



Performance management: identificação de escalas de mensuração a partir de uma revisão sistemática da literatura

Jean Robert Soares¹
Fabiano Maury Raupp²
Rafael Tezza³

Resumo: A Performance management (PM) é um fator com contribuição significativa para o sucesso organizacional e chave para encontrar a melhor gestão, eficiência e prosperidade. Dado o seu potencial de aprimoramento organizacional tanto no setor privado, quanto público, e sua dificuldade de mensuração objetiva, propôs-se este artigo com o objetivo de identificar escalas de mensuração de PM. Para tal fim, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, baseando-se no modelo PRISMA, para encontrar perspectivas e analisar a construção das escalas de mensuração passíveis de aplicação. Foram encontradas 24 publicações que após aplicação de filtro com os critérios de elegibilidade, foram reduzidas para 05, as quais foram devidamente inseridas para a análise qualitativa e descritiva desta pesquisa. Como principais conclusões, é possível afirmar a diferença considerável entre as perspectivas dos autores proponentes das escalas para mensurar PM, o resultado de uma única escala construída e validada exclusivamente para mensurar PM e o grande potencial de aplicação da mensuração do construto para o aprimoramento organizacional.

Palavras-chave: Escala. Gestão de desempenho. Mensuração. Revisão sistemática.

Performance management: identification of scales and measurement units from a systematic literature review

Abstract: Performance management (PM) is a factor with significant contribution to organizational success and key to finding the best management, efficiency and prosperity. Given its potential for organizational improvement in both the private and public sectors and its difficulty in objective measurement, this article was proposed with the objective of identifying PM measurement scales. To this end, a systematic literature review was conducted based on the PRISMA model, to find perspectives and analyze the construction of the measurement scales that can be used. Twenty-four publications were found that after applying a filter with the eligibility criteria were reduced to 05, which were duly inserted for the qualitative and descriptive analysis of this research. Twenty-one publications were found that after applying a filter with the eligibility criteria were reduced to five, which were duly inserted for the qualitative and descriptive analysis of this research. As main conclusions it is possible to affirm the considerable difference between the perspectives of the authors proposing the scales to measure PM, the

¹ Doutorando em Administração (Udesc). ORCID: 0000-0002-7430-6518. Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2.037- Itacorubi - CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. Telefone: (48) 3664-8254. E-mail: jota.soares@hotmail.com.

² Doutor em Administração (Ufba). Professor Associado do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). ORCID: 0000-0001-9533-2574. Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2.037- Itacorubi - CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. Telefone: (48) 3664-8254. E-mail: fabianoraupp@hotmail.com.

³ Doutor em Engenharia de Produção (Ufsc). Professor Associado do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). ORCID: 0000-0002-6539-4608. Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2.037- Itacorubi - CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. Telefone: (48) 3664-8254. E-mail: rafael.tezza@udesc.br.

result of a single scale constructed and validated exclusively to measure PM and the great potential for applying the measurement of the construct for organizational improvement.

Keywords: Measurement. Performance management. Scale. Systematic review.

Introdução

Performance management (PM) é um dos fatores que contribuem significativamente para o sucesso organizacional e a melhoria do desempenho dos empregados ou colaboradores (DE WAAL; KOURTIT; NIJKAMP, 2009). Os benefícios da medição do desempenho (*performance measurement*) são estudados com recorrência (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), mas a totalidade do seu potencial ainda não é explorada em termos práticos (BOURNE *et al.*, 2005).

Tung, Baird e Schoch. (2011) apontam para a dificuldade dos aspectos técnicos das medidas de *performance*, enquanto Bourne *et al.* (2005) argumentam que a dificuldade também ocorre no uso da medida de performance. No entanto, o valor da medição e da gestão da performance é reconhecido por dar suporte aos executivos de alto escalão para manter as ações estratégicas e operacionais dentro dos padrões esperados de sucesso (SANGER, 2008).

No setor público, gerir e medir a performance tornaram-se importantes partes das reformas relacionadas à ideologia da Nova Gestão Pública, porque uma gestão apropriada da performance tem um potencial significativo de promover alguns dos mais importantes princípios da governança moderna, como transparência, *accountability* e eficiência (SPALKOVA; SPACEK; NEMEC, 2016). Neste sentido, ainda que tenha se mostrado pertinentemente difícil encontrar fatores e medidas apropriados para a mensuração e a gestão da performance das organizações públicas (SANGER, 2008), tal tarefa se mostra com cada vez mais pertinente diante da complexidade das decisões que precisam ser tomadas no âmbito do setor público.

É neste contexto que se depreende a questão norteadora desta pesquisa: quais são as escalas de mensuração da gestão de performance (*performance management*)? Para respondê-la, realizou-se uma revisão da literatura com o objetivo de identificar as escalas de mensuração de *performance management*, para apresentar os principais instrumentos de medida, como foram construídos, validados e aplicados.

