

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR PORTUÁRIO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

PERFORMANCE EVALUATION AND MANAGEMENT PRACTICES IN THE PORT SECTOR: A LITERATURE REVIEW

Daiana Rafaela Pedersini

Universidade Federal de Santa Catarina
daianapedersini@hotmail.com

Sandra Rolim Ensslin

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

Submissão: 19/06/2021

Aprovação: 31/12/2021

RESUMO

A utilização de práticas de gestão alinhadas à estratégia da organização tem o potencial de melhorar o desempenho organizacional. Contudo, o ambiente portuário tem dado ênfase ao aspecto operacional do setor. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é identificar as características da Avaliação de Desempenho e das Práticas de Gestão no Setor Portuário, sob uma perspectiva Construtivista. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, norteadas pelo *ProKnow-C*. A análise dos artigos evidenciou que os estudos existentes se concentram em autoridades portuárias e terminais de contêineres, e a utilização de indicadores sociais e ambientais ainda é pouco explorada. É frequente a replicação de modelos sem considerar as características que tornam os portos singulares e que podem não ter sido abordadas pela literatura, evidenciando um desalinhamento da avaliação feita nos estudos com o conceito Construtivista de Avaliação de Desempenho adotado. Logo, o estudo contribuiu para a identificação de lacunas de pesquisa que direcionam os estudos para outros mercados portuários e o acompanhamento dos efeitos gerados pela Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional; Gestão Portuária; Competitividade; Estratégia; Abordagem Construtivista.

ABSTRACT

The use of management practices aligned with the organization's strategy has the potential to improve organizational performance. However, the port environment has emphasized the operational aspect of the sector. In this sense, the aim of this article is to identify the characteristics of Performance Evaluation and Management Practices in the Port Sector, from a Constructivist perspective. This is a systematic literature review, guided by *ProKnow-C*. The analysis of the articles showed that the existing studies focus on port authorities and container terminals, and the use of social and environmental indicators is still little explored. The replication of models is frequent, without considering the characteristics that make the ports unique and that may not have been addressed in the literature, showing a misalignment

of the assessment made in studies with the Constructivist concept of Performance Evaluation adopted. Therefore, the study contributed to the identification of research gaps that direct the studies to other port markets and the monitoring of the effects generated by the Performance Evaluation.

Keywords: Organizational Performance; Port Management; Competitiveness; Strategy; Constructivist approach.

INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, as organizações vêm enfrentando desafios que as levam a adotar novos procedimentos para se adaptarem às forças externas em função das exigências do mercado, ou às imposições internas pelas alterações de políticas e procedimentos (IGNASIAK-SZULC; JUŠČIUS; BOGATOVA, 2018). Nesse contexto, a utilização de práticas de gestão, alinhadas à estratégia da organização, tem o potencial de melhorar o desempenho organizacional. No ambiente portuário, verifica-se que, com as mudanças ocorridas na ordem econômica mundial, o papel dos portos, como elo que mantém o sistema de transportes global, é intensificado (PARK; DE, 2004). Isso torna o ambiente de negócios mais competitivo, representando um grande desafio para a gestão portuária (HAMID, 2018). Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho (AD) no setor vem se desenvolvendo no processo de gestão dos portos (VAGGELAS, 2019).

O campo de gestão portuária tem debatido a utilização de práticas de gestão para o desempenho organizacional (CONSTANTE *et al.* 2018). Para aperfeiçoar o desempenho das organizações, boas práticas de gestão têm sido buscadas (PARK; DE, 2004), permitindo a canalização dos esforços individuais para o alcance de níveis de desempenho em níveis de excelência (BLOOM; VAN REENEN, 2007). Contudo, no campo das operações portuárias e das pesquisas de gerenciamento, a gestão do desempenho tem sido um dos problemas comuns, tendo em vista que as pesquisas existentes estão voltadas para a eficiência, deixando de observar aspectos relacionados à gestão do desempenho (WIDJANARKA; WIRJODIRDJO; MENTARI 2017).

Percebe-se que há uma concentração de estudos que analisam autoridades portuárias (AERTS; DOOMS; HAEZENDONCK, 2015; APARISI-CAUDEL, GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009) e terminais de contêineres (JAFFAR; BERRY; RIDLEY, 2005; PARK; DE, 2004; SCHELLINCK; BROOKS, 2016; VIEIRA *et al.*, 2016; WANG; NG; OLIVIER, 2004), e a discussão sobre a incorporação de indicadores não financeiros no Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) ainda não faz uso de uma estrutura capaz de tratar os aspectos sociais e ambientais (XIONG; ZHOU, 2019). Assim, há uma amplitude de ‘agentes’ portuários a ser explorada, e os indicadores, vinculados às diversas dimensões do desempenho do complexo portuário, merecem investigação.

Diante do exposto, a questão que norteia este estudo é ‘Como a literatura relacionada à Avaliação de Desempenho e Práticas de Gestão vem se desenvolvendo no Setor Portuário?’. Para responder à questão, o objetivo deste estudo é identificar as características da AD e das Práticas de Gestão no Setor Portuário, sob a perspectiva Construtivista. Utilizou-se, como instrumento de pesquisa, o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, que corresponde a um processo estruturado que orienta a seleção e revisão de forma crítica para a expansão do conhecimento (KREUZBERG; VICENTE, 2018; MATOS, ENSSLIN; ENSSLIN, 2019; ENSSLIN, WELTER; PEDERSINI, 2021).

De acordo com Okwir *et al.* (2018), as organizações devem ser conduzidas para a seleção de melhores práticas, analisando o contexto singular em que operam. Desse modo, a combinação do conhecimento existente com a experiência dos atores demonstra o ponto forte

em se utilizar uma abordagem Construtivista, uma vez que o conhecimento é essencial nessa abordagem (BUSI; BITITCI, 2006). Desse modo, este estudo parte do conceito de Ensslin *et al.* (2010) que define a AD como um processo para gerar conhecimento no gestor em relação a um contexto específico cujo propósito é avaliar, pela percepção do próprio gestor, atividades que identificam, organizam e mensuram, ordinal e cardinalmente, integrando os aspectos que se consideram necessários e suficientes para sua gestão, possibilitando a visualização dos impactos das ações e sua gestão.

Dada a representatividade do setor, na economia mundial, investigar como ele vem sendo tratado pela literatura permite identificar *insights* que auxiliem a gestão dos portos pela AD. Ao explorar o uso de práticas de gestão sob uma perspectiva estratégica, identificou-se a oportunidade para investigações em outros mercados portuários que não se limitem a terminais de contêineres e autoridades portuárias. Do ponto de vista prático, dissemina a importância da utilização de indicadores adequados às necessidades organizacionais e de seus usuários, possibilitando que gestores conheçam os benefícios de Sistemas *ad hoc*. A discussão sobre o uso de indicadores que atendam às necessidades dos atores da cadeia logística, englobando indicadores sociais e ambientais, incentiva as organizações portuárias a se preocuparem com o impacto ambiental e com os aspectos sociais, oferecendo também uma contribuição de cunho social.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Práticas de Gestão no Setor Portuário

A investigação relacionada à adoção das Práticas de Gestão no desempenho organizacional é ampla, principalmente no campo de operações, e busca entender o comportamento de organizações que adotaram essas práticas (CHENG; CHOY, 2013). Constante *et al.* (2018) e Cheng e Choy (2013) mencionam que a efetiva implementação de boas práticas potencializa a excelência do desempenho dos negócios e coloca a organização em situação mais competitiva. No contexto portuário, verifica-se que a logística atual demanda das organizações a integração de todos os elementos que compõem a cadeia de suprimentos.

Práticas de Gestão, relacionadas à logística portuária contemporânea, pressionam as organizações de transporte a reduzir seus custos e melhorar seus serviços (MARLOW; CASACA, 2003). Dessa forma, novas práticas estratégicas de gerenciamento devem ser incorporadas à gestão portuária para a eficácia dos portos e consequente competitividade e melhoria de desempenho (DIAS *et al.*, 2012), constituindo-se como oportunidade de atividade de desenvolvimento estratégico a longo prazo (XIONG; ZHOU, 2019).

