [4] de um SAD, frisando a necessidade de constante atualização dos Sistemas; além da importância da **orientação** das estratégias empresariais **voltadas para o cliente** [34] como determinante fator de sucesso. Salienta-se, ainda, que a **resistência** [24] das organizações diante da mudança que um SAD provoca foi considerada como fator crítico gerador de dificuldades da implementação, sendo igualmente um consequente.

Também foram apontadas consequências do fator crítico ‘Tecnologia da Informação’, sendo enfatizadas questões relacionadas à **influência positiva da TI** [8, 33] destacando mudanças que implicaram equilíbrio de poder nas empresas. A **incorporação de indicadores ambientais** foi assinalada como um impacto positivo no desempenho das organizações [27].

5 Considerações finais

O presente artigo objetivou analisar as características das publicações internacionais de estudos empíricos relacionados à Avaliação de Desempenho no Setor Privado, de modo a evidenciar características do panorama científico na área. Por meio do instrumento de intervenção *ProKnow-C*, foram coletados dois Portfólios Bibliográficos (PBs) para fomento à revisão de literatura. O primeiro PB, de estudos teóricos de AD, contou com 25 artigos e suportou a elaboração do referencial teórico apresentado na seção 3. O segundo PB, de estudos empíricos de AD em empresas privadas, possibilitou a análise dos componentes e das falhas das métricas dos estudos, bem como a construção de um Mapa da Literatura desse escopo selecionado em 34 artigos.

Visando verificar os elementos que compõem métrica com base nos estudos de Melnyk et al. (2014), dentre os artigos empíricos que apresentavam esse quesito, identificou-se que apenas um deles continha todos os componentes. Ainda, a transformação em escalas cardinais e o padrão de referência das métricas estiveram presentes em aproximadamente 20% desses estudos. Com relação às falhas nas métricas (Van Camp & Braet, 2016), as que se apresentaram mais recorrentes foram: perigo das métricas se tornarem alvo (13 artigos); conjunto incompleto (11 artigos); e importe das métricas de uma empresa para outra (11 artigos). A observância da falta de

elementos métricos, bem como das suas falhas, ratifica a preocupação dos autores com relação às inconsistências presentes nas medidas de Avaliação de Desempenho, que podem vir a distorcer os resultados, implicando uma avaliação equivocada.

A elaboração do Mapa da Literatura foi feita com as características do PB de estudos empíricos, sendo dividido em duas grandes dimensões: fatores críticos e consequências do SAD. Os desdobramentos e aspectos dessas dimensões, apresentados na seção 4, possibilitaram verificar tendências e oportunidades de pesquisa. Depreende-se que as previsões de Bititci et al. (2012), quanto à incorporação de indicadores relacionados à sustentabilidade, além da inserção de temas relacionados à tecnologia e à gestão do conhecimento, foram confirmadas. Destaca-se, ainda, o interesse da literatura em construir ou adaptar os SADs para o contexto da cadeia de suprimentos, sinalizando a preocupação das organizações em considerar todos os agentes envolvidos em uma rede interligada de negócios.

Diante dos achados, foram percebidas algumas lacunas de pesquisa. Assim, sugere-se: i) revisão que identifique as consequências dos SADs com base na incorporação de elementos da Tecnologia da Informação; ii) investigação das consequências do importe de métricas de uma empresa para outra; iii) identificação dos desafios da implementação de um SAD no contexto da cadeia de suprimentos; e iv) averiguação da avaliação longitudinal de indicadores ambientais para a AD das empresas. Algumas limitações da pesquisa podem ser citadas, como a formação dos PBs somente com estudos da língua inglesa e a seleção das variáveis de análise baseada na percepção e no julgamento das autoras, que pode vir a diferir dos autores originais dos artigos.

Referências

- Akhtar, M. (2018). Managing strategic performance in a dynamic business environment: A study of two Indian oil companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(5), 47-62. [1]
- Alexander, A., Kumar, M., & Walker, H. (2018). A decision theory perspective on complexity in performance measurement and management. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2214-2244. [2]
- Alsyouf, I. (2006). Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12(2), 133-149. [3]
- Azofra, V., Prieto, B., & Santidrián, A. (2003). The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organization: a note on a case study. *The British Accounting Review*, 35(4), 367-384. [4]
- Batocchio, A., FerrazMinatogawa, V. L., & Anholon, R. (2017). Proposal for a method for business model performance assessment: toward an experimentation tool for business model innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 61-70. [5]
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. [6]
- Bititci, U., Garengo, P. Bhattacharya, A., & David, D. A. (2018). An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. *Production*

Planning & Control, 29(7), 614-631. [7]