Dessa maneira, propôs-se a seguinte estrutura do artigo: primeiro, faz-se uma fundamentação teórica dos principais conceitos utilizados e relativos à temática de *performance management*; segundo, apresenta-se e identifica-se as escalas de mensuração do construto derivadas da revisão de literatura; e, por último, fez-se uma síntese dos achados teóricos e práticos, propondo uma possível agenda de pesquisas futuras utilizando-se das escalas incluídas nesta revisão.

Performance management e performance measurement

Beer e Ruh (1976) definem *Performance management - PM* como um processo focado na avaliação e no desenvolvimento, incorporando a participação ativa dos interessados em uma comunicação de duas vias entre processos para criar entendimento mútuo e extinguir problemas. Para Armstrong e Baron (1998) PM é uma estratégia para alcançar o sucesso organizacional sustentável, melhorando a capacidade individual e de grupo em alcançar os objetivos organizacionais. Já Ralph (2011) define PM como uma série de atividades da organização que enfatizam estratégia, orçamento e estrutura organizacional, como meios para motivar os empregados a agirem em direção às metas e aos objetivos da organização.

PM engloba processos sistemáticos para ajustar objetivos de performance, medir saídas (*outputs*) e resultados (*outcomes*) das atividades organizacionais, e procedimentos para que a informação do desempenho seja usada para a gestão da tomada de decisão (POISTER, 2010; JIMENEZ, 2014). A gestão e medição da performance ajudam executivos e gestores a economizar recursos, alocar seus orçamentos de maneira mais eficiente e planejar os investimentos futuros, e tais argumentos são práticos tanto em organizações privadas, como em diversos setores governamentais (AMMONS, 1995).

Neste sentido, a utilização de medição de desempenho é tida como uma boa prática de estratégia para o aprimoramento dos governos desde os anos 1950 (RIDLEY; SIMON, 1943). No entanto, foram a partir das reformas da administração pública do final dos anos 1908, que a gestão do desempenho e da qualidade se tornou conceito verdadeiramente importante para os governos (SPALKOVA; SPACEK; NEMEC, 2015). Para Holzer e Yang (2004), as agências produtivas do governo utilizam diversas medidas, como suas capacidades internas, as saídas produzidas e os resultados alcançados, usando a medida e avaliação do desempenho para estabelecer objetivos e medir seus resultados, estimar e justificar a exigência de requerimentos, realocar recursos, desenvolver estratégias de aprimoramento organizacional e motivar seus colaboradores para melhorar seus próprios desempenhos.

Para Sanger (2008), o valor da mensuração da performance no setor público vai além do seu uso nas questões orçamentárias e para o planejamento. Para a autora, mensurar o desempenho tem a capacidade de restaurar a confiança dos cidadãos nos governos ao fazer as ações governamentais mais transparentes. Portanto, tal ato de se mensurar o desempenho das ações de governo pode construir suporte civil e político para os esforços públicos e aumentar a legitimidade da autoridade pública (HO, 2003) e, ainda, adicionar valor significativo para os *stakeholders*, incluindo legisladores e executivos públicos eleitos, além de toda a população, pois mostra quão bem os serviços são entregues, quão bem as demandas sociais são atendidas e quão

bem a classe política consegue exercer os trabalhos para os quais foram eleitos (SANGER, 2008).

No entanto, sistemas de mensuração do desempenho em órgãos públicos ou governos mostram-se difíceis de ser implementados e utilizados de maneira apropriada, além de mostrarem o custo como obstáculo em boa parte dos casos estudados por Sanger (2008). No setor empresarial desenhar e, principalmente, implementar um sistema de mensurar o desempenho também se mostra tarefa complexa, com uma dinâmica de implementação sinuosa com casos de sucessos e fracassos evidenciadas por Bourne (2005), aplicando a metodologia desenvolvida por Neely *et al.* (2000).

No âmbito dos governos estaduais e locais há uma evidência na literatura de que para aumentar e melhorar os sistemas de mensuração e gestão do desempenho é necessário suporte, tanto executivo quanto legislativo (GILMOUR; LEWIS, 2006). Por outro lado, o alto nível de suporte público e político é essencial para que as iniciativas no sentido de aprimoramento do desempenho no setor governamental tenham o efeito esperado (BOURNE, 2005; MOYNIHAN; PANDEY, 2010; BLAND; CLARKE, 2006). Isto faz sentido quando se argumenta que os níveis dos governos não atuam isoladamente, nem entre si, nem desintegrados da sociedade. Como *stakeholders*, tanto cidadãos quanto gestores eleitos têm interesse em que o desempenho das organizações governamentais e dos serviços públicos seja o melhor possível e para isso, é necessário mensurar (SANGER, 2008), gerir (HOLZER *et al.*, 2017) e monitorar (WHOLEY; HATRY, 2014) o desempenho com o objetivo de aprimorá-lo continuamente.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, com natureza qualitativa e método de investigação de revisão sistemática da literatura. Segundo Mendes-da-Silva (2019) a revisão sistemática da literatura permite uma seleção planejada de publicações sobre a temática pretendida e que tem nas suas principais características o uso de métodos de busca sistematicamente descritos, e, assim, permitem a replicabilidade posterior. Apesar de algumas particularidades, todas as revisões de literatura buscam, no geral, uma síntese rigorosa dos resultados, referenciais e métodos de uma determinada temática (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

