

## Reflexões Sobre os Aportes Teóricos de Avaliação de Desempenho: Sistematização do Conhecimento Para Temas Emergentes

Thinking About the Theoretical Contributions of Performance Evaluation: Knowledge Systematization For Emerging Topics

Lucas dos Santos Matos<sup>\*1</sup> – [l.matos@ufsc.br](mailto:l.matos@ufsc.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6736-7227>

Sandra Rolim Ensslin<sup>\*1</sup> – [sensslin@gmail.com](mailto:sensslin@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7420-8507>

1 - UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

### Resumo

O objetivo do artigo é sistematizar o conhecimento relacionado aos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs), por meio da consolidação de conceitos encontrados nos trabalhos teóricos seminais ou mais influentes, definindo a composição dos SAD. Com a revisão da literatura sobre o tema, executada com o apoio do ProKnow-C, foi possível identificar aportes teóricos em termos das noções dos elementos medida, métrica e indicadores no contexto dos SADs, permitindo a construção e esquematização das perspectivas tradicional e emergente do tema. Como resultado, evidencia-se a consolidação de elementos referentes à matéria, demonstrando como os estudos lidam com os SADs e sua composição e definindo uma linguagem comum para os elementos consensuais identificados, além de apresentar as relações entre as estruturas existentes na literatura.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Sistema de Avaliação de Desempenho. Revisão da Literatura. Perspectiva Tradicional e Emergente.

### Abstract

The article objective is to systematize the knowledge related to Performance Evaluation Systems (PES), through the consolidation of concepts found in seminal or influential theoretical works, defining the composition of PES. With the literature review on the subject, carried out with the support of ProKnow-C, we identified theoretical contributions in terms of the notions of measurement, metrics and indicators in the context of PES, allowing the construction and schematization of traditional and emerging perspectives of the theme. As a result, we consolidated the elements referring to the theme, demonstrating how the studies deal with the PES and its composition and defining a common language for the consensual elements identified, in addition to presenting the relationships between the existing structures on the literature.

**Keywords:** Performance Evaluation. Performance Evaluation System. Literature review. Traditional and emerging perspectives.

**Recebimento:** 19/08/2022 | **Aprovação:** 05/06/2023

**Editor responsável aprovação:** Dra. Luciana Klein

**Editor responsável edição:** Dra. Luciana Klein

**Avaliado pelo sistema:** Double Blind Review

DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v15i2.87298>

## 1 Introdução

A literatura relacionada ao tema Avaliação de Desempenho (AD) é vasta, porém pouco consensual (Choong, 2014a; Choong, 2014b; Cuccurullo *et al.*, 2016; Franco-Santos *et al.*, 2007; Goshu & Kitaw, 2017; Matos *et al.*, 2019; Micheli & Manzoni, 2010; Neely, 2005; Nudurupati *et al.*, 2011). Não é incomum encontrar esta constatação nos artigos da área, como um aspecto repetidamente criticado pelos autores.

Pesquisadores e profissionais de diferentes áreas investiram esforços que se refletiram no crescente desenvolvimento e dispersão do tema, por meio de publicações em periódicos de diversos campos (Neely, 2005). No entanto, essa ampliação no volume de publicações não tornou a construir um alicerce sólido sobre os fundamentos e elementos do tema, pois alguns termos eram replicados deliberadamente, sem um cuidado para utilizá-los adequadamente, desconsiderando diferenças sutis, mas que determinam características essenciais para a definição (Choong, 2014a; Cuccurullo *et al.*, 2016; Matos *et al.*, 2019b). Nesse contexto, há uma lacuna relacionada à concordância sobre as definições e conceitos referentes à AD, consequência da adoção de diferentes linguagens e termos pelos diferentes atores para definir objetos semelhantes.

Essa dissonância da linguagem utilizada e dos conceitos gera confusão entre os pesquisadores e praticantes da área e prejudica o progresso de questões importantes relacionadas ao tema. Além disso, torna moroso o avanço da literatura relacionada à avaliação de desempenho em suas diferentes faces, dificultando a compreensão dos entendimentos dos autores da área.

Em vista deste problema, esse trabalho se propõe a desenvolver uma revisão da literatura para evidenciar os entendimentos existentes, apresentando questões consensuais sobre elementos relacionados aos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD). Ainda, buscando expandir o conhecimento sobre o assunto, são apresentadas visões emergentes identificadas a partir da análise dos estudos selecionados na revisão.

Neste sentido, buscando preencher a referida lacuna, tem-se como objetivo do presente artigo realizar a sistematização do conhecimento relacionado aos Sistemas de Avaliação de Desempenho, por meio da consolidação de conceitos encontrados nos trabalhos teóricos seminais ou mais influentes, definindo a composição dos SAD. Assim, a partir da revisão e sistematização do conhecimento, será possível desenvolver os aspectos evolutivos sobre os SAD, permitindo a construção de um entendimento comum sobre o tema.

A importância da consolidação do conhecimento referente ao tema reside no fornecimento de um alicerce desenvolvido sob um protocolo científico que permite a orientação de novas pesquisas, bem como no fortalecimento da área de investigação ao possibilitar o avanço de conceitos reconhecidos (Bititci *et al.*, 2012; Yadav *et al.*, 2014). Assim, pretende-se contribuir para a literatura com a apresentação de uma visão dos entendimentos existentes nos artigos teóricos, escritos por autores renomados, estabelecendo um marco conceitual para o tema e mitigando os problemas relacionados ao baixo consenso na literatura.

Desta forma, facilita-se a compreensão dos conceitos e características dos SAD, suprindo pesquisadores e atuantes da área sobre o que se entende em relação ao tema. O trabalho também contribui à literatura ao fornecer um paradigma emergente relacionado aos SAD, delineando esquematicamente como é vista a literatura atualmente e apontando o direcionamento recente para a evolução do tema. Justifica-se, assim, a realização da pesquisa ao fornecer um panorama da literatura, visando reduzir a carência teórica existente, permitindo o avanço da ciência ao apresentar conhecimentos ainda dispersos e pouco consensuais (Choong, 2014b; Franco-Santos *et al.*, 2007; Goshu & Kitaw, 2017; Matos *et al.*, 2019a; Neely, 2005). A clareza das definições e conceitos pode ajudar a resolver problemas práticos relacionados à avaliação de desempenho em organizações, ao contribuir para uma linguagem comum entre pesquisadores e profissionais, alavancando aspectos promissores e o futuro da área.

