

FATORES QUE MOLDAM O AMBIENTE OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO: A INFLUÊNCIA DA MEDIÇÃO DE VALOR, REGRAS INSTITUCIONAIS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**FACTORS SHAPING AN ORGANIZATION'S OPERATIONAL ENVIRONMENT:
THE INFLUENCE OF VALUE MEASUREMENT, INSTITUTIONAL RULES, AND
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

Ciências Sociais Aplicadas • 11/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786382003](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786382003)

Kátia Karolini Amaro El Alam¹

Sabrina Ana dos Santos²

Weslone Brito Reis³

Dyego Alexandre Girão de Souza Anjos⁴

Bruna Ribeiro Almeida⁵

Samia da Silva Frota⁶

Márcio César de Castro Aragão⁷

RESUMO

O ambiente operacional não é produzido apenas por organogramas, tecnologias e procedimentos. Ele resulta da interação entre critérios de desempenho, regras institucionais e interpretações construídas pelos membros da organização. Este artigo examina como esses três conjuntos de fatores se combinam e sob quais condições favorecem coordenação, aprendizagem e desempenho, ou, em sentido contrário, induzem comportamentos defensivos, manipulação de indicadores e distanciamento entre normas e práticas. O estudo configura-se como ensaio teórico sustentado por revisão narrativa crítica de trabalhos clássicos e contemporâneos em comportamento organizacional, controle gerencial, teoria institucional, justiça organizacional e aprendizagem. A análise organiza a literatura em quatro mecanismos: sinalização de prioridades, legitimação das regras, tradução gerencial e aprendizagem a partir do desempenho. Os achados indicam que métricas não são instrumentos neutros, pois distribuem atenção e reconhecimento; regras formais dependem de legitimidade e coerência para orientar a ação; e lideranças mediam a relação entre sistemas formais e experiência cotidiana. Propõe-se o conceito de coerência operacional para representar o grau de compatibilidade entre objetivos, indicadores, normas, incentivos e práticas de liderança. Conclui-se que organizações mais coerentes combinam controle e diálogo, preservam critérios de justiça e utilizam informações de desempenho para revisão de processos, reduzindo riscos de conformidade aparente e de resultados sustentados apenas no curto prazo.

Palavras-chave: ambiente operacional; comportamento organizacional; cultura organizacional; medição de desempenho; regras institucionais.

ABSTRACT

The operational environment is not produced solely by organizational charts, technologies, and procedures. It emerges from the interaction between performance criteria, institutional rules, and the interpretations developed by organizational members. This article examines how these factors combine and under which conditions they support coordination, learning, and performance or, conversely, induce defensive behavior, indicator manipulation, and a gap between formal rules and actual practices. The study is a theoretical essay supported by a critical narrative review of classic and contemporary research in organizational behavior, management control, institutional theory, organizational justice, and learning. The literature is organized around four mechanisms: priority signaling, rule legitimation, managerial translation, and learning from performance. The analysis indicates that metrics are not neutral instruments because they distribute attention and recognition; formal rules depend on legitimacy and consistency to guide action; and leaders mediate the relationship between formal systems and everyday experience. The article proposes operational coherence as the degree of compatibility among objectives, indicators, norms, incentives, and leadership practices. It concludes that more coherent organizations combine control with dialogue, preserve standards of fairness, and use performance information to revise processes, thereby reducing the risks of superficial compliance and short-term results that undermine long-term capabilities.

Keywords: operational environment; organizational behavior; organizational culture; performance measurement; institutional rules.

1. INTRODUÇÃO

O funcionamento cotidiano de uma organização é frequentemente descrito por meio de estruturas, processos, cargos e tecnologias. Essa representação é útil, mas incompleta. Entre a norma formal e a atividade efetivamente realizada existe um espaço de interpretação no qual as pessoas definem prioridades, negociam exceções, distribuem atenção e atribuem significado aos resultados. É nesse espaço que se constitui o ambiente operacional: um arranjo simultaneamente técnico, institucional e relacional, no qual decisões formais são convertidas em práticas concretas.

A relevância desse ambiente torna-se mais evidente quando organizações submetidas a regras semelhantes apresentam resultados muito diferentes. A existência de procedimentos, indicadores ou sistemas de avaliação não assegura, por si só, coordenação. O efeito desses instrumentos depende de como são compreendidos, de quais comportamentos recompensam e da legitimidade atribuída aos responsáveis por aplicá-los. A literatura de comportamento organizacional mostra que atitudes, motivação e percepção de justiça influenciam o esforço, a cooperação e a disposição para compartilhar informações (Colquitt et al., 2001; Deci; Olafsen; Ryan, 2017). Desse modo, instrumentos de gestão produzem consequências não apenas operacionais, mas também psicológicas e sociais.

Os sistemas de medição ocupam posição central nesse processo. Indicadores transformam objetivos abstratos em critérios observáveis, permitem comparação e oferecem base para decisões. Entretanto, ao selecionar determinadas dimensões, a organização também define aquilo que merece atenção. Kaplan e Norton (1996) defendem a combinação de medidas financeiras e não financeiras justamente porque resultados de curto prazo não expressam,

isoladamente, capacidades futuras. Estudos posteriores mostram que os efeitos de um sistema de desempenho variam conforme o modo de uso, a qualidade das medidas e a relação entre metas, incentivos e diálogo gerencial (Henri, 2006; Ferreira; Otley, 2009; Franco-Santos et al., 2012).