Dentre os diversos tipos de revisão de literatura, incluídos aqui as de características sistemáticas, podem ser destacados, por exemplo, o *Systematic Search Flow – SSF* (FERENHOF; FERNANDES, 2016), o *RBS Roadmap* (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011) e o PRISMA (MOHER *et al.*, 2009), sendo este o escolhido para os objetivos desta pesquisa. Justifica-se a adoção do modelo PRISMA já que pode ajudar os autores a aperfeiçoarem o relato de revisões

sistemáticas e meta-análises. Nesta direção, pode ser útil para a avaliação crítica de revisões sistemáticas publicadas, ainda que não seja um instrumento de avaliação de qualidade para ponderar a qualidade de uma revisão sistemática (MOHER et al., 2015). Com relação à trajetória metodológica de revisão sistemática proposta pelo modelo PRISMA, apenas a etapa de protocolo e registro não foram realizadas nesta pesquisa, sendo todas as demais – critérios de elegibilidade, fontes de informação, busca, seleção dos estudos, processo de coleta de dados, lista dos dados e síntese dos resultados – executadas conforme descrição dos parágrafos subsequentes.

Os critérios de elegibilidade definidos para cumprir os objetivos propostos para esta pesquisa foram: a) tipo de documento: artigos publicados em revistas acadêmicas revisadas por pares; b) objeto de investigação: escalas de mensuração de “*performance management*”; c) recorte temporal: sem definição de períodos; d) tipo de acesso do documento: acesso aberto ou texto completo disponível. Com relação às fontes de informação, foram escolhidas algumas das principais bases de dados eletrônicas pertinentes ao campo das ciências sociais aplicadas, voltadas para administração e administração pública, sendo *Web of Science*, *Scopus*, *Ebsco* e *Emerald*.

A escolha de tais bases é justificada pela sua relevância e pertinência com relação à temática e à área de interesse da pesquisa, por serem internacionalmente reconhecidas e pelo impacto de suas publicações; no entanto, não se descarta, sob nenhuma hipótese, a possibilidade de que outras bases de dados resultem em pesquisas com impacto e relevância de igual, ou até maior importância sobre o assunto.

A definição de palavras-chave deu-se após uma extensa pesquisa exploratória prévia que tinha como objetivo encontrar os termos de pesquisa que resultassem no maior número de publicações e, ao mesmo tempo, com maior relevância. Assim, os termos chave definitivos e a *query* de pesquisa utilizadas foram: (*performance management*) AND (*scal** OR *measurement*) AND (*public sector* OR *government*). Ressalta-se que pequenos ajustes foram realizados dentro das bases de dados como adição de linhas, no caso uma linha para cada conjunto principal de termos, ou ainda busca para título-resumo-palavras-chave (*TIT-ABS-KEY*) ou tópicos. Optou-se sempre por aquele mais abrangente e resultasse no maior número de publicações dentro dos critérios de elegibilidade estabelecidos. Assim, os resultados da busca inicial foram de: *Web of Science*, 05 artigos, *Scopus*, 01 artigo, *Emerald* 16 artigos, e *Ebsco*, 02 artigos.

A partir dos resultados das buscas nas bases de dados, partiu-se para a análise dos artigos em sua totalidade, dada a quantidade relativamente pequena de documentos encontrados. Retirando-se os artigos duplicados, apenas 05 apresentaram escalas para mensuração de *performance management* e, portanto, foram efetivamente incluídos na análise desta revisão, cujos resultados e discussões são apresentados na próxima seção.

Resultados e discussões

Com o intuito de apresentar brevemente as cinco publicações encontradas, fez-se uma análise por ordem cronológica das escalas encontradas, a saber, Malhorta (2012), Jääskeläinen e Roitto (2015), Mohr, Raudla e Douglas (2018), Na-Nan, Chairprasit e Pukkeeree (2018) e Deslatte e Swann (2020). Sintetizou-se os resultados na Figura 1 para melhor visualização das publicações, apresentando os autores, ano, breve detalhamento das dimensões usadas para mensurar a variável, o tamanho da amostra, a quantidade de itens, a consistência interna mensurada pelo *Alpha* de Cronbach e as referências utilizadas pelos autores especificamente na construção dos itens da escala ou se ela foi proposta pelos autores da publicação.

