

Gestão de Desempenho Organizacional e Sustentabilidade do SAD: um Olhar Norteado pela Perspectiva da Revisão Integrativa



Sandra Rolim Ensslin (UFSC)
sensslin@gmail.com

Jéssica Carvalho da Silva (UFSC)
carvalho6jessica@gmail.com

Kassia Tonheiro Rodrigues (UFSC)
kassia.tonheiro@gmail.com

Luiz Junior Maemura Yoshiura (UFSC)
luiz.jr.yoshiura@gmail.com

O objetivo deste trabalho é analisar a literatura científica a fim de evidenciar como o processo de institucionalização da sustentabilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) contribui para a Gestão de Desempenho Organizacional. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa com suporte do instrumento de intervenção ProKnow-C para seleção dos 40 artigos que fizeram parte do Portfólio Bibliográfico (PB) base da análise. A análise do PB possibilitou a apresentação da evolução da área de Avaliação de Desempenho (AD); a elaboração do conceito de Gestão de Desempenho Organizacional, que norteou esta pesquisa; e a definição de uma lente denominada Sustentabilidade do SAD. Essas construções viabilizaram a elaboração de uma taxonomia que correlaciona os aspectos da lente com os elementos do conceito norteador. Como principais contribuições da pesquisa, tem-se a apresentação da evolução de um tema maduro na literatura (Avaliação de Desempenho) sob nova perspectiva e com ênfase na integração dos aspectos relacionados à gestão. O desenvolvimento da investigação possibilitou constatar o ‘uso das informações’ como elemento comum e o elo entre a Gestão de Desempenho Organizacional e a manutenção da vida útil do SAD ao promover aprendizagem organizacional, apoiar a comunicação e fornecer embasamento para a tomada de decisão. Foram identificadas lacunas na literatura que direcionaram à elaboração de uma agenda de pesquisas futuras para questões relacionadas à importância da cultura no incentivo do processo contínuo da gestão de desempenho; à relação da aprendizagem organizacional com o contexto e alinhamento estratégico; e à contribuição do fator humano e da cultura para a melhoria contínua do desempenho organizacional. Como palavra final, os autores argumentam que esta investigação oferece uma nova perspectiva orientativa para a Gestão de Desempenho Organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho Organizacional, Sustentabilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho, Revisão Integrativa da Literatura.

1. Introdução

A prática da Avaliação de Desempenho (AD) orienta os atores organizacionais para o alcance dos objetivos e a manutenção ou aprimoramento da performance, por meio interativo das atividades de mensuração e gestão de desempenho organizacional (LEBAS, 1995; MELNYK *et al.*, 2014). Sob a ótica da mensuração e gestão, *frameworks* e Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) são norteados pelo contexto organizacional e pelas estratégias estabelecidas (FERREIRA; OTLEY, 2009; KENNERLEY; NEELY, 2002; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995), visando, entre outras funções, à melhoria contínua (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; OTLEY, 2001).

Por meio do uso dos SADs, informações de desempenho são geradas e possibilitam o acompanhamento, o controle das ações, a comunicação, o planejamento e a tomada de ações (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MARTINS; ENSSLIN, 2020; MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Para os gestores, é importante que as informações obtidas estejam atualizadas, adequadas e acessíveis (NUDURUPATI *et al.* 2011), o que demanda constante revisão e ajuste do Sistema (BOURNE *et al.*, 2003; MELNYK *et al.*, 2014) e o uso de ferramentas e tecnologias que facilitem a visibilidade, comunicação e acessibilidade do volume de informações, geradas pelo SAD (BITITCI *et al.*, 2015; YIGITBASIOGLU; VELCU, 2012).

Os primeiros registros acadêmicos científicos da prática da mensuração de desempenho por gestores, no contexto organizacional, são nas fábricas com a utilização de informações oriundas de medidas de custo de produção e de produtividade (GALAYINE; NOBLE, 1996; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR; CÔRREA, 2016). Com as mudanças nas estruturas e nos negócios organizacionais e com o objetivo de a organização manter-se competitiva em um mercado globalizado e dinâmico (BITITCI *et al.*, 2012, BUSI; BITITCI, 2006), o SAD necessita ser holístico em termos tanto da mensuração, quanto da gestão.

Nesse sentido, um número representativo de estudos vem sendo publicado (CHOONG, 2014), com propostas de *frameworks* (KENNERLEY; NEELY, 2002; FERREIRA; OTLEY, 2009), com ênfase no ciclo de vida do SAD (BOURNE *et al.*, 2000; FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005), nas consequências geradas pela implementação do SAD (BEER; MICHELI, 2018; FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018; SMITH; BITITCI, 2017), entre outros. Entretanto, constata-se que aspectos relacionados à gestão são incipientes e insuficientes (CHOONG, 2014; NEELY, 1999).

