



REUNIR:  
Revista de Administração, Contabilidade e  
Sustentabilidade

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



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 21.02.2024. Avaliado em: 20.05.2024. Apto para publicação em: 13.10.2024. Organização Responsável: UFCG.

**Análise de um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento**

*Analysis of a fragment of the literature on performance evaluation and growth mindset*

*Análisis de un fragmento de la bibliografía sobre evaluación del rendimiento y mentalidad de crecimiento*

**Daiane Ana Gris Benin**

Universidade Federal de Santa Maria  
Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH,  
Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP:  
97.105-900, Santa Maria/RS  
<https://orcid.org/0000-0002-7807-1605>  
[daianegrisbenin@gmail.com](mailto:daianegrisbenin@gmail.com)

**Cristiano Sausen Soares**

Universidade Federal de Santa Maria  
Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH,  
Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP:  
97.105-900, Santa Maria/RS  
<https://orcid.org/0000-0002-6427-8699>  
[cristianocontador@hotmail.com](mailto:cristianocontador@hotmail.com)

**Daiana Pegoraro**

Universidade Federal de Santa Maria  
Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH,  
Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP:  
97.105-900, Santa Maria/RS  
<https://orcid.org/0009-0002-6724-4766>  
[daianapegoraro8@gmail.com](mailto:daianapegoraro8@gmail.com)

**Vinicius Costa da Silva Zonatto**

Universidade Federal de Santa Maria  
Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH,  
Prédio 74C, Sala 4345, 3º Andar, Bairro Camobi, CEP:  
97.105-900, Santa Maria/RS  
<https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>  
[viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)



**PALAVRAS-CHAVE**

Inovação. Mentalidade de Crescimento. Sistema de Avaliação de Desempenho.

**Resumo:** O estudo visa analisar um fragmento da literatura para identificar as características da pesquisa acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento. A mentalidade de crescimento é considerada como a crença profunda do indivíduo na sua capacidade de aprender, desenvolver e mudar ao longo da vida. O estudo possui natureza qualitativa, descritiva e abordagem bibliométrica. Para seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) foi utilizado o instrumento construtivista *ProKnow-C*, sendo selecionados 17 artigos que abordaram Avaliação de Desempenho e Mentalidade de Crescimento nas 6 bases de dados consultadas. Os resultados demonstram que os gestores apresentam uma mentalidade de crescimento na fase do uso de um sistema de avaliação de desempenho, cujo objetivo da aprendizagem é o aperfeiçoamento e a busca por ampliação dos resultados em termos gerenciais e individuais. Os resultados revelam que há promoção do aprendizado quando a Avaliação de Desempenho tem por objetivo analisar o



desempenho para fins de gestão, com o uso de medidas individuais, destacando o papel de liderança do gestor. Contemplar a abordagem dos sistemas de recompensas, com base na promoção do aprendizado, é identificado como oportunidades para novas pesquisas, sob a forma de vinculação da recompensa ao desempenho e, em contrapartida, à atitude e comportamento das pessoas na performance gerencial.

#### **KEYWORDS**

*Innovation. Growth Mindset. Performance Evaluation System.*

**Abstract:** *The study aims to analyze a fragment of the literature to identify the characteristics of research on performance assessment and growth mindset. The growth mindset is considered as an individual's deep belief in their ability to learn, develop and change throughout their lives. The study has a qualitative, descriptive nature and a bibliometric approach. To select a Bibliographic Portfolio (PB), the constructivist instrument ProKnow-C was used, selecting 17 articles that addressed Performance Assessment and Growth Mindset in the 6 databases consulted. The results demonstrate that managers have a growth mindset when using a performance evaluation system, whose learning objective is improvement and the search for expanding results in managerial and individual terms. The results reveal that learning is promoted when the Performance Assessment aims to analyze performance for management purposes, using individual measures, highlighting the manager's leadership role. Contemplating the reward systems approach, based on the promotion of learning, is identified as opportunities for new research, in the form of linking reward to performance and, in return, to people's attitude and behavior in managerial performance.*

#### **PALABRAS CLAVE**

*Innovación. Mentalidad de Crecimiento. Sistema de Evaluación del Rendimiento.*

**Resumen:** *El estudio tiene como objetivo analizar un fragmento de la literatura para identificar las características de la investigación sobre evaluación del desempeño y mentalidad de crecimiento. La mentalidad de crecimiento se considera la creencia profunda de un individuo en su capacidad para aprender, desarrollarse y cambiar a lo largo de su vida. El estudio tiene un carácter cualitativo, descriptivo y de enfoque bibliométrico. Para seleccionar un Portafolio Bibliográfico (PB) se utilizó el instrumento constructivista ProKnow-C, seleccionándose 17 artículos que abordaban Evaluación del Desempeño y Mentalidad de Crecimiento en las 6 bases de datos consultadas. Los resultados demuestran que los directivos tienen una mentalidad de crecimiento al utilizar un sistema de evaluación del desempeño, cuyo objetivo de aprendizaje es la mejora y la búsqueda de ampliar resultados en términos gerenciales e individuales. Los resultados revelan que el aprendizaje se promueve cuando la Evaluación del Desempeño tiene como objetivo analizar el desempeño con fines de gestión, utilizando medidas individuales, destacando el papel de liderazgo del gerente. Contemplar el enfoque de sistemas de recompensa, basado en la promoción del aprendizaje, se identifica como oportunidades para nuevas investigaciones, en la forma de vincular la recompensa al desempeño y, a cambio, a la actitud y el comportamiento de las personas en el desempeño gerencial.*

## Introdução

A evolução das organizações tem despertado o interesse de estudos sobre avaliação de desempenho associada à mentalidade de crescimento, mediante uso de algumas variáveis, tais como estilo de liderança (Ersarı & Naktiyok, 2022; Abernethy *et al.*, 2021; Soares & Perin, 2020; Tseng & Levy, 2019; Diaka *et al.*, 2018; Petrucci & Rivera, 2018; Rodrigues & Raposo, 2011), inovação (Seo, 2020; Diaka *et al.*, 2018; Puente-Díaz, & Cavazos-Arroyo, 2017; Kropp *et al.*, 2006) e aprendizagem organizacional (Bassi *et al.*, 2021; Lyons & Brandura, 2021; Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020; Soares & Perin, 2020; Santos *et al.*, 2019; Valmorbida, Ensslin, & Ensslin, 2018; Jacques & Rasia, 2016). Nesse contexto, a mentalidade de crescimento é considerada como a crença profunda do indivíduo acerca da sua capacidade de aprender, desenvolver e mudar ao longo da vida (Abernethy *et al.*, 2021; Dweck, 1986, 2016).