A pesquisa traz como resultados a evidenciação sobre a consolidação de elementos referentes ao tema, demonstrando como os estudos seminais ou influentes da área lidam com os SADs e sua composição, como a diferenciação entre medidas, métricas e indicadores, e definindo uma linguagem comum para os

elementos consensuais identificados, além de apresentar as relações entre as estruturas existentes na literatura, diferenciando a visão tradicional e emergente.

## 2. Metodologia de Pesquisa

### 2.1 Processo de coleta de dados

Para permitir a análise da literatura relacionada ao tema estudado, buscou-se, primeiramente, identificar um fragmento representativo da literatura, alinhado aos propósitos da pesquisa. A partir do fragmento selecionado os pesquisadores terão subsídios para identificar informações relevantes e construir o atendimento ao objetivo proposto. Assim, realizou-se um processo sistematizado de seleção de artigos.

O processo de revisão sistematizada da literatura está fundamentado no instrumento de intervenção *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C) (Ensslin *et al.*, 2015; Matos *et al.*, 2019a; Staedele *et al.*, 2019; Valmorbida & Ensslin, 2016). O ProKnow-C, em seu primeiro estágio, estabelece um processo sequencial para apoiar o pesquisador na seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) representativo sobre determinado tema para, posteriormente, realizar a construção de conhecimento necessário sobre este. Para fins desta pesquisa, o instrumento serviu de apoio para a seleção de um PB relacionado ao tema de AD, limitado ao primeiro estágio do ProKnow-C, com o objetivo de se construir uma base consolidada nos estudos teóricos seminais ou mais influentes, a fim de sistematizar o conhecimento existente sobre o tema.

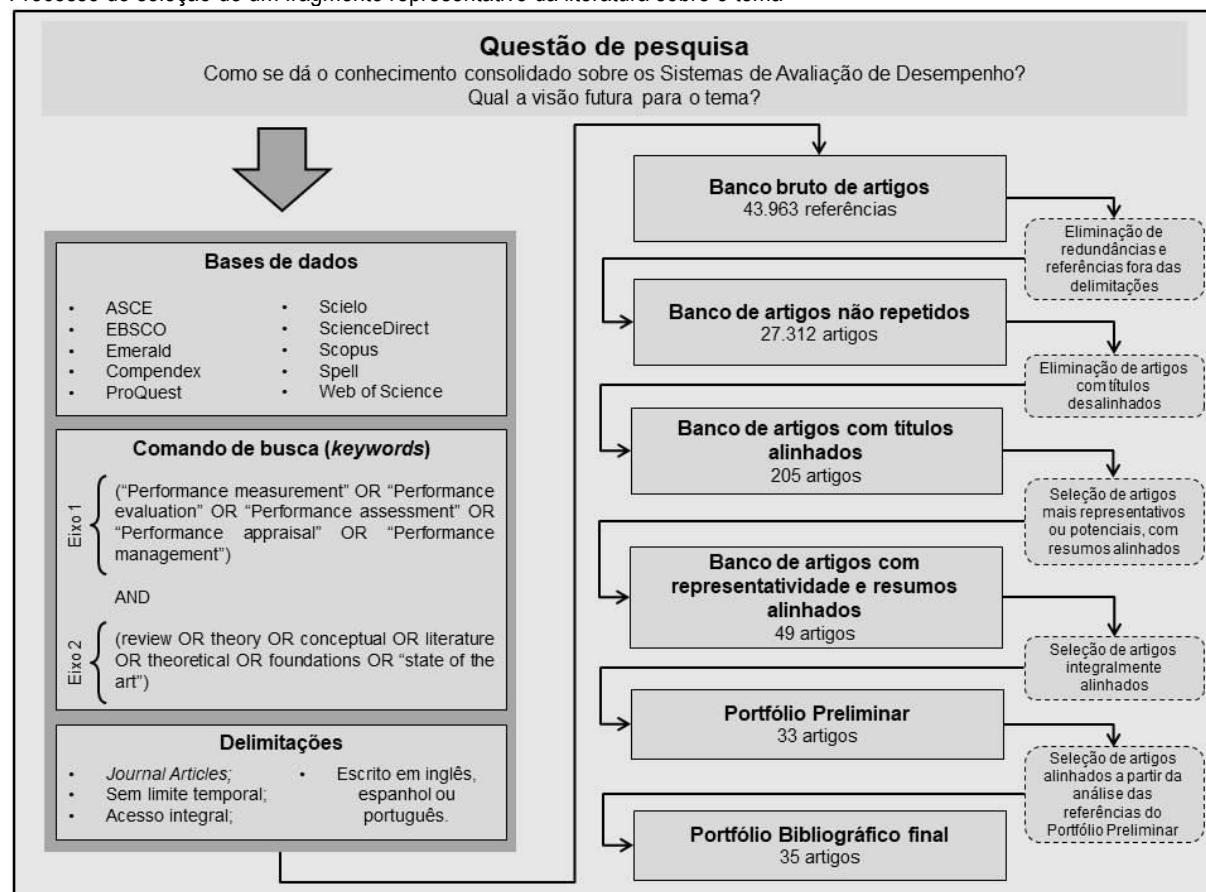
O processo de seleção do PB, delimitações, *inputs* e demais atributos, realizado por meio do processo de seleção de estudos do instrumento ProKnow-C, está resumido na Figura 1. Os artigos selecionados para compor o PB da pesquisa estão marcados com o símbolo ‘(\*)’ na lista de referências.

As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram identificadas a partir de alguns estudos de grande influência pré-reconhecidos (Bititci *et al.*, 2012; Choong *et al.*, 2014b; Valmorbida & Ensslin, 2016) e também foram construídas a partir da experiência dos pesquisadores em outros estudos da área de AD. Quanto às bases de dados acessadas para a pesquisa, foram utilizadas aquelas disponibilizadas pelo portal de periódicos da CAPES, devido à amplitude e facilitação de acesso, referentes às áreas de engenharia e ciências sociais aplicadas, que disponibilizam pesquisa com comandos booleanos nos campos resumo, palavras-chave e título, a exemplo de pesquisas como Matos *et al.* (2019b), Staedele *et al.* (2019) e Rodrigues *et al.* (2023).