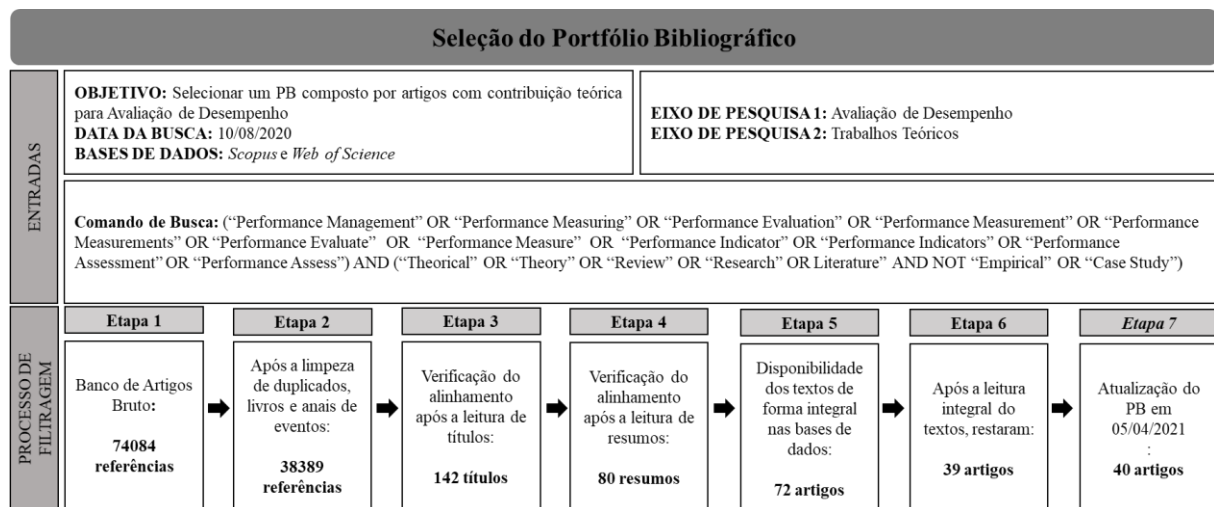
Nesse contexto, Holzer *et al.* (2019) sugerem olhar a questão por meio da ‘sustentabilidade’ do Sistema. Assim, emerge o objetivo de analisar a literatura científica, no formato de uma revisão integrativa, a fim de evidenciar como o processo de institucionalização da ‘sustentabilidade’ do

Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) contribui para a Gestão de Desempenho Organizacional (GDO). A contribuição deste estudo se dá de forma teórica por meio da proposta de que a ‘sustentabilidade’ do SAD é capaz de auxiliar a GDO.

2. Metodologia

Este estudo é norteado pela abordagem qualitativa, visto que foi feita uma revisão integrativa (TORRACO, 2005), adotando a estratégia de taxonomia e agenda de pesquisa na análise crítica. Para a coleta de dados utilizou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012) para a seleção de artigos científicos nas bases de dados, por ser um processo que orienta a seleção e análise crítica da literatura que permite geração de conhecimento sobre o tema (DUTRA *et al.*, 2015). Para este trabalho, apenas a etapa ‘Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)’ foi operacionalizada (ver mais em LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012) (Figura 1).

Figura 1 - Processo de seleção do PB sobre AD



Fonte: Elaborada pelos autores

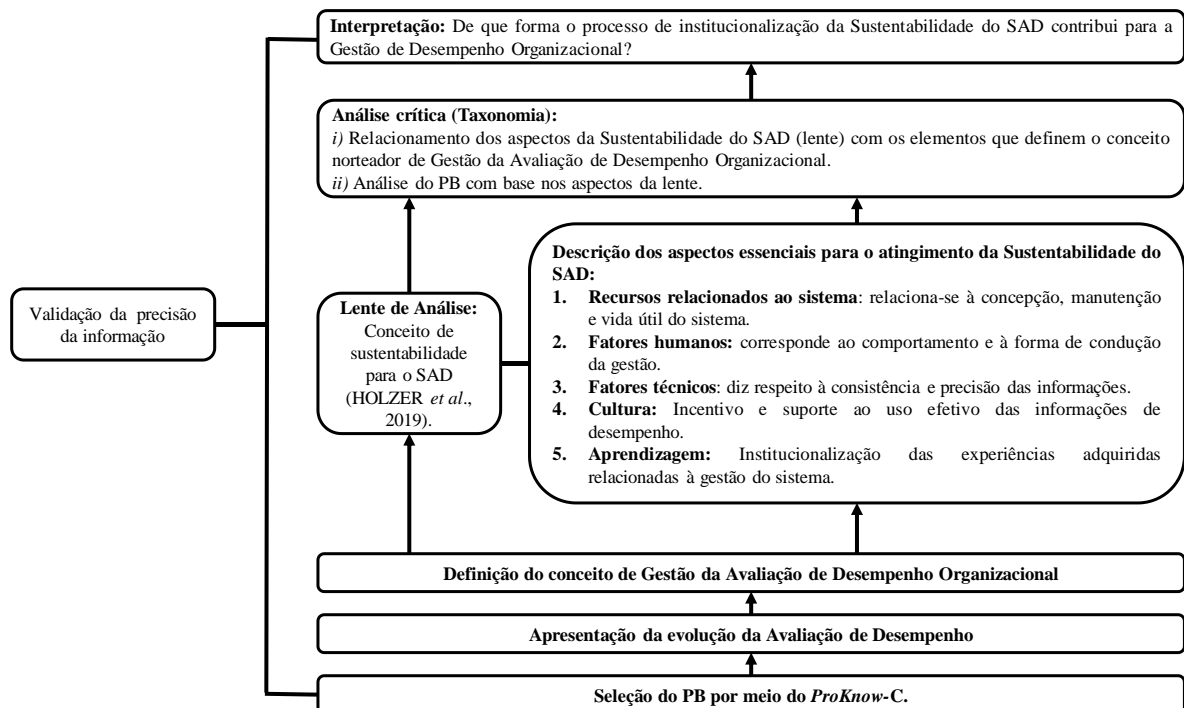
Com a operacionalização do *ProKnow-C* foram selecionados 40 artigos para compor o PB, os quais são utilizados como dados para análise. Os estudos selecionados podem ser identificados na seção de Referências por meio da numeração de 1 a 40 entre colchetes “[]” (adotada na seção de Resultados) no final da referência de cada artigo.

