



# REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade

[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 11.08.2022. Avaliado em: 30.04.2024. Apto para publicação em: 14.06.2024. Organização Responsável: UFCG.

## Uma revisão de literatura da gestão de desempenho na perspectiva dos controles sociais

*A literature review of performance management from the perspective of social controls*

*Una revisión de la literatura sobre gestión del desempeño desde la perspectiva de los  
controles sociales*

**Daiana Rafaela Pedersini**

Universidade Federal De Santa Catarina  
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian, s/n, Florianópolis - SC  
<https://orcid.org/0000-0002-2897-0880>  
[daianapedersini@hotmail.com](mailto:daianapedersini@hotmail.com)

**Sandra Rolim Ensslin**

Universidade Federal De Santa Catarina  
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian, s/n, Florianópolis - SC  
<https://orcid.org/0000-0001-7420-8507>  
[sensslin@gmail.com](mailto:sensslin@gmail.com)



### PALAVRAS-CHAVE

Gestão de  
Desempenho.  
Controles Sociais.  
Estilos de Liderança.

**Resumo:** Durante o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho (AD), *frameworks* e sistemas foram propostos para auxiliar a atividade de mensuração e gestão. Com as novas configurações e negócios organizacionais, atualmente se reconhece que as interações sociais entre os sujeitos são uma realidade e afetam o desempenho da instituição, levando a atividade de AD a ser um fenômeno social. Nesse contexto, autores têm investigado os controles técnicos e sociais na gestão do desempenho. Entretanto, ainda existem lacunas para entender como as interações entre indivíduos organizacionais podem promover o desempenho. Este estudo teve por objetivo compreender como a temática de gestão de desempenho se desenvolveu, no âmbito dos controles sociais. Foi feita uma revisão sistemática da literatura em 30 artigos selecionados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* por meio do *ProKnow-C*. Constatou-se que o estilo de liderança é um elemento importante no contexto dos controles sociais, que há evidências contraditórias quanto aos efeitos do *feedback* e da autonomia e que há consenso sobre a influência da gestão democrática e participativa na comunicação, engajamento e aprendizagem organizacional. Os achados desta pesquisa contribuem ao sintetizar os resultados da literatura, utilizados como ponto de partida para gestores e líderes na identificação de elementos para alavancar os resultados individuais e organizacionais ao encontrar um equilíbrio entre os diferentes estilos de liderança que podem oscilar, dependendo do perfil dos sujeitos da organização, das partes interessadas e da cultura organizacional.

**KEYWORDS**

Performance  
Management. Social  
Controls. Leadership  
Styles.

**Abstract:** During the development of Performance Evaluation (PE), frameworks and systems were proposed to assist measurement and management activities. With the new organizational configurations and businesses, it is currently recognized that social interactions between subjects are a reality and affect the performance of the institution, leading PE activity to be a social phenomenon. In this context, authors have investigated technical and social controls in performance management. However, there are still gaps in understanding how interactions between organizational individuals can promote performance. This study aimed to understand how the theme of performance management developed, within the scope of social controls. A systematic review of the literature was carried out on 30 articles selected from the Scopus and Web of Science databases using ProKnow-C. It was found that leadership style is an important element in the context of social controls and that there is contradictory evidence regarding the effects of feedback and autonomy, and consensus on the influence of democratic and participatory management on communication, engagement and organizational learning. The findings of this research contribute by synthesizing the results of the literature, used as a starting point for managers and leaders in identifying elements to leverage individual and organizational results by finding a balance between different leadership styles that can fluctuate, depending on the profile of employees, subjects of the organization, stakeholders and organizational culture.

**PALABRAS CLAVE**

Gestión del Desempeño.  
Controles Sociales. Estilos  
de Liderazgo.

**Resumen:** Durante el desarrollo de la Evaluación del Desempeño (ED), se propusieron marcos y sistemas para ayudar a las actividades de medición y gestión. Con las nuevas configuraciones organizacionales y de negocios, actualmente se reconoce que las interacciones sociales entre sujetos son una realidad y afectan el desempeño de la institución, llevando la actividad de ED a ser un fenómeno social. En este contexto, los autores han investigado los controles técnicos y sociales en la gestión del desempeño. Sin embargo, todavía existen lagunas en la comprensión de cómo las interacciones entre los individuos de una organización pueden promover el desempeño. Este estudio tuvo como objetivo comprender cómo se desarrolló el tema de la gestión del desempeño, en el ámbito de los controles sociales. Se realizó una revisión sistemática de la literatura en 30 artículos seleccionados de las bases de datos Scopus y Web of Science utilizando ProKnow-C. Se encontró que el estilo de liderazgo es un elemento importante en el contexto de los controles sociales y que existe evidencia contradictoria respecto de los efectos de la retroalimentación y la autonomía, y consenso sobre la influencia de la gestión democrática y participativa en la comunicación, el compromiso y el aprendizaje organizacional. Los hallazgos de esta investigación contribuyen a sintetizar los resultados de la literatura, utilizados como punto de partida para que gerentes y líderes identifiquen elementos para aprovechar los resultados individuales y organizacionales al encontrar un equilibrio entre diferentes estilos de liderazgo que pueden fluctuar, dependiendo del perfil de los empleados de la organización, stakeholders y cultura organizacional.

## Introdução

É consenso, na literatura de Avaliação de Desempenho (AD), que os subsistemas de mensuração e gestão têm papel central no desempenho organizacional (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Junior, & Corrêa, 2016; Neely, 1999). Tal informação é reforçada pela aplicação nos mais diversos contextos e situações (Franco-Santos et al., 2007) em que as características de incorporação das métricas singulares organizacionais, da visão holística e integrada e da dinamicidade se tornaram essenciais para que o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) cumpra sua função de apoio à tomada de decisão (Bititci, Garengo, Dorfler, & Nudurupati et al., 2012; Sardi, Sorano, Ferraris, & Garengo, 2021), resultando em sistemas mais eficientes (Smith & Bititci, 2017).

A partir de 1980, os estudos sobre AD foram direcionados para a gestão do desempenho, pois as práticas, até então usadas, não estavam respondendo às demandas emergentes (Tseng & Levy, 2019). Isso aconteceu porque se reconheceu que as organizações são formadas por sistemas complexos em decorrência das relações sociais que as envolvem (Bititci, 2015). Assim, um Sistema de Avaliação de Desempenho é formado por estes dois subsistemas: (i) Mensuração, responsável por coletar informações e medir o desempenho, vista como a abordagem técnica; e (ii) Gestão, responsável pela forma como as informações de desempenho são utilizadas para aprimorar os resultados organizacionais, vislumbrada como a abordagem social (Ensslin, et al., 2024).

Contudo, a AD ainda permanece com o foco predominante na atividade de mensuração sob uma perspectiva racional (técnica) para o controle organizacional. Nesse contexto, Bititci (2015) menciona que a maioria dos problemas encontrados no processo de Avaliação de Desempenho se deve à forma como se usam as informações. Segundo o autor, os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) precisam ser desenvolvidos para que seus usuários sintam

interesse em utilizá-los, visto que são formados por um conjunto de pessoas que trabalham em busca dos objetivos organizacionais, cujas interações não devem ser ignoradas no processo de gestão.