As regras institucionais constituem um segundo eixo. Elas distribuem responsabilidades, estabelecem limites e oferecem previsibilidade, mas também podem cumprir uma função de legitimação. Meyer e Rowan (1977) demonstram que estruturas formais podem ser adotadas para sinalizar racionalidade e conformidade, mesmo quando permanecem parcialmente desacopladas das práticas. Esse desacoplamento não deve ser interpretado apenas como desvio individual. Pode decorrer de normas incompatíveis com as condições reais de trabalho, de metas concorrentes ou de pressões externas que levam a organização a preservar uma aparência de controle sem alterar rotinas substantivas.

A cultura organizacional conecta os sistemas formais à experiência coletiva. Schein e Schein (2016) a descrevem como um conjunto de pressupostos aprendidos ao longo da trajetória do grupo. Esses pressupostos orientam o que é percebido como problema, quais riscos podem ser assumidos e como as pessoas reagem a erros ou divergências. Uma organização pode declarar que valoriza inovação, por exemplo, e simultaneamente punir tentativas que não produzem resultado imediato. Nessa situação, a cultura praticada contradiz a mensagem formal e ensina que a exposição é perigosa. A distância entre discurso, avaliação e decisão torna-se, então, um componente do ambiente operacional.

A liderança participa dessa construção ao traduzir objetivos, explicar regras e decidir como os indicadores serão utilizados. A mesma meta pode ser apresentada como parâmetro para aprendizagem ou como ameaça; um resultado abaixo do esperado pode iniciar uma investigação de processo ou a busca por culpados. Edmondson (1999) demonstra que a segurança psicológica favorece comportamentos de aprendizagem porque permite que membros de uma equipe reconheçam dúvidas e falhas sem antecipar punição interpessoal. Esse achado é particularmente importante em ambientes nos quais a informação necessária à decisão está distribuída entre profissionais de diferentes níveis.

Apesar de a literatura examinar medição, instituições, cultura e liderança em tradições consolidadas, ainda é frequente tratá-las como dimensões paralelas. Essa fragmentação dificulta compreender por que instrumentos tecnicamente bem desenhados podem gerar respostas indesejadas e por que regras formalmente adequadas perdem eficácia no cotidiano. O problema não está apenas em cada componente, mas na qualidade das relações entre eles. Indicadores, normas e comportamentos condicionam-se reciprocamente e produzem efeitos que não podem ser explicados por uma variável isolada.

Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a interação entre sistemas de medição de valor, regras institucionais e comportamento organizacional molda o ambiente operacional das organizações? O objetivo geral é desenvolver uma interpretação integrada dessa relação. Especificamente, pretende-se: discutir os efeitos comportamentais dos sistemas de medição; examinar como regras formais adquirem ou perdem legitimidade; analisar a mediação exercida pela cultura e pela liderança; identificar riscos de

desalinhamento; e propor critérios gerenciais para ampliar a coerência entre estratégia, avaliação e prática.

A contribuição do artigo é teórica e aplicada. No plano teórico, propõe-se o conceito de coerência operacional para expressar o grau de compatibilidade entre objetivos, indicadores, normas, incentivos e práticas de liderança. No plano aplicado, são apresentados mecanismos de diagnóstico que ajudam gestores a distinguir controle efetivo de conformidade aparente. O argumento central é que o desempenho sustentável depende menos da quantidade de controles do que da consistência com que eles orientam decisões, preservam justiça e geram aprendizagem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Ambiente Operacional Como Arranjo Sociotécnico e Institucional

O conceito de ambiente operacional utilizado neste artigo não se limita às condições físicas ou tecnológicas nas quais o trabalho ocorre. Ele abrange o conjunto de regras, rotinas, critérios de decisão, relações de autoridade e interpretações que organizam a execução das atividades. Trata-se de um nível intermediário entre a estratégia formal e o comportamento observado: é onde prioridades são convertidas em agendas, recursos são distribuídos e problemas cotidianos recebem respostas.

Essa perspectiva evita duas simplificações. A primeira consiste em presumir que a estrutura formal determina diretamente a ação. A segunda atribui o funcionamento organizacional apenas à cultura ou às características individuais. Na prática, tecnologias e procedimentos restringem possibilidades, mas sua utilização

depende de conhecimento, cooperação e julgamento. Da mesma forma, valores compartilhados influenciam decisões, porém são continuamente reforçados ou modificados por sistemas de recompensa, regras e experiências de liderança.

A teoria institucional contribui para compreender essa combinação. Meyer e Rowan (1977) argumentam que organizações incorporam estruturas reconhecidas como legítimas em seus ambientes, o que amplia estabilidade e acesso a recursos. Entretanto, quando essas estruturas entram em conflito com exigências operacionais, podem surgir práticas de desacoplamento. O procedimento permanece documentado, enquanto a atividade segue por caminhos informais. O fenômeno é relevante porque revela que a existência de uma regra não equivale ao seu uso efetivo.