Ao implementar novas práticas, as organizações se veem diante do desafio de como gerenciar positivamente as mudanças resultantes dessa implementação. Isso acontece porque os desafios inerentes à atividade levam as empresas envolvidas nesse complexo portuário a buscar melhorias contínuas em seus processos e serviços, visando permanecer competitivas e lucrativas (CHENG; CHOY, 2013). Essas iniciativas são centradas na estratégia e evoluem no decorrer do tempo, auxiliando o direcionamento dos gestores para as principais áreas e práticas que contribuem para uma implementação eficaz.

A implementação de ações que melhorem o desempenho de um porto normalmente exige grandes investimentos (GARCÍA-MORALES; BAQUERIZO; LOSADA, 2015) e mudanças contínuas na gestão. Tal conduta leva à necessidade pela busca de novos recursos ou adaptações nos investimentos para realizar essas ações, especialmente aquelas decorrentes das demandas de seus usuários (DE LANGEN; HEJI, 2014; PARK; DE, 2004).

1.2 Desempenho das Organizações do Setor Portuário

Os portos são um componente elementar na rede de transportes global e regional. Seu desempenho tem impacto expressivo na economia de um país (IGNASIAK-SZULC; JUŠČIUS; BOGATOVA, 2018), o que denota a relevância de observar as mudanças que ocorrem ao longo do tempo e planejar continuamente seu desempenho para arcar com as crescentes demandas da competitividade (JAFFAR; BERRY; RIDLEY, 2005; MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012). Existe uma tendência de monitorar o desempenho centrada em indicadores operacionais, conforme Schellinck e Brooks (2016) e Vaggelas (2019). No entanto, os indicadores de desempenho podem ser utilizados em qualquer dimensão que se deseje gerir, ou seja, além da avaliação propriamente dita, os indicadores podem ser utilizados para comparar desempenhos internos, analisando sua evolução, ou externos entre diferentes empresas (WANG, 2014) e/ou para analisar tendências (WIDJANARKA; WIRJODIRDJO; MENTARI 2017).

No que se refere à comparabilidade externa de desempenho, o *benchmarking* é apontado como a ferramenta eficaz nesse processo. Por meio dele, é possível que os portos identifiquem seus pontos fortes e fracos para melhorar sua produtividade e conheçam práticas e indicadores utilizados por seus concorrentes que apresentaram bons resultados (DIAS *et al.*, 2009). Contudo, conforme Wu, Yan e Liu (2009), deve-se verificar a aderência desses indicadores e práticas, pois cada organização possui suas particularidades e enfrenta situações diversas em diferentes momentos. O uso de indicadores genéricos pode até mesmo ser prejudicial em termos de gestão, bem como a avaliação de dimensões genéricas. Vieira *et al.* (2016) corroboram essa perspectiva ao argumentar que cabe à governança portuária vislumbrar quais aspectos têm potencial para afetar o desempenho de forma positiva e considerar esses aspectos para gerenciá-lo.

Segundo Hamid (2018), o uso de indicadores não financeiros não é recente, e, desde 1930, já havia empresas europeias que os utilizavam para alcançar objetivos de curto e de longo prazos. Entretanto, foi em 1990 que começaram a ser desenvolvidos estudos que reforçavam o bom relacionamento dos indicadores financeiros e não financeiros para alcance das estratégias. Ainda hoje observa-se que diversos modelos de AD desconsideram essa integração, tida como central, para implementar uma estratégia que busca o sucesso e o crescimento organizacional (RAMACHANDRAN; FEGADE; RAICHURKAR, 2017). Dada a necessidade de considerar as dimensões e os respectivos indicadores que promovam o alcance da estratégia organizacional, agrega-se a preocupação da sustentabilidade, as ações devem garantir o desenvolvimento sustentável, relacionadas à responsabilidade social e proteção ambiental. Assim, Xiong e Zhou (2019) argumentam que o ‘futuro’ da AD Portuária reside na consideração e no atendimento das demandas dos *stakeholders*, traduzidas em indicadores que evidenciem o alcance da estratégia delineada de forma sustentável.

A competitividade dos portos deixou de ser baseada apenas em aspectos de localização, e a satisfação dos usuários passou a ser objetivo da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (WANG; NG; OLIVER, 2004). A inclusão dos *stakeholders*, tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia, é vista como determinante para o êxito das organizações a longo prazo (AERTS; DOOMS; HAEZENDONCK, 2015). Contudo, esse ponto é pouco explorado na literatura. Assim, a satisfação dos usuários passa a ser um elemento necessário na Avaliação de Desempenho Portuário (BROOKS; PALLIS, 2008). Além disso, os usuários envolvidos no processo decisório passam a ter mais participação na definição das estratégias e metas, bem como no processo de monitoramento de desempenho, promovendo a aprendizagem organizacional (APARISI-CAUDELI; GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009). Com base no monitoramento do desempenho, é possível identificar os aspectos que necessitam de intervenção, incorporando a gestão do desempenho ao processo de avaliação (SOMENSI *et al.*, 2017).

MÉTODO DO ESTUDO

1.1 Instrumento de Intervenção – *ProKnow-C* e procedimento para coleta de dados

Esta pesquisa, de cunho qualitativo, analisa de forma crítica os artigos que compõem o Portfólio selecionado. Para tanto, utilizou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* como instrumento de intervenção. Desenvolvido pelo LabMCDA, da UFSC, o *ProKnow-C*, teve sua primeira publicação em 2010, no trabalho de Tasca *et al.* (2010), mas sem essa denominação. Na sequência, há os estudos de Bortoluzzi *et al.* (2011) e os de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), Valmorbidia e Ensslin (2016) e de Ensslin, Welter e Pedersini (2021). O instrumento vem sendo aprimorado com o intuito de instigar o pesquisador no aprofundamento na análise crítica e identificação de contribuição para a temática estudada, por meio de cinco etapas: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Mapa da Literatura; (iv) Análise Sistêmica; e (v) Pergunta e objetivos de pesquisa (KREUZBERG; VICENTE, 2018; MARAGNO; BORBA, 2017; MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021).

Com a seleção do Portfólio Bibliográfico, buscou-se coletar um fragmento da literatura sobre o tema Práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Portuário. A Figura 1 apresenta o resumo dos procedimentos que seguem as orientações dos estudos de Bortoluzzi *et al.* (2011) e de Welter e Ensslin (2021).

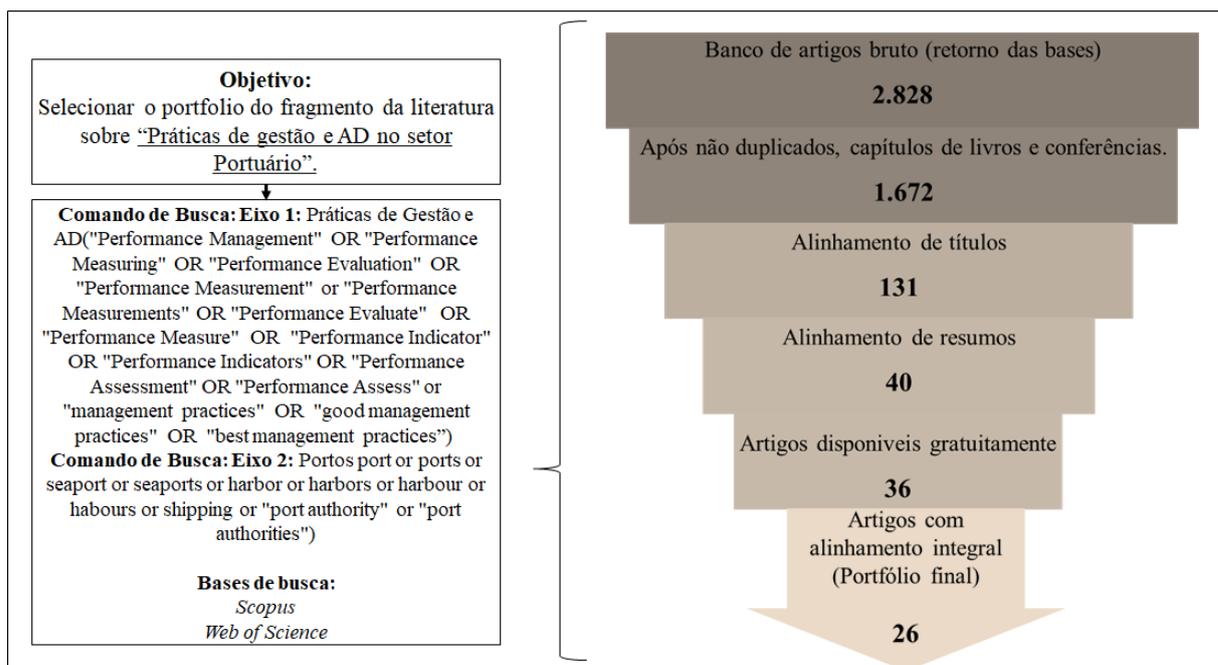


Figura 1 - Processo de Seleção do PB.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

A busca dos artigos foi feita sem delimitação temporal e nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por disponibilizarem a procura com comandos *booleanos* nos campos resumo, palavras-chave e título e cobrirem uma diversidade de periódicos.