A partir das buscas realizadas nas bases de dados, considerando as delimitações e palavras-chave definidas, foram identificadas 43.963 referências brutas, as quais passaram por um processo de análise quanto ao alinhamento dos títulos, resumos e texto integral e representatividade na literatura (análise de citações). Por fim, foram identificados 35 artigos considerados alinhados ao tema buscado, representativos em relação à literatura, que passaram a compor o Portfólio Bibliográfico. Sobre o PB selecionado são feitas as análises propostas para a sistematização do conhecimento sobre o tema, considerando que esse fragmento da literatura possa representar os fundamentos e os conceitos relacionados à literatura de AD.

Figura 1

Processo de seleção de um fragmento representativo da literatura sobre o tema



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

## 2.2 Processo de análise de dados

O processo de análise dos artigos envolveu uma exaustiva revisão sobre os estudos selecionados, buscando desenvolver a sistematização do conhecimento do tema de AD. Desse modo, procurou-se identificar como os estudos definiram conceitualmente aspectos inerentes ao tema, especificamente no que diz respeito à composição dos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD). Os conceitos foram identificados, inicialmente, por um dos autores do trabalho. De forma a conferir validade e precisão aos resultados, os demais autores do trabalho validaram a lista construída inicialmente, utilizando do método *member checking*, de Creswell (2014). Os dados foram, então, registrados em um protocolo de pesquisa, o qual fornece mais confiabilidade e acesso mais rápido às informações para realização das análises, utilizando do apoio da categorização do software Atlas.ti (2019).

A partir da identificação dos conceitos utilizados ao longo do tempo pelos diferentes estudos seminais ou influentes da área foi possível desenvolver a consolidação dos entendimentos e contribuições sobre o tema, traçando uma visão tradicional sobre os SAD e uma visão emergente, composta por elementos recentes encontrados nos estudos. Assim, tornou-se possível esquematizar e ilustrar o conhecimento, facilitando o entendimento sobre a estrutura e composição desses sistemas, por meio de categorizações viabilizadas no Atlas.ti (2019). Primeiramente, diferenciam-se medidas, métricas e indicadores, que são comumente tratados como sinônimos na área, por meio das definições consensuais encontradas. Em um segundo momento, desenvolvem-se definições sobre como se compõem os SAD, em formato tradicional e emergente na literatura.

Para desenvolver os esquemas, realizou-se o agrupamento de diferentes elementos sobre os SAD, sejam esses relativos a fenômenos, composições estruturais, conceitos ou características. O software de análise qualitativa utilizado facilita o processo de identificação das variáveis estudadas, contribuindo para a determinação dos resultados. Desta forma, a partir das informações sintetizadas por meio do Atlas.ti, descreve-se o entendimento interpretado como semelhantes e consensuais entre os diferentes trabalhos, tornando uma linguagem única e consolidada para ilustrar a literatura.

Ainda, baseando-se nos fundamentos mais recentes na literatura, os quais apresentam novas visões, ou aquelas pouco exploradas para o avanço do tema, são apresentadas visões emergentes do tema, que possibilitam novas vertentes de pesquisa.

### 3. Resultados

Os conceitos sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho são amplamente discutidos na literatura sobre AD. O assunto ganhou relevância e grande visibilidade a partir da década de 1980, em resposta aos desafios da dinâmica organizacional e econômica em expansão à época (Choong, 2014a) e se expande com o surgimento de estudos como o “*Relevance lost — The Rise and Fall of Management Accounting*” de Johnson e Kaplan, em 1987, e “*The performance measurement manifesto*”, de Eccles, em 1991 (Bititci et al., 2012; Cuccurullo et al., 2016). A busca por soluções ágeis e adequadas tornou necessária a reformulação dos sistemas utilizados até aquele momento, os quais se baseavam fortemente em dados financeiros relacionados, principalmente, ao custo de operações. Deste modo, buscou-se desenvolver sistemas que incorporassem aspectos não financeiros para promover informações aos gestores, em resposta às críticas relacionadas às limitações dos sistemas baseados em dados financeiros (Bourne et al., 2000; Bourne et al., 2003; Bourne et al., 2017; Cuccurullo et al., 2016; Franco-Santos et al., 2007; Ghalayini & Noble, 1996; Gomes et al., 2004; Goshu & Kitaw, 2017; Micheli & Manzoni, 2010; Neely et al., 1995; Neely, 1999, 2005; Nudurupati et al., 2011; Taticchi & Balanchandran, 2008; Valmorbida & Ensslin, 2016).

No entanto, ainda que exista uma grande amplitude de estudos, esse volume não representa, necessariamente, um consenso e uma linguagem comum entre os diferentes autores. Em consequência destes aspectos, criou-se, na literatura sobre AD, a comum declaração de que não há um alicerce para os fundamentos e conceitos, devido à falta de consenso entre os estudos (Choong, 2014a; Choong, 2014b; Cuccurullo et al., 2016; Franco-Santos et al., 2007; Goshu & Kitaw, 2017; Micheli & Manzoni, 2010; Neely, 2005; Nudurupati et al., 2011). Nesse sentido, busca-se desenvolver uma linguagem comum a partir da convergência do conteúdo dos estudos seminais ou influentes selecionados, definindo e sistematizando o entendimento da literatura em relação aos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Os resultados estão organizados em três etapas. Na primeira, constrói-se conhecimento relacionado a diferenciação de nomenclaturas para o instrumento de medição de desempenho, que serve de base para a discussão relacionada a composição do SAD. A segunda parte dos resultados elucida o conhecimento existente sobre o que se entende dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, a partir do discurso comum encontrado na literatura pós anos 90. Para a terceira etapa, apresenta-se o conhecimento emergente relacionado aos SAD, onde é elucidado o entendimento que tem avançado nos últimos anos, considerando o sistema mais amplo do que o conjunto de resultados numéricos, como é tradicionalmente tratado.

#### 3.1 Medidas x Métricas x Indicadores

O primeiro elemento a ser estudado para o propósito deste trabalho se trata do instrumento utilizado para mensurar o desempenho. Estudos da área divergem sobre a nomenclatura utilizada para denominar o instrumento e, desta forma, torna-se necessário definir claramente suas características para avançar em outras

análises. Choong (2014a) identifica que são utilizados os termos “métrica”, “medida” e “indicador” para se referir ao instrumento de mensuração do desempenho nos trabalhos da área. Ainda segundo Choong (2014a), não há um acordo quanto o significado preciso a estes elementos, levando a dúvidas a um campo carente de conceitos e teorias robustas. Como exemplo, trabalhos como Ferreira e Otley (2009), Ghalayini e Noble (1996), Valmorbida e Ensslin (2016) e Goshu e Kitaw (2017) utilizam deliberadamente as três nomenclaturas, sem diferenciar suas características, tratando-os como os mesmo elementos. Assim, buscaremos construir a definição para cada um destes elementos.