Assim, a literatura voltou-se para o desenvolvimento da eficiência da gestão organizacional (Singh, 2019), direcionando esforços para os aspectos sociais da organização, composta por sistemas sociotécnicos que compreendem não apenas ferramentas, técnicas e processos, mas também as relações entre as pessoas, gerando os elementos sociais (Arumugam, Kannabiran, & Vinodh, 2020; Sardi et al., 2021). Diante disso, diversas teorias, como a Troca Social (Wright & Essman, 2021), a Teoria Institucional (Sardi et al., 2021) e as teorias relacionadas à liderança (Siddique & Siddique, 2020; Widodo, Silitonga, & Ali, 2017), têm sido utilizadas, buscando entender o papel das pessoas no desempenho organizacional.

Entretanto, ainda existem lacunas a serem preenchidas para entender o papel desempenhado pelos sujeitos nas organizações (Micheli & Mari, 2014; Bititci et al., 2018). Estudos anteriores, como os de Okwir et al., (2018), de Sardi et al. (2020) e de Nudurupati et al. (2021), que discutem a gestão do desempenho, não exploraram especificamente como os controles sociais são promovidos nas organizações. Mesmo que a gestão do desempenho esteja caminhando para um processo social (Tseng & Levy, 2019), a literatura de AD demanda por trabalhos que investiguem a dinâmica que ocorre entre gestores e colaboradores, visto que as possíveis contribuições, advindas do processo de interação social, podem ser relevantes para o desenvolvimento dos controles sociais, os quais têm sido reconhecidos pela literatura de AD, como importantes para o desempenho de longo prazo das organizações (Smith & Bititci, 2017).

Diante dessa discussão, este trabalho apresenta uma revisão sistemática de literatura, tomando como ponto de partida o trabalho de Bititci et al. (2012) que reconheceu a AD como um fenômeno social e considerou as interações sociais como uma realidade organizacional e um tema de pesquisa emergente e necessário para

melhor lidar com as demandas organizacionais da atualidade. Além disso, considerou-se o *continuum* de controles sociais, proposto por Smith e Bititci (2017), que vai de controles rígidos de comando e controle até sistemas mais flexíveis democráticos e participativos. Para esta pesquisa, assume-se o conceito de gestão do desempenho, de Bititci (2015, p. 44), como “as rotinas culturais e comportamentais que definem como usamos os sistemas de mensuração de desempenho para gerenciar o desempenho da organização”. Assim, o objetivo desta revisão é compreender como a literatura de gestão de desempenho, no âmbito dos controles sociais, se desenvolveu.

Considerando a literatura fragmentada sobre a influência dos controles sociais no processo de gestão de desempenho, este estudo justifica-se e contribui para a literatura, pois sintetiza os achados de estudos anteriores. Além disso, dados mais recentes são importantes para identificar os impactos que as intervenções dos elementos do controle social causam nas organizações. Embora alguns estudos já tenham documentado a inclusão dos controles sociais na evolução da AD, essa discussão não abrangeu elementos que promovem esses controles, oferecendo uma visão limitada sobre o impacto potencial das abordagens de tomada de decisão sobre os resultados pessoais e organizacionais. Nesse sentido, este estudo oferece oportunidades para que futuras pesquisas supram essa demanda da literatura.

## Elementos Teóricos da Pesquisa

Inicialmente, os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) tinham como propósito o monitoramento e controle, portanto a utilização de uma abordagem unicamente técnica era adequada. Com os novos negócios e configurações organizacionais e das formas de mensurar e gerir o desempenho (medidas, ferramentas, técnicas e *frameworks*), essa abordagem tornou-se inadequada, tendo em vista que as organizações são formadas por pessoas que colocam os processos organizacionais em ação (Bourne, Franco-Santos, Micheli, & Pavlov,

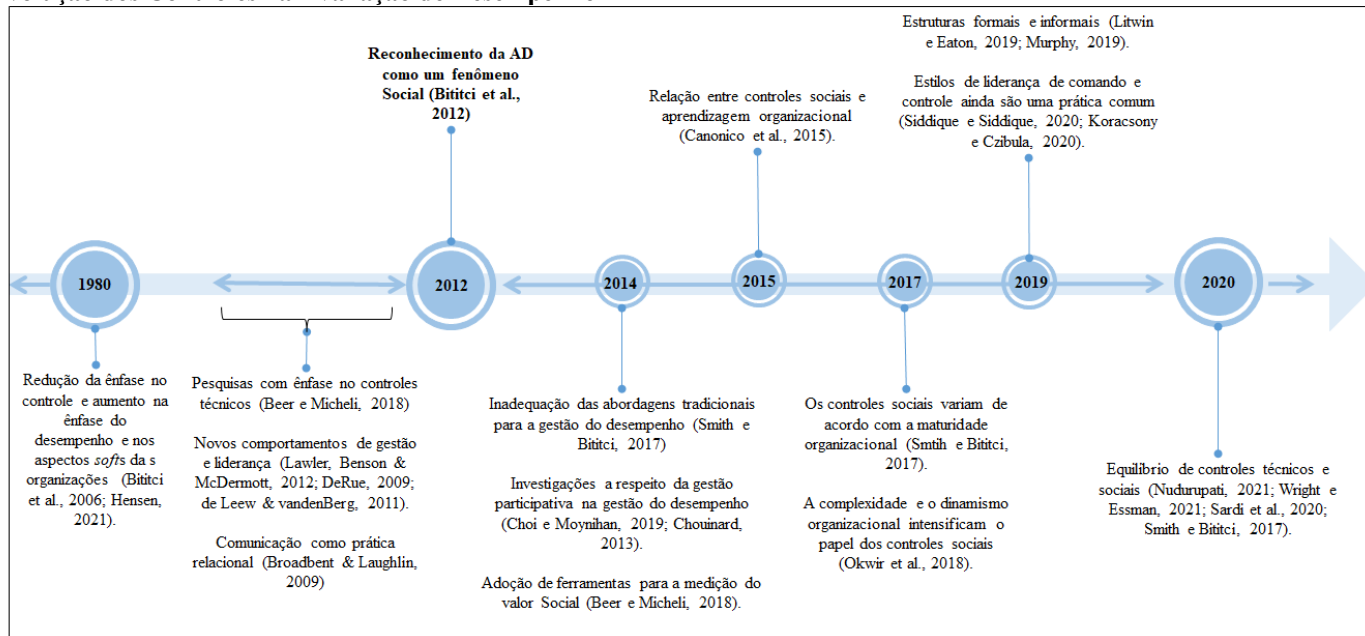
2018). Desse modo, a partir de 1980, ocorreu uma redução da ênfase no controle e maior foco no desempenho (Hensen, 2020; Johanson, Almqvist, & Skoog, 2019), com mais atenção aos aspectos *softs* das organizações (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, & Turner, 2006).

De acordo com Beer e Micheli (2018), as pesquisas, enfocando os aspectos técnicos das organizações, foram intensificadas nesse período (Figura 1), quando os estudos passaram a abordar o *design* e a implementação de SADs. Como controles técnicos, há a atividade de mensuração de desempenho que compreende tarefas, como desenvolvimento de métricas, análise, coleta e comunicação de dados (Smith & Bititci, 2017). Nesse período, diversas ferramentas foram desenvolvidas buscando informações que subsidiassem onde e como melhorar o desempenho organizacional, novos comportamentos de gestão e liderança começaram a aparecer (Lawler, Benson, & McDermott, 2012; DeRue, 2009) e a comunicação foi apontada, por Broadbent e Laughlin (2009), como uma prática importante de sistemas relacionais.