Para novas perspectivas sobre o tema de GDO, este trabalho contempla uma revisão integrativa. Essa forma de pesquisa busca analisar, criticar e apresentar o tema de forma sintetizada e integrada, permitindo um novo olhar ou perspectiva (ver mais em TORRACO, 2005).

A Figura 2 mostra o desenvolvimento da análise crítica. Após a seleção do PB, foi apresentada

a evolução da área de AD, seguida da definição do conceito norteador de GDO e posteriormente, foi elaborada uma lente com o conceito de ‘sustentabilidade’ do SAD e seus aspectos essenciais. Com isso, além da demonstração da relação da lente com o conceito norteador, a lente viabiliza a análise crítica do PB, com a construção de uma taxonomia.

Figura 2 - Processo de validação da precisão de informações da revisão integrativa



Fonte: Elaborada pelos autores

Para maior detalhamento à lente, segue o conceito de sustentabilidade proposto por Holzer *et al.* (2019, p. 139): “a sustentabilidade da gestão de desempenho é entendida como o processo de institucionalização da utilização da informação de desempenho como componente fundamental que orienta as decisões e implica ajustes e melhorias contínuas”. Com base nele, cinco aspectos são considerados essenciais para que se atinja a ‘sustentabilidade’ do SAD.

3. Resultados

3.1 Evolução da Avaliação de Desempenho

A evolução da Avaliação de Desempenho (AD) apresenta a década de 1980 como um marco, quando houve mudança no foco, até então, em métricas contábeis, descontextualizadas das demandas internas (13), para uma visão do uso de métricas *ad hoc* (23) multidimensionais (7, 14, 16, 20, 26, 33) norteadas para o alcance da estratégia organizacional (2, 4, 7, 32).

Por volta da década de 1990, passaram a surgir modelos que conectaram a estratégia das organizações e suas operações, o que se apresentou como uma grande inovação (31). Assim,

modelos e *frameworks* foram criados para mensurar o desempenho, possibilitando o alinhamento estratégico organizacional, buscando soluções integradas ou soluções para problemas específicos das organizações (3, 4, 9, 24, 36).

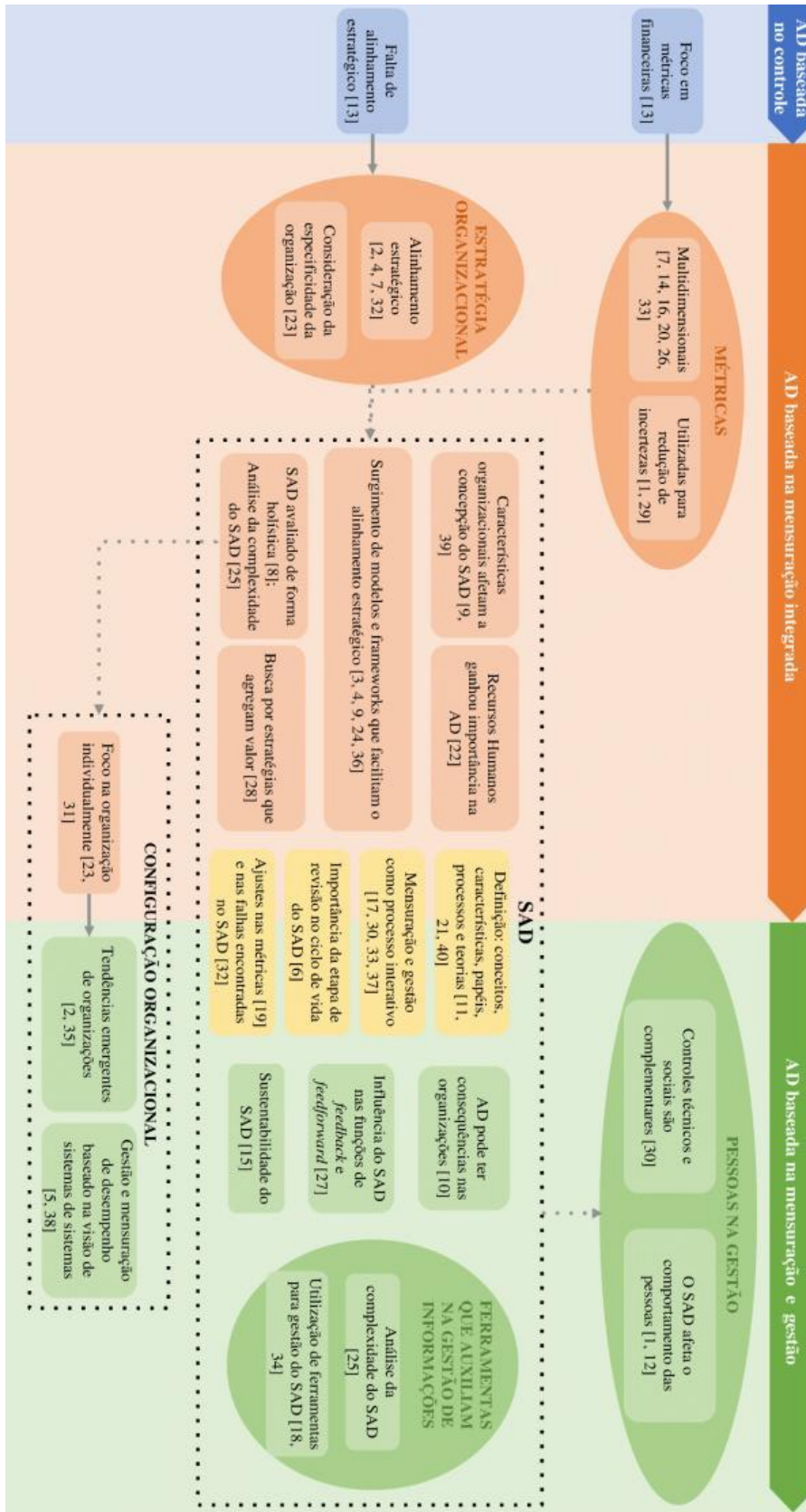
A partir dos anos 2000, o foco da AD foi dado à gestão visando à busca da melhoria no desempenho organizacional (37) e da aprendizagem (3). Nesse período, surgiu a necessidade de compreender como a AD e os SADs evoluíram a fim de atender a nova estrutura de negócios, como organizações colaborativas, redes, ambientes de inovação aberta, além da mudança de perspectiva para a era do conhecimento (2), servitização, novas tecnologias acompanhadas da demanda por sustentabilidade (35). Com isso, a gestão e a mensuração de desempenho adotaram a visão de Sistemas de Sistemas (SoS) (5, 38) para atender a essas configurações para além das organizações individuais.