A definição encontrada, fornecida por Neely, Gregory e Platts (1995), é, talvez, aquela mais replicada na literatura sobre AD. Para os autores, uma medida de desempenho consiste em uma “métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação” (p. 80). Possivelmente, nesse momento construiu-se uma interpretação dúbia quanto à métrica e medida. Nesse sentido, Melnyk *et al.* (2014) fornece uma visão ajustada, com o intuito de desconstruir a ambiguidade que havia, descrevendo a medida de desempenho como “instrumento usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação” (p. 175). Logo, a medida dá o sentido mais primário da avaliação, composta pela escala de mensuração, baseado em um padrão pré-concebido (Micheli & Mari, 2014), podendo ser classificadas como nominais, ordinais, intervalares ou racionais (Stevens, 1946).

Para Melnyk *et al.* (2014), a métrica representa mais que uma medida, contendo três elementos distintos: (i) uma escala ou medida de mensuração, ou seja, a métrica incorpora a medida; (ii) um padrão de desempenho, ou meta, que indique o que é considerado bom ou ruim; e (iii) informações sobre as consequências de estar acima ou abaixo do padrão ou meta. Em outras palavras, a métrica de desempenho avança em informações em relação à medida de desempenho, incorporando-a e adicionando níveis de ancoragem para definição de desempenhos satisfatórios ou não.

Um indicador, como sua própria etimologia pode significar, deve indicar ou direcionar para um objetivo. No caso, tratando de desempenho organizacional, o indicador fornece o direcionamento estratégico (Taticchi *et al.*, 2010; Taticchi *et al.*, 2012), a partir da descrição do que se está mensurando e onde a organização deseja chegar. Deve indicar resultados preferenciais para a organização, contendo referências e relações (Bourne *et al.*, 2017; Taticchi & Balachandran, 2008) que determinem o atendimento aos objetivos esperados com a ação a ser mensurada. Pollitt (2017) corrobora, afirmando que um indicador é apenas parte de um sistema de relações, e que o conjunto resultará no direcionamento estratégico. Para isso, se utiliza de relações de causa-efeito, que conectam o indicador ao objetivo comum, métricas e, consequentemente, medidas que mensuram o objeto e/ou ação para avaliar o atingimento das referências determinadas.

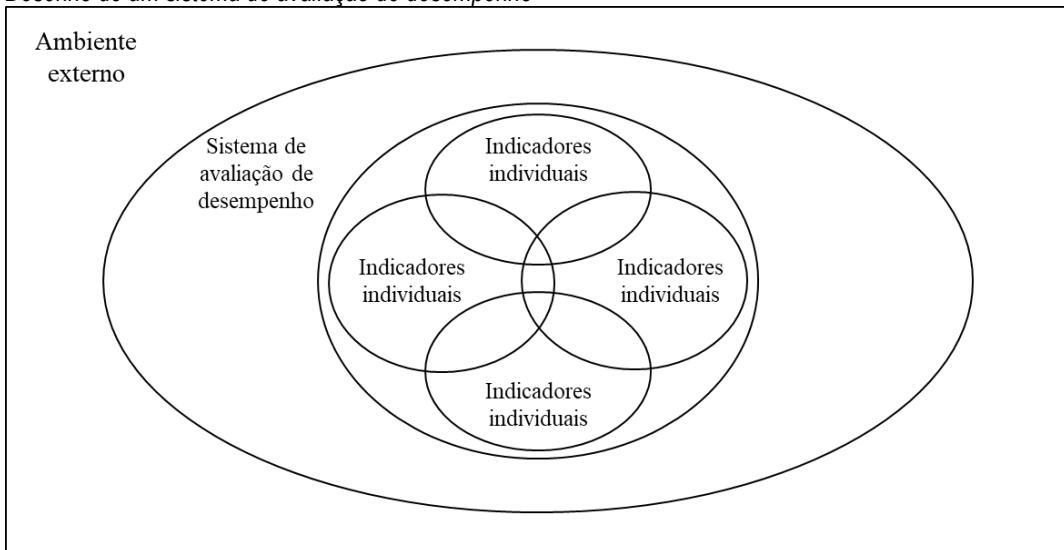
Oportunamente, é válido informar a que há raras definições dos elementos nos estudos selecionados. As características foram levantadas a partir da interpretação dos pesquisadores em relação ao conteúdo dos textos, que permitiram desenvolver o entendimento descrito. Assim, tomando em conta a amplitude de informações, conforme apresentado, será utilizado para descrever um sistema de avaliação de desempenho o conjunto de Indicadores de Desempenho (ID), por abranger tanto as métricas quanto as relações que as tornam alinhadas entre si.

### 3.2 Paradigma tradicional dos SAD

Durante o estudo das referências aos Sistemas de Avaliação de Desempenho foram identificadas características comuns entre as definições e composições propostas pelos artigos. As características foram consolidadas para que se pudesse construir uma ilustração do conhecimento recente, ao qual denominamos como visão tradicional dos SAD. Salienta-se que essa visão não deve ser confundida com o sistema tradicional baseado em dados financeiros, criticado nos estudos a partir da década de 80.

Em relação aos entendimentos sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho, identificou-se que a definição fornecida por Neely, Gregory e Platts (1995) se consolidou na literatura. Para os autores, um SAD é definido como um conjunto de indicadores individuais de desempenho, conforme apresenta a Figura 2. Sobre esse ponto de vista se baseou a evolução do tema, centralizando a atenção sobre os Indicadores de Desempenho.

**Figura 2**  
Desenho de um sistema de avaliação de desempenho



Fonte: Traduzido de Neely *et al.* (1995).