Apesar das contribuições relevantes das práticas desse período para assegurar a estabilidade organizacional (Arumuram et al., 2020), não havia a preocupação com o impacto gerado pela mensuração do desempenho (de Leew & van der Berg, 2011). Tendo como foco atingir metas e reduzir desperdícios, os estudos e modelos, utilizados nesse período, deixavam de explorar questões além do âmbito racional.

Posteriormente a esse período, os pesquisadores começaram a se interessar pelos efeitos da implementação desses Sistemas (Okwir, Nudurupati, Genieis, & Angelis, 2018; Vugec, 2019), pois, caso as informações proporcionadas pela mensuração do desempenho não sejam interpretadas, o desempenho organizacional pode não ser melhorado, motivo pelo qual muitos sistemas ainda falham (Murphy, 2019). Desse modo, a importância da gestão do desempenho é percebida, uma vez que a análise dos efeitos e consequências, intencionais ou não, tornam o processo de melhoria efetivo.

Figura 1  
Evolução dos Controles na Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Esse interesse na gestão do desempenho levou os pesquisadores a vislumbrar que o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização pode influenciar o desempenho organizacional. Assim, com o trabalho seminal de Bititci et al. (2012), a AD foi reconhecida como um fenômeno social integrado que facilita a aprendizagem organizacional. Nesse ponto, as abordagens tradicionais de gestão de desempenho, que se concentram nos controles técnicos da organização (Murphy, 2019; Smith & Bititci, 2017), já não eram adequadas ao contexto em que as pessoas assumem papel ativo e de solucionadores de problemas (Hensen, 2020), em que é necessário considerar o potencial das interações sociais. Apesar disso sinalizar que os estilos de liderança e gestão precisavam mudar, ainda não há clareza sobre como o desempenho é influenciado por eles (Nudurupati, Garengo, & Bititci, 2021). Logo, uma abordagem integrada de gestão de desempenho deve fazer uso dos elementos de controle social, ou seja, observar e aprender sobre os indivíduos e suas relações e gerir nesse constructo.

Esses fatos e constatações foram propulsores para que os estilos de liderança começassem a ser vislumbrados como uma força capaz de alavancar o desempenho organizacional (Karacsony &

Czibula, 2020). Os estilos de liderança abrangem desde controles mais rígidos, orientados para comando e controle, em que predominam os estilos de liderança autoritário, burocrático e transacional, por meio de uma postura mais autoritária, até controles mais flexíveis direcionados à democracia e participação (Okwir et al., 2018; Sardi et al., 2021; Smith & Bititci, 2017), em que se sobressaem os estilos consultivo, de clã, servidor e transacional. Para Chouinard (2013), existe um contraste expressivo entre as abordagens de comando e controle e de democrático e participativo. Nas abordagens participativas, existe mais engajamento no processo de gestão, pois os indivíduos possuem voz nas ações para melhoria do desempenho.

Nesse sentido, práticas de gestão participativa passaram a ser implementadas nas organizações, tanto no setor privado (Chouinard, 2013), quanto no setor público (Choi & Moynihan, 2019). Os trabalhos feitos nessa linha tiveram por intuito analisar como as partes interessadas podem impulsionar o desempenho da organização e a automotivação (Wright & Essman, 2021), passando de um foco estreito de AD para processos mais abrangentes (Pulakos, Hanson, & Arad, 2019). Seguindo por outra vertente de abrangência social, ferramentas para

mensuração do valor social foram utilizadas para entender como as ações organizacionais influenciam as condições de bem-estar individual e coletivo, destacando as experiências vivenciadas pelos indivíduos (Beer & Micheli, 2018).

Embora evidências anteriores apontem para o uso de sistemas para planejamento e controle, Canonico et al. (2015) verificaram que eles também podem ser utilizados para promover a aprendizagem organizacional. A medida que os sistemas são aprimorados, melhoram sua maturidade, a qual é decorrente das capacidades operacionais, por meio da aprendizagem adquirida no decorrer do uso dos sistemas (Lee, Leem, & Kim, 2017; Levkov, 2018). A junção de sistemas maduros às práticas de gestão de desempenho permite que as organizações sejam capazes de responder às demandas do mercado de forma mais eficiente. Contudo, a complexidade e a dinamicidade que envolvem os ambientes, além de intensificar o papel dos controles sociais, precisam ser compreendidas para que os sistemas e as organizações evoluam e o uso de recursos seja eficaz (Okwir et al., 2018).

Ao mesmo tempo que estudiosos têm identificado os benefícios dos controles sociais orientados para a democracia e participação, Siddique e Siddique (2020) e Koracsony e Czibula (2020) identificaram que práticas de comando e controle ainda estão presentes nas organizações. Em seus estudos, os autores verificaram a abordagem de comando e controle em maior proporção. Mesmo que, em um primeiro momento, pareça haver a impossibilidade de ambas as abordagens, Duguera (2019) aponta que, na mesma organização, existem situações nas quais deve predominar uma postura de comando e controle; e, em outras, a democracia e a participação devem prevalecer, indicando que ambas as abordagens podem coexistir.

Com o tempo, a construção dos sistemas de gestão de desempenho passou a envolver avaliações mais simplificadas e informais (Murphy, 2019). Para Litwin e Eaton (2019), as estruturas informais podem estimular a participação dos indivíduos; e as formais

forneem legitimidade institucional, defendendo a ideia de que a combinação de mecanismos participativos, formais e informais, conduz a melhor desempenho.

Recentemente, as discussões têm explorado o equilíbrio de controles técnicos e sociais (Hensen, 2020; Nudurupati et al., 2021; Sardi et al., 2020; Smith e Bititci, 2017; Wright e Essman, 2021). Segundo Okwir et al. (2018), mesmo que a interação entre os controles não seja simples de gerenciar, é importante para as capacidades e dinamismo organizacionais. No atual contexto organizacional, em que as necessidades dos clientes mudam com frequência (Nudutupati et al., 2021), Arumugan, Kannabiran e Vinodh (2020) explanam que a integração das partes técnica e social é imprescindível.

Desse modo, Sardi et al. (2020) destacam que os controles técnicos devem predominar na mensuração do desempenho, enquanto os controles sociais devem se fazer presentes na gestão. Entretanto, não tem sido explorado com clareza como a dinâmica, entre gestores e funcionários, interliga práticas e resultados. Ainda que a gestão do desempenho esteja se direcionando para um processo social (Tseng & Levy, 2019), a literatura de AD carece de trabalhos que explorem essa interação dos controles de forma abrangente e integrativa.

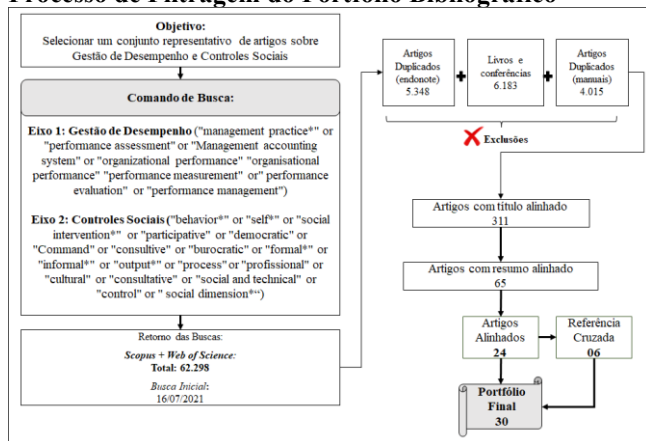
## Elementos Metodológicos da Pesquisa

Para este trabalho, foi adotado o método de revisão sistemática no intuito de sintetizar um fragmento relevante da literatura. Como forma auxiliar para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pelo uso do *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Ensslin, Welter, & Pedersini, 2022; Kreuzberg & Vicente, 2019; Maciel, Ledesma, & Ando Junior, 2021; Voltolini, Vasconcelos, Borsato, & Peruzzini, 2019). Por meio das etapas de Seleção do Portfólio Bibliográfico e do Mapa da Literatura, buscou-se analisar como os elementos de controle social vêm sendo tratados na temática de Avaliação de Desempenho.