Por ser tema ainda incipiente na literatura, a mentalidade “*mindset*” tem como propósito contribuir para o alcance de melhores resultados (Abernethy *et al.*, 2021) e eficácia no desempenho das organizações, considerando cultura, recompensas e *feedback* (Bassi *et al.*, 2021; Santos *et al.*, 2019; Valmorbida & Ensslin, 2016). Estudos realizados a partir do uso do sistema de avaliação de desempenho, como instrumento de gestão estratégica para comunicar os objetivos organizacionais (Castanha *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2019; Valmorbida *et al.*, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016) são citados como elementos que despertam a mentalidade de crescimento nos gestores (Dweck, 2016; Burnette *et al.*, 2013), diferente de uma mentalidade fixa, ou seja, dotações iniciais que engessam as organizações (Abernethy *et al.*, 2021).

Com isso, diferentes pesquisadores abordam a mentalidade de crescimento por meio de variáveis comportamentais, tais como liderança empreendedora e mentalidade empreendedora (Ersarı & Naktiyok, 2022; Petrucci & Rivera, 2018; Diaka *et al.*, 2018), orientação, propensão,

postura e disposição empreendedora (Seo, 2020; Soares & Perin, 2020), intensidade empreendedora e empreendedorismo (Kropp *et al.*, 2006), performance gerencial (Tseng & Levy, 2019; Santos *et al.*, 2019), mentalidade criativa (Puente-Díaz, & Cavazos-Arroyo, 2017), inovação e criatividade (Seo, 2020; Diaka *et al.*, 2018), estratégia de diferenciação (Ersarı & Naktiyok, 2022), engajamento, *coaching* e orientação para aprendizagem (Lyons & Brandura, 2021; Valmorbida & Ensslin, 2016). Outros estudos defendem que essa mentalidade afeta variáveis de nível organizacional, como cultura, confiança, comprometimento e engajamento (Abernethy *et al.*, 2021; Lyons & Brandura, 2021; Canning *et al.*, 2020; Keating & Heslin, 2015), da mesma forma que a mentalidade de crescimento afeta os relacionamentos interorganizacionais, desenvolvendo estratégias de melhoria à gestão, a fim de se obter retornos crescentes positivos para o desempenho organizacional (Ersarı & Naktiyok, 2022; Bassi *et al.*, 2021; Castanha *et al.*, 2020; Soares & Perin, 2020; Santos *et al.*, 2019; Valmorbida *et al.*, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Diante desse cenário, verifica-se como lacuna de pesquisa a necessidade de analisar um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento para identificar suas características, contribuindo com uma agenda de tópicos a avançar nesse campo do conhecimento, associado a estratégia de gestão e inovação. Com base nessa lacuna, surge a seguinte questão: Como um fragmento da literatura aborda a avaliação de desempenho e a mentalidade de crescimento? Assim, o objetivo do estudo visa analisar um fragmento da literatura acerca das características da pesquisa voltadas à avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento.

O estudo se justifica por emergir na literatura a temática da avaliação de desempenho associada à mentalidade de crescimento, cuja relação é descrita como multidisciplinar (Ersarı & Naktiyok, 2022; Lyons & Brandura, 2021; Abernethy *et al.*, 2021). Sua importância e originalidade se deve a necessidade de identificar conceitos que enfatizem

a mentalidade de crescimento, associada às estratégias da gestão e inovação (Ersari & Naktiyok, 2022; Bassi *et al.*, 2021; Castanha *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2019), bem como a preocupação em discutir os fundamentos e características necessárias para dar validade e legitimidade ao processo, no intuito de promover a gestão empreendedora, inovação e melhoria do desempenho organizacional (Valmorbida & Ensslin, 2016). O estudo também contribui no aspecto teórico ao suscitar novas pesquisas que explorem a avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento, bem como ao apresentar as características da pesquisa acerca da temática, com ênfase nas suas oportunidades para continuidade da pesquisa acerca do tema (Ersari & Naktiyok, 2022; Lyons & Brandura, 2021; Seo, 2020).

## Elementos teóricos da pesquisa

### Avaliação de desempenho

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e que sofrem mudanças com muita frequência (Lyons & Brandura, 2021). Em razão dessas alterações, elas precisam se adaptar, considerando o aumento de exigências, maior competitividade e a globalização, pois provocam a revisão de estratégias e redefinição de metas, de forma mais precisa e objetiva, sobretudo alinhada aos interesses empreendedores (Jacques & Rasia, 2016). Para ser organização empreendedora, faz-se necessária a adoção da inovação proativa para enfrentar os novos desafios (Seo, 2020; Soares & Perin, 2020; Kropp *et al.*, 2006; Miller, 1983), sendo esta uma das características que diferencia as organizações empreendedoras das demais (Seo, 2020; Soares & Perin, 2020; Miller, 1983).

Nesse sentido, a avaliação do desempenho é de interesse da alta administração (Diaka *et al.*, 2018), pois visa o alinhamento dos objetivos às novas estratégias para melhorar o seu desempenho (Valmorbida *et al.*, 2018; Bititci *et al.*, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2012; Nudurupati *et al.*, 2011). Com isso, o desempenho organizacional

pode ser entendido como a capacidade da organização de alcançar as metas e objetivos traçados (Castanha *et al.*, 2020; Lunnan & Haugland, 2008). Contudo, identifica-se na literatura autores que defendem que a realização dessas metas é propriamente a eficácia do desempenho organizacional (Wade & Ricardo, 2001; Hefferman & Flood, 2000).

A Avaliação de Desempenho Organizacional é abordada na literatura de duas maneiras distintas: i) Como uma prática desenvolvida a partir de processos isolados; ou, ii) Como uma atividade considerada contínua, tendo em vista os processos integrados (Castanha *et al.*, 2020; Valmorbida & Ensslin, 2016; Micheli & Mari, 2014). Diante disso, tais processos produzem resultados no desempenho, sendo eles: o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de gestão de desempenho (Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020; Valmorbida & Ensslin; 2016).

O sistema de medição de desempenho é visto como um conjunto de métricas utilizadas de forma eficiente para quantificar a eficiência e a eficácia das ações de uma organização, embora seja um processo de importante relevância, não é caracterizado como suficiente para uma boa gestão organizacional (Valmorbida & Ensslin; 2016; Neely *et al.*, 1995). Ainda, vale ressaltar que o objetivo é o processo de converter dados em informações capazes de avaliar a eficiência e a eficácia da ação (Castanha *et al.*, 2020; Melnik *et al.* 2014). Em contrapartida, o Sistema de Gestão de Desempenho tende a abranger as etapas de identificação, sinalização e avaliação dos resultados obtidos com o planejado e, a partir disso, gerar informações concretas para melhor definição das ações de aperfeiçoamento, com o objetivo de atingir o desempenho esperado (Castanha *et al.*, 2020; Valmorbida *et al.*, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016; Melnik *et al.* 2014). Ressalta-se que esses sistemas são implementados nas organizações dependendo dos grupos interessados, desse modo, os controles não são apenas um sistema único, mas sim, um pacote de sistemas (Santos *et al.*, 2019; Malmi & Brown, 2008).