Devido a importância investida na função dos ID no SAD, torna-se necessário elucidar os aspectos encontrados na literatura. Consensualmente, é possível identificar a composição dos Indicadores de Desempenho, que receberam especial atenção em respostas às críticas à literatura focada em medidas financeiras de desempenho. Como resposta à principal crítica, os estudos definem que os indicadores devem incorporar medidas equilibradas, ou seja, financeiras e não-financeiras, relacionadas aos negócios da organização (Bourne *et al.*, 2003; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2012; Ghalayini & Noble, 1996; Gomes *et al.*, 2004; Neely *et al.*, 1995; Tangen, 2004; Taticchi & Balachandran, 2008; Taticchi *et al.*, 2010; Valmorbida & Ensslin, 2016; Yadav *et al.*, 2014). Outros fatores comumente citados em referência a composição dos indicadores de desempenho são a necessidade de considerar medidas multidimensionais, ou seja, vinculadas à gestão interna da organização e ao ambiente externo da organização, tomando em conta informações sobre concorrentes, mercado e clientes, por exemplo (Bourne *et al.*, 2003; Franco-Santos *et al.*, 2012; Gomes *et al.*, 2004; Neely *et al.*, 1995; Nudurupati *et al.*, 2011; Valmorbida & Ensslin, 2016; Yadav *et al.*, 2014), considerar a percepção e envolvimento dos Stakeholders (Bourne *et al.*, 2000; Folan & Browne, 2005; Lebas, 1995; Micheli & Manzoni, 2010; Neely *et al.*, 1995; Taticchi & Balachandran, 2008; Valmorbida & Ensslin, 2016; Yadav *et al.*, 2014) e envolver objetivos e metas (Behn, 2003; Bourne *et al.*, 2000; Choong, 2014a; Franco-Santos *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2004; Goshu & Kitaw, 2017; Holzer *et al.*, 2019; Micheli; Manzoni, 2010; Neely *et al.*, 1995; Nudurupati *et al.*, 2011; Pollitt, 2017; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Entretanto, para que essa composição seja construída, faz-se fundamental o balizamento da estratégia organizacional para nortear o desenvolvimento dos ID (Berry *et al.*, 2009; Bourne *et al.*, 2000; Folan & Browne, 2005; Ghalayini & Noble, 1996; Gomes *et al.*, 2004; Lebas, 1995; Micheli & Mari, 2014; Neely, 1999; Tangen, 2004). A estratégia deve orientar a construção dos indicadores e esses, por sua vez, compor o SAD (Goshu & Kitaw, 2017; Neely *et al.*, 1995). Segundo Bourne *et al.* (2017), os indicadores de desempenho têm por função incentivar a implementação da estratégia, fornecendo orientação para o seu alcance. Neste sentido, considera-

se a estratégia como o alicerce da construção do SAD, a qual direcionará todos os esforços para o desenvolvimento do sistema, desde seu início.

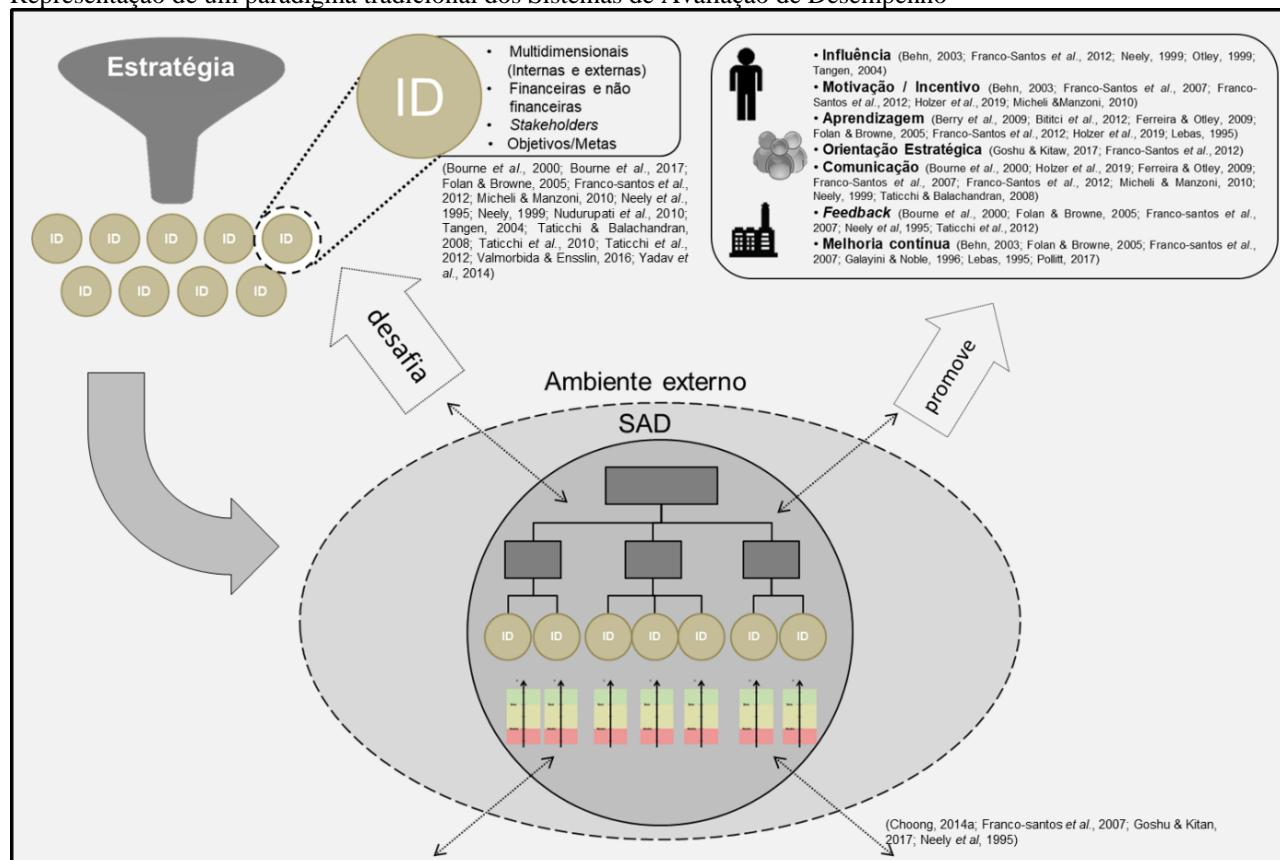
Construídos os ID, faz-se necessária a integração dos mesmos, compondo a estrutura do sistema. Em conjunto, os indicadores precisam ser consonantes e orientar para um objetivo estratégico em comum, de forma a comunicar aos seus usuários quais os direcionamentos da organização e aonde ela quer chegar (Bititci *et al.*, 2012; Choong, 2014b; Franco-Santos *et al.*, 2012; Goshu & Kitaw, 2017; Lebas, 1995; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Desta forma, ao apontar para as expectativas organizacionais e permitir a visualização do cumprimento desses objetivos, o sistema se torna um importante instrumento de comunicação na organização (bourne *et al.*, 2000; holzer *et al.*, 2019; Ferreira & Otley, 2009; franco-santos *et al.*, 2007; Franco-Santos *et al.*, 2012; Micheli & Manzoni, 2010; Neely, 1999; Taticchi & Balachandran, 2008). Consequentemente, o sistema torna a influenciar as pessoas (Behn, 2003; Franco-Santos *et al.*, 2012; Neely, 1999; Otley, 1999; Tangen, 2004), promovendo incentivo e motivação (Behn, 2003; Franco-Santos *et al.*, 2007; FRANCO-Santos *et al.*, 2012; Holzer *et al.*, 2019; Micheli & Manzoni, 2010) para o cumprimento dos objetivos estratégicos (Goshu & Kitaw, 2017; Franco-Santos *et al.*, 2012) e para a melhoria contínua (Behn, 2003; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Galayini & Noble, 1996; Lebas, 1995; Pollitt, 2017), feedback sobre as ações e suas consequências (Bourne *et al.*, 2000; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Neely *et al.*, 1995; Taticchi *et al.*, 2012) e possibilitando a aprendizagem (Berry *et al.*, 2009; Bititci *et al.*, 2012; Ferreira & Otley, 2009; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2012; Holzer *et al.*, 2019; Lebas, 1995) sobre os recursos organizacionais e sobre os objetivos almejados. Além disso, conforme afirmam Bourne *et al.* (2000), e reforçam Nudurupati *et al.* (2011) e Taticchi e Balachandran (2008), o sistema volta a desafiar a estratégia organizacional, após construção de conhecimentos nas pessoas, tornando necessária a revisão dos indicadores e do sistema.