1.2 Procedimento para Análise dos Dados

Para a análise dos dados, foram operacionalizadas as etapas das Análises Bibliométrica e Sistêmica e o Mapa da Literatura. O conteúdo dos 26 artigos que compõem o PB (listados na seção de Referências, com numeração de 1 a 26 entre [] ao final) foi analisado a fim de identificar informações que fossem relevantes e capazes de evidenciar *insights* sobre o tema (PEDERSINI; ENSSLIN, 2020). Para precisão dos resultados, um dos

autores atuou como *member checking* (CRESWELL, 2014) na conferência das categorizações e análises feitas. Na etapa da Análise Bibliométrica, foi examinado o tipo de empresa relacionada ao ambiente portuário que estava sendo investigada e quais são as dimensões que compreendem os indicadores de desempenho utilizados no PB (financeiro/econômico, social e/ou ambiental). Tais variáveis foram verificadas por contagem de ocorrência.

Para Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), um Sistema de Avaliação de Desempenho compreende os processos relacionados ao fornecimento de informações, *design* de métricas e coleta de dados. Entretanto, os autores apontam que uma única definição não é suficiente para demonstrar toda a complexidade que envolve um SAD organizacional. Por esse motivo, os autores propõem uma tipologia que classifica os Sistemas conforme sua maturidade de acordo com seus componentes e sua finalidade, como exposto na Quadro 1. Com base nessa tipologia, a variável avançada feita está relacionada ao nível de maturidade dos SADs.

Nível de Maturidade do SAD		
	Componentes	Finalidade
Maturidade 3	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explicitamente ou implicitamente ligadas à estratégia	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional e gerencial. Podendo ou não, estar relacionado à recompensas monetárias.
Maturidade 2	Medidas de desempenho financeiro e não financeiro explicitamente ligadas à estratégia; Com relações explícitas de causa e efeito entre as medidas	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional.
Maturidade 1	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras implícita ou explicitamente ligadas à estratégia.	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional.
Maturidade 0	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras não relacionadas à estratégia.	Avaliar o desempenho organizacional.

Quadro 1 – Variável de análise avançada.

Fonte: Adaptado de Franco-Santos *et al.* (2012).

Para o desenvolvimento do Mapa da Literatura, elucidaram-se os caminhos seguidos pelos estudos, constatando-se que o desempenho das organizações portuárias é norteado por duas vertentes principais: (i) a Competitividade das organizações; e (ii) a Estratégia utilizada para que atinjam seus objetivos a longo prazo. Ressalta-se que, para a construção do Mapa da Literatura, se buscou demonstrar, de forma abrangente, o que pode ser encontrado nos artigos que compreendem o PB. Assim, a representação não explora outras variáveis que os artigos possam ter apresentado.

A Análise Sistêmica se caracteriza como um processo científico que, com base em uma afiliação teórica, procura os destaques e as oportunidades de pesquisa do PB selecionado de acordo com a perspectiva adotada pelos pesquisadores (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Assim, a afiliação teórica da Avaliação de Desempenho, proposta por Ensslin *et al.* (2010) e adotada por esta pesquisa, pode ser segmentada em seis lentes, conforme Figura 2, que orientaram a Análise Sistêmica.

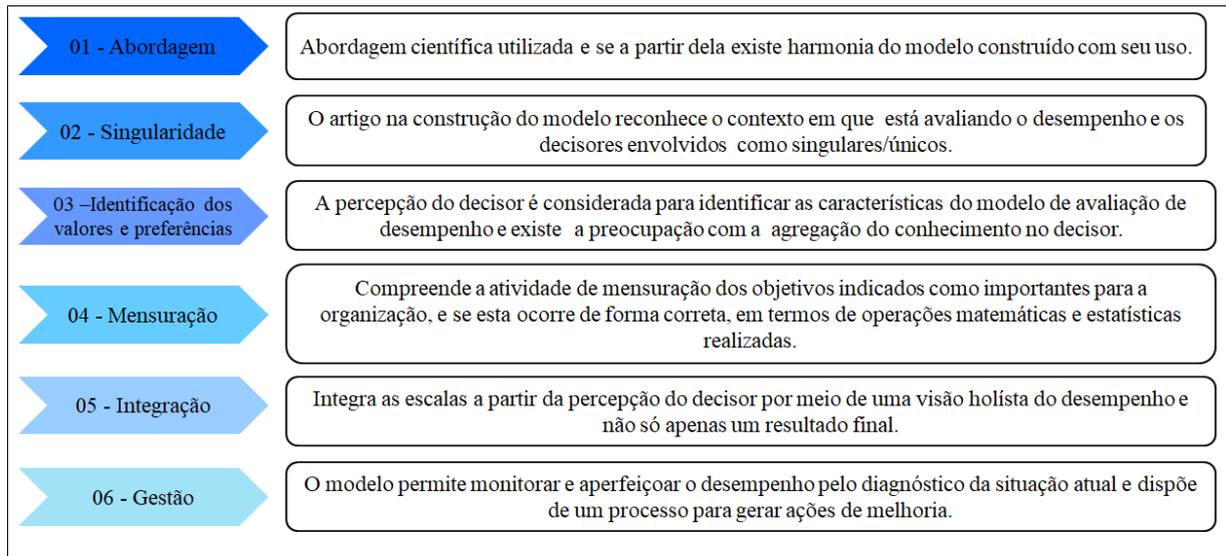


Figura 2 - Lentes de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Pela análise dessas lentes, foi possível identificar lacunas existentes e sugerir estudos para orientar futuras pesquisas nessa área.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1.1 Análise Bibliométrica: Variáveis Básicas e Avançada

De acordo com Dias *et al.* (2009), os portos representam redes de logística globais e, assim, para que as decisões sejam eficazes, a utilização da Avaliação de Desempenho (AD) assume um papel central. Essa área de AD, no contexto portuário, vem ganhando espaço ao estudar, analisar, avaliar e propor práticas de gestão para a complexa cadeia logística (VAGGELAS, 2019). No entanto, mesmo com o crescente número de pesquisas na área, ainda inexistente uma rede de autores ou um periódico de destaque para essas publicações.

Diante desses apontamentos e com base nos diferentes perfis de empresas que compõem a cadeia logística portuária (por exemplo, transportes, armazéns, etc.), buscou-se verificar qual o tipo de empresa que os estudos investigaram. Os resultados indicam que há uma predominância de estudos com as Autoridades Portuárias, conforme Gráfico 1. Hamid (2018) aponta que a crescente competitividade no setor de serviços faz com que a gestão seja um grande desafio, e o estudo de como melhorar o processo de gestão é importante, justificando a relevância dos estudos sobre Autoridades Portuárias.