Inicialmente, foram definidas em quais bases os dados seriam coletados. Tendo em vista a

multidisciplinariedade que a temática de AD compreende, optou-se por utilizar as bases *Scopus* e *Web of Science*, considerando sua ampla cobertura de trabalhos importantes na área de gestão, além da facilidade no acesso à literatura internacional. Em seguida, identificaram-se quais palavras-chave proporcionariam o resultado desejado, sendo pesquisadas nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos. Como os diferentes termos utilizados nos estudos sobre estilos de liderança são consistentes com o que Smith e Bititci (2017) classificam como controles técnicos e sociais, eles foram incorporados ao comando de busca apresentado na Figura 2.

Figura 2  
Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Para esta pesquisa, foi determinada a utilização de um recorte temporal abrangendo trabalhos publicados a partir de 2012, ano em que Bititci et al. (2012) publicaram seu trabalho reconhecendo a AD como um fenômeno social. Assim, as buscas foram feitas em julho de 2021, e o processo de filtragem seguiu as atividades propostas pelo *ProKnow-C* em sequência.

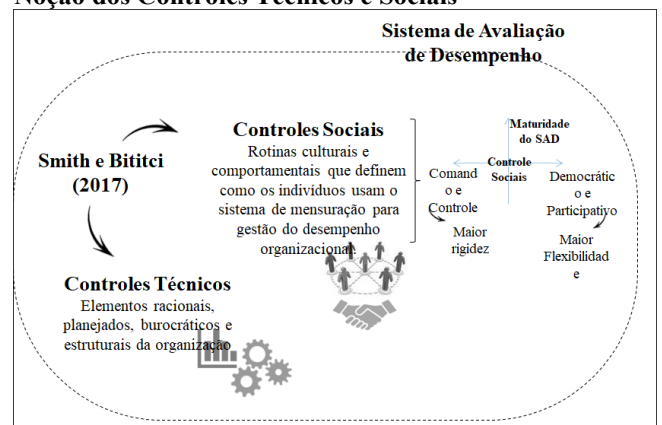
No total, 24 artigos compõem o Portfólio Bibliográfico (PB) inicial. Contudo, durante o processo de análise, observou-se que haviam trabalhos que eram importantes para a discussão, visto que foram citados por mais de um estudo do PB, mas não faziam parte da seleção inicial. Diante disso, optou-se por fazer uma análise de referência cruzada que consiste em verificar as referências dos artigos selecionados, incorporando ao portfólio aqueles trabalhos

citados que são relevantes para o objetivo do estudo. Assim, foram listadas todas as referências dos 24 trabalhos, e, na sequência, foi aplicado o mesmo processo de exclusão e filtragem, utilizado na seleção do PB inicial. Esse processo resultou na inclusão de seis trabalhos.

Os estudos selecionados podem ser identificados na seção de Referências por meio da numeração de 1 a 30, entre colchetes “[ ]”, no final da referência de cada artigo. Os dados referentes a cada um deles foram tabulados em planilha *Excel*. As informações foram extraídas dos trabalhos de maneira prescrita a fim de manter conformidade, interpretação e resumo dos resultados e assim estabelecer a evolução das pesquisas nessa temática e construir um Mapa da Literatura que sintetize os achados dos trabalhos do PB.

Ao fazer uma leitura preliminar do material selecionado, foi constatado que os estilos de liderança representam um elemento importante para promover os controles sociais, por esse motivo foram identificados os estilos de liderança mencionados pelos estudos, e foi feito o agrupamento das nomenclaturas de estilos de liderança, em comando e controle, e em democrático e participativo, de acordo com o conceito apresentado por Smith e Bititci (2017), exposto na Figura 3.

Figura 3  
Noção dos Controles Técnicos e Sociais



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Com base nisso, verificaram-se, nos trabalhos analisados, quais efeitos/consequências que cada estilo de liderança abordado causa na gestão do desempenho nos níveis pessoal e

organizacional.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

Com a análise preliminar dos trabalhos analisados, observou-se que os estilos de liderança podem ser percebidos como uma força com potencial de melhorar o desempenho organizacional, tendo em vista seu papel como condutores de práticas e ações organizacionais que potencializam os controles sociais. Por isso, os resultados desta pesquisa serão explorados pelo (i) agrupamento das nomenclaturas em comando e controle, e em democrático e participativo; e (ii) efeitos/consequências desses estilos de liderança no desempenho, nos níveis pessoal e organizacional. Complementando, serão feitas uma discussão e uma implicação dos achados.

### **Agrupamento dos Estilos de Liderança**

Smith e Bititci (2017) conceituaram as intervenções sociais como o que é preciso mudar na forma como as organizações são gerenciadas, ou seja, como usar as informações de mensuração de desempenho para gerenciar o desempenho organizacional (Bititci et al., 2012). Portanto, entender as interações entre os indivíduos e o impacto na organização é relevante (Beer & Micheli, 2018). Nesse processo, o estilo de liderança é importante, pois a grande maioria dos processos organizacionais é desempenhada e seu resultado é influenciado pelo comportamento dos indivíduos. Assim, os autores apontam que a gestão de comando e controle compreende aspectos como padronização das rotinas; padronização do trabalho; controles rígidos; competitividade interna; recompensas; e punições.

Por outro lado, a gestão democrática e participativa engloba autonomia; controles flexíveis; abertura e compartilhamento de ideias e opiniões; e valorização das diferenças. Desse modo, exercer a liderança representa a capacidade de influenciar outras pessoas, estabelecendo um direcionamento para o futuro (Koracsony & Czibula, 2020). A literatura tem abordado

diferentes estilos de liderança, mas sem classificá-los de acordo com os controles sociais, em que diferentes termos são utilizados dificultando a compreensão. Portanto, foi feita uma padronização dessas nomenclaturas (Figura 4) de acordo com as características apresentadas por Smith e Bititci (2017).

A gestão de comando e controle é principalmente reconhecida pela hierarquia na estrutura organizacional (Canónico et al., 2015), em que práticas menos precisas e rigorosas são evitadas, e há mais precisão que gera maior uso de controles técnicos (Broadbent & Laughlin, 2009). Não se pode argumentar que essa abordagem é inadequada, pois há funcionários que são motivados pelo que Wright e Essman (2021, p. 09) chamam de “a vara” do controle, em que alguém diz ‘o que é preciso ser feito’. Nesse extremo do *continuum*, os gerentes têm controle de todos os processos e tomam todas as decisões.

No estilo de gestão autocrático, a tomada de decisão ocorre usando as informações disponíveis sem qualquer consulta à opinião dos subordinados (Siddique & Siddique, 2020). Nessa abordagem, os funcionários fazem o seu trabalho sem questionamentos ou intervenções. De um modo semelhante, a liderança burocrática é feita por meio de práticas e procedimentos preestabelecidos (Odongo, Wang, Sunt, & Bishoge, 2019). Nesse estilo, os funcionários realizam as tarefas que lhes são atribuídas, podendo se tornar especialistas devido à constância com que realizam a tarefa.