O ambiente operacional deve, portanto, ser analisado como sistema de interdependências. Uma alteração em indicadores pode modificar prioridades; a mudança de uma regra pode redistribuir poder; uma decisão de liderança pode redefinir o sentido de uma meta. O resultado emerge da interação. Essa leitura é compatível com Eisenhardt e Zbaracki (1992), para quem a decisão organizacional reúne racionalidade, poder e contexto. Dados e procedimentos estruturam a escolha, mas não eliminam interesses, negociações e interpretações.

2.2. Sistemas de Medição: Da Mensuração Ao Direcionamento da Atenção

A expressão medição de valor é empregada aqui em sentido amplo. Ela inclui indicadores financeiros e não financeiros, metas, avaliações individuais, painéis estratégicos e critérios de reconhecimento

utilizados para representar o que a organização considera valioso. O sistema não se restringe ao cálculo; envolve a seleção das medidas, sua comunicação, a interpretação dos desvios e as consequências associadas aos resultados.

Kaplan e Norton (1996) propõem o Balanced Scorecard como meio de conectar estratégia a perspectivas complementares. A contribuição central não está somente no conjunto de indicadores, mas na tentativa de explicitar relações entre resultados, processos, clientes e capacidades de aprendizagem. Ainda assim, a adoção de um painel equilibrado não garante uso equilibrado. A organização pode manter diversas medidas no documento e concentrar decisões em um único resultado, sobretudo quando incentivos financeiros ou pressões hierárquicas privilegiam essa dimensão.

Ferreira e Otley (2009) ampliam o debate ao tratar o desempenho como sistema que articula visão, objetivos, metas, avaliação, recompensas, fluxos de informação e uso gerencial. Essa abordagem evidencia que problemas não decorrem apenas de indicadores mal escolhidos. Podem surgir de metas inexecutáveis, responsabilidades ambíguas, ausência de feedback ou desconexão entre avaliação e capacidade de influência do avaliado.

Henri (2006) diferencia usos diagnósticos e interativos dos sistemas de medição. O uso diagnóstico acompanha desvios e cobra o alcance de objetivos previamente definidos. O uso interativo mobiliza discussão, questiona premissas e direciona atenção para incertezas estratégicas. Ambos são necessários. Sem diagnóstico, a organização perde disciplina; sem interação, corre o risco de transformar o indicador em fim e de preservar metas que já não representam o problema relevante.

A revisão de Franco-Santos et al. (2012) mostra que sistemas contemporâneos de mensuração produzem consequências sobre comportamento, capacidades organizacionais e desempenho. Os efeitos positivos incluem clareza, foco e aprendizagem; os negativos abrangem tensão, manipulação, redução da cooperação e visão de curto prazo. O desenho do instrumento importa, mas o contexto e o modo de uso são decisivos. Métricas não têm impacto uniforme porque são interpretadas dentro de relações de poder e expectativas sobre recompensa e punição.

2.3. Regras Formais, Rotinas e Legitimidade

Regras formais reduzem incerteza ao definir responsabilidades, sequências de ação e limites de autoridade. Em atividades de risco elevado, sua função é indispensável. Contudo, uma regra somente orienta o comportamento quando os membros conhecem seu conteúdo, conseguem aplicá-lo e reconhecem alguma legitimidade no processo que a produziu. A obediência baseada exclusivamente em vigilância tende a gerar conformidade mínima, enquanto regras percebidas como coerentes podem apoiar coordenação mesmo na ausência de supervisão direta.

A legitimidade possui dimensão procedimental. A literatura de justiça organizacional distingue justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. A meta-análise de Colquitt et al. (2001) demonstra que essas dimensões se relacionam a satisfação, comprometimento, avaliação da autoridade, comportamentos de cidadania e desempenho. Em um sistema de avaliação, não basta que o resultado final pareça razoável; as pessoas observam se os critérios foram consistentes, se tiveram oportunidade de se manifestar e se receberam explicações respeitosas.

Rotinas informais surgem porque nenhuma regra antecipa todas as situações. Elas podem complementar a estrutura formal, preservando agilidade e conhecimento tácito, ou podem neutralizá-la. A distinção depende do efeito produzido. Uma adaptação que mantém a finalidade da norma diante de uma condição não prevista difere de uma prática que oculta informação para evitar responsabilização. A gestão precisa compreender as razões das exceções, em vez de tratá-las automaticamente como resistência.

O risco de desacoplamento aumenta quando a organização impõe simultaneamente objetivos incompatíveis. Solicitar rapidez, qualidade máxima e redução intensa de custos sem explicitar prioridades desloca o conflito para a linha de frente. Os profissionais passam a decidir informalmente o que sacrificar, enquanto os documentos preservam todas as promessas. O ambiente operacional torna-se opaco porque a escolha real não aparece nos sistemas oficiais.