Ocorre também, conforme apontado por Widjanarka, Wirjodirdjo e Mentari (2017), uma vertente que investiga os portos de contêineres (DIAS *et al.*, 2009; DIAS *et al.*, 2012; JAFFAR; BERRY; RIDLEY 2005; MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012; WANG; NG; OLIVER, 2004; WU; YAN; LIU, 2009). De acordo com Park e De (2004), examinar o desempenho dos portos de contêineres vem sendo cada vez mais importante, tendo em vista a dinamicidade das mudanças tecnológicas no transporte de contêineres, junto com a competitividade do mercado. Contudo, isso representa um indicativo da carência de Avaliação de Desempenho em outros mercados portuários, evidenciando lacunas teórica e prática a serem preenchidas (BROOKS; PALLIS, 2008).

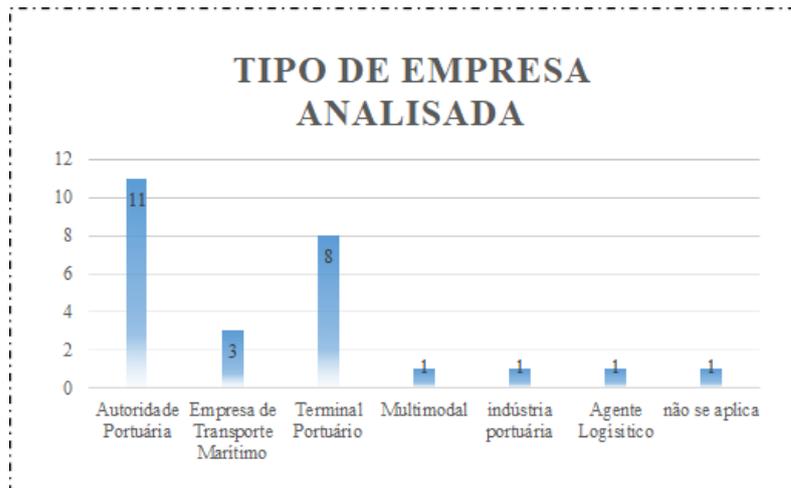


Gráfico 1 - Tipo de empresa em que o estudo foi desenvolvido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Ao analisar os indicadores utilizados por Autoridades Portuárias, Brooks e Pallis (2008) apuraram que existe uma predominância de indicadores estratégicos. Por outro lado, Somensi *et al.* (2017) verificaram maior incidência de indicadores operacionais e mencionam escassez de indicadores suficientes para o nível estratégico. A Avaliação de Desempenho holística pode compreender indicadores dos vários níveis da empresa portuária, não salientando apenas em tipo de indicador (DE LANGEN; HEJI, 2014).

Em termos de dimensão dos indicadores, Widjanarka, Wirjodirdjo e Mentari (2017) argumentam que ainda há uma concentração dos estudos em indicadores econômicos e financeiros. Do mesmo modo, Xiong e Zhou (2019) mencionam que as Avaliações de Desempenho feitas no ambiente portuário têm desconsiderado a avaliação e o impacto provocado na sociedade e no meio ambiente. Assim, verificou-se, nos artigos do PB, quais das três dimensões foram consideradas nas avaliações dos estudos, por meio dos indicadores, conforme Figura 3.

Cabe frisar que foram considerados: (i) indicadores financeiros, os quais se referem a aspectos econômicos e operacionais; (ii) indicadores sociais, que estão relacionados a funcionários, *stakeholders* e à comunidade em geral; e (iii) indicadores ambientais, que se referem ao meio ambiente.

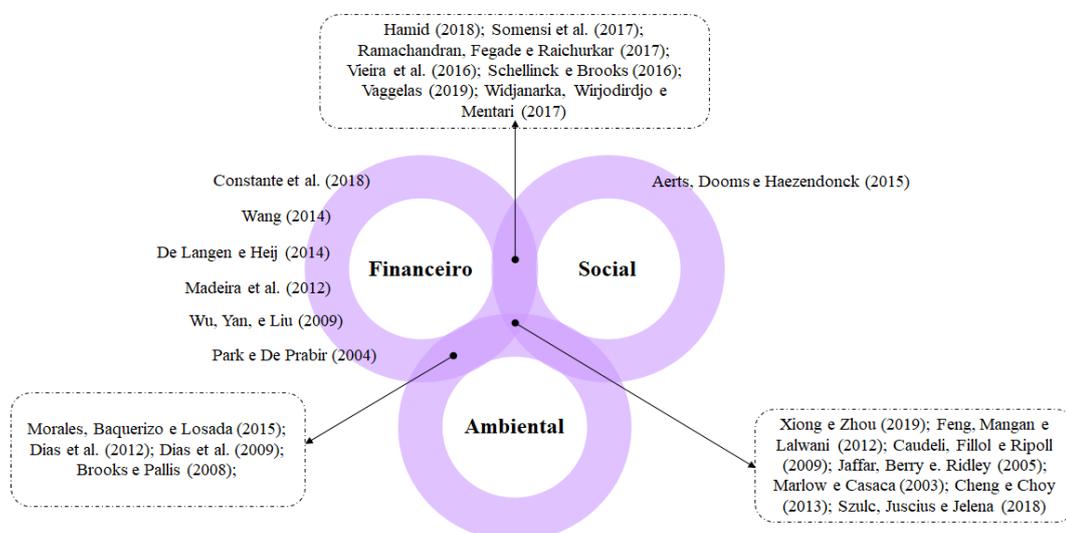


Figura 3 – Indicadores e Dimensões dos estudos de PG e AD no Setor Portuário.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Como demonstrado na Figura 3, mesmo que a utilização de indicadores ambientais e sociais seja vislumbrada por alguns estudos, ainda predomina o uso de indicadores financeiros. Alguns trabalhos, como o de Madeira Junior *et al.* (2012), reconhecem que seu modelo possui um foco financeiro e apresentam, como sugestão de pesquisa, a integração de aspectos sociais e ambientais. Já no estudo de Jaffar, Berry e Ridley (2005), o foco permanece em questões financeiras, apesar de apresentar indicadores relacionados às três dimensões. No estudo de Park e De (2004), os autores revelaram que existe pouco interesse nos aspectos sociais e ambientais. Eles indicam que o surgimento de fatores ambientais, ainda desconhecidos, tornam o ambiente portuário mais complexo, sendo uma das razões que justifica o porquê de os estudos pouco terem abordado aspectos ambientais em seus Sistemas de Avaliação. Em concordância, Hamid (2018) aponta que as organizações precisam vislumbrar sua sustentabilidade a longo prazo e, por isso, preocupar-se somente com o aspecto financeiro deixou de ser adequado.

No que tange aos aspectos sociais, Aerts, Doooms e Haezendonck (2015) indicam a existência de dificuldades das organizações na conciliação efetiva de seus objetivos sociais e econômicos, e a inclusão das preocupações dos usuários, tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia, é imprescindível para o sucesso das organizações a longo prazo. Para Veggelas (2019), a percepção dos usuários é um conector importante para uma avaliação abrangente, e a falta desse elo provoca um distanciamento entre o desempenho do porto e as expectativas dos seus usuários.

Essas observações são reforçadas por Beer e Micheli (2018), quando os autores mencionam que a cultura das organizações e o impacto que os Sistemas de Avaliação exercem sobre o desempenho pessoal e, conseqüentemente, organizacional devem ser incorporados aos indicadores de desempenho, dado que esses fatores irão impactar os resultados financeiros. Desse modo, é evidente que, mesmo tendo ocorrido discussões sobre a incorporação das dimensões social e ambiental nos SADs, as organizações portuárias ainda mantêm o aspecto financeiro como centro de suas análises, não dando a devida importância ao impacto que as questões ambientais e sociais provocam no desempenho da ‘empresa’ portuária analisada.

A variável avançada analisada está relacionada ao Nível de Maturidade dos SADs. Dos 26 artigos que o compõem, 19 foram considerados para essa variável, pois continham as informações necessárias para identificar os componentes e a finalidade do SAD utilizados (Figura 4).