Já no estilo de liderança transacional, os líderes definem metas que precisam ser alcançadas e como as tarefas devem ser executadas (Koracsony & Czibula, 2020). Nesse estilo de liderança, ocorre *feedback* e são oferecidas recompensas caso o funcionário cumpra o que lhe foi atribuído. Contudo, é um estilo de liderança que foca na gestão *ex post*, ao invés da *ex ante* (*feedforward*) (Broadbent & Laughlin, 2009). Finalmente, o estilo *authoritarian* se assemelha ao estilo autocrático, pois possui total controle sobre os subordinados. A distinção entre os dois estilos está no fato de que este exerce a autoridade e o controle de forma excessiva impõe regras e usa punições.



Figura 4  
Classificação das Nomenclaturas no *continuum* de Smith e Bititci (2017)

Estilos de Liderança	
Comando e Controle	Democrático e Participativo
Autocrático (2, 3, 14,25) Burocrático (14) Transacional(5,29) <i>Authoritarian</i> (7)	Clã (1) Comportamental (1) Pseudo-consultivo (2) Consultivo (2, 3,10) Pseudo-participativo (2) Delegativo (2) Participativo (2, 22,25,26) Transformacional (5, 8, 20,27) Colaborativa (9,30) Servil (20, 21) <i>Authoritative</i> (7) <i>Laissez-feire</i> (14,25)

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Do outro lado do *continuum*, estão os estilos de liderança democráticos e participativos. Nesse extremo, os funcionários podem ser motivados pela “cenoura” do comprometimento (Wright & Esmann, 2021, p. 9), que se baseia no envolvimento dos indivíduos na tomada de decisão, respeito e confiança mútuos (Bititci et al., 2006). Segundo Sardi et al. (2020), a utilização de práticas de gestão informais influenciam positivamente a gestão do desempenho de forma democrática e participativa, pois as pessoas se envolvem mais no processo quando sentem que suas ideias e opiniões são consideradas.

O primeiro estilo de liderança identificado nesse conjunto é o compromisso com as práticas de controle que se assemelham ao estilo de clã (Wright & Esmann, 2021). Nesse estilo, as práticas objetivam a redução de custos e melhoria da eficiência de acordo com os valores, crenças e regras da organização, funcionando como intermediário entre os dois extremos do *continuum*. Esses autores identificaram práticas de comprometimento (comportamentais), que moldam os comportamentos e atitudes dos subordinados, criando vínculos entre os objetivos organizacionais e os funcionários (Wright &

Esmann, 2021).

Siddique e Siddique (2020) analisaram também estilos de liderança com abordagens democrática e participativa. No estilo pseudoconsultivo, os funcionários são consultados, mas suas ideias e sugestões podem não ser levadas em conta. Já no estilo consultivo, as decisões são tomadas e podem ou não refletir nos funcionários (Johanson et al., 2019). No estilo pseudoparticipativo, gerentes e funcionários discutem e analisam os problemas, mas a contribuição dos funcionários pode não ser considerada. Por outro lado, no estilo participativo, além da discussão conjunta, também são analisadas as alternativas, e a tomada de decisão ocorre em conjunto (Chouinard, 2013), pois é difícil pensar que um líder está cumprindo com seu trabalho sem reunir os indivíduos responsáveis pela execução desse trabalho (Lawler et al., 2012). Por fim, no estilo delegativo, os subordinados têm autonomia para tomar decisões por conta própria.

Koracsony e Czibula (2020) trataram do estilo de liderança transformacional, proposto por Bass em 1985. Um líder com esse estilo é capaz de estimular e inspirar os funcionários para alcançar resultados excelentes, podendo influenciar o comportamento dos subordinados em qualquer nível organizacional (DeRue, 2011), pois são visionários e inspiradores (Gruman & Saks, 2011). Arumugam, Kannabiran e Vidonh (2020) verificaram que a liderança transformacional enxuta é um fator importante para pequenas e médias empresas. Líderes com esse estilo estimulam os funcionários para atingir as metas organizacionais e tornarem-se comprometidos (Widodo et al., 2017).

O estilo de liderança servil é caracterizado por atender, com prioridade, às necessidades de funcionários, clientes e comunidade (Lee, Leem, & Kim, 2017), e por dar ênfase ao crescimento e à satisfação individual (Widodo et al., 2017). Esse é um estilo de liderança que defende a responsabilidade pessoal e encoraja a colaboração mútua.

Choi e Moynihan (2019) investigaram a liderança colaborativa e a definiram como o compartilhamento de conhecimento entre

diferentes atores no intuito de atingir uma meta em comum. Eles investigam esse estilo no contexto público dos Estados Unidos e evidenciam que investimentos, em uma gestão colaborativa entre agências governamentais, podem afetar a colaboração interna. Além disso, os autores mencionam que, quando esse estilo de gestão é feito de forma eficaz, permite reduzir custos e processos e aumentar o conhecimento. Para de Leew e van den Berg (2011), atitudes colaborativas estimulam o pensamento para além do aspecto funcional e da organização, e espera-se que isso resulte em melhor desempenho. O estilo *authoritative* incentiva a independência e não usa medidas punitivas (Duguera, 2019). Nesse estilo, os líderes atuam como motivadores e promovem o engajamento e o bem-estar.

Um último estilo dentro dessa padronização democrática e participativa é o estilo *laissez-faire*, em que os líderes oferecem pouca orientação e muita liberdade para que os funcionários tomem decisões e resolvam problemas (Odongo et al., 2019). Cabe observar que esse estilo normalmente é utilizado quando os funcionários são experientes ou possuem a qualificação necessária para exercer tal autonomia. Embora ela não esteja totalmente alinhada com a definição adotada de controles sociais democráticos e participativos, optou-se por classificá-la nessa categoria, pois líderes de comando e controle adotam uma postura de supervisão total que não condiz com esse estilo de liderança.

### **Efeitos/Consequências nos Desempenhos Organizacional e Individual**

Existe uma discordância na literatura quanto aos efeitos e impactos dos estilos de liderança nos desempenhos organizacional e individual. Enquanto alguns autores afirmam que os estilos de comando e controle melhoram a produtividade, outros defendem o contrário, e o mesmo ocorre para os estilos democrático e participativo. Desse modo, foram mapeadas, nos estudos do PB, as implicações que a adoção dos estilos de liderança exerce sobre os desempenhos organizacional e individual, conforme Figura 5. Esse aspecto foi analisado nas perspectivas

individual e organizacional, pois, mesmo que não seja possível afirmar que a soma dos desempenhos individuais resulte em desempenho organizacional, espera-se que o desempenho individual resulte em sentimentos positivos, desencadeando motivação para contribuir no âmbito organizacional. Destaca-se que o sinal de mais entre parênteses (+) indica um aumento na consequência; e o sinal de menos (-) indica uma redução.

No nível pessoal, pode-se dizer que existe maior variedade de consequências apontadas pela literatura. Com relação aos estilos de comando e controle, Siddique e Siddique (2020) identificaram que tais estilos influenciam na insatisfação com o trabalho, no aumento do estresse e na intenção de rotatividade. Os autores evidenciaram que o impacto da tomada de decisão de comando e controle foi tão forte que, independentemente das características dos funcionários e da organização, se manteve.