2.4. Cultura, Motivação e Comportamento Organizacional

A cultura oferece repertórios para interpretar situações ambíguas. Segundo Schein e Schein (2016), ela é aprendida à medida que o grupo enfrenta problemas de adaptação externa e integração interna. Soluções que parecem funcionar são ensinadas como formas apropriadas de perceber e agir. Por essa razão, a cultura não se reduz a valores declarados. Ela se manifesta no modo como a organização reage a atrasos, divergências, erros, desempenho superior e conflitos de interesse.

Henri (2006) identifica relação entre cultura e uso dos sistemas de desempenho. Culturas mais orientadas à flexibilidade tendem a

empregar diversidade de medidas e utilizar informações para atenção estratégica e aprendizagem. Culturas fortemente orientadas ao controle podem favorecer disciplina, mas correm maior risco de restringir interpretação e experimentação quando os indicadores são tratados como respostas definitivas.

A motivação também é afetada pela forma de controle. Deci, Olafsen e Ryan (2017) mostram que ambientes que apoiam autonomia, competência e vínculo favorecem motivação autônoma e resultados mais sustentáveis. Isso não significa ausência de metas. Significa que objetivos e feedback devem permitir compreensão, domínio da tarefa e participação responsável. Incentivos percebidos como exclusivamente controladores podem aumentar esforço imediato e, simultaneamente, reduzir iniciativa, compartilhamento de conhecimento e compromisso de longo prazo.

Robbins e Judge (2023) ressaltam que percepções, atitudes e emoções influenciam comportamentos no trabalho. Duas equipes submetidas ao mesmo indicador podem reagir de maneira diferente porque possuem histórias distintas de confiança e tratamento. Onde a avaliação é percebida como instrumento de desenvolvimento, o dado pode estimular ajuste. Onde avaliações anteriores foram seletivas ou punitivas, o mesmo dado pode ser recebido como ameaça e provocar ocultação.

2.5. Liderança, Segurança Psicológica e Aprendizagem

Líderes não apenas aplicam sistemas; eles definem sua interpretação prática. A prioridade real de uma organização é frequentemente inferida a partir das perguntas feitas pelos gestores, dos comportamentos reconhecidos e das exceções toleradas.

Northouse (2021) compreende liderança como processo de influência voltado a objetivos comuns. Nessa perspectiva, traduzir critérios e construir sentido são atividades tão importantes quanto distribuir tarefas.

Groysberg et al. (2018) argumentam que cultura, estratégia e liderança precisam ser consideradas em conjunto. Uma cultura orientada a resultados pode fortalecer execução, mas, sem contrapesos de colaboração e aprendizagem, intensificar competição interna. A liderança atua na combinação desses elementos, sobretudo quando decide se um resultado será interpretado isoladamente ou à luz das condições que o produziram.

A segurança psicológica é um componente crítico da aprendizagem operacional. Edmondson (1999) verificou que equipes nas quais as pessoas se sentem seguras para assumir riscos interpessoais apresentam mais comportamentos de aprendizagem. Em ambientes inseguros, falhas permanecem ocultas até se tornarem maiores; em ambientes permissivos sem responsabilização, erros podem ser naturalizados. O desafio gerencial é combinar abertura para falar com rigor na investigação e na correção.

March (1991) distingue exploração de novas possibilidades e exploração eficiente de conhecimentos existentes. Sistemas de controle tendem a favorecer a segunda, pois resultados conhecidos são mais fáceis de medir. Organizações que concentram toda a avaliação na eficiência corrente podem comprometer capacidades futuras. A liderança precisa preservar espaços nos quais experimentos responsáveis sejam avaliados por qualidade do processo e aprendizado, não apenas pelo retorno imediato.

2.6. Coerência Operacional: Síntese Integradora

Com base nas perspectivas discutidas, propõe-se a coerência operacional como o grau de compatibilidade entre cinco componentes: objetivos estratégicos, indicadores, regras, incentivos e práticas de liderança. Coerência não significa ausência de tensão. Estratégias frequentemente exigem conciliar eficiência, inovação, qualidade e responsabilidade. O que caracteriza um ambiente coerente é a explicitação dessas tensões e a existência de critérios para tratá-las.

Quatro mecanismos conectam os componentes. O primeiro é a sinalização: métricas e recompensas comunicam onde concentrar atenção. O segundo é a legitimação: regras e avaliações são aceitas quando o processo é percebido como consistente e justificável. O terceiro é a tradução: lideranças convertem objetivos abstratos em decisões cotidianas. O quarto é a aprendizagem: resultados são utilizados para revisar hipóteses, rotinas e capacidades. Quando um desses mecanismos falha, surgem zonas de incoerência.

A coerência operacional pode ser observada por perguntas simples: o que é medido corresponde ao que é declarado como prioridade? As pessoas possuem influência razoável sobre os resultados pelos quais são avaliadas? As exceções são documentadas e analisadas? Os líderes aplicam critérios semelhantes entre áreas? Indicadores abaixo da meta geram investigação ou apenas pressão? Essas perguntas deslocam a análise da presença dos instrumentos para a qualidade de seu funcionamento.