Foi possível caracterizar perspectivas distintas dentre os trabalhos observados. Por exemplo: a escala de Malhorta (2012) tem um foque de PM voltado à equipes e engajamento com quatro dimensões; enquanto Jääskeläinen e Roitto (2015) trabalharam numa metodologia direcionada à maturidade organizacional; Mohr, Raudla e Douglas (2018) direcionaram o estudo para a contabilidade de custos de agências governamentais dos países europeus; e a de Deslatte e Swann (2020) utilizaram a perspectiva da orientação empreendedora dos governos locais, tratando a PM como três dimensões relacionadas à informação.

A escala de Na-Nan, Chairprasit e Pukkeeree (2018) merece destaque por ser a única publicação baseada na própria validação de um modelo de mensuração direta de PM ou gestão de desempenho, trazendo uma discussão da dimensão específica do construto PM em cinco variáveis latentes. Ressalta-se que as quatro escalas anteriores utilizam escalas mais amplas, que mensuram também outros construtos com suas respectivas variáveis, enquanto PM é mensurado apenas em uma das partes da escala. Assim, apresenta-se uma síntese descritiva das características das escalas, especificamente no que diz respeito ao construto *performance management*.

Figura 1 - Escalas de Performance Management analisadas

Autoria	Enfoque	Dimensões	Amostra	Itens	Alfa de Cronbach	Escala proposta	Referências para construção dos itens da escala
Malhorta (2012)	Equipes e engajamento	(4) - Definição de objetivo - <i>Feedback</i> de desempenho - Mentoria - Oportunidades de desenvolvimento	20	20	-	Sim	Buckingham and Coffman, (1999) Young e Perrewé (2000) Kreitner, Kinicki and Buelens (2002)

Autoria	Enfoque	Dimensões	Amostra	Itens	Alfa de Cronbach	Escala proposta	Referências para construção dos itens da escala
Jääskeläinen e Roitto (2015)	Maturidade organizacional	(5) - Medidas práticas de desempenho - Sistema de informação de suporte às medidas de desempenho - Estratégia e planejamento - Liderança e gestão - Comunicação e compromisso	271	39	(0.580-0.760)	Sim	Cocca e Albertini (2010) Wettstein e Kueng (2002) van Aken <i>et al.</i> (2005) Aho (2012) Bitici <i>et al.</i> (2012) Marx <i>et al.</i> (2012) Najmi <i>et al.</i> (2005) Bitici <i>et al.</i> (2011) Tung <i>et al.</i> (2011)
Mohr, Raudla e Douglas (2018)	Contabilidade de custos	(1) Gestão de desempenho	3.497	5	0.919	Não	Escala de Hammerschmid, Oprisor, & Stimac (2013)
Na-Nan, Chairprasit e Pukkeeree (2018)	Gestão de desempenho	(5) - Pré-requisito - Planejamento do desempenho - Avaliação do desempenho - Revisão do desempenho - Dimensões de aplicação do desempenho	330	33	(0.856-0.969)	Sim	Evans e Lidnsay (1993) Becker e Gerhart (1996) Wright <i>et al.</i> (2003) Longenecker e Stansfield (2005) Bae (2006) Das <i>et al.</i> (2006) Na-Nan (2016)
Deslatte e Swann (2020)	Orientação empreendedora	(3) - Aquisição de informação - Disseminação de informação - Uso de informação de desempenho	557	13	(0.620-0.880)	Sim	Keh, Nguyen e Ng (2007) Agranoff e McGuire (2003) Ansel e Gash (2008) Stam e Elfring (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A escala para mensuração de *performance management* de Malhorta (2012) investiga como a gestão do desempenho influencia a dedicação e o desempenho dos empregados nas organizações. A principal hipótese do estudo é que há uma relação significativa entre o engajamento dos empregados e a gestão do desempenho, sustentada pela correlação entre os construtos, sendo o último mensurado a partir de escala proposta pela autora. O primeiro construto, *engajamento dos empregados*, foi medido pelo modelo UWES-9, proposto por Schaufeli e Baker (2003), por intermédio da escala em 17 itens das três variáveis latentes: vigor (alfa de cronbach entre 0,750-0,910; md. 0.84), dedicação (Alfa 0,830 – 0.930; md. 0.89) e absorção (alfa 0.750 – 0.940, md:

0.790). O segundo construto, *performance management*, foi mensurado por escala proposta pela autora, composto inicialmente por 30 itens e ajustado para 20 após eliminação das correlações menores que 0.430.

O modelo ajustado do modelo de Malhorta (2012) contou com quatro variáveis latentes utilizadas para mensurar o construto referente à *performance management*, sendo: definição de objetivo, *feedback* sobre o desempenho, mentoria e desenvolvimento de oportunidades. Tal escala não apresenta as cargas fatoriais de cada variável, tampouco os valores de Alpha de Cronbach ou os valores anteriores ao ajuste realizado para o modelo final. Apesar de amostra bastante reduzida, dentre as principais conclusões, segundo a metodologia proposta na pesquisa, a gestão do desempenho é fortemente correlacionada com o engajamento dos empregados (MALHORTA, 2012), contudo a escala carece de caráter exploratório e confirmatório dos itens e variáveis propostas, através de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias para dar validade e confiabilidade, mesmo no modelo ajustado.