Koracsony e Czibula, (2020) também identificaram líderes com perfil de comando e controle. Segundo os autores, esses líderes são autoritários e não são abertos a opiniões, o que pode afetar a satisfação e a motivação dos funcionários. Apesar desses efeitos negativos, a liderança com essas características ainda é considerada eficaz. Os autores também verificaram que a principal ferramenta utilizada para motivação são as recompensas financeiras, condizentes com abordagens de comando e controle. Odongo et al. (2017) destacam que a utilização do comando e controle pode desencadear a resistência, pois os funcionários precisam realizar tarefas sem questionamentos ou opiniões.

Apesar dos efeitos negativos no desempenho individual, a liderança de comando e controle facilita o gerenciamento do tempo destinado para as atividades. Além disso, Sardi et al. (2020) verificaram no seu estudo que o estilo de liderança autoritário favoreceu a implementação do SAD. Tal fato se deve aos estilos de comando e controle possuírem características que se assemelham aos controles técnicos, devido aos elementos burocráticos e estruturais da organização.

Com relação aos efeitos no nível pessoal dos estilos de liderança democrático e participativo, percebe-se que há um número maior de consequências positivas elencadas nos artigos analisados. Siddique e Siddique (2020) constataram menor absenteísmo e maior satisfação no trabalho; e Sardi et al. (2020) verificaram um aumento de sugestões e apoio contínuo, compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas aptidões.

Duguera (2019) teve como principal descoberta que estilos de liderança motivadores melhoram a produtividade e o bem-estar dos funcionários. O autor complementa que isso ocorre caso eles melhorem suas habilidades de decisão e carisma, do contrário os líderes tendem a recorrer a práticas de controle para evitar insubordinação. Os efeitos positivos, causados pelos estilos de liderança adotados, fazem com que os funcionários foquem mais para atingir as metas organizacionais e melhorar o desempenho.

Duas consequências apresentaram efeitos contraditórios pela literatura: *feedback* e autonomia. De acordo com Sardi et al. (2020), o surgimento de ferramentas tecnológicas, como mídias sociais, tem aumentado a relevância do *feedback* contínuo. Os autores mencionam que o uso de mecanismos informais estimulou seu uso. Nudurupati et al. (2021, p. 232) também verificaram efeitos positivos na utilização do *feedback* que, junto com o *feedforward*, têm demonstrado o crescimento na maturidade organizacional ao dar “voz às partes interessadas”. Vugec (2019) identificou, com base nos resultados da técnica *delphi*, o *feedback* como uma característica social dos SADs; e Pulakos et al. (2019) apontam o uso do *feedback* informal como impulsionador de mudanças de comportamento.

Por outro lado, Murphy (2019) questiona que o *feedback* possui uso limitado para os funcionários. O autor argumenta que nem todos os receptores de *feedback* gostam de recebê-lo e que, dependendo do tempo e da frequência com que ele é feito, tende a ir perdendo a influência no comportamento de quem o recebe. Isso significa que as primeiras vezes que se recebe um *feedback*

ele é útil, mas isso pode mudar se ele for feito com um intervalo pequeno e/ou abordando os mesmos aspectos. Além disso, Lewler et al. (2012) apontam que, quando o *feedback* contém algo negativo, os indivíduos tendem a não aceitar muito bem e isso pode dominar a situação.

No que se refere à autonomia, Smith e Bititci (2017) mencionam que dar aos funcionários fatores como a autonomia aumenta os níveis de engajamento. Em concordância, Sardi et al. (2021) afirmam que a autonomia deve ser estimulada. Contudo, Okwir et al. (2018) apontam que, se as organizações deixam de controlar fatores como a autonomia, a complexidade tende a aumentar, devendo haver um equilíbrio entre o nível de controle e a autonomia concedida. Hensen (2020) compartilha dessa opinião, pois, do mesmo modo que utilizar uma abordagem de comando e controle pode desencadear comportamentos indesejáveis, nem todas as pessoas estão preparadas para receber maior autonomia e, às vezes, não a querer.

Diante disso, percebe-se que efeitos positivos, no nível individual, fazem com que os funcionários trabalhem mais para atingir metas e melhorar a empresa, impactando no desempenho organizacional. Um indivíduo pode ser mais comprometido com o alcance das metas organizacionais, não somente por uma motivação intrínseca, mas por visualizar, em outros indivíduos ou no grupo, comportamentos que caminham nessa direção (DeRue, 2011). Nesse sentido, foram observados os efeitos no nível organizacional da adoção de cada estilo de liderança.

Nesse âmbito mais abrangente, os controles sociais de comando e controle possuem alguns efeitos positivos. Bititci et al. (2006), ao analisarem a relação entre cultura, estilos de gestão e desempenho organizacional, constataram que possuir um estilo de liderança orientado para o comando e controle é um requisito para a implementação bem-sucedida do SAD. Canonico et al. (2015) verificaram, em seu estudo, um predomínio de comando e controle, vinculados ao cumprimento de metas e desempenho organizacional. Tal fato decorre da definição de metas pelos gerentes e o monitoramento para que

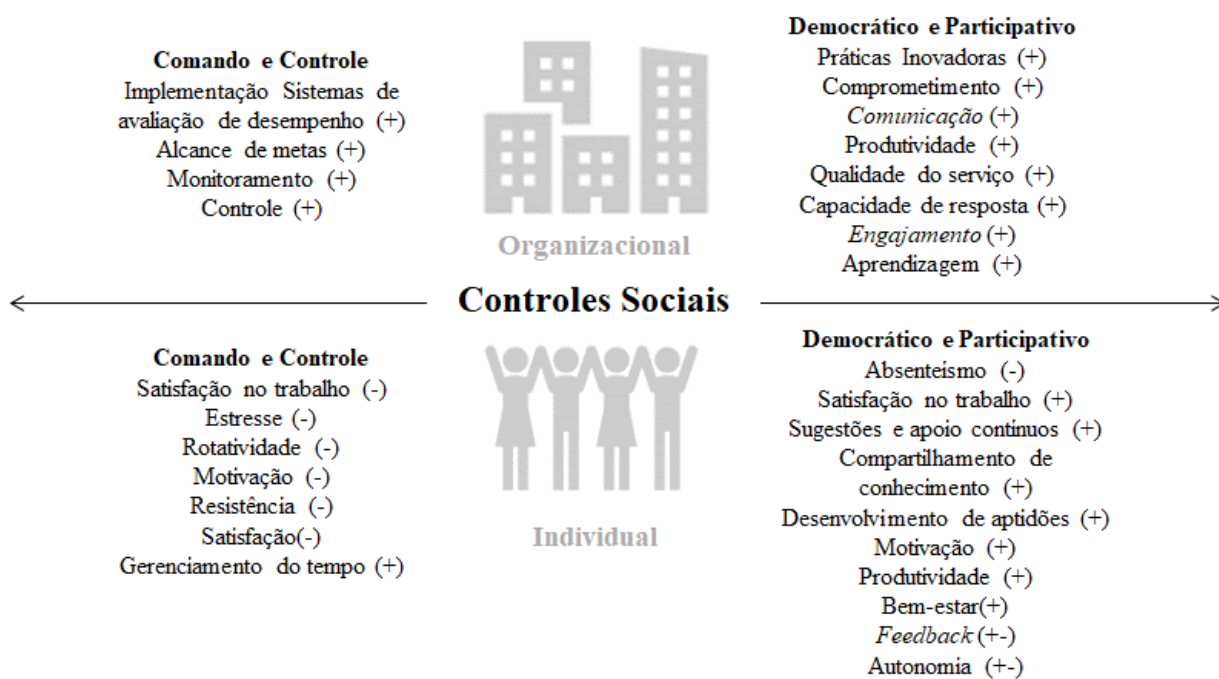
elas sejam atingidas dentro do prazo estabelecido (Tseng & Levy, 2019). Automaticamente, isso resulta em maior monitoramento e controle, pois os líderes acompanham o trabalho dos funcionários usando ferramentas com abordagem cibernética. Koracsony e Czibula, (2020) também verificaram que os líderes da organização analisada consideram a atividade de controle como a mais importante.