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. [1AD]

Bititci, U. S., Nudurupati, S. S., Turner, T. J., & Creighton, S. (2002). Web enabled performance measurement systems: Management implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1273-1287. [8]

Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665. [9]

Bourne, M. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, 12(4), 67-72. [2AD]

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. [3AD]

Bourne, M., Melnyk, S., & Bititci, U. S. (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2010-2021. [4AD]

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771. [5AD]

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. [6AD]

Brandenburg, M. (2018). Design and Implementation of a Measurement and Management System for Operational and Supply Chain Performance. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 117-123. [10]

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. [7AD]

Cavalieri, S., Gaiardelli, P., & Ierace, S. (2007). Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 436-455. [11]

Chen, P. S., Huang, C. Y., Yu, C. C., & Hung, C. C. (2017). The examination of key performance indicators of warehouse operation systems based on detailed case studies. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 38(2), 367-389. [12]

Duman, G. M., Taskaynatan, M., Kongar, E., & Rosentrater, K. A. (2018). Integrating environmental and social sustainability into performance evaluation: A Balanced Scorecard-based Grey-DANP approach for the food industry. *Frontiers in Nutrition*, 5. [13]

Duman, G. M., Tozanli, O., Kongar, E., & Gupta, S. M. (2017). A holistic approach for performance evaluation using quantitative and qualitative data: a food industry case study. *Expert Systems with Applications*, 81, 410-422. [14]

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. [8AD]

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. [9AD]

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. [10AD]

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. [11AD]

Gaiardelli, P., Saccani, N., & Songini, L. (2007). Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry. *Computers in Industry*, 58(7), 698-708. [15]

Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 802-825. [16]

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80. [12AD]

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. [13AD]

Gupta, A. K., Maheshwari, M., & Sharma, S. (2018). Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank. *Pacific Business Review International*, 10(9), 64-78. [17]

Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50. [18]

Kerssens-van Drongelen, I. C., & Fisscher, O. A. (2003). Ethical dilemmas in performance measurement. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 51-63. [19]

Hillen, C., Laffin, M., & Ensslin, S. R. (2018). Proposições sobre formação de professores na área contábil. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26(106), 1-30.

Lebas, M. (1995). Performance measurement and management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.

Lehtinen, J., & Ahola, T. (2010). Is performance measurement suitable for an extended enterprise?. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(2), 181-204. [20]

Realização:



POSI

EDUCAÇÃO

ONLINE

EAD



Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-533. [21]

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. [14AD]

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. [15AD]

Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1115-1139. [22]

Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. D. (2017). Discussing sustainability in business context and in performance disclosures: analysis of Brazilian case studies. *Gestão & Produção*, 24(3), 514-525. [23]

Naini, S. G. J., Aliahmadi, A. R., & Jafari-Eskandari, M. (2011). Designing a mixed performance measurement system for environmental supply chain management using evolutionary game theory and balanced scorecard: A case study of an auto industry supply chain. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 593-603. [24]

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. [16AD]

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. [17AD]

Nudurupati, S.S., Bitici, U.S., Kumar, V., Chan, F.T.S. State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290, 2011. [18AD]

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. [19AD]

Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261. [20AD]

Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326. [21AD]

Papakiriakopoulos, D., & Pramatari, K. (2010). Collaborative performance measurement in supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1297-1318. [25]

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. [22AD]

Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211. [26]

Pinto, L. (2017). Adoption of Sustainable Supply Chain Practices and its Impact on Company Performance. *International Journal of Economics Research*, 14 (15), 339-349. [27]

Potdar, P. K., & Routroy, S. (2017). Performance analysis of agile manufacturing: a case study on an Indian autocomponent manufacturer. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 117-135. [28]

Rebelato, M. G., Saran, L. M., Paulino, T. P., & Rodrigues, A. M. (2017). Environmental performance assessment (EPA): a case study in a graphic company. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(4), 593-608. [29]

Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805. [23AD]

Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(3), 279-301. [30]

Stevens, S. S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103, 677-680.

Shahbazi, S., Jönsson, C., Wiktorsson, M., Kurdve, M., & Bjelkemyr, M. (2018). Material efficiency measurements in manufacturing: Swedish case studies. *Journal of Cleaner Production*, 181, 17-32. [31]

Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293-320. [32]

Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328.

Vallurupalli, V., & Bose, I. (2018). Business intelligence for performance measurement: A case based analysis. *Decision Support Systems*, 111, 72-85. [33]

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2017). Performance Evaluation of University Rankings: Literature Review and Guidelines for Future Research. *International Journal of Business Innovation Research*, 14(4), 479-501.

Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693. [24AD]

Van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 407-427. [34]

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. [25AD]