A partir destas características e funções observadas nos artigos teóricos referentes ao tema de AD, desenvolveu-se esquematicamente esses entendimentos, resumindo-os na Figura 3. A imagem ilustra o conhecimento consolidado a respeito dos SAD, desenvolvido a partir do conjunto de estudos analisados (PB), e permite compreender a visão defendida pelos artigos até meados de 2012.

**Figura 3**

Representação de um paradigma tradicional dos Sistemas de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Entretanto, essa visão, alicerçada sob o entendimento que o SAD é composto apenas pelo conjunto de indicadores de desempenho, vem recebendo novas indagações. Bititci *et al.* (2012) é um dos trabalhos mais enfáticos ao questionar a abordagem positivista comumente descrita na literatura, defendendo que o sistema deve ser tratado de forma mais ampliada e interpretativa, considerando aspectos subjetivos que permeiam a gestão. Para os autores, é necessário compreender o SAD como um sistema de aprendizagem, resultado de interações sociais, onde comportamentos são lapidados por valores e percepções das pessoas. Assim, não somente a composição dos indicadores de desempenho é tratada como agente de mudanças nas pessoas, grupos e organização, mas também é constantemente influenciada pelas relações sociais existentes na organização. Esse pensamento emerge na literatura, possibilitando um novo paradigma para o estudo dos SAD.

### 3.3 Paradigma emergente sobre os SAD

Conforme descrito, o paradigma predominante na literatura relacionada aos SAD tem sido questionado em relação a sua abordagem, inclinada a composição de sistemas para tomada de decisões. Esse paradigma se baseava, até então, na existência de sistemas racionais, buscando por previsão e otimização de resultados para o controle organizacional (Bititci *et al.*, 2017). Entretanto, os estudos mais recentes vêm discutindo a essência do objetivo dos SAD. Estudos como os de Micheli e Manzoni (2010), Bititci *et al.* (2012), Micheli e Mari (2014), Bourne *et al.* (2017) e Bourne *et al.* (2018) salientam que o sistema de avaliação precisa estar mais relacionado aos processos de aprendizagem em vez de estimular apenas o controle organizacional. Neste sentido, busca-se repensar a questão antes predominante na literatura, focada em “O que medir?” para avançar

a questões relacionadas a “Como usar o sistema para gerenciar o desempenho das organizações?” (Bititci *et al.*, 2018). Para responder a esta questão, faz-se necessário não apenas conhecer ou prever as consequências das decisões nos indicadores, mas compreender as relações existentes no sistema, as quais sofrem e exercem influência em diversos atores.

Assim, é preciso compreender que as subjetividades também estão intrínsecas ao sistema, que não é composto apenas por indicadores de desempenho. Para Bititci *et al.* (2018), o sistema deve ser visto como um conjunto, onde se relacionam a estrutura técnica, composta pelos indicadores, planejamento e outros elementos mais racionais, e a estrutura social, que envolve a cultura organizacional e considera aspectos como comportamento das pessoas, colaboração e compartilhamento de informações.