A implantação desses sistemas de forma integrada, ocorre em contextos específicos, para os quais foram criados (Valmorbida *et al.*, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016; Melnik *et al.* 2014), o que evidencia a necessidade de os gestores operacionalizarem ambos os sistemas (Castanha *et al.*, 2020; Valmorbida & Ensslin, 2016; Neely, 2005). Essa característica se reflete, de certo modo, na cultura organizacional, na estrutura e estratégias, tanto corporativas quanto do ambiente, afetando diretamente a Avaliação de Desempenho Organizacional (Valmorbida *et al.*, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016; Melnik *et al.* 2014).

A literatura tenta unificar uma relação entre os sistemas de mensuração com o sistema de performance organizacional, e conjuntamente sobre o uso de possíveis medidas de desempenho que podem ser utilizadas no processo de avaliação (Castanha *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2019; Hall, 2008). No entanto, a abordagem que será utilizada para a avaliação de desempenho, não é obstante, além de delimitar as variáveis que serão analisadas. Identifica-se que a partir das suas formas de adoção, utilização e atualização podem apontar alguns ciclos de vida dos sistemas (Valmorbida & Ensslin, 2016; Nudurupati *et al.*, 2011). De acordo com a abordagem do sistema, um *performance measurement systems* (PMS) segue as etapas: I) Planejamento (inclui metas, as quais podem interferir no desempenho da organização); II) mensuração (uso das métricas utilizadas para a funcionalidade do desempenho); III) revisão (avaliação das informações acerca do desempenho através de *feedback* e recompensas); IV) outros elementos (como controles culturais e administrativos) (Santos *et al.*, 2019; Franco-Santos & Otley, 2018).

Por ser considerada um fenômeno social, a Avaliação de Desempenho admite que comportamentos, tanto individuais quanto organizacionais, são modificados por valores, sentimentos, crenças e percepções, sejam elas dos indivíduos ou das organizações (Valmorbida & Ensslin, 2016; Melnik *et al.* 2014; Micheli & Mari, 2014; Bititci *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho

deve ser voltada para as necessidades de cada organização e no contexto que está inserida (Franco-Santos *et al.*, 2012). Com isso, as medidas de desempenho utilizadas para um determinado contexto podem não ser adequadas para outros (Valmorbida & Ensslin, 2016; Gregory, 1993). Quando implantada a avaliação de desempenho no contexto organizacional, o comportamento dos empregados pode sofrer alterações, portanto, as medidas estabelecidas devem ser as mais adequadas (Valmorbida & Ensslin, 2016; Neely, 2002). A partir dessa adoção, pode-se afirmar que a tomada de decisão e o raciocínio humano são elementos que estão relacionados e vinculados com as induções apoiadas no conhecimento e nas experiências pessoais (Valmorbida & Ensslin, 2016; Berry *et al.*, 2009).

Todos os processos abordados são utilizados para o alcance dos objetivos da Avaliação de Desempenho, dentre elas a geração de informações úteis para apoiar as decisões, o crescimento individual e a melhoria da gestão (Valmorbida & Ensslin, 2016; Choong, 2014; Franco-Santos *et al.*, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2007). Quando alcançados, esses objetivos permitem a aprendizagem organizacional (Valmorbida & Ensslin, 2016; Micheli & Mari, 2014; Bititci *et al.*, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2012), possibilitando a criação de uma cultura de melhoria de desempenho no ambiente (Valmorbida & Ensslin, 2016; Choong, 2014; Micheli & Mari, 2014).

## **Mentalidade de crescimento**

A mentalidade de crescimento pode ser definida como a busca pelo crescimento e desenvolvimento dos indivíduos (Ersarı & Naktiyok, 2022; Lyons & Brandura, 2021; Abernethy *et al.*, 2021; Kropp *et al.*, 2006), concentrada em obter novos conhecimentos e direções para auxiliar tanto no desempenho individual quanto no organizacional (Soares & Perin, 2020; Seo, 2020; Diaka *et al.*, 2018). Além disso, a mentalidade de crescimento vem sendo considerada como relevante às lideranças empresariais na contínua busca pelo seu



desenvolvimento (Puente-Díaz & Cavazos-Arroyo, 2017). Muitos líderes empresariais acreditam que as empresas detentoras de recursos humanos com mentalidades criativas conseguem sustentar a competitividade, formando novos produtos e serviços para contribuir no estilo socioeconômico da população e, conseqüentemente, na geração de valor e empregabilidade (Rodrigues & Raposo, 2011). Essa questão pode encorajar indivíduos com ideias inovadoras a gerar novas organizações com uma cultura promissora (Diaka *et al.*, 2018).

Quando utilizada como objeto de estudo, a mentalidade apresenta dois aspectos distintos: a mentalidade fixa ou a mentalidade de crescimento (Abernethy *et al.*, 2021; Puente-Díaz, & Cavazos-Arroyo, 2017; Karwowski, 2014; Dweck, 1986). A mentalidade fixa é composta pelas crenças, talentos, habilidades naturais, conhecimentos vindos de berço ou características que não sofrem alteração ao longo do tempo, visto que são permanentes e imutáveis (Dweck, 1986). Já a mentalidade de crescimento é definida como a capacidade de pensar, agir, compreender além do óbvio, da busca por novos objetivos, pela capacidade da visão de oportunidades e possibilidades através das falhas ocorridas (Ersari & Naktiyok, 2022; Diaka *et al.*, 2018; Lackéus, 2016; MacGrath & MacMillan, 2000), além de lidar com a crença de que as habilidades podem ser melhoradas ao longo do tempo com o auxílio da prática (Puente-Díaz, & Cavazos-Arroyo, 2017; Karwowski, 2014).

Os indivíduos com mentalidade de crescimento possuem maiores habilidades para a execução de metas de aprendizagem, tais como aprender novas habilidades, disposição para executar novas tarefas e ajudar outros indivíduos e novas estratégias, abraça desafios e aceita *feedback* como sendo uma oportunidade de melhoria (Dweck, 2016). Em contrapartida, os indivíduos que apresentam uma mentalidade fixa, se concentram mais na parte das metas de desempenho, como por exemplo, na busca constante pelo primeiro lugar, permanecendo na defensiva e evitando novos desafios (Burnette *et*

*al.*, 2013; Dweck, 1986).

A mentalidade de crescimento é abordada nos estudos gerenciais como empreendedora (Diaka *et al.*, 2018), considerando que se trata de uma busca constante por novos caminhos, por quebras de barreiras e que surge da inovação, criatividade, agilidade no ramo dos negócios e em meio aos riscos decorrentes das atividades (Diaka *et al.*, 2018). Indivíduos que desenvolvem um comportamento baseado na Teoria Incremental, ao relacionar seus objetivos de aprendizagem, estão sempre em um processo considerado de adaptação, visto que estão em constante busca por mais conhecimento e aprimoramento de suas habilidades e capacidades (Dweck, 1986).