Sob a perspectiva democrática e participativa, Sardi et al. (2020) comprovaram o aumento de práticas inovadoras e de comunicação organizacional. Siddique e Siddique (2020) também observaram que práticas inovadoras são incentivadas quando se utiliza uma abordagem mais participativa. Além disso, Choi e Moynihan (2019) apontam que o aumento da motivação dos

funcionários faz com que o comprometimento dos indivíduos seja elevado, facilitando o atingimento das metas. Widodo et al. (2017) e Duguera (2019) também indicam que a motivação dos trabalhadores proporciona efeitos positivos no desempenho organizacional. Widodo et al. (2017) verificaram que o estilo de liderança transformacional aumentou a produtividade, a qualidade dos serviços e a capacidade de resposta das organizações.

Figura 5

**Efeitos/Consequências dos Estilos de Liderança**



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Observou-se que, dentre os estudos analisados, existe um consenso quanto a três efeitos da gestão democrática e participativa no desempenho organizacional: comunicação; engajamento; e aprendizagem. Segundo Broadbent e Laughlin (2009), adotar uma racionalidade comunicativa permite que as organizações debatam e cheguem a um consenso

sobre os objetivos organizacionais, estimulando uma estrutura reflexiva. Vugec (2019) concluiu que estilos de gestão com essa abordagem são utilizados para atingir melhores níveis de comunicação e engajamento. Para Murphy (2019), os líderes devem, principalmente, possuir a capacidade de comunicar. Isso corrobora o argumento de Levkov (2018), pois ele menciona

que, no processo de comunicação, o indivíduo que recebe a mensagem precisa compreender o conteúdo dela. Assim, a comunicação passa a ser um objetivo importante na gestão do desempenho visto que aumenta o envolvimento das partes interessadas (Nudurupati et al., 2021).

Gruman e Saks (2011) argumentam que uma maneira importante para aprimorar o gerenciamento do desempenho é promover o engajamento entre os subordinados, como propulsor do desempenho. Adicionalmente, Chouinard (2013) aponta que abordagens participativas têm como característica a colaboração refletida no engajamento dos funcionários. Nesse entendimento, Smith e Bititci (2017) verificaram melhoria significativa no engajamento dos funcionários por meio de intervenções nos controles sociais. Ao criar um ambiente mais aberto e participativo, os autores perceberam que isso afetou o comportamento das pessoas, elevando o engajamento dos funcionários. Em outro estudo, Sardi et al. (2020) verificaram que o estilo de liderança consultivo favoreceu o engajamento dos funcionários e as pessoas eram altamente motivadas, encorajando a comunicação e a aprendizagem organizacional. Os autores também verificaram que mecanismos informais podem incentivar a participação na gestão do desempenho, fato esse também evidenciado por Litwin e Eaton (2019).

Acredita-se que os efeitos discutidos anteriormente, somados, refletem em aprendizagem organizacional, uma vez que as mudanças de comportamento e o processo evolutivo das organizações só são alcançados se a aprendizagem organizacional for construída. Segundo Odongo et al. (2019), para que as organizações inovem e se mantenham competitivas, é preciso desenvolver uma cultura de aprendizagem. Embora não seja simples adotar uma orientação para a aprendizagem, ela é imprescindível para o desenvolvimento (Pulakos et al., 2019), principalmente em organizações que operam em ambientes dinâmicos e turbulentos (Okwir et al., 2018).

## Discussões e Implicações

Os resultados das análises feitas sinalizam que há uma ligação entre a gestão do desempenho e os estilos de liderança (de Leew & van den Berg, 2011). Isso pode ser percebido, pois a gestão do desempenho pode influenciar o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização, uma vez que, para o alcance das metas organizacionais, eles podem mudar suas ações. O papel dos líderes, nesse processo de gerenciamento do desempenho, deve-se ao fato de que, como condutores das equipes ao fornecer informações importantes sobre o SAD e permitir a participação dos colaboradores, pode minimizar possíveis efeitos negativos implícitos à avaliação de desempenho. Apesar do papel representativo dos estilos de liderança no desempenho, não está claro como eles podem influenciar os controles sociais, representando uma oportunidade para estudos futuros.

Embora pareça haver um entendimento entre diferentes autores defendendo a utilização de controles sociais orientados para as práticas democráticas e participativas, existem evidências de que o comando e controle também são úteis em algumas situações. A experiência percebida por Bititci et al. (2006), com base em estudos de caso, sugere que uma liderança orientada para o comando e controle é indispensável para o sucesso da implementação do SAD, mesmo não sendo essencial para sustentar seu uso contínuo. Wright e Essman (2021) mencionam que algumas práticas de comando e controle devem ser incorporadas em ambientes democráticos e participativos para que os funcionários mantenham um comportamento condizente com a cultura organizacional. Isso acontece porque, ao mesmo tempo que o excesso de controle pode criar resistência, desamparo e medo (Smith & Bititci, 2017) e passar a ideia de que não há confiança (Gruman & Saks, 2011), não são todas as pessoas que estão preparadas ou não querem ter mais autonomia e assumir responsabilidades (Hensen, 2020).

Assume-se, portanto, que, em um estilo de liderança democrático e participativo, não se deve sufocar todas as práticas de comando e controle.

Por isso, para uma gestão de desempenho eficaz, é necessário que práticas de liderança adequadas sejam utilizadas, caso contrário o sistema mais bem projetado irá falhar. Assim, estudos futuros podem também explorar como a combinação de diferentes práticas de liderança podem ser incorporadas na implementação e no uso do SAD.

Gerentes e líderes devem reconhecer que os funcionários possuem motivações diferentes, pois, enquanto alguns são motivados por salários, outros têm satisfação ao serem reconhecidos ou terem um ambiente de trabalho colaborativo (de Leew & van den Berg, 2011; Koracsony & Czubala, 2020). Ao mesmo tempo, os funcionários se comportam de formas distintas (Pulakos et al., 2019) e alterar comportamentos e culturas requer abordagens adequadas para cada situação. Embora Johanson, Almqvist e Skoog (2019) apontem que um comportamento de comando e controle pode ser disfuncional, Odongo et al. (2019) entendem que pode ser adequado quando há funcionários novos e ainda não dominam todas as atividades e procedimentos. Diante disso, há oportunidades para explorar como a configuração organizacional e a maturidade dos colaboradores podem direcionar a escolha dos comportamentos de liderança adequados.

Além disso, Duguera (2019) expõe, como principal descoberta, que uma liderança aberta melhora a produtividade e bem-estar, mas, se os funcionários não desenvolverem suas habilidades de decisão e convívio, os supervisores precisam adotar uma postura mais autoritária para garantir a ordem. Em qualquer situação, considera-se que a aprendizagem organizacional é um fator determinante para os desenvolvimentos individual e organizacional. Com o exposto, este estudo oferece implicações teóricas e práticas.