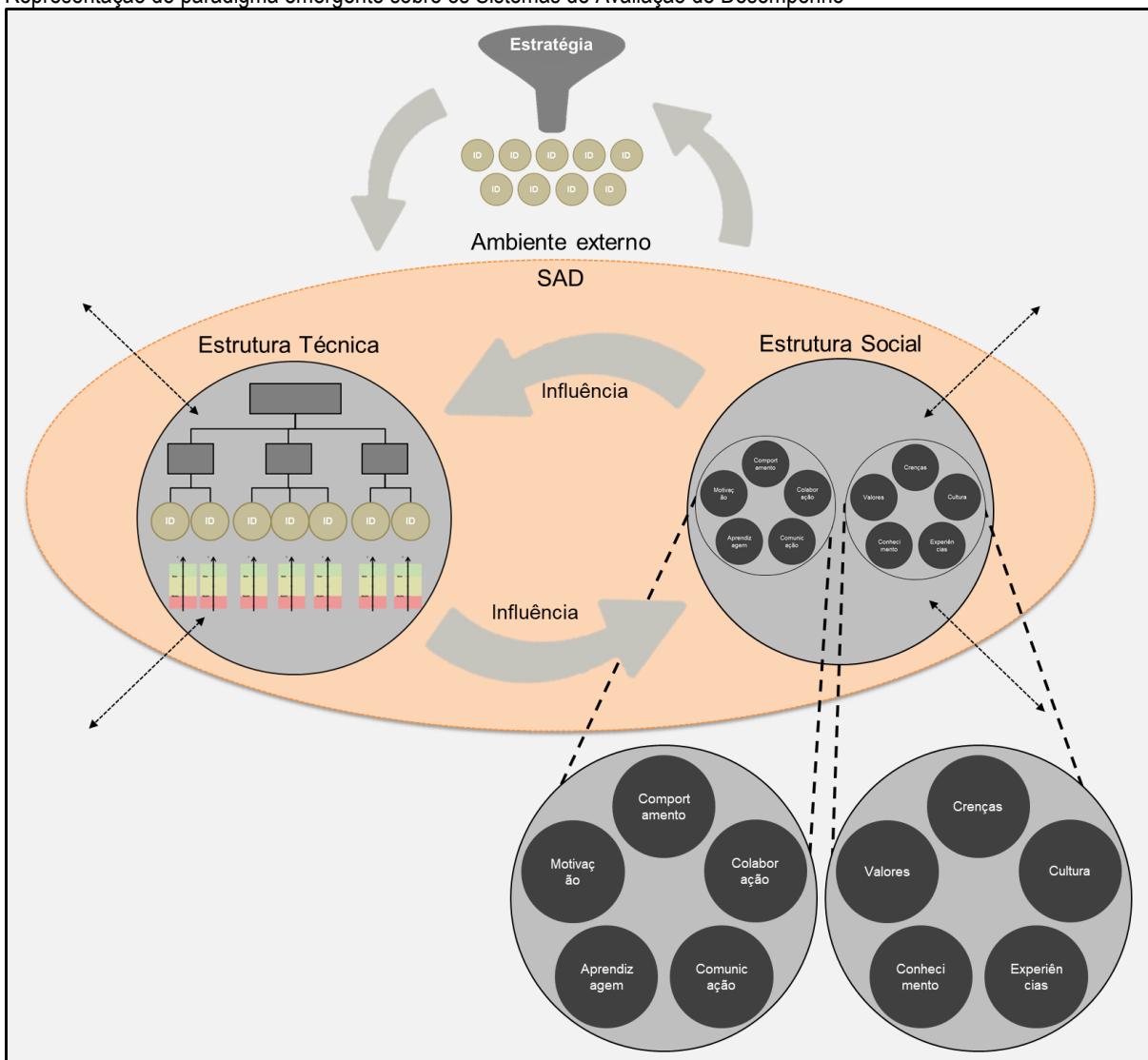
Conforme descrito anteriormente, a estrutura técnica, composta pelos indicadores de desempenho e suas relações, exerce influência sobre os aspectos subjetivos das pessoas, representados pela estrutura social. Entretanto, diferentemente da visão predominante, novos estudos estão desenvolvendo uma ampliação no tratamento da estrutura social (Bititci *et al.*, 2018; Micheli & Mari, 2014), considerando-a parte do SAD. Para os referidos estudos, conforme estrutura social é modificada, por conta das influências recebidas pelo sistema, os aspectos subjetivos das pessoas voltam a alterar os mecanismos da estrutura técnica, consequência da aprendizagem e construção de conhecimentos desenvolvidos com o seu uso. Neste sentido, os aspectos subjetivos das pessoas, como valores, crenças, experiências, conhecimentos e cultura voltam a influenciar a estrutura técnica do sistema, tomando em conta a expansão do entendimento sobre os diversos recursos organizacionais e relações com o ambiente externo. Assim, um ciclo de influências, dentro do próprio SAD, é responsável pela evolução e avanço para melhorias, novas estratégias organizacionais e manutenção da sustentabilidade dos sistemas (Bititci *et al.*, 2012; Holzer *et al.*, 2019).

Esse novo paradigma, o qual considera o SAD como um grande sistema que interconecta essas estruturas técnica e social, pode expandir as possibilidades para a pesquisa e prática relacionadas ao tema. Essa visão, conforme afirmam Bourne *et al.* (2017), promove a variedade de pontos de vista sobre o sistema, permitindo conexões mais dinâmicas, favorece o aprendizado e adaptação, em vez do controle e busca por alinhamento constantes, e pode vir a aumentar a compreensão sobre os problemas relacionados a gestão, subsidiando e apoiando decisões.

A partir do que foi apresentado, busca-se esquematizar esse paradigma emergente proposto por esse trabalho. Esse novo paradigma precisa tomar em conta o poder de influência mútua entre as estruturas técnica e social, considerando que a estratégia organizacional se modifica por conta da construção de conhecimento promovida pelo sistema e promove alterações na composição do sistema para incorporar nos objetivos estratégicos e orientar para a consecução dos objetivos (Bititci *et al.*, 2012; Bititci *et al.*, 2018; Franco-Santos *et al.*, 2012; Micheli & Mari, 2014; Pollitt, 2017; Yadav *et al.*, 2014). A ilustração do paradigma emergente, descrita aqui, é apresentada na Figura 4.

Figura 4

Representação do paradigma emergente sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Por fim, é oportuno e necessário salientar que diversos estudos da área de AD afirmam que existe a carência da construção de uma teoria definitiva para a área. Durante os anos, teorias como da agência, contingência, dos jogos, dentre outras da área estratégica e de gestão foram utilizadas (Bititci *et al.*, 2018; Yadav *et al.*, 2014) para explicar e compreender algumas características dos sistemas de avaliação ou fenômenos a eles associados, porém não são suficientes para preencher a lacuna teórica existente. Nesse sentido, a partir do novo paradigma proposto, onde se considera o SAD um conjunto de relações de uma estrutura técnica com a estrutura social existente nas pessoas e nas organizações, onde ambas as estruturas exercem influência sobre a outra constantemente, tem-se a possibilidade de repensar questões teóricas que descrevam e expliquem os fenômenos associados ao sistema, enriquecendo a discussão sobre a referida lacuna.

#### 4. Considerações Finais

Os problemas relacionados à falta de consenso na literatura sobre Avaliação de Desempenho são comumente citados nos estudos da área (Choong, 2014a; Choong, 2014b; Cuccurullo *et al.*, 2016; Franco-Santos *et al.*, 2007; Goshu & Kitaw, 2017; Micheli & Manzoni, 2010; Neely, 2005; Nudurupati *et al.*, 2011). Tomando em conta essa oportunidade de pesquisa, o estudo se propôs a desenvolver uma revisão da literatura para evidenciar os entendimentos existentes, apresentando questões consensuais sobre elementos relacionados aos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Assim, mesmo que tratem-se de informações já debatidas na literatura, este estudo busca fornecer uma visão integrada dos entendimentos consensuais sobre os SAD, servindo de alicerce para próximos estudos, e direcionar os esforços de pesquisadores e profissionais da área para problemas que têm emergido em diferentes publicações, em um único documento.