A segunda escala, dos autores Jääskeläinen e Roitto (2015), busca desenhar e testar um modelo para analisar as práticas de PM dentro de uma ótica de maturidade das organizações. Os autores dividem a mensuração de PM em duas grandes perspectivas com variáveis latentes próprias: sistemas de mensuração do desempenho e uso da informação do desempenho. Dentro destas perspectivas, há uma divisão em cinco dimensões com variáveis críticas próprias (JÄÄSKELÄINEN; ROITTO, 2015), sendo:

(1) *práticas de mensuração do desempenho (a de Cronbach 0,76)* – escopo da medida (AHO, 2012; COCCA; ALBERTI, 2010; MARX *et al.*, 2012; VAN AKEN *et al.*, 2005; WETTSTEIN; KUENG, 2002); relações causais entre objetos de mensuração (COCCA; ALBERTI, 2010; MARX *et al.*, 2012; VAN AKEN *et al.*, 2005); Confiança da informação (AHO, 2012; WETTSTEIN; KUENG, 2002); Medidas alinhadas com a estratégia (COCCA; ALBERTI, 2010; TUNG *et al.*, 2011); Especificações das medidas claramente definidas (COCCA; ALBERTI, 2010; VAN AKEN *et al.*, 2005; WETTSTEIN; KUENG, 2002); Processo para revisão e atualização das medidas (BITTICI *et al.*, 2011; COCCA; ALBERTI, 2010; VAN AKEN *et al.*, 2005; WETTSTEIN; KUENG, 2002).

(2) *sistemas de informação dando suporte à mensuração de desempenho (a de Cronbach 0,58)* - Suporte de infraestrutura de sistemas de informação para coleta de informações (COCCA ALBERTI, 2010; MARX *et al.*, 2012); Sistema de informação na informação dos relatórios de mensuração (AHO, 2012; WETTSTEIN; KUENG, 2002) Disponibilidade da informação da mensuração (AHO, 2012; WETTSTEIN; KUENG, 2002).

(3) *comunicação e comprometimento (a de Cronbach 0,76)* – comprometimento pessoal

(COCCA; ALBERTI, 2010; TUNG *et al.*, 2011); Suporte da gestão (COCCA; ALBERTI, 2010; TUNG *et al.*, 2011); Comunicação das informações de mensuração para os *stakeholders* mais importantes (AHO, 2012; BITITCI *et al.*, 2011; COCCA; ALBERTI, 2010; WETTSTEIN; KUENG, 2002); Comunicação das informações de mensuração para o pessoal (BITITCI *et al.*, 2011; TUNG *et al.*, 2011; VAN AKEN *et al.*, 2005);

(4) *Estratégia e planejamento (a de Cronbach 0,72)* – Definição dos planos de ação (BITITCI *et al.*, 2011; VAN AKEN *et al.*, 2005); Definir alvos estratégicos (MARX *et al.*, 2012; VAN AKEN *et al.*, 2005); Análise da situação atual no planejamento estratégico (MARX *et al.*, 2012; VAN AKEN *et al.*, 2005);

(5) *Liderança e gestão (a de Cronbach 0,68)* – Alocação de recursos (AHO, 2012; BITITCI *et al.*, 2011); Gestão de competências e aprendizado (AHO, 2012; TUNG *et al.*, 2011); *Benchmarking* (MARX *et al.*, 2012; NAJMI *et al.*, 2005); Escaneamento do ambiente externo (concorrentes, clientes etc.) (AHO, 2012; BITITCI *et al.*, 2012); Recompensa e informação de desempenho (BITITCI *et al.*, 2011; COCCA; ALBERTI, 2010; TUNG *et al.*, 2011).

A confiança do modelo, calculada pelo *a de Cronbach*, pode ser considerada satisfatória, acima do mínimo requerido de 0,5, com apenas a variável crítica (2) abaixo de 0,6. Segundo os autores, a validade do modelo foi estimada com dados qualitativos dos próprios respondentes do instrumento de coleta, sendo mais de 50% positivas com respeito ao instrumento e 25% neutras; no entanto, tal avaliação à luz da perspectiva dos autores é subjetiva e não está livre de possíveis contestações, fato que é ressaltado pelos próprios (JÄÄSKELÄINEN; ROITTO, 2015).

A escala de Jääskeläinen e Roitto (2015) aponta um caminho simples e bastante acessível para que os gestores consigam implementar as mensurações de desempenho e adequar a PM de acordo com os objetivos organizacionais pré-definidos, exibindo diversas variáveis que são capazes de absorver e refletir uma extensa base de oportunidades para o desenvolvimento de melhorias dentro das organizações.