De acordo com a Teoria da Autoeficácia, observa-se que os indivíduos visam a antecipação das suas ações quando percebem ou julgam que são capazes de agir e prosperar em determinados tipos de situações (Puente-Díaz, & Cavazos-Arroyo, 2017; Bandura, 1997). Dessa forma, a inclusão da Aprendizagem Organizacional pode ser abordada como a busca por novos conhecimentos ou novas percepções que podem influenciar no comportamento individual (Kropp *et al.*, 2006; Hult *et al.*, 1999; Slater & Narver, 1995). Assim, a Mentalidade de Crescimento é uma ferramenta que pode contribuir para melhor gestão do desempenho nas organizações (Zahra *et al.*, 2000). Isso ocorre porque diversas variáveis podem ser encontradas ou implementadas no sistema, tais como o sistema de recompensas e *feedback*.

A partir disso, o comportamento dos empregados pode apresentar alterações, fazendo-se necessário que sejam estabelecidas medidas adequadas de desempenho (Bassi *et al.*, 2021; Santos *et al.*, 2019). Para Malmi e Brown (2008), os sistemas de recompensas e *feedback* focam na motivação e na produção dos indivíduos consequentes, bem como nos demais grupos que fazem parte da organização, objetivando o alcance das metas planejadas. Por outro lado, as recompensas são descritas em estudos anteriores como resultantes da avaliação de desempenho (Santos *et al.*, 2019; Valmorbidia *et al.*, 2018;

Valmorbida & Ensslin, 2016; Otley, 1999).

## Elementos metodológicos da pesquisa

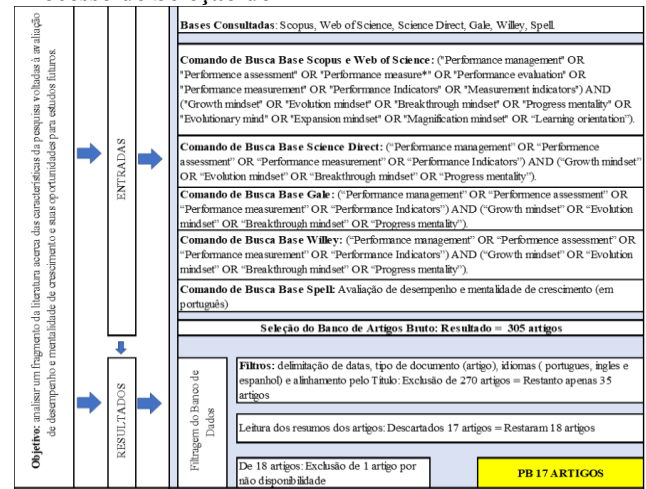
A pesquisa possui características qualitativas, quanto ao problema, e descritivas, quanto ao objetivo, com procedimentos bibliográficos e bibliométricos (Creswell, 2010; Richardson *et al.*, 1985). Seu desenvolvimento se deu por meio da seleção de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento. Para seleção de um fragmento da literatura representativo do tema, utilizou-se o instrumento construtivista *ProKnow-C*, por ser um processo estruturado e sistemático que permite a identificação de lacunas e oportunidades de pesquisas (Castanha *et al.*, 2020; Valmorbida *et al.*, 2018; Afonso *et al.*, 2011), sendo adotadas neste estudo as fases relacionadas à seleção do PB e análise bibliométrica.

A seleção do PB ocorreu entre os dias 24 e 26/01/2023, sendo consultadas as bases de dados: *Scopus*; *Web of Science*; *Science Direct*; *Gale*; *Willey* e *SPELL*. Inicialmente, foi realizada a identificação das palavras-chaves de cada um dos eixos de busca a fim de verificar a aderência ao tema, tornando-se necessário repetir o processo quando incluído novo termo. Para busca do PB nas bases de dados foram utilizadas as seguintes delimitações: (i) busca dos termos por título, resumo e palavras-chave; (ii) ano de publicação a partir de 2003 até 2023; (iii) artigo publicado; (iv) categorias e área de pesquisa relacionadas à contabilidade e administração; e (v) idioma (inglês, espanhol e português). A busca encontrou 305 artigos, sendo a base *SPELL* aquela com maior retorno (169 artigos), enquanto a base *Scopus* apresentou menor resultado (2 artigos).

A partir do resultado bruto, fez-se necessário realizar as filtragens, iniciando pela exclusão das duplicações. Na sequência, realizou-se a leitura dos títulos para verificar o alinhamento com o objeto estudado, sendo excluídos 270 artigos. Desse modo, identificam-se 35 artigos com títulos alinhados e que passam para a fase do

reconhecimento científico. Nessa etapa, foi identificado o número de citações dos artigos pelos pares, por meio de consultas ao Google Acadêmico®, em 28/02/2023. Os artigos com títulos alinhados totalizaram 1.492 citações, tendo uma média de 42 citações por artigo. Não foram realizadas exclusões nessa etapa. Assim, foi realizada a leitura do resumo dos 35 artigos para confirmação do alinhamento, sendo descartados 17 artigos que tangenciaram o tema. Com isso, foram identificados 18 artigos para leitura integral. No entanto, um estudo não estava disponível gratuitamente, finalizando o PB com 17 artigos. Apresenta-se na Figura 1 o processo de seleção do PB.

Figura 1  
Processo de Seleção do PB



Fonte: elaborada pelos autores.

O PB selecionado caracteriza-se como um fragmento da literatura acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento, servindo de base para análise bibliométrica, a partir de variáveis básicas (cuja observação dedica-se à variáveis textuais) e variáveis avançadas (cuja observação demanda atenção e crítica do aporte teórico) (Castanha *et al.*, 2020; Valmorbida *et al.*, 2018). As variáveis básicas investigadas no PB foram: (i) autor de destaque; (ii) ano de publicação; (iii) periódicos com maior interesse; (iv) países de origem dos estudos do PB; (v) palavras-chave; (vi) teoria de base; e (vii) metodologias. Como variáveis avançadas foram investigadas (i) abordagens do sistema de

avaliação de desempenho (mensuração ou gestão) e (ii) as fases do ciclo de vida dos sistemas que enfatizam a aprendizagem e o aperfeiçoamento gerencial (Bititci *et al.*, 2012). Tais variáveis podem contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento nos gestores, além de revelar possíveis outras variáveis relacionadas.

## Apresentação e discussão dos resultados

O fragmento da literatura selecionado acerca da avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento é apresentado na Figura 2, com seus autores, periódicos e número de citações. Salienta-se que os estudos do PB estão ordenados conforme o ano de publicação e encontram-se identificados nas referências da pesquisa como [PB1] ao [PB17].