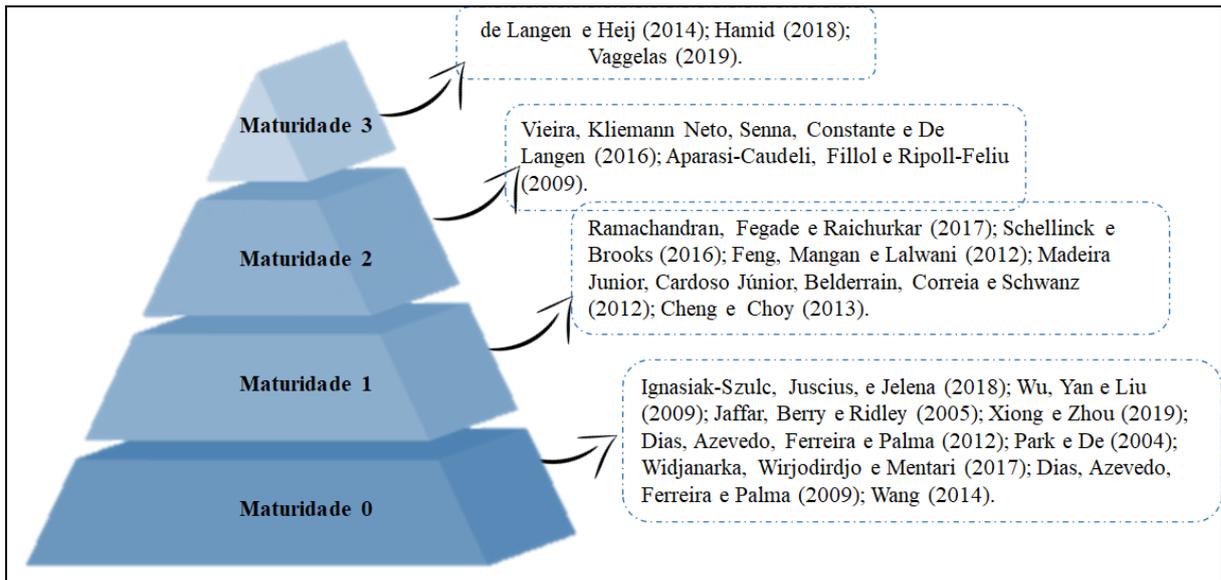


Figura 4 – Nível de Maturidade dos SADs do PB

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Apenas três dos estudos analisados possuem um sistema classificado no Nível de Maturidade 3. Nesses trabalhos, as informações fornecidas pelos Sistemas são utilizadas para avaliar os desempenhos organizacional e gerencial, bem como informar a tomada de decisão para melhoria dos processos internos (DE LANGEN; HEJI, 2014; HAMID, 2018). Para Vaggelas (2019), a customização do Sistema, de acordo com as peculiaridades organizacionais, aumenta a aplicabilidade e a aceitação da implementação do Sistema. Como pode ser visualizado, parte considerável da literatura analisada possui Sistemas com Maturidade de Nível 0, ou seja, possui modelos que não consideram a estratégia da organização, e seu objetivo se concentra na mensuração do desempenho. Um desalinhamento nessa literatura foi observado, pois alguns trabalhos mencionam a importância de os objetivos estratégicos organizacionais serem considerados na AD. No entanto, na construção do modelo, a estratégia da organização não foi considerada.

Percebe-se que, embora a literatura aponte para que os Sistemas devam ser capazes de responder ao ambiente em que operam de maneira adequada e utilizando práticas de Avaliação de Desempenho (BITITCI, 2015), na prática, muitos estudos ainda focam apenas a mensuração do desempenho, limitando as potencialidades do Sistema. Essa abordagem afeta o desenvolvimento dos Sistemas e conseqüentemente o processo de melhoria contínua (OKWIR *et al.*, 2018), pois, sem o alinhamento com a estratégia organizacional, as métricas de desempenho utilizadas possuem utilidade reduzida e se tornam insuficientes para o processo de Avaliação de Desempenho.

1.2 Mapa da Literatura

Ao analisar como os artigos foram desenvolvidos, percebeu-se que eles, mesmo os que tratavam de práticas de gestão, abordaram o desempenho organizacional sob duas vertentes principais (i) Competitividade; e (ii) Estratégia, conforme Figura 5.

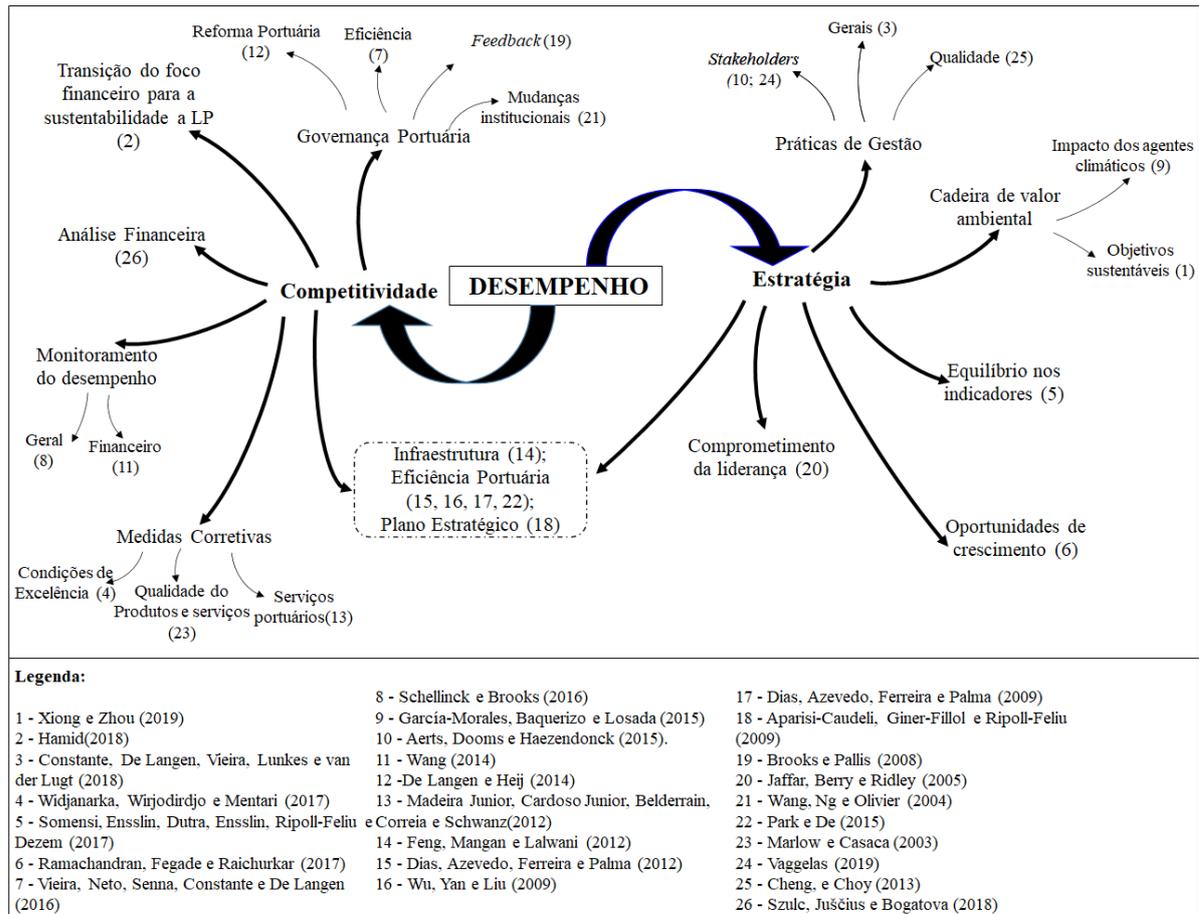


Figura 5 – Vertentes para Avaliação de Desempenho e Práticas de Gestão no Setor Portuário.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

De acordo com Schellinck e Brooks (2016), o monitoramento do desempenho é importante para manter-se competitivo em um ambiente complexo, como é o caso do setor portuário. Isso acontece porque existe a necessidade de verificar se as atividades executadas estão tendo os resultados desejados. Além disso, o monitoramento do desempenho, de modo geral, permite que a organização esteja um passo à frente de seus concorrentes, tendo em vista que as ações deficitárias são identificadas de forma mais tempestiva. Do mesmo modo, Wang (2014) menciona que monitorar o desempenho financeiro da organização é importante, destacando a necessidade de estar atento ao desempenho de seus concorrentes, a fim de identificar pontos fracos e fortes.