Dessa forma, para avaliar-se o desempenho organizacional é importante definir os processos, características e funções (40) necessárias e suficientes para o contexto. Como reflexo disso, o SAD irá contemplar, em sua concepção, métricas que possibilitassem a operacionalização da estratégia definida (11). Essas métricas devem atender as propriedades fundamentais de objetividade e precisão (21). Assim, as características organizacionais, seu contexto, setor e prioridades fazem parte dos fatores essenciais para o *design* do sistema (9, 10, 39) junto as dimensões que interferem no desempenho organizacional, como os aspectos relacionados aos recursos humanos (10). Corroborando isso, os SADs permitem uma AD organizacional de forma holística (8), portanto sua complexidade deve ser avaliada (25) por meio da análise do seu impacto e das estratégias que realmente agreguem valor à organização (28).

Além das etapas de *design*, implementação e uso do ciclo de vida do SAD, é necessária a incorporação de uma quarta etapa de revisão e atualização do sistema que garanta o seu alinhamento e relevância com a estratégia, permitindo a incorporação de mudanças (6). Nesse sentido, torna-se importante a sustentabilidade do sistema a longo prazo (15). Como forma de facilitar sua gestão, surgiram ferramentas que proporcionam esse processo (18, 34).

A AD que até então era relacionada aos controles técnicos (definição de métricas, metas, coleta de dados, análise e transmissão das informações de desempenho) passou a incorporar, de maneira complementar, controles sociais ligados à cultura e a rotinas comportamentais que influenciam como a mensuração é utilizada para gerenciar o desempenho em uma organização (30). É possível observar a evolução da AD, sob a perspectiva de artigos teóricos, na Figura 3.

Figura 3 - Evolução da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborada pelos autores

O desempenho é obtido à medida que as pessoas envolvidas no processo interagem em sua rotina, transformando ideias abstratas em ações concretas. A AD, como atividade de gestão, pode alterar as rotinas organizacionais por meio dos *feedbacks* e dos *feedforwards* que vão orientar as mudanças organizacionais antes que ocorra a ação (27). O SAD passa a ser uma ferramenta capaz de influenciar o comportamento das pessoas, desenvolver capacidades organizacionais e, portanto, melhorar seu desempenho (12). Do ponto de vista comportamental, o sucesso do SAD não depende apenas do comprometimento da alta gestão, mas também do envolvimento e motivação dos demais colaboradores (9).

Devido à reconfiguração organizacional e à evolução das tecnologias da informação e comunicação, as organizações geram e necessitam processar uma quantidade crescente de dados. Ferramentas que oferecem suporte à gestão de informações se tornam mais necessárias, auxiliando a coleta, compilação e apresentação de informações de fontes variadas (18, 34).

Entende-se, então, a Avaliação de Desempenho como um sistema composto por dois subsistemas: o de Mensuração e o de Gestão do Desempenho (19) que operam de forma interativa num ciclo virtuoso.