Figura 2

### Portfólio Bibliográfico Selecionado

PB	Autores	Ano	Periódico	Citações
1	Ersari e Naktiyok	2022	Istanbul Business Research	0
2	Bassi, Russo, Oyadomari e Antunes	2021	REPeC-Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	0
3	Lyons e Brandura	2021	European Journal of Training and Development	4
4	Abernethy, Anderson, Nair e Jiang	2021	Accounting, Organizations and Society	15
5	Castanha, Ensslin e Gasparetto	2020	REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade	4
6	Soares e Perin	2020	RAUSP Management Journal	52
7	Seo	2020	European Journal of Innovation Management	19
8	Tseng e Levy	2019	Human Resource Management Review	59
9	Dos Santos, Beuren e Issifou	2019	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	16
10	Valmorbida, Ensslin e Ensslin	2018	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	15
11	Diaka, Soom e Asenge	2018	International Journal of Innovation	36
12	Petrucci e Rivera	2018	Journal of Leadership Studies	46
13	Puente-Diaz e Cavazos-Arroyo	2017	Thinking Skills and Creativity	102
14	Jacques e Rasia	2016	SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas E Contábeis	6
15	Valmorbida e Ensslin	2016	RCC Revista Contemporânea de Contabilidade	92
16	Rodrigues e Raposo	2011	Canadian Journal of Administrative Sciences	71
17	Kropp, Lindsay e Shoham	2006	International Marketing Review	576

Fonte: elaborada pelos autores.

Após identificação do PB, desenvolveu-se a análise bibliométrica básica e avançada, destacando-se as principais oportunidades de pesquisa.

### Análise das variáveis básicas

Os 17 artigos do PB foram elaborados por 39 diferentes autores (média de 2 autores por artigo). Em relação aos autores de destaque, observam-se aqueles com maior número de publicações no PB, porém, com trajetória de pesquisa no tema, sendo observados 3 autores que contribuíram com 2

artigos cada um.

O pesquisador Leonardo Ensslin [PB10 e PB15] atua como professor há mais de 35 anos, com trajetória acadêmica na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). É participante dos grupos de pesquisa em Avaliação de Desempenho Organizacional (UNISUL) e Gestão e Avaliação de Desempenho Organizacional (UFSC). Também foi um dos coordenadores gerais do Congresso Internacional de desempenho portuário (CIDESPORT), tendo diversos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais acerca da avaliação de desempenho, com mais de 9.940 citações no *Google Scholar*.

Outro destaque no PB é a autora Sandra Rolim Ensslin, com 2 artigos [PB5 e PB10]. A autora é professora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), atuando no programa de pós-graduação em contabilidade e no programa de engenharia de produção da UFSC. É coordenadora científica do Congresso Internacional de Desempenho Portuário (CIDESPORT) e Coordenadora Científica do Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público (CIDESP). Atua em grupos de pesquisa de Avaliação de Desempenho Organizacional, nos contextos de apoio a decisão, mensuração e gestão do desempenho e nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, por meio da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) e Processo de Seleção e Análise Crítica de Literatura (*Proknow-C*). A autora ainda é coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Avaliação de Desempenho Organizacional, sendo autora de capítulos de livros e artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, com mais de 9.180 citações no *Google Scholar*.

A autora Sandra Mara Iesbik Valmorbida contribui com 2 artigos no PB [PB10 e PB15]. É professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), desde 2013, atuando como coordenadora do curso de graduação em ciências contábeis e autora de diversas pesquisas, possuindo 725 citações no *Google Scholar*. As



autoras também são parceiras de pesquisa em dois artigos presentes neste PB. Vale destacar ainda que o estudo de Valmorbida & Ensslin (2016) [PB15] foi referenciado por Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020) [PB5] e Valmorbida, Ensslin e Ensslin (2018) [PB10].

A análise do reconhecimento científico, de acordo com o número de citações consultadas no *Google Scholar*, totalizam 1.113 citações, com média de 65,5 por artigo. Neste contexto, destaca-se o PB17 (Kropp, Lindsay & Shoham, 2006) pelo seu reconhecimento científico, com 576 citações; PB13 (Puente-Díaz & Cavazos-Arroyo, 2017), com 102 citações; e PB15 (Valmorbida & Ensslin, 2016), com 92 citações. A Figura 3 demonstra tais dados.

Figura 3

**Cruzamento entre os autores do PB e suas referências**

Autores	Bandura, R. P.	Castanha, E. T.	Ensslin, L.	Ensslin, S. R.	Gasparetto, V.	Lyons, P.	Levy, P. E.	Tseng, S. T.	Valmorbida, S. M. I.
Artigos no PB	1	1	2	2	1	1	1	1	2
Citado no PB	0	0	2	0	0	0	1	1	2

Fonte: elaborada pelos autores.

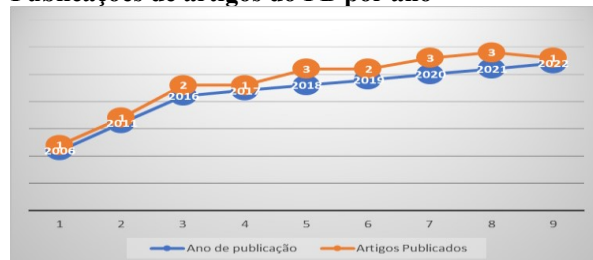
Observa-se que outros autores do PB apresentam trajetória de pesquisa na mentalidade de crescimento. Frederic Kropp atua no Instituto Middlebury de Estudos Internacionais em Monterey - Califórnia (USA), voltado à orientação empreendedora para o mercado e desempenho organizacional, abordando aspectos vinculados à inovação e mentalidade empreendedora. Esse autor tem como parceiro o pesquisador Aviv Shoham, da Universidade de Haifa, Israel, com estudos voltados à inovatividade, comportamento exploratório, habilidade de mercado e liderança de opinião. Por sua vez, o autor Noel J. Lindsay atua na Faculdade de Letras, Negócios, Direito e Economia Adelaide Business School, Austrália, atuando nos temas empreendedorismo social (como o empreendedorismo pode ajudar a capacitar indivíduos desfavorecidos) e empreendedorismo empresarial (incluindo diferenças culturais nos processos cognitivos e no comportamento dos empreendedores em diferentes sistemas sociais). Já Rogélio Puente-Díaz da Universidade Anahuac, México, dedica-se à psicologia, com temas voltados às habilidades de

pensamento, criatividade e autoeficácia criativa vinculada às mentalidades e habilidades mentais do pensamento de crescimento. Enquanto Judith Cavazos-Arroyo da Universidade Popular Autónoma do Estado de Puebla, México, pesquisa a influência de mentalidades criativas em metas de realização, autoeficácia criativa e desempenho de negócios.

Além de identificar os autores de destaque, verificar o ano em que a publicação ocorreu mostra relevante para determinar se o tema está em expansão. Nesse ponto, uma característica percebida refere-se ao fato de que até o ano de 2005 não foram identificados estudos acerca do tema. O primeiro estudo do PB é observado a partir do ano de 2006. Após, houve um salto para 2011 e uma nova lacuna temporal até o ano de 2016 com outras 2 publicações. A partir disso, o tema avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento atrai maior interesse de pesquisa, surgindo assim estudos sequencialmente de 2017 a 2022. Dessa forma, verifica-se a maior concentração de publicações na última década, totalizando 16 artigos (94%), isso demonstra que se trata de um assunto que está captando a atenção de novos pesquisadores e há espaço para novas pesquisas, demonstrando que é crescente a necessidade de adaptar o sistema de avaliação de desempenho para identificar, mensurar, reportar e analisar informações que visam melhorar a aprendizagem do gestor com mentalidade de crescimento para a gestão estratégica e empreendedorismo. Esses dados são apresentados na Figura 4.