A revisão da literatura teve início com a seleção de um fragmento representativo sobre o tema, realizado com o apoio de um processo sistematizado denominado ProKnow-C, o qual permitiu a identificação de um Portfólio Bibliográfico composto por 35 artigos teóricos seminais ou influentes que serviram de base para a análise de conteúdo dos estudos sobre AD. Os artigos selecionados (PB) foram analisados, buscando coletar informações quanto a composição, conceitos, funções e características dos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Assim, por meio do entendimento dos diversos estudos, construiu-se a compreensão consensual dos diversos atributos dos sistemas.

Como resultado, tornou-se possível sistematizar o conhecimento até então disperso em diferentes estudos, com linguagens dissonantes, integrando-os em ilustrações que abordam o conjunto de conhecimentos sobre a matéria. Da mesma forma, construiu-se a esquematização do paradigma emergente relacionado aos Sistemas de Avaliação de Desempenho, fundamentado nos artigos mais recentes sobre o tema, os quais lidam com visões e relações antes tratadas com apenas impactadas pelos sistemas. Esse paradigma futuro demonstra o direcionamento da literatura para estudar as relações entre estrutura técnica dos sistemas, composta pelas relações entre os indicadores de desempenho, e a estrutura social, composta pelas subjetividades dos indivíduos que fazem parte do sistema, como aspectos relacionados a comportamento, aprendizagem, comunicação, cultura, entre outros, que passam a ser vistos como componentes do mesmo Sistema de Avaliação de Desempenho.

Como principal contribuição desta pesquisa, evidencia-se a consolidação de elementos referentes à matéria, demonstrando como os estudos seminais ou influentes lidam com os SAD e definindo uma linguagem comum para os elementos consensuais identificados. Com a visão emergente sobre os SAD possibilita-se o estudo de sistemas mais amplos, que lidam com as individualidades e subjetividades das pessoas. Assim, podem-se direcionar pesquisas no intuito de compreender os fenômenos vinculados ao uso dos sistemas e permitir a construção de uma teoria para o campo. As implicações dos resultados da pesquisa devem se estender para praticantes e pesquisadores sobre o tema, os quais poderão utilizar deste alicerce construído para avançar sobre questões mais claras e melhor definidas em relação à literatura de AD.

Salienta-se, no entanto, que esta pesquisa não tem por intenção a definição de uma teoria única para o tema. Por tratar-se de um tema que envolve questões sociais e de pessoas, com múltiplos fatores, de forma multidimensional, onde diferentes organizações e indivíduos têm necessidades e expectativas diferentes, podem-se utilizar abordagens distintas e específicas para cada situação. Logo, é salutar que para lidar com a avaliação de avaliação de desempenho sejam consideradas as particularidades e as necessidades específicas das organizações e pessoas envolvidas, a fim de fornecer soluções adequadas para suas necessidades.

Assim, abordar o tema sob um quadro teórico definitivo pode limitar as soluções para particularidades existentes e não é essa a proposta da pesquisa. Aqui, buscou-se consolidar conceitos já abordados na literatura, de modo a constituir uma linguagem comum para as abordagens, e demonstrar os rumos que emergem em relevância na literatura, permitindo uma visão mais ampla e crítica sobre o tema da avaliação de desempenho para a compreensão dos fenômenos adjacentes.

Ainda, é cabível destacar que o estudo apresentou limitações, ao se utilizar de um processo sistematizado para seleção de artigos na literatura, com a primeira etapa do ProKnow-C. A seleção foi realizada em consequência das escolhas dos pesquisadores, como escolha das palavras-chave, bases de dados

pesquisadas e concordância quanto ao alinhamento dos estudos. Outro fator a ser evidenciado diz respeito ao se limitar a estudar os elementos relacionados aos SAD. Neste sentido, recomenda-se a sistematização do conhecimento de demais fatores sobre a literatura de AD, como teorias aplicadas e suas contribuições para o tema.

## REFERÊNCIAS

- ATLAS.TI, Scientific Software Development GmbH (2019). *ATLAS.ti*: versão 7.5.4. Scientific Software Development GmbH. Berlin.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bititci, U. S., Bourne, M., Cross, J. A., Nudurupati, S. S., & Sang, K. (2018). Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 653-660.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., & Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788-2799.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7).
- 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.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Choong, K. K. (2014a). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922.
- Choong, K. K. (2014b). 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.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4<sup>th</sup> ed. SAGE Publications, Inc.
- Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108(2), 595-611.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Matos, L. S., Dutra, A., & Ripoll-Feliu, V. M. (2015). Research opportunities in performance measurement in public utilities regulation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 994-1017.
- 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.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511-530.

## Reflexões Sobre os Aportes Teóricos de Avaliação de Desempenho: Sistematização do Conhecimento Para Temas Emergentes

- 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.
- Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 132-143.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 23-35.
- Matos, L. S., Valmorbida, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019a). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- Matos, L. S., Ensslin, S. R., Ensslin, L. (2019b). A review on the performance measurement systems life cycle. *Lex localis – journal of local self-government*, 17(4), 939-959.
- 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.
- Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- 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.
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Pollitt, C. (2018). Performance management 40 years on: a review. Some key decisions and consequences. *Public Money & Management*, 38(3), 167-174.
- Rodrigues, K. T., Matos, L. S., Ensslin, S. R., Ensslin, L., Dutra, A., Mussi, C. C. (2023). Evaluation of public sector innovation: systematic review. *Public Administration Issues*, 5 (sp. Issue), 165-188.
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production: An investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820.
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103(2684), 677-680.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.
- Taticchi, P., & Balachandran, K. R. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16(2), 140-154.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para Gestão Organizacional: uma Investigação nas Pesquisas Científicas Internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148.
- Yadav, N., Sushil, & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87-105.

## DADOS DOS AUTORES

### Lucas dos Santos Matos

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: l.matos@ufsc.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6736-7227>

### Sandra Rolim Ensslin

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: sensslin@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7420-8507>

### Contribuição dos Autores:

Contribuição	Lucas dos Santos Matos	Sandra Rolim Ensslin
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	✓	✓
2. Definição do problema de pesquisa	✓	✓
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)		
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	✓	
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	✓	✓
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	✓	
7. Processo de coleta de dados	✓	
8. Análises dos dados		
9. Análises e interpretações dos dados coletados	✓	✓
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	✓	✓
11. Revisão crítica do manuscrito		✓
12. Redação do manuscrito	✓	