Quadro 1. Mecanismos da coerência operacional

Mecanismo	Pergunta de diagnóstico	Risco quando ausente
Sinalização	As medidas e recompensas expressam as prioridades declaradas?	Dispersão, foco estreito ou otimização do indicador.
Legitimação	Regras e avaliações são consistentes, aplicáveis e explicadas?	Conformidade aparente, resistência e cinismo.
Tradução	As lideranças tornam claros os critérios e os trade-offs?	Decisões contraditórias e tratamento desigual.
Aprendizagem	Resultados geram investigação e revisão de premissas?	Culpabilização, ocultação de falhas e repetição de erros.

Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura analisada (2026).

3. METODOLOGIA

O estudo configura-se como ensaio teórico apoiado em revisão narrativa crítica. Conforme Gil (2019), pesquisas exploratórias são adequadas para ampliar a compreensão de problemas cujas relações ainda demandam elaboração conceitual. Essa escolha decorre da natureza da questão de pesquisa, que exige integrar tradições teóricas distintas e construir uma interpretação conceitual, em vez de estimar o efeito de uma variável específica. A revisão narrativa é adequada quando o objetivo consiste em comparar explicações, identificar tensões e desenvolver proposições que possam orientar pesquisas posteriores.

O levantamento concentrou-se em publicações sobre sistemas de mensuração e controle, comportamento organizacional, teoria institucional, cultura, justiça, liderança e aprendizagem. Foram

priorizados livros de referência, artigos revisados por pares e revisões com influência reconhecida no campo. A busca foi orientada por combinações dos termos performance measurement, management control, institutional rules, organizational culture, organizational justice, psychological safety, organizational learning e seus equivalentes em português.

A seleção considerou três critérios. O primeiro foi a aderência direta à pergunta de pesquisa. O segundo foi a capacidade de explicar mecanismos, e não apenas registrar associações. O terceiro foi a complementaridade entre níveis de análise: instrumentos organizacionais, relações de equipe e respostas individuais. Foram excluídos textos promocionais e materiais que tratavam indicadores como ferramentas neutras, sem examinar condições de uso ou efeitos comportamentais.

A análise ocorreu em três etapas. Inicialmente, os argumentos centrais de cada obra foram registrados segundo o problema explicado, o mecanismo proposto e as consequências observadas. Em seguida, as contribuições foram agrupadas em quatro eixos: sinalização de prioridades; legitimação das regras; tradução gerencial; e aprendizagem. Por fim, compararam-se convergências e tensões entre os eixos, originando o conceito de coerência operacional e as proposições apresentadas na discussão.

Não se pretendeu produzir uma revisão sistemática exaustiva nem quantificar a frequência dos achados. A principal limitação é a dependência de interpretação teórica dos autores. Para reduzir arbitrariedade, o artigo explicita os critérios de seleção, diferencia evidência empírica de inferência conceitual e utiliza os quadros

analíticos para tornar visível a relação entre mecanismos, riscos e implicações gerenciais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A integração da literatura indica que o ambiente operacional é moldado por ciclos de reforço. O sistema formal sinaliza prioridades; os membros interpretam essas mensagens a partir da cultura e de experiências anteriores; comportamentos geram resultados; e a liderança decide como interpretar e responder aos resultados. A resposta gerencial confirma ou altera o significado dos instrumentos. Por isso, uma métrica não exerce apenas um efeito inicial: ela participa de um processo contínuo de aprendizagem sobre o que a organização realmente valoriza.

4.1. Métricas Como Arquitetura de Atenção

A primeira constatação é que medir significa distribuir atenção. Recursos cognitivos e tempo gerencial são limitados; indicadores tornam certos fenômenos visíveis e deixam outros na periferia. O benefício é a possibilidade de coordenar esforços. O risco aparece quando a representação passa a substituir o fenômeno. Uma medida de produtividade pode apoiar diagnóstico, mas se torna problemática quando é tratada como expressão completa da contribuição de uma equipe.

Franco-Santos et al. (2012) mostram que sistemas contemporâneos produzem efeitos sobre comportamento e capacidades. Essa conclusão ajuda a explicar por que ampliar o número de indicadores não resolve automaticamente o problema. Um painel extenso pode gerar dispersão, enquanto um painel reduzido pode ocultar

dimensões essenciais. A questão é a relação entre medidas, estratégia e possibilidade de influência.

O uso interativo descrito por Henri (2006) oferece um caminho. Quando resultados são discutidos com as equipes, diferenças entre o indicador e a realidade podem ser identificadas. O diálogo permite descobrir atrasos de informação, efeitos sazonais e consequências não previstas. No uso exclusivamente diagnóstico, esses elementos tendem a aparecer como justificativas individuais, e não como dados sobre o sistema.

A análise sugere que a maturidade de um sistema pode ser avaliada pela qualidade das conversas que ele produz. Indicadores úteis não encerram a discussão; orientam perguntas. Isso exige reuniões nas quais o desvio seja decomposto, hipóteses sejam confrontadas e responsabilidades sejam definidas sem reduzir todo problema a desempenho pessoal.

4.2. Regras, Legitimidade e Desacoplamento

A segunda constatação é que regras perdem eficácia quando não são acompanhadas de condições para aplicação. Uma norma pode ser tecnicamente adequada e, ainda assim, gerar atalhos se prazos, sistemas ou recursos forem incompatíveis. Nessa situação, insistir apenas em treinamento ou fiscalização trata o sintoma. A gestão precisa examinar a arquitetura do trabalho e o conflito entre demandas.