Figura 4

**Publicações de artigos do PB por ano**



Fonte: elaborada pelos autores.

Ao investigar os periódicos com maior interesse de publicação relacionados ao tema,

observam-se 16 diferentes periódicos no PB, com destaque para a *Revista Contabilidade, Gestão e Governança* (CGG), ao contribuir com 2 artigos [PB9 e 10]. A CGG é vinculado à Universidade de Brasília (UnB), cujo objetivo é divulgar conhecimentos científicos e tecnológicos relacionados às ciências contábeis e administração, classificada no indicador Qualis-Capes (2017-2020) como A3, indexada em diversas bases, sendo citadas GALE, SPELL e *Web of Science*. Os demais periódicos apresentaram apenas 1 publicação neste PB.

Além disso, foram identificados os países de origem dos estudos do PB, buscando a abrangência do tema. Verifica-se que todos os continentes estão representados no PB, com destaque para os estudos desenvolvidos no Brasil (37% do PB), enquanto os estudos realizados nos países do continente europeu, em conjunto, também representam 37% do PB. Complementarmente, foram observados os termos utilizados como palavras-chave nos artigos do PB, como demonstra a Figura 5.

Figura 5  
Nuvem de palavras dos artigos do PB



Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se que os termos com maior recorrência no PB são: *Avaliação de Desempenho*, *Orientação Empreendedora*, *Desempenho Organizacional*, *Mentalidade de Crescimento*, *Gestão*, *Liderança*, *Orientação de Aprendizagem*, *Inovação* e *Feedback*. Demonstra-se que o termo *Avaliação de Desempenho* possui maior destaque em relação às demais, seguida pela palavra *Orientação de Aprendizagem*.

Conhecer as teorias que norteiam a pesquisa revelam os conceitos centrais que embasam a lente

de análise do tema. Nesse sentido, por se tratar de uma abordagem teórica, a avaliação de desempenho requer do pesquisador a adoção de uma teoria orientadora ou um ponto de vista sobre o tema (Valmorbida et al., 2018). Da mesma forma, quando observado o aspecto da mentalidade de crescimento, a afiliação teórica dos pesquisadores pode demonstrar sua forma de abordagem. Assim, verifica-se que a principal abordagem teórica acerca do tema segue a vertente psicológica ao destacar a influência dos processos motivacionais do indivíduo e inteligência que fornece informações sobre os processos motivacionais essenciais para a realização do indivíduo (Dweck, 1986). Também são observados aspectos de *Empowerment*, enfatizando que o indivíduo se desenvolve em 2 aspectos: individual e em equipes.

Dentro do conceito de autorrealização, destaca-se a Teoria do Empreendedorismo (Miller, 1983) que defendem a orientação empreendedora ao relacionar processos de identificação e exploração de oportunidades do mercado, onde o empreendedor é aquele que se engaja em inovação proativa, investigação de estratégias empresariais e mecanismos para influenciar positivamente os aspectos econômicos da organização e, conseqüentemente, seu desempenho. Essa teoria está ligada a Teoria da Autoeficácia e Orientação Empreendedora (Bandura, 1997), cujos conceitos defendem que o indivíduo desenvolve e exerce sua eficácia conforme seus interesses, além da Teoria do Relacionamento Interorganizacional (Lunnan & Haugland, 2008), em que as relações são firmadas por meio de alianças que criam valor aos parceiros, sendo os laços entre líderes e subordinados desenvolvidos com base nas trocas didáticas e influência ao longo do tempo. Outras teorias observadas nesse viés, são: Teoria de Liderança; Teoria Multinível; Teoria da Liderança Relacional; Teoria de Sistemas; Teoria da pessoa implícita dos gerentes.

Além da abordagem psicológica, identificou-se no PB influências de teorias organizacionais, como a Teoria da Mensuração (Willet, 1991), que permite o entendimento e reprodução das

características da mensuração para a tomada de decisão, e a Teoria da Contingência (Lawrence & Lorsch, 1967), aplicada para auxiliar na explicação da amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho, cujos indicadores podem apresentar melhor performance quando as informações estratégicas são compartilhadas, sendo que o ambiente influencia no desenho da organização.

Em relação aos aspectos metodológicos dos estudos do PB, destacam-se as naturezas qualitativas [PB 3, 5, 8, 10, 12, 14 e 15] com revisão sistemática da literatura. Já o PB 6 aplica a análise bibliométrica de dados, relacionando o impacto direto e positivo da orientação empreendedora no desempenho organizacional, cujo efeito é mais forte para medidas de desempenho multiitens, além do efeito mediador da orientação de aprendizagem e inovatividade na relação no desempenho da empresa. Esses artigos obtiveram um alinhamento sistêmico ao explorar a Avaliação de Desempenho como instrumento norteador de estratégias para melhorias organizacionais, observando a gestão de desempenho como método para liderança nos relacionamentos intraorganizacionais. Tais estudos exploram o envolvimento do gestor na avaliação de desempenho.

Por sua vez, os estudos com natureza quantitativa [PB 1, 2, 4 e 7], com objetivos descritivos, realizam coleta de dados por meio de levantamento *survey*, visando analisar a influência da mentalidade empreendedora no indivíduo, o comportamento de liderança ou a cultura com efeitos positivos e significativos no desempenho dos negócios, nas estratégias de diferenciação e maiores amplitudes no Sistema de Avaliação de Desempenho. Ainda, observa-se que a abordagem do estudo de caso é identificado em outros 3 estudos [PB 9, 11 e 17], também com abordagem quantitativa, com investigação das relações entre Avaliação de Desempenho e os sistemas de recompensas, *feedback*, performance gerencial, inovação e criatividade. Por fim, os artigos identificados como estudo de caso, com abordagem qualitativa [PB 13 e 16] exploraram os conceitos da mentalidade de crescimento com

relação indireta e positiva por meio de influência de metas, autoeficácia criativa e desempenho percebido/esforço exercido, em que a orientação empreendedora prediz positivamente o desempenho.

### Análise das variáveis avançadas

Com base nos artigos empíricos do PB [1, 2, 4, 7, 9, 11, 13, 16, 17], buscou-se identificar a abordagem dos sistemas de avaliação de desempenho que consideram a mentalidade de crescimento como característica ou função, buscando a fase do ciclo de vida (Bititci *et al.*, 2012) relacionada ao seu desenvolvimento, como apresentado na Figura 6.

Figura 6

#### Abordagem dos sistemas e ciclo de vida no PB

PB	Autores (ano)	Abordagem dos Sistemas		Ciclo de Vida dos Modelos		
		Mensuração de Desempenho	Gestão de Desempenho	Design	Implantação	Uso
1	Ersari e Naktiyok (2022)		X			X
2	Bassi, Russo, Oyadomari e Antunes (2021)	X			X	X
4	Abernethy, Anderson, Nair e Jiang (2021)		X			X
6	Soares e Perin (2020)		X			X
7	Seo (2020)		X			X
9	Santos, Beuren e Issifou (2019)		X			X
11	Diaka, Soom e Asenge (2018)		X			X
13	Puente-Diaz e Cavazos-Arroyo (2017)		X			X
16	Rodrigues e Raposo (2011)		X			X
17	Kropp, Lindsay e Shoham (2006)		X		X	X

Fonte: elaborada pelos autores.