A terceira escala, dos autores Mohr, Raudla e Douglas (2018), tem o objetivo de investigar a contabilidade de custos nos governos que fazem maior uso de PM, tendo como população de pesquisa governantes de 19 países europeus, totalizando uma amostra de 3.497 respondentes no modelo final. O questionário utilizado foi proposto por Hammerschmid, Oprisor e Stimac (2013) para o *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future – COCOPS*, numa extensiva escala aplicada aos gestores públicos de países europeus e explora as percepções dos executivos do setor público dos países europeus, com interesse na perspectiva da utilização das ferramentas de contabilidade de custos para a PM (MOHR; RAUDLA; DOUGLAS, 2018).

A variável relativa diretamente à PM é mensurada por meio de um índice, composto das

respostas aditivas tipo Likert de 7 pontos, das cinco seguintes perguntas: avalio se eu alcanço minhas metas; se monitoro o desempenho de meus subordinados; identifico problemas que precisam de atenção; promovo a aprendizagem e a melhoria; satisfaço os requisitos dos meus superiores (MOHR; RAUDLA; DOUGLAS, 2018) e a confiabilidade mensurada pelo Alpha de Cronbach deste construto é de 0,919, considerada alta e adequada.

Uma das principais conclusões do estudo é que a contabilidade de custos é positiva e significativamente ($p < 0.001$) relacionada com a PM, demonstrando, de acordo com a metodologia e a escala utilizada, que as instituições e os gestores que fazem uso da prática de PM são melhores na gestão de seus custos, além de realizarem a tomada de decisão de forma descentralizada (MOHR; RAUDLA; DOUGLAS, 2018). Com relação à escala e a medida específica de PM, há apenas uma dimensão e esta indica uma visão pontual dos executivos públicos respondentes, sem apresentar métodos de validação dos fatores considerados. Os autores modelam uma regressão pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários para estimar o efeito da PM e da descentralização da tomada de decisão dos executivos com relação à contabilidade de custos, verificando possíveis diferenças relativas à influência dos executivos em suas organizações públicas respectivas (MOHR; RAUDLA; DOUGLAS, 2018).

A quarta escala, encontrada na publicação de Na-Nan, Chairpravit e Pukkeeree (2018), tem como objetivo englobar as cinco etapas de PM, sendo: pré-requisito, planejamento do desempenho, avaliação do desempenho, revisão do desempenho e as dimensões de aplicação da gestão de desempenho. É a única escala proposta que procura mensurar exclusivamente o construto PM, enquanto as demais se propõem a medir PM apenas em uma parte das respectivas escalas que também consideram outros construtos. A amostra considerada foi composta por 330 empreendedores em pequenas e médias empresas de alto impacto e alto crescimento na Tailândia e o questionário elaborado é composto por 33 questões avaliativas do tipo Likert de 5 pontos (NA-NAN; CHAIRPRASIT; PUKKEEREE, 2018).

Toda a construção da escala é detalhada, inclusive com pormenorização das etapas de Análise Fatorial Exploratória – AFE e Análise Fatorial Confirmatória – AFC, a apresentação da descrição dos itens considerados no questionário, as cargas fatoriais (entre 0,521-0,933 com 0,001 de nível de significância), os fatores comuns, a confiança composta (maior, 0,940, da dimensão pré-requisito e menor, 0,894, da dimensão de revisão do desempenho), as variâncias extraídas médias (entre 0,537-0,725), o coeficiente de Pearson da correlação entre as 33 questões. Todos os principais fatores, as cinco variáveis latentes, foram considerados significantes a $p < 0.001$ e podem ser usados para avaliarem a PM.

De acordo com o exposto, o modelo estrutural final mostra os valores das relações entre

as variáveis latentes e a PM, entre os quais: aplicação do desempenho ($b=0.778$ e $R^2= 0.606$); avaliação do desempenho ($b=0.933$ e $R^2=0.871$); pré-requisito ($b=0.521$ e $R^2=0.272$); revisão do desempenho ($b=0.758$ e $R^2=0.574$); e planejamento do desempenho ($b=0.581$ e $R^2=0.338$), sendo todos os valores de b , relativos aos pesos dos fatores, significantes ao nível de 0.001 (NA-NAN; CHAIRPRASIT; PUKKEEREE, 2018). Tal escala mostrou-se confiável, válida e adequada, seguindo todas as recomendações propostas pelos procedimentos de construção de instrumentos de medida, mostrando que as cinco variáveis latentes propostas e mensuradas constituem cinco dimensões da mensuração de PM. A alta validade de conteúdo e a alta validade de construto demonstradas na construção da escala mostram que sua aplicação para mensuração de PM pode ser feita com pouca, ou nenhuma, necessidade de adaptação para uma série de organizações e indústrias, incluindo instituições públicas.