O desacoplamento descrito por Meyer e Rowan (1977) ajuda a interpretar organizações que apresentam elevado grau de formalização e baixa aderência prática. Documentos podem proteger legitimidade externa enquanto decisões cotidianas

seguem lógicas diferentes. O problema se agrava quando auditorias verificam a existência do procedimento, mas não investigam sua utilização e seus efeitos.

A legitimidade interna depende de justiça. Colquitt et al. (2001) demonstram que processos, tratamento e explicações têm efeitos próprios. Quando mudanças de regra são comunicadas sem justificativa ou aplicadas seletivamente, a organização ensina que critérios são negociáveis conforme posição e poder. A resposta pode assumir a forma de resistência aberta, mas também de conformidade aparente: o colaborador preenche o requisito sem incorporar sua finalidade.

Uma prática recomendável é revisar periodicamente regras de alta incidência, combinando dados de não conformidade com entrevistas e observação do fluxo. Frequência de exceção elevada pode indicar comportamento oportunista, mas também sinalizar que a regra não representa mais o processo. A distinção exige análise local e participação de quem executa a atividade.

4.3. Incentivos, Justiça e Comportamentos Não Pretendidos

A terceira constatação refere-se ao descompasso entre comportamento desejado e comportamento recompensado. Kerr (1975) mostrou que organizações frequentemente esperam uma conduta enquanto premiam outra. A situação permanece atual: cooperação pode ser declarada como valor e, ao mesmo tempo, avaliações individuais podem estimular retenção de informação; qualidade pode ser prioridade formal, enquanto bônus se concentram em volume e prazo.

Sistemas de metas intensas também podem produzir gaming. Bevan e Hood (2006) analisam como regimes de metas podem gerar manipulação, seleção de casos e concentração no que é auditado. O problema não exige fraude explícita. Pessoas adaptam o trabalho para melhorar a medida, ainda que o valor substantivo permaneça estável. Quanto mais estreita a medida e mais elevada a consequência, maior a pressão para otimizar o indicador.

A justiça procedimental reduz parte desse risco porque amplia compreensão e possibilidade de contestação. Entretanto, participação não deve ser simbólica. Consultar equipes e ignorar sistematicamente evidências de inviabilidade pode aprofundar cinismo. A participação precisa produzir rastreabilidade: argumentos devem ser registrados, decisões justificadas e critérios revisados quando os efeitos contradizem a finalidade.

Também é necessário distinguir recompensa de reconhecimento. Incentivos financeiros podem ser adequados a tarefas com resultados controláveis e medidas confiáveis, mas atividades interdependentes exigem cautela. Reconhecimento qualitativo, oportunidades de desenvolvimento e autonomia podem sustentar motivação sem reduzir a contribuição a um único número (Deci; Olafsen; Ryan, 2017).

4.4. Controle Diagnóstico, Diálogo e Aprendizagem

A literatura indica que controle e aprendizagem não são opostos. O conflito surge quando o controle é utilizado apenas para confirmar metas e atribuir desvios, sem permitir revisão das premissas. Simons (1995) argumenta que sistemas de controle podem assumir funções distintas: delimitar riscos, comunicar valores, acompanhar variáveis

críticas e mobilizar discussão sobre incertezas. O equilíbrio entre essas funções evita tanto rigidez quanto dispersão.

Em ambientes relativamente estáveis, o uso diagnóstico oferece eficiência. Em contextos de mudança, metas baseadas em relações históricas podem perder validade. O uso interativo permite que sinais fracos recebam atenção antes de se tornarem crises. Para isso, gestores precisam tolerar informação que contrarie planos e distinguir questionamento responsável de falta de compromisso.

A segurança psicológica é condição para que dados difíceis circulem. Edmondson (1999) demonstra que equipes aprendem quando membros podem reconhecer problemas e solicitar ajuda. Se o primeiro mensageiro de um resultado ruim é punido, a organização reduz sua capacidade de detecção. A consequência é paradoxal: o sistema parece mais controlado porque há menos relatos, enquanto os riscos reais aumentam.

O ambiente operacional adaptativo combina expectativa clara, acompanhamento e espaço para revisão. Erros por negligência demandam responsabilização; erros em experimentos autorizados demandam aprendizagem. Sem essa distinção, a organização pode se tornar permissiva ou avessa à inovação. A liderança deve explicitar critérios antes da ocorrência, evitando julgamentos retrospectivos moldados apenas pelo resultado.

4.5. Liderança Como Mecanismo de Tradução

A quarta constatação é que a liderança conecta os componentes do sistema. Gestores definem quais indicadores entram na agenda, quais exceções são toleradas e como os resultados afetam pessoas. Pequenas decisões repetidas formam uma pedagogia

organizacional. Se a meta é flexibilizada para uma área e aplicada rigidamente a outra sem explicação, a mensagem não é apenas sobre o número; é sobre justiça e distribuição de poder.