Quando há deficiências nas ações desenvolvidas e o desempenho dos portos está aquém do desejado, é preciso realizar a manutenção da Governança Portuária. Desse modo, a Governança Portuária possui como um de seus papéis fundamentais a garantia de que as ações realizadas sejam direcionadas para que os objetivos estratégicos organizacionais sejam atingidos (VIEIRA *et al.*, 2016). Nesse sentido, para que o ambiente portuário seja competitivo e sua posição tenha destaque, mudanças institucionais são necessárias (WANG; NG; OLIVER, 2004).

Tais mudanças podem ocorrer apenas alterando o direcionamento das ações desenvolvidas em que um *feedback* é utilizado para verificar a percepção dos usuários no que diz respeito aos resultados alcançados e assim implementar as modificações necessárias (BROOKS; PALLIS, 2008), ou ainda, de uma forma mais acentuada, por meio de uma reforma portuária em que alternativas, como a privatização ou corporação dos portos, no caso de portos públicos, são utilizadas. Nesse último caso, ainda há muito a ser discutido, contudo

De Langen e Heji (2014) evidenciaram que os portos analisados que tiveram a corporação realizada melhoraram seu desempenho.

Diante da representatividade do complexo portuário na economia nacional, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos é uma forma de atingir uma posição de destaque no mercado mundial (MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012). Nessa perspectiva, incorporar ações de melhoria, voltadas para a competitividade a longo prazo, pode representar um primeiro movimento para o êxito organizacional. Para Marlow e Casaca (2003), o foco no longo prazo faz com que o treinamento dos Recursos Humanos seja uma das competências fundamentais para que as organizações estejam precavidadas para agir com mais eficiência diante das demandas resultantes das incertezas do mercado.

Feng, Mangan e Lalwani (2012) citam que uma infraestrutura adequada permite o atendimento das expectativas dos clientes, tornando o porto mais ágil. Dessa forma, a eficiência dos portos tornou-se um fator crítico não só para a competitividade como também para o apoiar a estratégia da organização (PARK; DE, 2004). Uma técnica que tem sido amplamente discutida na literatura para analisar a eficiência dos portos é o *benchmarking*. Por meio dele, os portos podem aumentar a qualidade de seus produtos e serviços e aferir seus concorrentes para detectar pontos fortes e fracos e, assim, buscar formas de corrigir falhas (DIAS *et al.* 2009). Contudo, Dias *et al.* (2012) afirmam que, embora os portos analisados tenham se apresentado como eficientes, existem diferentes padrões de eficiência. Destarte, a elaboração de Planos Estratégicos que aspirem promover o desenvolvimento é um fator relevante (APARISI-CAUDELI; GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009).

Um Planejamento Estratégico adequado deve compreender práticas de gestão que incluam toda a organização. Entretanto, Constante *et al.* (2018) advertem que, no caso das autoridades portuárias brasileiras, existe uma atenção voltada ao controle das operações e que as práticas de gestão, focadas em aspectos como liderança, recompensa e reconhecimento de funcionários, são, por vezes, negligenciadas. As Autoridades Portuárias devem conduzir seu foco estratégico, considerando os *stakeholders* na elaboração e implementação para objetivos comerciais e viabilidade financeira em virtude da complexidade que envolve a logística portuária (AERTS; DOOMS; HAEZENDONCK, 2015). Corroborando isso, Veggelas (2019) indica que incorporar a percepção dos usuários nos aspectos organizacionais permite uma abordagem integrada e holística do desempenho.

O transporte marítimo corresponde a uma das formas que precisa de menor desembolso financeiro, visto que seu papel é expressivo no contexto econômico. No entanto, Cheng e Choy (2013) afirmam que pouco tem sido pesquisado quanto às práticas de qualidade e seu vínculo com o desempenho das organizações. Por se tratar de um meio de transporte influenciado por aspectos ambientais, pouco tem sido debatido a respeito do desenvolvimento sustentável portuário (XIONG; ZHOU, 2019). Isso posto, estudar o potencial de exploração sustentável de aspectos sociais e ambientais parece ser uma alternativa a ser considerada na Avaliação de Desempenho Organizacional.

1.3 Análise Sistêmica

Para a Análise Sistêmica, foram utilizados 23 dos 26 artigos do PB, devido estes serem estudos empíricos e, assim, fizeram uso de indicadores e Sistemas de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, com base nas lentes extraídas da afiliação teórica adotada, tais artigos foram analisados e os resultados estão sintetizados nas Figuras 6, 7 e 8. Valendo-se dos aportes teóricos de Roy (1993) e de Dias e Tsoukiàs (2004) quanto à divisão das abordagens científicas, verificou-se que a abordagem Descritivista é a mais recorrente (Figura 6).



Figura 6 – Diagnóstico do PB frente às Lentes Abordagem, Singularidade e Identificação dos objetivos.
Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Os resultados demonstram que os estudos que a utilizaram replicam indicadores extraídos da literatura ou de concorrentes para a mensuração do desempenho do contexto portuário. Como já mencionado, a discussão sobre competitividade, nesse setor, vem se intensificando. Nesse sentido, percebe-se que algumas particularidades são únicas de cada organização e, por esse motivo, podem não ter sido discutidas na literatura. Assim, a utilização de modelos baseados unicamente na literatura pode desconsiderar indicadores importantes que têm influência sobre o desempenho do agente portuário em avaliação.

Para suprir esse obstáculo, na abordagem Prescritivista ocorre a ‘adaptação’ dos modelos da literatura para o contexto portuário em análise, casos esses como os trabalhos de Feng, Mangan e Lalwani (2012), Hamid (2018), Ramachandran, Fegade e Raichurkar (2017), Schellinck e Brooks (2016) e Vaggelas (2019). Dos 23 estudos analisados, dois deles utilizaram a abordagem Construtivista (APARISI-CAUDELI; GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009; MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012). Nesses casos, os modelos foram construídos com base nas percepções dos gestores e necessidades da organização, garantindo o processo de geração de conhecimento e aprendizagem organizacional. Assim, segundo Aparisi-Caudeli, Giner-Fillol e Ripoll-Feliu (2009), é possível que a estratégia organizacional seja modificada possibilitando mais flexibilidade e adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente.

Bititci (2015) discorre sobre a importância de cada organização desenvolver seus próprios SADs, pois mesmo que, ao final, as organizações possam chegar a modelo semelhantes, o tempo dedicado para o desenvolvimento de cada etapa é imprescindível para a discussão do que é bom para a organização e o que possibilita a aprendizagem organizacional. No que se refere ao contexto de aplicação, em decorrência da abordagem utilizada, os estudos direcionam suas análises, na maioria dos casos, para contextos genéricos. Ao adotar esse posicionamento, os estudos deixam de proporcionar mais oportunidades de melhoria para as organizações, o que seria possível se utilizassem uma aplicação específica.

Na Lente de Singularidade, buscou-se identificar se os autores dos estudos reconhecem as particularidades dos gestores e do contexto portuário. Nesse sentido, apenas cinco estudos tiveram seus indicadores desenvolvidos com base nas percepções dos gestores e levando em consideração os objetivos estratégicos das organizações. Destaca-se que, nos estudos de Hamid (2018) e Vaggelas (2019), os gestores são identificados, mas estes participam parcialmente da construção dos indicadores do modelo, pois seus estudos foram adaptados da literatura para as organizações. Já no estudo de García-Morales, Baquerizo e Losada (2015), há a participação de especialistas para a adaptação do modelo e, devido ao conhecimento desses especialistas sobre cada área compreendida pelo modelo, o estudo foi considerado como singular.

A Lente Identificação visa analisar se os indicadores do modelo refletem os objetivos dos gestores para avaliar e gerir o contexto. Para tal, o processo admite a necessidade de expandir o conhecimento para o gestor sobre o impacto de suas decisões. Dessa forma, há

uma interação entre o contexto decisional e os valores e preferências dos *stakeholders* na promoção de aprendizagem (MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012). Somente os estudos desenvolvidos unicamente para a organização (APARISI-CAUDELI; GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009; MADEIRA JUNIOR *et al.*, 2012) é que são legítimos, tendo em vista que estes consideram a necessidade de expandir o conhecimento do gestor desde o início da concepção do modelo, estando inteiramente alicerçado em seus valores e preferência.