A quinta, última e mais recente escala considerada nesta revisão foi proposta pelos autores Deslate e Swann (2020), na publicação referente à elucidação da orientação empreendedora e o desempenho sustentável dos governos locais. Com uma amostra de 557 respondentes e mais uma entrevista semiestruturada com 20 governantes locais da cidade de Chicago, os autores abordaram a PM como sendo formada por três sub-construtos, relacionados à uma perspectiva de informação, sendo: (1) aquisição da informação, mensurado em cinco itens dicotômicos nos quais as cidades usam para coletar informações sobre o desempenho sustentável; (2) disseminação da informação, mensuradas em oito itens ordinais de três pontos, relativos ao compartilhamento das informações; e (3) uso da informação de desempenho, mensurados com seis itens de respostas do tipo Likert de 5 pontos, relativos ao uso das informações de desempenho para revisar objetivos de programas ou políticas, adequar estratégias ou prioridades ou construir uma cultura governamental relativa à sustentabilidade (DESLATE; SWANN, 2020).

Todos os sub-construtos relativos à PM tiveram consistência alta, com alpha de Cronbach de aquisição da informação (0.85), disseminação da informação (0.85) e uso da informação de desempenho (0.90). Com descrição também detalhada das AFE e AFC realizadas com cargas fatoriais suficientemente altas, os autores realizaram uma modelagem de equação estrutural mostrando a correlação e a significância entre os fatores e dimensões relativos à orientação empreendedora (DESLATE; SWAN, 2020). Do primeiro modelo, uma das principais modificações foi a inclusão do parâmetro de covariância entre PM e a *colaboração interorganizacional* ($\psi=0,75$ e $p < 0.001$) para melhorar a adequação dos índices do modelo, que se mostrou pertinente e com valores dentro dos recomendados após os ajustes.

Com relação à PM, a equação estrutural ainda mostra uma relação positiva e significativa

com a orientação empreendedora ($b=0,50$, $p<0.01$) dos governos locais, que ainda explicam fortemente as subdimensões, aquisição da informação ($b=0.71$ e $p <0.1$), disseminação da informação ($b= 0.74$ e $p<0.1$) e uso da informação de desempenho ($b=0.68$ e $p<0.1$) (DESLATE; SWAN, 2020). Tais resultados sugerem que a orientação empreendedora aumenta ou influencia positivamente as subdimensões de PM sobre um desempenho sustentável dos governos locais, o que demonstra a importância de se considerar os fatores da aquisição, disseminação e uso da informação, principalmente quando compartilhadas entre os governos locais, para uma gestão do desempenho destas instituições.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo identificar as escalas de mensuração de *performance management*. Para tal fim, realizou-se uma revisão sistemática de literatura seguindo o modelo PRISMA, resultando em cinco artigos com escalas de mensuração do construto consideradas na análise final. Dos cinco, quatro são propostos pelos autores (MALHORTA, 2012; JÄÄSKELÄINEN; ROITTO 2015; NA-NAN; CHAIRPRASIT; PUKKEEREE, 2018; DESLATE; SWANN, 2020) e um Mohr, Raudla e Douglas (2018) utiliza *survey* de Hammerschmid, Oprisor e Stimac (2013) para mensurar PM.

A análise baseou-se em critérios de elaboração de escalas e procurou apontar, de maneira breve, aspectos que estavam adequados ou aqueles poderiam ser aprimorados para que os instrumentos se mostrassem mais confiáveis, válidos e adequados ao contexto proposto. Também se procurou, em síntese, indicar quais as variáveis latentes, suas relações com outras variáveis e perspectivas adotadas pelos autores, assim como possibilidades de aplicação das escalas identificadas na revisão.

Foram encontradas 24 publicações que após aplicação de filtro com os critérios de elegibilidade, foram reduzidas para 05, as quais foram devidamente inseridas para a análise qualitativa e descritiva desta pesquisa. Como principais conclusões, é possível afirmar a diferença considerável entre as perspectivas dos autores proponentes das escalas para mensurar PM, o resultado de uma única escala construída e validada exclusivamente para mensurar PM e o grande potencial de aplicação da mensuração do construto para o aprimoramento organizacional.

Ressalta-se que a pesquisa é limitada pelos critérios de escolha das bases de dados para revisão, bem como a utilização dos termos chave e critérios de elegibilidade descritos das publicações consideradas. Assume-se que cada escala proposta tem seu objetivo específico e não se pretendeu, sob nenhuma hipótese, generalizar aspectos inconsistentes com o proposto pelos autores das publicações originais, mas sim fazer uma análise crítica considerando aspectos

específicos da criação e utilização dos instrumentos de medida seguindo referenciais amplamente considerados na temática.

Referências

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management. **International Journal of Public Administration**, 26, 1401-1422, 2003.

AMMONS, D. N. Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: the case of libraries and leisure services. **Public Administration Review**, v.55, n. 1, p. 37 – 46, 1995.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571, 2008.

ARMSTRONG, M.; BARON, A. **Performance Management: The New Realities**. CIPD, London, 1998.