3.2 Gestão de Desempenho Organizacional como conceito norteador

Na perspectiva da AD, a gestão compreende um conjunto integrado de processos e práticas organizacionais que buscam, considerando o contexto e suas particularidades, pôr em uso as informações geradas pela mensuração de desempenho para o acompanhamento do impacto na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos sistemas e processos, para então apoiar a tomada de decisão, estimulando a aprendizagem organizacional e oportunizando a alocação de recursos, a gestão de informações e a transmissão dos resultados de desempenho. O conceito é formado por sete elementos apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Definição dos elementos do conceito de GDO

Elementos	Definição	Referências
Processo	Relaciona-se ao fato de considerar a gestão como um processo.	2, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 15, 18, 19, 26, 27, 32, 34, 35, 38
Cultura e comportamento	Relaciona-se a cultura organizacional, aos aspectos sociais, ao comportamento das pessoas, e a forma com que isso impacta na aprendizagem organizacional.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 23, 28, 30, 35, 37, 38
Rotinas e práticas	Relaciona-se a todas rotinas e práticas de gestão, como elaboração de métricas e estratégia de ação, comunicação interna e externa, dentre outros.	1, 3, 8, 10, 12, 15, 18, 19, 23, 27, 30, 32, 35, 38, 39, 40
Visão holística/integrada	Relaciona-se ao fato de considerar as dimensões organizacionais de forma integrada, assim como realizar a avaliação da organização de forma holística.	1, 2, 3, 8, 15, 17, 19, 30, 34, 35, 37, 39
Contexto e alinhamento estratégico	Relaciona-se ao fato de considerar as particularidades da organização de forma a viabilizar o alinhamento estratégico da mesma.	1, 3, 5, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 27, 28, 32, 34, 35, 37, 38, 39
Tomada de decisão	Relaciona-se a todos os aspectos que alimentam a tomada de decisão, como a alocação de recursos, gestão da informação, do conhecimento, dentre outros.	1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40
Melhoria contínua	Relaciona-se ao aprimoramento e sustentabilidade do desempenho organizacional e seu sistema.	8, 12, 15, 18, 19, 23, 27, 37, 38,

Fonte: Elaborada pelos autores

3.3 Análise dos aspectos da lente com relação aos elementos do conceito norteador

A Figura 5 exibe a relação entre os aspectos que determinam a ‘sustentabilidade’ do SAD, localizados na primeira coluna, com os elementos que compõem o conceito de Gestão de Desempenho Organizacional, situados na primeira linha. Assim, quanto mais próximo da parte inferior da Figura, mais os aspectos da lente estão presentes no conceito. Isso também pode ser percebido por meio do aumento da intensidade da cor amarela quando aproximada da linha inferior da Figura. Destaca-se que apenas os artigos que trazem contribuições aos aspectos de gestão foram analisados com relação à lente de ‘sustentabilidade’.

Observa-se que os aspectos da ‘sustentabilidade’ do SAD ‘aprendizagem’, ‘cultura’ e ‘fator humano’ são os de maior presença no conceito de GDO por estarem relacionados com a maioria dos elementos inerentes ao conceito, destacando-se a aprendizagem por estar presente em todos esses elementos. Outro ponto importante a ser observado é que o elemento do conceito ‘visão holística/integrada’ engloba todos os aspectos que determinam a ‘sustentabilidade’ do SAD.

De forma mais específica, a assiduidade da aprendizagem, no conceito de GDO, se dá devido ao fato de ela ser uma consequência de todos os elementos presentes no conceito. Já a relação da ‘visão holística/integrada’ com todos os aspectos da lente ocorre por essa perspectiva considerar que todas as dimensões da organização devem ser vistas e analisadas de forma integrada, incluindo os aspectos citados na lente.

Figura 5 - Taxonomia dos aspectos da ‘sustentabilidade’ do SAD com os elementos do conceito de GDO

	Processo	Cultura e comportamento	Rotinas e práticas	Visão holística/integrada	Contexto e alinhamento estratégico	Tomada de decisão	Melhoria contínua
Recursos relacionados ao sistema				[1; 2; 3; 4; 8; 9; 10; 15; 16; 17; 18; 19; 23; 25; 32; 33; 34; 38]	[1; 3; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 17; 18; 19; 23; 25; 30; 32; 33; 35; 38; 40]	[1; 2; 3; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 16; 17; 19; 23; 34; 35; 37]	
Fatores técnicos			[1; 3; 8; 9; 10; 11; 15; 16; 18; 19; 27; 30; 32; 34; 35; 37; 38; 40]	[1; 3; 8; 10; 12; 15; 19; 27; 34; 35; 36]		[1; 2; 3; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 16; 18; 19; 25; 27; 32; 34; 35; 38; 40]	
Fator humano		[1; 3; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 16; 17; 18; 23; 25; 27; 30; 32; 34; 35; 37]		[1; 2; 3; 8; 10; 12; 18]	[2; 3; 8; 10; 17; 30; 32; 34; 37]		[17; 18; 23; 27; 30]
Cultura		[2; 3; 8; 9; 10; 12; 15; 16; 19; 30; 32; 34; 35; 37]	[3; 8; 12; 15; 16; 18; 19; 32; 34; 35; 37]	[2; 3; 10; 35]	[2; 8; 9; 10; 18; 19; 35]		[15; 19; 23; 27; 30; 34; 37]
Aprendizagem	[2; 3; 8; 10; 12; 15; 38]	[1; 3; 6; 10; 12; 15; 17; 25; 27; 32; 37; 38]	[1; 3; 6; 8; 10; 11; 12; 15; 17; 25; 27; 37; 40]	[3; 12; 17; 25; 38]	[2; 10; 11; 12; 32]	[2; 3; 8; 11; 12; 17; 18; 19; 27; 37; 40]	[1; 6; 10; 11; 15; 17; 18; 19; 25; 27; 38; 40]

Fonte: Elaborada pelos autores

A síntese da análise dos artigos pode ser observada na Figura 6.