Em seus estudos, Hamid (2018) e Vaggelas (2019) consideram a expansão do conhecimento dos gestores apenas no que se refere à identificação dos indicadores utilizados. Aerts, Dooms e Haezendonck (2015) mencionam que, na literatura, a inclusão e participação dos *stakeholders* na formulação e implementação da estratégia é um fator decisivo para o sucesso das organizações. No entanto, os resultados demonstram que a maior parte dos estudos não considera as preferências e os valores dos atores envolvidos no contexto portuário analisado.

Mesmo que a experiência observada em outras organizações possa contribuir para a construção do conhecimento, o ‘conhecimento profundo’ só é adquirido quando efetivamente realizamos algo e refletimos os resultados alcançados (BITITCI, 2015). Isso reforça a relevância de considerar que o gestor possui conhecimento limitado e, por meio da participação na construção do SAD, é possível que a aprendizagem seja aprimorada e proporcione melhores resultados no desempenho organizacional. O mesmo se aplica para identificação dos objetivos organizacionais. Embora o gestor possa não ter claro qual o caminho que precisa seguir para chegar ao resultado desejado, tem propriedade para levantar os objetivos organizacionais e definir, à medida que aprimora seu conhecimento, como chegar ao objetivo final e seguir para a mensuração do desempenho.

A fim de identificar se os estudos realizaram a atividade de Mensuração dos indicadores construídos e se estes possibilitam identificar o tipo de escala utilizada, para saber se elas atendem aos pressupostos da Teoria da Mensuração, a lente de Mensuração foi aplicada. Na Figura 7, é demonstrado que 20 artigos realizam a atividade de Mensuração. Destes, apenas 14 possibilitam a identificação das escalas utilizadas.



Figura 7 - Diagnóstico do PB frente à Lente Mensuração.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Van Camp e Braet (2016) apontam que é comum encontrar cálculos incompatíveis com as escalas utilizadas em diversos estudos e que esse equívoco na utilização pode levar a resultados que mascaram a realidade da organização, descaracterizando a função de um SAD. Dentre os artigos nos quais foi possível identificar a escala utilizada, verificou-se que dois trabalhos realizam operações estatísticas de forma inadequada. Ambos utilizam escala ordinal para a coleta de dados e aplicam média e desvio padrão, operações não compatíveis com esse tipo de escala.

Destaca-se que os trabalhos de Schellinck e Brooks (2016) e de Feng, Mangan e Lalwani (2012) não apresentam informações suficientes para identificar como ocorreu a transformação das escalas ordinais para escalas de intervalo e, por isso, suas operações foram consideradas corretas. Nos casos em que não se apresenta como o processo de Mensuração é

realizado (APARISI-CAUDELI; GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2009), que o modelo apenas mostra os indicadores (MARLOW; CASACA, 2003), ou, ainda, que apenas faz uma análise descritiva dos resultados (AERTS; DOOMS; HAEZENDONCK, 2015), foi considerado que a Mensuração não se aplica.

O processo de Integração verifica se o modelo construído possui a integração dos indicadores. Observou-se que dois artigos não possuíam esse propósito e então foram desconsiderados para a análise dessa lente, conforme Figura 8.



Figura 8 - Diagnóstico do PB frente às Lentes Integração e Gestão.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Com o exposto, percebe-se que, dos oito artigos que realizam esse processo, seis deles apenas apresentam a Integração por meio de um resultado Global (CONSTANTE *et al.*, 2018; GARCÍA-MORALES; BAQUERIZO; LOSADA, 2015; WANG, 2014; WIDJANARKA; WIRJODIRDJO; MENTARI, 2017; WU; YAM; LIU, 2009; XIONG; ZHOU, 2019), a qual é feita sem a participação dos gestores. Embora em seu estudo, Feng Mangan e Lalwani (2012) realizem o processo de Integração sem a participação dos gestores, os autores fazem uma comparação entre dois portos e identificam 15 fatores classificando seus desempenhos em ‘bom’ e ‘pobre’, discutindo os itens e como cada porto está classificado em cada um deles. Já o estudo de Madeira Junior *et al.* (2012) é o único que realiza a Integração mediante a percepção do gestor por meio de um modelo que possibilita aplicar taxas de compensação para cada indicador de acordo com a intensidade de preferência.

Diante disso, percebe-se que a opinião do gestor é pouco considerada no que se refere à contribuição de cada indicador na Mensuração Global do desempenho nos modelos, a qual deveria ser mais requisitada, tendo em vista que cada organização possui gestores com pontos de vista próprios. A utilização dessa informação pode apoiar os decisores na hora de analisarem qual indicador deve ser tratado prioritariamente, pois possui uma contribuição maior ou impacta em mais de uma área, o que pode acelerar a melhora do desempenho da organização naqueles pontos em que é preciso intervir.

Com a Lente Gestão, foi identificado se as informações fornecidas pelo modelo são utilizadas para o monitoramento e aperfeiçoamento do desempenho do contexto portuário avaliado. A Figura 8 demonstra que apenas quatro artigos utilizam os dados gerados pelo modelo para gerenciamento de informações e como forma de melhoria contínua. Os estudos de Vieira *et al.* (2016) e de Feng Mangan e Lalwani (2012) evidenciam o desempenho da organização de forma textual sem apresentar um processo para gerar ações de aperfeiçoamento. Madeira Junior *et al.* (2012) apresentam o desempenho da organização e explicitam seus pontos fortes e fracos. Embora o modelo utilizado pelos autores possua um processo para gerar ações de aperfeiçoamento, capazes de contribuir para o desempenho progressivo, os autores não apresentam essas ações no estudo. Por sua vez, Hamid (2018) mostra ações para aperfeiçoamento e a definição de metas a serem alcançadas em um determinado período para que a autoridade portuária atinja seus objetivos.

Percebe-se que há um desalinhamento da literatura analisada no que se refere ao papel dos atores envolvidos no processo e à gestão propriamente dita do desempenho. Nos discursos, vê-se a menção inerente ao monitoramento do desempenho e sua fundamental

ligação com a competitividade e o alinhamento estratégico. No entanto, a maioria dos modelos não considera a percepção dos gestores das organizações quanto aos indicadores utilizados, tampouco utilizam as informações geradas para identificar falhas na gestão e proporcionar ações que possam melhorar o desempenho, evidenciando que pouca atenção tem sido demonstrada quanto à aprendizagem organizacional.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito identificar as características da Avaliação de Desempenho e das Práticas de Gestão no Setor Portuário, sob uma perspectiva Construtivista. O objetivo proposto foi atendido, uma vez que a análise crítica do PB, composto por 26 artigos, permitiu identificar as características do setor portuário e detectar algumas lacunas que podem ser exploradas em futuras pesquisas, contribuindo assim para o crescimento das discussões no âmbito portuário.

Mesmo sendo observada pela literatura a importância do delineamento estratégico e do uso das informações de desempenho para monitoramento e melhoria, pouco tem sido discutido a respeito. Foi constatado que autoridades portuárias e terminais de contêineres são constantemente investigados devido à sua representatividade no setor, além do incremento de indicadores ambientais e sociais para a sustentabilidade no longo prazo. Verificou-se também que os trabalhos pouco consideram a estratégia organizacional no desenvolvimento de modelos para avaliar o desempenho, pois, em sua maioria, o foco é apenas mensurar e comparar o desempenho, sem detalhar o processo de gestão dessas informações.

Desse modo, percebeu-se que a literatura é limitada, nesse setor, de estudos que considerem a singularidade organizacional e sua estratégia para o desenvolvimento de modelos, adotando, na maioria das vezes, um posicionamento genérico quanto às práticas e medidas utilizadas. A promoção da aprendizagem organizacional nem sempre é vislumbrada por meio da identificação dos objetivos, tampouco pela interação entre pesquisadores e decisores, levantando a necessidade de mais legitimidade nos modelos desenvolvidos, no intuito de aumentar a aplicabilidade dos estudos e reduzir o distanciamento da teoria e da prática. Assim, em concordância com o conceito Construtivista de AD, indaga-se a utilização de modelos genéricos e concorda-se com Ensslin *et al.* (2010) e com Bititci (2015) sobre a importância do desenvolvimento de SADs *ad hoc* para a aprendizagem, conhecimento e identificação das necessidades organizacionais.