Diante da Figura 6, verifica-se que sob a lente avaliação de desempenho, a mentalidade de crescimento tem uma influência na gestão estratégica. Observa-se que nos estudos do PB a principal abordagem verificada enfatiza o aperfeiçoamento da gestão de desempenho, com a preocupação de adotar e utilizar indicadores eficientes para obtenção do sucesso. Concebe-se a partir disso que a mentalidade de crescimento está presente nas três fases da avaliação de desempenho. Desenho, implantação e uso do SAD podem ser oportunidades aos gestores para desenvolver a mentalidade da gestão fixa para uma mentalidade de crescimento.

Observa-se a relevância do uso de medidas individuais, ou a singularidade do sistema, cujo objetivo visa promover a gestão da melhoria do desempenho, alinhamento de estratégias da organização com o desempenho desejado

(Castanha *et al.*, 2020). Assim, conforme identificado no PB6, há um impacto positivo no desempenho organizacional proporcionado pela orientação empreendedora com a utilização de medidas de desempenho multiitens. Essas medidas, associadas a fatores como aprendizagem e a inovação, contribuem para formação de uma estratégia voltada ao alcance dos objetivos. Esses conceitos também são observados no PB2, quando sinaliza que o sistema deve compreender metas independentes, com abordagem coletiva, priorizando o desempenho em grupo, para que a gestão seja mais participativa.

A avaliação de desempenho voltada à aprendizagem, possui um desenho mais habilitante, propiciando maior foco dos gestores. O modelo de desenho que a empresa adota está associada à performance gerencial, com o uso de *feedback* em tempo real, como ferramenta para o compartilhamento de informações estratégicas, redes ágeis de equipes, análise avançadas de pessoas, aprendizagem personalizada e inteligência artificial, como observado no PB 9. As causas dessa relação, impulsionam os resultados organizacionais desejáveis, valores e visão compartilhados, desenvolvimento de talentos, gestão da mudança e recompensa. Como proposto por Tseng e Levy (2019), os sistemas estão mudando a prática do *feedback* e sua fonte, tendo influência direta na dinâmica racional, com líderes focais e receptores, tornando-se fonte de apoio ao gerenciamento de desempenho. Nesse sentido, conforme o Lyons e Bandura (2021), o gerente estimula uma mentalidade de crescimento com o uso do *feedback*, assim como consegue funcionários focados, levando-o as melhores estratégias. Um sistema de avaliação de desempenho, deve ser focado na aprendizagem e aperfeiçoamento, utilizando informações que derivam das relações e interações humanas, para gerir o desempenho (Valmorbida *et al.*, 2018). Isso envolve todos os interessados possibilitando a melhoria do sistema e a probabilidade de erros. Essa promoção de aprendizagem é proporcionada pela gestão e acontece na avaliação de desempenho, favorece a tomada de decisão e

amplia a comunicação dos resultados a todos os envolvidos (Jacques & Rasia, 2016).

A confiabilidade e legitimidade dos processos avaliativos do desempenho parte da cultura organizacional, com envolvimento dos colaboradores no processo e incorporação de suas preferências, valores e interesses, bem como seus conflitos, afim de reduzir a assimetria informacional e desenvolver estratégias para a melhoria da gestão (Valmorbida & Ensslin, 2016). Esses conceitos são corroborados no [PB16] quando enfatiza a forma como as informações são distribuídas entre os membros da empresa, seja através dos processos e rotinas estabelecidos, com vistas ao compartilhamento de informações, cujo aprimoramento se dá por meio de valores empreendedores praticados pelo gestor, como proatividade, tomada de risco e inovação, visando a melhora no desempenho organizacional. Da mesma forma, evidencia-se que uma mentalidade empreendedora e de crescimento está associadas à autoeficácia criativa, prazer, percepção de desempenho e esforço exercido, sendo adaptável aos resultados motivacionais, que contribuem positivamente com o desempenho quando integrado à inovação, estratégias de diferenciação, agilidade nos negócios e assunção de riscos [PB1, 11 e 13].

O aumento da orientação empreendedora, conforme evidenciado no PB 7, torna-se benéfico para a inovação tecnológica e de produto, quando observadas sob o contexto da má configuração de papéis da gestão, assim a inovação está intimamente ligada às iniciativas empreendedoras, estimulando a intenção estratégica para inovação em tecnologia e produto, quando combinadas com uma análise realista de seus recursos. Para o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento é necessário o uso de mecanismos utilizados na aprendizagem organizacional (Abernethy *et al.*, 2021). Assim, a mentalidade de crescimento está associada ao aprendizado, ou seja, na prática do gerenciamento de recursos, a forma como o líder utiliza as estratégias para a tomada de ações e os recursos utilizados pelo líder inovador e na comunicação flexível de seus



objetivos estratégicos.

## Considerações finais

Com o objetivo analisar um fragmento da literatura acerca das características da pesquisa voltadas à avaliação de desempenho e mentalidade de crescimento foi desenvolvido o presente estudo mediante a seleção de 17 artigos que compõe o PB, utilizando-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. A partir da análise das variáveis básicas foram identificados como destaque os autores Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin e Sandra Mara Iesbik Valmorbida, com 2 artigos cada. Tais autores possuem trajetória de pesquisa alinhada ao tema. Observa-se que em relação as palavras-chaves no PB, o termo Avaliação de Desempenho possui maior destaque em relação às demais, seguida pelo termo Orientação de Aprendizagem. A partir disso, foi identificado uma maior concentração de publicações sobre o tema na última década. O periódico de maior interesse sobre o tema em destaque é a *Revista Contabilidade, Gestão e Governança (CGG)*, classificada atualmente no indicador Qualis-Capes como A3, contribuindo com 2 artigos [PB9 e 10], na qual pode-se identificar que estudos desenvolvidos no Brasil possuem maior representatividade (37%).