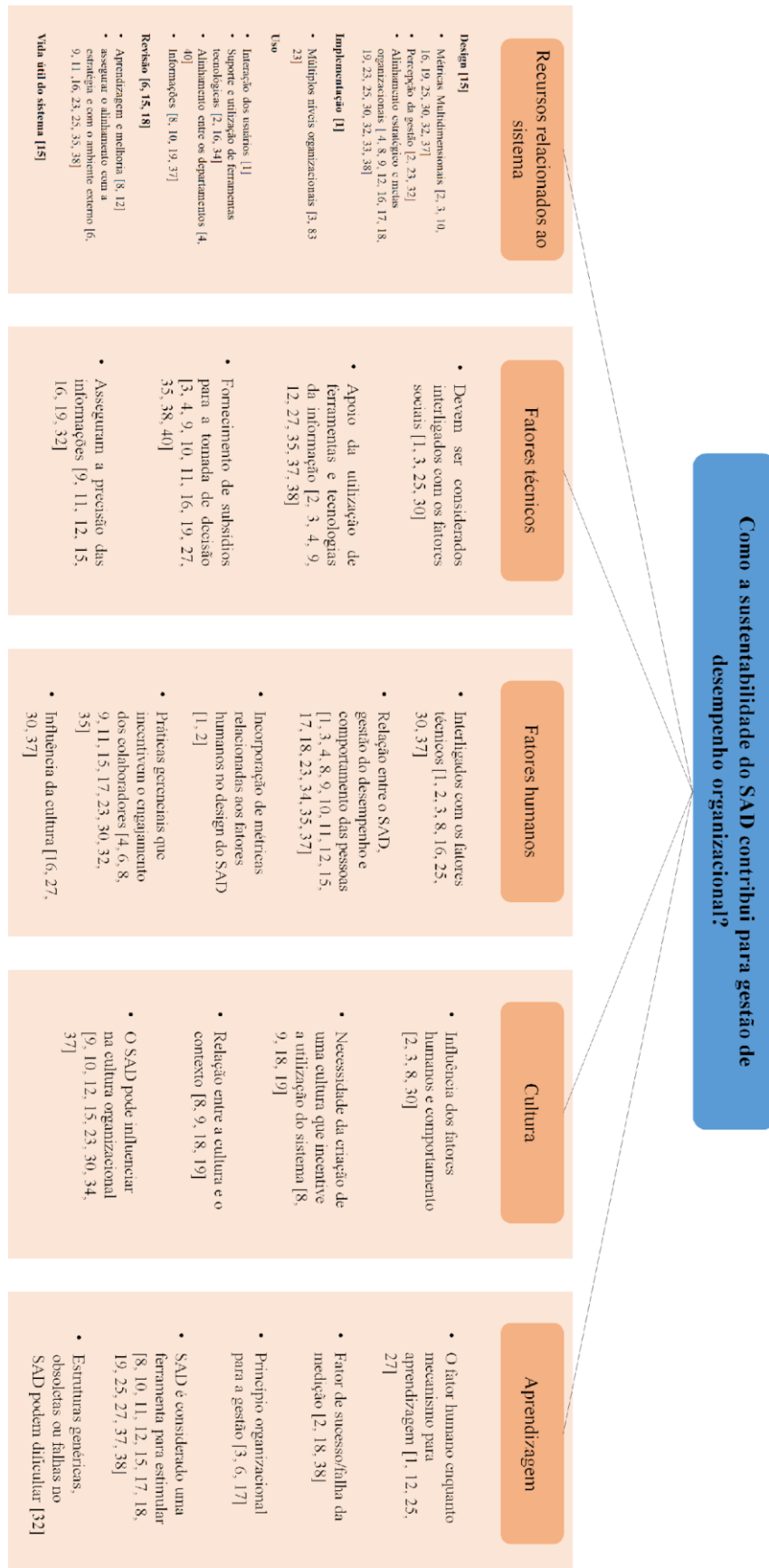
Recursos relacionados ao sistema:

Um dos elementos necessários para a institucionalização da ‘sustentabilidade’ do SAD é a concepção, manutenção e vida útil desse sistema. O sistema necessita contar com suporte de ferramentas e tecnologias que possibilitam o uso das informações geradas na tomada de decisão. Para garantir a relevância das métricas e metas do sistema, é necessária a introdução de processos periódicos de revisão e atualização que mantenham o SAD alinhado com a estratégia e o ambiente. O uso de informações para constantemente desafiar a estratégia vigente é uma forma de gerar aprendizado organizacional e incentivar a melhoria contínua.

Fatores técnicos:

Os fatores técnicos conferem ao SAD a capacidade de coletar dados, analisá-los, transmitir as informações e evidenciar a necessidade de ajustes no comportamento e na rotina organizacional, auxiliando, assim, o processo decisório. Para tal, o sistema deve contar com informações integradas de *feedback* e de *feedforward*, que identificam e sinalizam as ações corretivas quando necessárias e podem afetar a direção da mudança nos processos organizacionais. O fluxo de informações deve ocorrer de maneira integrada internamente entre departamentos, equipes e indivíduos, e entre organizações parceiras, sendo uma forma de reduzir a incidência de problemas e incentivar o aprendizado organizacional.