A tradução é necessária porque estratégias são abstratas. Termos como excelência, inovação ou foco no cliente precisam ser convertidos em escolhas observáveis. Líderes competentes tornam os trade-offs explícitos. Em vez de exigir simultaneamente todas as prioridades, esclarecem qual critério prevalece em cada situação e quais limites não podem ser ultrapassados.

A coerência entre discurso e decisão é mais importante do que a retórica. Groysberg et al. (2018) mostram que cultura precisa ser alinhada à estratégia e à liderança. Quando dirigentes anunciam colaboração, mas celebram apenas resultados individuais, o sistema de reconhecimento vence o discurso. Da mesma forma, uma organização que declara aprendizagem e utiliza todo erro para exposição pública produz silêncio.

O desenvolvimento gerencial deve incluir leitura de indicadores, feedback, justiça, gestão de conflitos e desenho do trabalho. Treinamentos exclusivamente comportamentais têm alcance limitado se os gestores continuam submetidos a incentivos contraditórios. A formação precisa ser acompanhada de revisão dos critérios pelos quais a própria liderança é avaliada.

4.6. Coerência Operacional em Situações de Pressão

Períodos de crise revelam a qualidade do ambiente operacional porque ampliam a necessidade de priorização. Sob pressão, organizações tendem a centralizar decisões, encurtar horizontes e intensificar monitoramento. Essas respostas podem ser necessárias,

mas também podem destruir canais de informação. Se profissionais deixam de relatar riscos para cumprir metas emergenciais, o ganho imediato cria vulnerabilidade futura.

A coerência não exige manter todos os procedimentos inalterados. Exige que mudanças sejam explícitas, temporárias quando apropriado e acompanhadas de critérios de retorno. Exceções silenciosas transformam-se em novas rotinas sem avaliação. Uma governança de crise deve registrar decisões, responsáveis, riscos aceitos e data de revisão.

O equilíbrio entre exploração e aproveitamento discutido por March (1991) também se torna crítico. Pressão por eficiência pode consumir recursos de aprendizagem e inovação. Organizações resilientes protegem capacidades essenciais mesmo quando ajustam custos, porque reconhecem que resultados futuros dependem de conhecimento, confiança e cooperação acumulados.

4.7. Implicações para a Gestão de Pessoas e para a Governança

Para a gestão de pessoas, a principal implicação é integrar avaliação, desenvolvimento e desenho do trabalho. Avaliações individuais não devem ignorar interdependências entre áreas, disponibilidade de recursos e qualidade dos processos. Métricas precisam ser acompanhadas de evidências qualitativas, especialmente em funções nas quais julgamento, colaboração e prevenção de riscos são relevantes.

A governança dos indicadores deve definir proprietário, finalidade, fonte, periodicidade, limites de interpretação e procedimento de revisão. Uma medida sem responsável tende a permanecer mesmo quando perde utilidade. Também é recomendável registrar efeitos

colaterais conhecidos e monitorar sinais de manipulação, como concentração anormal de resultados próximos ao limite ou transferência de problemas entre unidades.

Pesquisas de clima, entrevistas de desligamento, reuniões de aprendizagem e canais de relato complementam os painéis. Esses mecanismos não devem ser tratados como fontes inferiores por serem qualitativos. Muitas falhas operacionais aparecem primeiro em narrativas, dúvidas e exceções. A triangulação entre dados quantitativos e qualitativos reduz o risco de tomar uma representação parcial como realidade completa.

No nível do conselho ou da alta administração, convém examinar não apenas resultados, mas a saúde do sistema que os produz. Crescimento acompanhado de rotatividade elevada, redução de treinamento e aumento de incidentes pode sinalizar desempenho não sustentável. A governança precisa questionar a origem dos resultados e os custos organizacionais que não aparecem imediatamente nas demonstrações.

Quadro 2. Falhas recorrentes e respostas gerenciais

Falha observada	Efeito provável	Resposta recomendada
Meta isolada de volume	Queda de qualidade e transferência de problemas.	Combinar volume, qualidade e análise de capacidade.
Regra com exceções frequentes	Desacoplamento entre procedimento e prática.	Revisar processo, causas e condições de aplicação.
Avaliação sem possibilidade de	Percepção de injustiça e comportamento	Criar revisão, explicação e registro das decisões.

contestação	defensivo.	
Punição do relato de falhas	Silêncio e atraso na detecção de riscos.	Separar relato, investigação e responsabilização.
Incentivo exclusivamente individual	Competição interna e retenção de conhecimento.	Incluir contribuição coletiva e cooperação.
Painel sem revisão periódica	Métricas obsoletas e decisões ritualizadas.	Definir proprietário, validade e calendário de revisão.

Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura analisada (2026).

4.8. Proposições Analíticas

A síntese permite formular quatro proposições para pesquisas futuras. A primeira sustenta que a relação positiva entre sistemas de medição e desempenho é mediada pela coerência entre indicador, capacidade de influência e finalidade estratégica. A segunda propõe que a legitimidade das regras reduz conformidade aparente e amplia compartilhamento de informação. A terceira indica que segurança psicológica modera os efeitos das metas: sob metas exigentes, equipes seguras tendem a relatar problemas e ajustar processos, enquanto equipes inseguras tendem a ocultar desvios. A quarta afirma que o uso interativo das medidas aumenta aprendizagem, especialmente em ambientes de elevada incerteza.