Destaca-se que este estudo limitou-se a examinar um número restrito de artigos, tendo em vista a amplitude que o campo de Avaliação de Desempenho compreende. Todavia, buscou-se representar fielmente o que vem sendo publicado, a fim de identificar meios para expansão do conhecimento. Assim, sugere-se, como pesquisas futuras, a consideração dos aspectos particulares de cada organização quanto à seleção dos indicadores utilizados e a inclusão dos gestores nesse processo para promoção da aprendizagem organizacional; a possibilidade de adaptação das ferramentas utilizadas de forma que seja possível vislumbrar o impacto global do desempenho mensurado; a ampliação das investigações para outros mercados portuários; estudos longitudinais que acompanhem a implementação dos Sistemas e os efeitos causados por ela; e o uso dos dados gerados pelo Sistema proposto, a fim de que sejam identificados os pontos em que a organização se encontra em nível indesejado e sejam propostas ações que melhorem seu desempenho como processo de gestão.

REFERÊNCIAS

- AERTS, G.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Stakeholder management practices found in landlord seaport authorities in Flanders: an inside-out perspective. **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, v. 7, n. 5, p. 597-620, 2015. [10]
- APARISI CAUDELI, J. A.; GINER FILLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. M. Analysis of the implementation process of a strategic management system: a case study of the Balanced Scorecard at the Port Authority of Valencia. **Revista Española de Financiación y Contabilidad-Spanish Journal of Finance and Accounting**, v. 38, n. 142, p. 189-212, 2009. [18]
- BEER, H. A.; MICHELI, P. Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 755-771, 2018.
- BITITCI, U. S. **Managing Business Performance: The science and the art**. John Wiley & Sons, 2015.
- BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, 2007.
- BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de Desempenho em redes de pequenas e médias empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.
- BROOKS, M. R.; PALLIS, A. A. Assessing port governance models: process and performance components. **Maritime Policy & Management**, v. 35, n. 4, p. 411-432, 2008. [19]
- CHENG, T. C. E.; CHOY, P. W. C. A study of the relationships between quality management practices and organizational performance in the shipping industry. **Maritime Economics & Logistics**, v. 15, n. 1, p. 1-31, 2013. [25]
- CONSTANTE, J. M. et al. The impact of management practices use on Brazilian port authorities' performance. **The Impact of Management Practices Use on Brazilian Port Authorities' Performance**, p. 293-322, 2018. [3]
- CRESWELL, J. W. **A Concise Introduction to Mixed Methods Research**. SAGE, 2014.
- DE LANGEN, P. W.; HEIJ, . Corporatization and performance: A literature review and an analysis of the performance effects of the corporatization of port of Rotterdam authority. **Transport Reviews**, v. 34, n. 3, p. 396-414, 2014. [12]
- DIAS, J. C. Q. et al. Seaport performance comparison using data envelopment analysis: the case of Iberian container terminals. **International Journal of Business Performance Management**, v. 13, n. 3-4, p. 426-449, 2012. [15]
- DIAS, J. C. Q. et al. A comparative benchmarking analysis of main Iberian container terminals: a DEA approach. **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, v. 1, n. 3, p. 260-275, 2009. [17]
- DIAS, L. C.; TSOUKIÀS, A. (2004). On the constructive and other approaches in decision aiding In: (Ed.). C.H. Antunes, J. Figueira, J. Clímaco (eds) **Aide multicritère à la décision: Multiple criteria decision aiding**. CCDRC/INESCC/FEUC. Coimbra, 13-28, 2004.

- ENSSLIN, L. et al. Avaliação do Desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.
- ENSSLIN, S. R.; WELTER, L. M.; PEDERSINI, D. R. Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. ahead-of-print, 2021.
- FENG, M.; MANGAN, J.; L., C. Comparing port performance: Western European versus Eastern Asian ports. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2012. [14]
- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- GARCÍA-MORALES, R; M.; BAQUERIZO, A.; LOSADA, M. Á. Port management and multiple-criteria decision making under uncertainty. **Ocean Engineering**, v. 104, p. 31-39, 2015. [9]
- HAMID, N. Factor analysis for Balanced Scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned state ports in Indonesia: Pelindo IV, Makassar, Indonesia. **International Journal of Law and Management**, 2018. [2]
- IGNASIAK-SZULC, A.; JUŠČIUS, V.; BOGATOVA, J. Economic evaluation model of seaports' performance outlining competitive advantages and disadvantages. **Engineering Economics**, v. 29, n. 5, p. 571-579, 2018. [26]
- JAFFAR, W. D.; BERRY, G. A.; RIDLEY, I. Performance management in port authorities. **WIT Transactions on the Built Environment**, v. 79, 2005. [20]
- KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 43-66, 2019.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e Avaliação de Desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- Madeira Junior, A. G. et al. Multicriteria and multivariate analysis for port performance evaluation. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 450-456, 2012. [13]
- MARAGNO, L; M. D; BORBA, J. A. Mapa conceitual da fraude: configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidades de pesquisas futuras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, 2017.
- MARLOW, P. B.; CASACA, A. C. P. Measuring lean ports performance. **International Journal of Transport Management**, v. 1, n. 4, p. 189-202, 2003. [23]
- MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. A. Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. **Lex Localis-Journal of Local Self-Government**, v. 17, n. 4, p. 939-959, 2019.
- OKWIR, S. et al. Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 731-754, 2018.

- PARK, R. K.; DE, P. An alternative approach to efficiency measurement of seaports. **Port Management**, p. 273-292, 2015. [22]
- PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, p. 207-235, 2020.
- RAMACHANDRAN, M.; FEGADE, V.; RAICHURKAR, P. P. Strategy Performance Evaluation of a Port Organization based on Multi-Criteria Decision Making using Fuzzy Logic Method. **NMIMS Management Review**, v. 33, p. 27-34, 2017. [6]
- ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.
- SCHELLINCK, T.; BROOKS, M. R. Developing an instrument to assess seaport effectiveness in service delivery. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 19, n. 2, p. 143-157, 2016. [8]
- SOMENSI, K. et al. Knowledge construction about port performance evaluation: An international literature analysis. **Intangible Capital**, v. 13, n. 4, p. 720-744, 2017. [5]
- TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, 2010.
- VAGGELAS, George K. Measurement of port performance from users' perspective. **Maritime Business Review**, 2019. [24]
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.
- VAN CAMP, J.; BRAET, J.. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n.5, p. 672-693, 2016.
- VIEIRA, B. B. et al. On coordination in ports: a comparative study of the Ports of Valencia and Santos. **On Coordination in Ports: a Comparative Study of the Ports of Valencia and Santos**, p. 67-84, 2016. [7]
- WANG, J. J.; NG, A. K.; OLIVIER, D. Port governance in China: a review of policies in an era of internationalizing port management practices. **Transport Policy**, v. 11, n. 3, p. 237-250, 2004. [21]
- WANG, Y. The evaluation of financial performance for Taiwan container shipping companies by fuzzy TOPSIS. **Applied Soft Computing**, v. 22, p. 28-35, 2014. [11]
- WELTER, L. M.; ENSSLIN, S. R. How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves? **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. ahead-of-print, 2021.
- WIDJANARKA, A.; WIRJODIRDJO, B.; MENTARI, S. P. Evaluation of Priority Vector on Port Performance Indicator Based on Freight Forwarders Perspective. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 20, p. 331-343, 2017. [1]
- WU, J.; YAN, H.; LIU, J. Groups in DEA based cross-evaluation: An application to Asian container ports. **Maritime Policy & Management**, v. 36, n. 6, p. 545-558, 2009. [16]

XIONG, H.; ZHOU, Y. Construction and application of ocean shipping enterprise performance evaluation system: Based on environmental value chain. **Journal of Coastal Research**, v. 97, n. SI, p. 29-34, 2019. [1]