Figura 6 – Síntese da análise com relação à lente ‘sustentabilidade’



Fonte: Elaborada pelos autores

Fator humano:

As práticas de mensuração e gestão de desempenho influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, afetam o desempenho organizacional. O fator técnico e o fator humano devem ser vistos de maneira interligada, uma vez que um possui o poder de influência no outro. Dessa forma, deve ser dada importância às práticas gerenciais que incentivem a participação e o engajamento das pessoas tanto no uso do SAD, quanto na sua gestão, estimulando o desenvolvimento da cultura organizacional desejada. Corroborando a isso, torna-se importante a construção de um canal de comunicação que encoraje o envolvimento dos colaboradores.

Cultura:

Assim como o fator humano impacta a cultura organizacional, a cultura influencia o comportamento dos indivíduos. No sentido de aproveitar os benefícios dessa influência a cultura deve estar alinhada ao contexto organizacional e seus objetivos e ao SAD. Da mesma forma, o SAD pode influenciar a cultura organizacional, principalmente no que diz respeito à melhoria contínua do desempenho das organizações. Logo, é importante que a cultura organizacional incentive a utilização do SAD, especialmente quanto ao uso e compartilhamento das informações de desempenho, estas disponibilizadas pelo Sistema, estimulando a ação de *feedback* e *feedforward*. Serão as discussões regulares com base nessas informações que ajudarão a incorporar a prática da AD na cultura da organização. Nesse sentido, nota-se que a cultura pode contribuir para a GDO de diversas formas, seja por meio da sua influência no comportamento dos indivíduos, nas rotinas e práticas de gestão por meio da comunicação interna e da externa, por exemplo, na visualização da organização de forma holística/integrada, no alinhamento estratégico da organização, ou na proposição de melhoria contínua.

Aprendizagem:

Por meio das informações geradas pela atividade de mensuração, os gestores possuem conhecimento e subsídios para: analisar os resultados obtidos e organizar a condução do processo de comunicação e diálogo com as pessoas, gerando conhecimento individual e organizacional; e, para planejar, implementar as ações necessárias e constatar se as práticas adotadas levaram aos objetivos organizacionais. A aprendizagem, também ocorre por meio de estímulos de comportamento dos colaboradores e nas interações entre as dimensões social e técnica. Assim, ela pode ser um fator de sucesso da utilização do SAD.

Neste trabalho, adotou-se o processo de institucionalização da ‘sustentabilidade’ do SAD como o meio de auxiliar a GDO. Desse modo, o desenvolvimento da pesquisa constata o ‘uso das informações’ como elemento comum e o elo entre a GDO e a manutenção da vida útil do SAD,

ao promover a aprendizagem organizacional, apoiar a comunicação e fornecer embasamento para decisão, enfatizando.

4. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a literatura científica, no formato de uma revisão integrativa, a fim de evidenciar como o processo de institucionalização da ‘sustentabilidade’ do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) contribui para a Gestão de Desempenho Organizacional (GDO).

Para tanto, foi selecionado um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 40 artigos de cunho teórico sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional, utilizando o instrumento de intervenção *ProKnow-C*. A análise do PB possibilitou a apresentação da evolução da área de AD (Figura 3), a elaboração do conceito norteador de GDO e a definição da lente ‘sustentabilidade’ do SAD e seus aspectos essenciais. Essas construções viabilizaram a elaboração de uma taxonomia (Figura 5) que correlaciona os aspectos da lente com os elementos do conceito norteador, com base na análise dos artigos que exploram ou apresentam contribuições para a atividade de gestão, em virtude do não aprofundamento dessa atividade na literatura consultada.

Dentre os achados, constatou-se que o elemento do conceito de GDO, ‘visão holística/integrada’, engloba todos os aspectos que determinam a ‘sustentabilidade’ do SAD. Assim, com base nas lentes da ‘sustentabilidade’, foram discutidos e sintetizados os aspectos relacionados à gestão (Figura 6), onde se constatou que o ‘uso das informações’ é o elo entre o entendimento construído sobre a GDO e a ‘sustentabilidade’ do SAD.

Salienta-se que a crítica e a síntese permitiram evidenciar lacunas. A principal delas está relacionada à necessidade de estudos que explorem a contribuição da ‘cultura’ no incentivo ao ‘processo contínuo’ de gestão organizacional. Constatou-se também a ausência de estudos ou mesmo análises inconclusivas na investigação dos seguintes fatores: (i) incorporação dos aspectos relacionados ao ‘fator humano’, à ‘cultura’ e à ‘aprendizagem organizacional’ ao ‘contexto e alinhamento estratégico’ e a ‘visão holística/integrada’ da gestão do desempenho; e (ii) contribuição do ‘fator humano’ e da ‘cultura’ para a ‘melhoria contínua’ do desempenho organizacional. Nesse sentido, como agenda de pesquisa, sugerem-se as questões apresentadas na Figura 7.