Essas proposições não pretendem formar um modelo causal concluído. Elas organizam relações que podem ser testadas por estudos de caso, surveys e desenhos longitudinais. Sua utilidade imediata é analítica: ajudam a localizar o ponto em que um sistema

aparentemente racional produz comportamento incompatível com sua finalidade.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou compreender como sistemas de medição de valor, regras institucionais e comportamento organizacional se combinam na formação do ambiente operacional. A análise mostra que esses fatores não funcionam em sequência linear. Indicadores alteram prioridades; regras distribuem autoridade; cultura orienta interpretação; e lideranças confirmam, flexibilizam ou contradizem as mensagens formais. O ambiente resulta desse conjunto de interações.

A questão de pesquisa é respondida pela noção de coerência operacional. Sistemas formais favorecem desempenho quando objetivos, indicadores, normas, incentivos e práticas de liderança apresentam compatibilidade suficiente para orientar decisões. Quando esses elementos entram em conflito e a tensão permanece implícita, surgem atalhos, conformidade aparente, manipulação de indicadores e deterioração da confiança.

Métricas são necessárias, mas não neutras. Elas concentram atenção e moldam comportamentos, sobretudo quando ligadas a recompensas. Por isso, sua governança deve incluir análise de efeitos colaterais, revisão periódica e combinação de evidências quantitativas e qualitativas. Regras, por sua vez, precisam ser aplicáveis, compreensíveis e legitimadas por procedimentos consistentes. A multiplicação de normas não compensa condições inadequadas de execução.

A liderança exerce papel de tradução. Gestores transformam a estratégia em escolhas e ensinam, por suas respostas, quais informações podem circular. Ambientes que combinam clareza, justiça e segurança psicológica detectam problemas mais cedo e utilizam desvios para aprender. Ambientes orientados apenas à punição podem produzir silêncio e indicadores aparentemente favoráveis, sem correspondência com a realidade operacional.

Do ponto de vista prático, recomenda-se que organizações revisem seus sistemas a partir de cinco perguntas: o que cada medida torna visível e invisível; quais comportamentos ela recompensa; se os avaliados possuem influência sobre o resultado; como exceções são tratadas; e que tipo de conversa o indicador gera. A resposta a essas perguntas oferece diagnóstico mais consistente do que a simples presença de painéis, manuais e metas.

O estudo possui limitações. A revisão narrativa não permite estimar a frequência dos efeitos nem estabelecer causalidade. Além disso, a coerência operacional foi desenvolvida como síntese conceitual e necessita de operacionalização empírica. Pesquisas futuras podem construir escalas, comparar setores e acompanhar mudanças em sistemas de avaliação ao longo do tempo. Estudos de caso também podem investigar como equipes negociam contradições entre metas e normas.

A principal contribuição é demonstrar que desempenho sustentável depende da qualidade das conexões entre fatores técnicos e humanos. Organizações não melhoram apenas porque medem mais ou formalizam mais. Elas melhoram quando os instrumentos permitem compreender o trabalho, orientar escolhas legítimas e revisar práticas. A coerência operacional, nesse sentido, não elimina

conflito; cria condições para que ele seja tratado de forma transparente e produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEVAN, Gwyn; HOOD, Christopher. What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system. **Public Administration**, Oxford, v. 84, n. 3, p. 517-538, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>.

COLQUITT, Jason A.; CONLON, Donald E.; WESSON, Michael J.; PORTER, Christopher O. L. H.; NG, K. Yee. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.

DECI, Edward L.; OLAFSEN, Anja H.; RYAN, Richard M. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Palo Alto, v. 4, p. 19-43, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: an extended framework for

analysis. **Management Accounting Research**, Amsterdam, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, Amsterdam, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GROYSBERG, Boris; LEE, Jeremiah; PRICE, Jesse; CHENG, J. Yo-Jud. The leader's guide to corporate culture. **Harvard Business Review**, Boston, v. 96, n. 1, p. 44-52, jan./fev. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>. Acesso em: 31 jul. 2026.

HENRI, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, Amsterdam, v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KERR, Steven. On the folly of rewarding A, while hoping for B. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 18, n. 4, p. 769-783, 1975. DOI: <https://doi.org/10.5465/255378>.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Catonsville, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1086/226550>.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational behavior**. 19. ed. Harlow: Pearson, 2023.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

¹ Bacharela em Administração – Universidade Federal de Rondônia –
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Bacharela em Administração – Universidade Federal de Rondônia –
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Bacharel em Administração – Centro Universitário São Lucas/RO –
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestrando em Estudos Jurídicos – Ênfase em Direito Internacional – MUST University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Bacharela em Direito pelas Faculdades Associadas de Ariquemes – FAAR. MBA em Licitação e Contratos. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Bacharela em Administração – União das Escolas Superiores de Rondônia - UNIRON - E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestre em Administração – Doutor em Ciências Sociais e Empresariais – E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)