No tocante a afiliação teórica empregada nos estudos, verifica-se abordagens advindas de teorias da psicologia (Dweck, 1986), desenvolvimento motivacional dos aspectos individuais e de equipe do *empowerment*, teorias de autorrealização e empreendedorismo (Miller, 1983), autoeficácia e orientação empreendedora (Bandura, 1997), inovação e estratégias de mercado por meio de alianças advindas da teoria do relacionamento inter organizacional (Lunnan & Haugland, 2008) e teoria da mensuração (Willet, 1991) e teoria da contingência (Lawrence & Lorsch, 1967), buscando explicar a amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho na tomada de decisões. Em relação aos aspectos metodológicos foram identificados as abordagens: qualitativas [PB 3, 5, 8, 10, 12, 14 e 15] com

revisão sistemática da literatura; quantitativa [PB 1, 2, 4 e 7], realizada por meio de levantamento *survey*; estudo de caso [PB 9, 11 e 17] com abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento; estudo de caso com abordagem qualitativa [PB 13 e 16] e análise bibliométrica de dados [PB 6]

Dentre as variáveis avançadas, evidencia-se a abordagem do sistema, sendo relevante a verificação dos determinantes da mensuração para o entendimento de como esses processos se desdobram. O estabelecimento de medidas de desempenho individuais, mas de abrangência coletiva, com foco na cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores no processo avaliativo, busca reduzir a assimetria informacional e desenvolver estratégias para a melhoria da gestão. Assim, os sistemas de desempenho estáticos, ou seja, desenvolvidos com vistas a vigiar o desempenho, proporcionam dificuldades na definição de objetivos e alinhamento estratégicos. Por outro lado, um sistema projetado para gerir o desempenho, voltado à aprendizagem e aperfeiçoamento, com informações derivadas das interações humanas, tornam o desenho, implantação e uso dos sistemas mais habilitantes. As atividades que definem esses objetivos envolvem o *feedback*, visam a inovatividade e o empreendedorismo, como a construção de indicadores, compartilhamento de informação e estabelecimento de metas, apresentando uma associação ligeiramente maior e direta com a performance gerencial. Isso pode influenciar um maior foco dos gestores, visto que o feedback é um determinante do comportamento humano nas organizações.

Assim compreende-se que um sistema de avaliação de desempenho que permite tomar medidas para aperfeiçoamento, preocupado em ampliar a comunicação dos resultados a todos os envolvidos, promove o aprendizado, destacando-se o papel de liderança do gestor. No entanto, é o uso do Sistema de Avaliação de Desempenho que serve como impulsionador desta mentalidade de crescimento. Com isso, os resultados apresentam uma contribuição relevante para a literatura acerca

do tema, considerando-se a abrangência e a atualidade do assunto conforme identificado nos artigos selecionados no PB, frente a um cenário cada vez mais tecnológico.

Algumas limitações podem ser observadas em relação ao estudo. A formação do PB restringiu-se aos artigos de periódicos consultados em seis bancos de dados disponibilizados no portal CAPES, cujo resultado foi considerado baixo, o que pode indicar que o tema ainda é emergente. Além disso, a abrangência da mentalidade de crescimento no contexto da avaliação de desempenho ainda é um constructo em desenvolvimento, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados. Assim, para pesquisas futuras sugere-se ampliar o número de bases de dados pesquisadas e introduzir novos eixos de investigação, com estilos de liderança para compreender as relações da mentalidade de crescimento e avaliação de desempenho para um melhor direcionamento do tema.

Espera-se que os achados deste estudo possam contribuir com outros pesquisadores interessados no tema, bem como aos gestores de organizações que buscam desenvolver a mentalidade de crescimento, com inovação e desempenho sustentáveis para seus negócios.

## Referências

Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, S., & Iang, Y. A. (2021). Manager 'growth mindset' and resource management practices. *Accounting, Organizations and Society, 91*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>

Afonso, M. H. F., Souza, J. V., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental, 5*(2), 47-62.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bassi, M., Russo, P. T., Oyadomari, J. C. T., & Antunes, M. T. (2021). Cultura Organizacional, Nível de Parceria da Controladoria e Sistemas de Avaliação

de Desempenho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), 15*(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v15i3.2897>

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *British Accounting Review, 41*(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

Bititci, U. S., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow\*. *International Journal of Management Reviews, 14*(3), 305-327.

Burnette, J. L., Oboyle, E. H., Vanepps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mindsets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin, 139*(3), 655e701. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0029531>

Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chapman, J. S., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultural of genius at work: Organizational mindsets predicts, cultural norms, trust and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 46*(4), 662-642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>

Castanha, E. T., Ensslin, S. R., & Gasparetto, V. (2020). Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma revisão de literatura. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, 10*(3), 138-153. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i3.1063>

Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research, 52*(14), 4174-4197. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>

Creswell, J. W. (2010). *Research project: qualitative, quantitative and mixed methods*. Porto Alegre: Artmed.

Diaka, H. S., Soom, A. T., & Asenge, E. L. (2018). Entrepreneurial mindset and performance of small and medium scale enterprises in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. *International journal of Innovation, 6*(2), 124-146. <https://doi.org/10.5585/iji.v6i2.223>

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.41.10.1040>

Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard business review*, 13(2), 2-5.

Ersari, G., & Naktiyok, A. (2022). The Role of Competitive Strategies in the Effect of Entrepreneurial Mindset and the Entrepreneurial Leadership on Business Performance. *Istanbul Business Research*, 51(1). <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.834294>

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>

Gregory, M. J. (1993). Integrated performance measurement: A review of current practice and emerging trends. *International Journal of Production Economics*, 30(31), 281-296. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(93\)90099-7](https://doi.org/10.1016/0925-5273(93)90099-7)

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>

Hult, G. T. M., Nichols, E. L. Jr, Giunipero, L. C., & Hurley, R.F. (1999), Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study, *Journal of International Marketing*, 8(3), 61-83. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.61.19628>

Jacques, F. V. S., & Rasia, K. A. (2016). Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 20(2), 59-72.

Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329e341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>

Karwowski, M. (2014). Creative mindsets: Measurement, correlates, consequences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 8(1), 62–70. <https://doi.org/10.1037/a0034898>

Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International marketing review*, 23(5), 504-523. <https://doi.org/10.1108/02651330610703427>

Lackéus, M. (2016). A value and economics grounded analysis of six value creation based entrepreneurial education initiatives. In *ECSB Entrepreneurship Education Conference* (Vol. 11, p. 13).

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Lyons, P., & Bandura, R. P. (2021). Manager-as-coach: stimulating engagement via learning orientation. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 691-705. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0123>

Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556. <https://doi.org/10.1002/smj.660>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, v. 25(2), 147-156.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>

Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29(7), 770-791. <http://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

Neely, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como*. Lisboa: Caminho Portugal.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1264-1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>

Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56. <https://doi.org/10.1002/jls.21595>

Puente-Díaz, R., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). The influence of creative mindsets on achievement goals, enjoyment, creative self-efficacy and performance among business students. *Thinking Skills and Creativity*, 24, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.02.007>

Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, R. G., & Raposo, M. (2011). Entrepreneurial orientation, human resources information management, and firm performance in SMEs. *Canadian Journal of Administrative*

*Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(2), 143-153. <https://doi.org/10.1002/cjas.205>

Santos, V., Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Contabilidade Gestão e Governança*, 22(1), 38-58. [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2019v22n1a3](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n1a3)

Seo, R. (2020). Entrepreneurial orientation and innovation performance: insights from Korean ventures. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 675-695.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3). <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>

Soares, M. D. C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55, 143-159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>

Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001>

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(3), 339-360. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n3a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a3)

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

Wade, D. & Recardo, R. J. (2001). *Corporate performance management: how to build a better organization through measurement-driven strategic alignment*. Routledge.