Figura 7 – Agenda de pesquisa sobre GDO e ‘sustentabilidade’ do SAD

Elementos da Gestão de Desempenho Organizacional	Perguntas de pesquisa
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma a cultura pode contribuir para que a gestão de desempenho seja realizada como um processo contínuo? • Quais práticas de gestão de desempenho são importantes para a criação ou o aprimoramento da cultura como uma ação continuada?
Visão holística/integrada	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma os indivíduos podem contribuir para integração da Gestão de Desempenho Organizacional? • Como podemos institucionalizar a cultura da gestão vista de forma holística dentro das organizações? • De que forma a gestão integrada contribui para a aprendizagem organizacional?
Contexto e alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma os indivíduos podem cooperar com o alinhamento estratégico contribuindo com a Gestão de Desempenho Organizacional? • Como criar a cultura de realizar o alinhamento estratégico dentro das organizações? • Qual a relação entre a aprendizagem organizacional e o alinhamento estratégico nas organizações?
Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma o comportamento dos indivíduos impacta a melhoria contínua do desempenho organizacional? • Como institucionalizar a cultura da melhoria contínua na gestão do desempenho nas organizações?

Fonte: Elaborada pelos autores

Como palavra final, os autores argumentam que esta investigação oferece uma nova perspectiva orientativa para a Gestão de Desempenho Organizacional. Cumpre salientar que a principal limitação deste estudo está relacionada à seleção do PB em duas bases de dados e apenas de artigos teóricos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BEER, H. A.; MICHELI, P. Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. **International Journal of Management Reviews**, v.20, n.3, p.755-771, 2018.

[1]

BITITCI, U. et al. Performance measurement: Challenges for tomorrow*. **International Journal of Management Reviews**, v.14, n.3, p.305-327, 2012. [2]

BITITCI, U. S. et al. Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**, v. 53, n.10, p.3062-3085, 2015. [3]

BOURNE, M. et al. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v.5, n.1, p.1-24, 2003. [4]

BOURNE, M. et al. Performance measurement and management: a system of systems perspective.

International Journal of Production Research, v.56, n.8, p.2788-2799, 2018. [5]

BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.7, p.754-771, 2000. [6]

BUSI, M., BITICTI, U. S. Collaborative performance management: present gaps and future research. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.55, n.1, p.7-25, 2006. [35]

CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v.17, n.2, p.223-240, 2016. [7]

CHOONG, K. K. 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**, v.52, n.14, p.4174- 4197, 2014. [38]

DOMÍNGUEZ, E., PÉREZ, B., RUBIO, A. L., ZAPATA, M. A. A taxonomy for key performance indicators management. **Computer Standards & Interfaces**, v.64, p.24- 40, 2019. [36]

DUTRA, A. et al. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.64, n.2, p.243-269, 2015.

ENSSLIN, S.; WELTER, L. M.; PEDERSINI, D. R. Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2021. [39]

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v.20, n.4, p.263-282, 2009. [8]

FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control**, v.16, n.2, p.114-124, 2005. [9]

FRANCO-SANTOS, M.; OTLEY, D. Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. **International Journal of Management Reviews**, v.20, n.3, p.696-730, 2018. [10]

FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. **International Journal of Operations and Production Management**, v.27, n.8, p.784-801, 2007. [11]

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v.23, n.2,

p.79-119, 2012. [12]

GHALAYINI, A. M; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations and Production Management**, v.16, n.8, p.63-80, 1996. [13]

GOSHU, Y. Y.; KITAW, D. Performance measurement and its recent challenge: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v.18, n.4, p.381-402, 2017. [14]

HOLZER, M. et al. Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. **International Journal of Public Administration**, v.42, n.2, p.132-143, 2019. [15]

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1222-1245, 2002. [16]

LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v.19, n.1, p.59-78, 2012.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v.41, n.1-3, p.23- 35, 1995. [17]

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. **International Journal of Business Performance Management**, v.21, n.4, p.455-476, 2020. [40]

MARTINEZ, V.; PAVLOV, A.; BOURNE, M. Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. **Production Planning and Control**, v.21, n.1, p.70-83, 2010. [18]

MELNYK, S. A. et al. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v.25, n.2, p.173-186, 2014. [19]

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v.22, n.3, p.209-218, 2004. [20]

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v.25, p.147-156, 2014. [21]

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n.2, p.205-228, 1999. [22]

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.4, p.80-116, 1995. [23]

NUDURUPATI, S. S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v.60, n.2, p.279-290, 2011. [24]

OKWIR, S. et al. Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. **International Journal of Management Reviews**, v.20, n.3, p.731-754, 2018. [25]

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v.33, n.3, p.243-261, 2001. [26]

PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.31, n.1, p.101-122, 2011. [27]

PULAKOS, E. D.; MUELLER-HANSON, R.; ARAD, S. The evolution of performance management: Searching for value. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.6, n.1, p.249-271, 2019. [28]

RIKHARDSSON, P. et al. Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. **International Journal of Productivity and Performance Management**, ahead-of-print. 2020. [29]

SMITH, M.; BITITCI, U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.37, n.9, p.1207-1228, 2017. [30]

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v.14, n.1, p.4-18, 2010. [31]

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v.4, n.3, p.356-367, 2005.

VALMORBIDA, S. M. I., ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.13, n.28, p.123-148., 2016. [37]

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal**

of Productivity and Performance Management, v.65, n.5, p.672-693, 2016. [32]

VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **SpringerPlus**, v.5, n.1, p.1797, 2016. [33]

YIGITBASIOGLU, O. M.; VELCU, O. A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 41-59, 2012. [34]