BEER, M.; RUH, R.A. Employee growth performance management, **Harvard Business Review**, July-August, pp. 59-66, 1976.

BLAND, R. L.; CLARKE, W. Texas: The use of performance data in budgeting and management. In: CLYNCH, E. J.; LAUTH, T. P. (Eds.), **Budgeting in the states: Institutions, processes, and politics**, p. 277–292. Westport, CT: Praeger, 2006.

BOURNE, M. Researching performance measurement system implementation: The dynamics of success and failure. **Production Planning and Control**, v. 16, n. 2, p. 101–113, 2005.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 16 No. 4, pp. 373-395, 2005.

CONFORTO, E.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D. A. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Anais do 8º CBGDP**. 2011.

DESLATTE, A.; SWANN, W. L. Elucidating the linkages between entrepreneurial orientation and local government sustainability performance. **American Review of Public Administration**, v. 50, n. 1, p. 92–109, 2020.

DE WAAL, A.; KOURTIT, K.; NIJKAMP, P. The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 12, p. 1242-1265, 2009.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 21, n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.

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.

GEORGE, B.; DESMIDT, S. Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective. **Administration and Society**, v. 50, n. 1, p. 131–156, 2018.

GILMOUR, J. B.; LEWIS, D. E. Does performance budgeting work? An examination of the office of management and budget’s PART scores. **Public Administration Review**, v.66, p. 742–752, 2006.

HAMMERSCHMID, G.; OPRISOR, A.; STIMAC, V. (2013). COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe Research. Disponível em < [Research project: Co-ordinating for cohesion in the public sector of the future \(COCOPS\) – Public Governance Institute \(kuleuven.be\)](#) > Acesso em abril de 2021.

HO, A. Perceptions of performance measurement and the practice of performance reporting by small cities. **State and Local Government Review**, v. 35, n.2, p. 161 – 73, 2003.

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.

HOLZER, M. *et al.* Implementing Performance Budgeting at the State Level: Lessons Learned from New Jersey. **International Journal of Public Administration**, v. 39, n. 2, p. 95–106, 2016.

HOLZER, M.; YANG, K. Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art. **International Review of Administrative Sciences**, v. 70, n. 1, p. 15–31, 2004.

JÄÄSKELÄINEN, A.; ROITTO, J. M. Designing a model for profiling organizational performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 1, p. 5–27, 2015.

JIMENEZ, B. Smart cuts? Strategic planning, performance management and budget cutting in US cities during the Great Recession. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, 26(3), 494–526, 2014.

KEH, H. T.; NGUYEN, T. T. M.; NG, H. P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, 22, 592-611, 2007.

MALHOTRA, S. Building Employee Engagement through Effective Performance Management. **Employee Engagement Through Effective Performance Management**, [s. l.], v. III, n. 02, 2012.

MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n.2, p. 1-11, 2019.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D.G. The PRISMA group (2009) preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med* v.6, n. 7. Disponível em < <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097> >

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, DG. Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: a recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015.

MOHR, Z. T.; RAUDLA, R.; DOUGLAS, J. W. Is Cost Accounting Used with Other NPM Practices? Evidence from European Countries. **Public Performance and Management Review**, v. 41, n. 4, p. 696–722, 2018.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, p. 849 – 866, 2010.

NA-NAN, K.; CHAIPRASIT, K.; PUKKEEREE, P. A validation of the performance management scale. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 35, n. 6, p. 1253–1267, 2018.

NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**, [s. l.], v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70(Suppl. 1), p. 246–254, 2010.

RALPH, W.A. Performance management and organizational strategy: how to design systems that meet the needs of confrontation strategy, **The British Accounting Review**, v. 43, n. 4, p. 251-263, 2011.

RIDLEY, C. E.; SIMON, H. Measuring municipal activities: a survey of suggested criteria for appraising administration. **Chicago, IL: International City Managers' Association**, 1943.
SANGER, M. B. **From measurement to management: Breaking through the barriers to state and local performance**. 2008.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual, Utrecht University, **Occupational Health Psychology Unit**. Disponível em < <http://www.schaufeli.com> > Acesso em maio 2021.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. **Academy of Management Journal**, 51, 97-111, 2008.

ŠPALKOVÁ, D.; ŠPAČEK, D.; NEMEC, J. Performance Management and Performance Appraisal: Czech Self-Governments. **NISPACEE Journal of Public Administration and Policy**, v. 8, n. 2, p. 69–88, 2015.

TUNG, A.; BAIRD, K; SCHOCH, H.P. Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems, **International Journal of Operations & Production Management**, v.31, n. 12, p. 1287-1310, 2011.

WHOLEY, J. S.; HANTRY, H. P. The Case for Performance Monitoring. **Public Administration Review**, v. 52, n. 6, p. 604–610, 1992.

Recebido em: 26/09/2021.
Aprovado em: 06/05/2022.