Ainda que, em um primeiro momento, abordagens de comando e controle possam parecer ultrapassadas, elas são necessárias em alguns ambientes. Portanto, é preciso conhecer e investigar como e até que ponto os funcionários se sentem confortáveis com esta ou aquela abordagem. Por outro lado, conforme apontado por Hensen (2020), a abordagem de comando e controle limita a aprendizagem ao *loop* único que

busca a mudança por meio de regras; enquanto uma abordagem democrática e participativa potencializa o aprendizado ao *loop* duplo, capaz de modificar essas regras por meio de questionamentos e adaptações. O envolvimento dos funcionários, na tomada de decisão, permite aprimorar seu conhecimento e suas experiências cotidianas, o que pode impactar indiretamente no desempenho organizacional. Assim, a orientação para a aprendizagem ainda pode ser explorada pela literatura no intuito de compreender como ela pode ser alcançada e suas implicações para a gestão do desempenho organizacional.

Na prática, os resultados desta revisão podem ser utilizados como ponto de partida para gestores e líderes na identificação de elementos que podem melhorar os resultados individuais e organizacionais. Tentar encontrar um equilíbrio entre as diferentes abordagens de estilos de liderança é desafiador. Contudo, pode potencializar os resultados organizacionais e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. As reflexões feitas, nesta pesquisa, indagam a necessidade de conhecimento sobre as partes interessadas e suas relações organizacionais, reconhecendo os diferentes comportamentos e atitudes como influenciadores de comportamento.

## Considerações Finais

O direcionamento das pesquisas, para os aspectos relacionados à gestão do desempenho, desencadeou uma série de questões a serem investigadas. Dentre elas, está o papel dos controles sociais, subdividido nas abordagens de (i) comando e controle; e (ii) democrático e participativo. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi compreender como a literatura de gestão de desempenho, no âmbito dos controles sociais, se desenvolveu. Para que tal objetivo fosse cumprido, com base no processo sistemático proposto do *ProKnow-C*, 30 artigos foram selecionados.

O campo de pesquisa evoluiu, e a síntese dos estudos, apresentada nesta revisão, permitiu evidenciar que existem opiniões contraditórias quanto aos efeitos do *feedback* e da autonomia. Além disso, verificou-se que é consenso entre os

autores os efeitos da gestão democrática e participativa em termos de comunicação, engajamento e aprendizagem. Diante de tais achados, argumenta-se que o ambiente dinâmico atual das organizações necessita de uma estrutura de controles sociais que oscila entre o comando e controle e o democrático e participativo, a depender do perfil das partes interessadas e da cultura organizacional. Adicionalmente, acredita-se que a aprendizagem organizacional é um elemento comum a ser vislumbrado no desenvolvimento dos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Assim, o estudo traz aspectos que evidenciam o papel dos líderes como promotores dos controles sociais e discute como esses aspectos podem refletir nos resultados organizacionais.

Cabe mencionar que o estudo foi delimitado em analisar um recorte temporal que compreendeu o período de 2012 a 2021, tendo como ponto de partida o trabalho seminal de Bititci et al. (2012) por reconhecer, nesse trabalho, a AD como um fenômeno social. Como limitação, o artigo apresenta somente a discussão do impacto e das consequências das abordagens de controle sociais presentes nos artigos selecionados, não esgotando as possibilidades existentes, algo que pode ser explorado de forma mais aprofundada nas próximas pesquisas. Além disso, os controles sociais foram explorados considerando os estilos de liderança, sendo que o foco não foi exaurir as características dos estilos de liderança.

Estudos futuros podem aprofundar as discussões das características dos estilos de liderança e identificar qual abordagem pode ser mais benéfica para as organizações, considerando o desempenho organizacional de diferentes formas. Além disso, novas pesquisas podem continuar investigando os elementos de controle social no processo de gestão do desempenho, oferecendo evidências empíricas para a temática. Também é relevante que próximas pesquisas investiguem as interações de controles técnicos e sociais, buscando compreender melhor suas implicações para a avaliação de desempenho organizacional.

## Agradecimentos

As autoras agradecem o Fundo Estadual de Apoio a Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES) e a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento da pesquisa.

## Referências

- Arumugam, V., Kannabiran, G., & Vinodh, S. (2020). Impact of technical and social lean practices on SMEs' performance in automobile industry: a structural equation modelling (SEM) analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-27.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press New York.
- Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 755-771.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing business performance: The science and the art*. John Wiley & Sons.
- 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., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. and Turner, T. (2006), Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Mercurio, L. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*, 19(3), 7-21.

- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Junior., F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Choi, I., & Moynihan, D. (2019). How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. *Public Management Review*, 21(10), 1538-1559.
- Chouinard, J. A. (2013). The case for participatory evaluation in an era of accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237-253.
- De Leeuw, S., & Van Den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29(3), 224-235.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- Dughera, S. (2021). The evolution of workplace control leadership, obedience and organizational performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 1-23.
- Ensslin, S. R., Pedersini, D. R., Martins, L. K. S., Welter, L. M., Dutra, A., & Ensslin, L. (2024). The Perspective of Including Social Control in Organizational Performance Management. *International Journal of Business Performance Management*. No prelo.
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hensen, P. (2020). Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(2), 223-234.
- Johanson, U., Almqvist, R., & Skoog, M. (2019). A conceptual framework for integrated performance management systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Karácsony, P., & Czibula, A. (2020). Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 22.
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea [online]*, 23(1), 43-66.
- Lawler III, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200.
- Lee, S. W., Leem, T. J., Kim B. J. (2013). Can servant leadership improve organizational performance through use of MCS & organizational capabilities? *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(14), 17-39.
- Levkov, N. (2018). Dynamic social alignment on operational level and organisational performance. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(1), 16-39.
- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 57(1), 307-325.
- Maciel, J. N., Ledesma, J. J. G., & Ando Junior, O. H. (2021). Forecasting Solar Power Output Generation: A Systematic Review with the Proknow-C. *IEEE Latin America Transactions*, 19(4), 612-624.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International*



*Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.

Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942.

Odongo, N. H., Wang, D., Suntu, S. L., & Bishoge, O. K. (2019). Dimensions of organisational performance: a review. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 33(1-2), 114-129.

Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271.

Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. *Measuring Business Excellence*.

Siddique, C. M., & Siddique, H. F. (2019). Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. *Management Research Review*.

Singh, A. (2019). Examining the role of performance planning, continuous feedback and employee participation in improving perceived system knowledge: evidence from Indian software services context. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 19(4), 452-464.

Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-122.

Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668.

Voltolini, R., Vasconcelos, K., Borsato, M., & Peruzzini, M. (2019). Product development cost estimation through ontological models - a literature review. *Journal of Management Analytics*, 6, 1-21.

Vugec, D. S. (2019). Defining Social Business Process Management: A Delphi Study. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, 11(1), 68-82.

Widodo, D. S., Silitonga, P. E. S., & Ali, H. (2017). Analysis of Organizational Performance: Predictors of Transformational Leadership Style, Services Leadership Style and Organizational Learning (Studies in Jakarta Government). *International Journal of Economic Research*, 14(2), 167-181.

Wright, P., & Essman, S. (2019). Carrots, sticks, and performance: is it commitment, or commitment plus control? *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 1-28.