

ISSN:2446-8622

Adaptação da *Performance Wheel* para a medição de desempenho em cartórios: um estudo de caso no setor público delegado

Adaptation of the Performance Wheel for performance measurement in notary offices: a case study in the delegated public sector

Recebido: 03/04/2025 – Aprovado: 04/09/2025 – Publicado: 1/10/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Ávila Kézia Menezes Lira

avilakezia.estudos@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

<https://orcid.org/0009-0000-2380-865X>

Antônio André Cunha Callado

andrecallado@yahoo.com.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

<https://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

RESUMO

A literatura sobre Sistemas de Medição de Desempenho foca em modelos para organizações tradicionais, dedicando menor atenção a lógicas operacionais distintas, como os cartórios. Esta pesquisa investiga as particularidades da medição de desempenho nesse ambiente singular. O artigo objetiva desenvolver um *Framework* de medição de desempenho, adaptando a *Performance Wheel* pela Pirâmide de Desempenho, como ferramenta de gestão para um Cartório de Registro Civil e Notas em Alagoas. Trata-se de um estudo qualitativo, delineado como um estudo de caso único, exploratório e descritivo. Utilizou-se entrevistas, questionários e análise documental para a coleta de dados, tratados pela Análise de Conteúdo. Os resultados indicam uma visão estratégica clara, focada em atendimento humanizado e segurança jurídica. Contudo, essa diretriz enfrenta desafios operacionais, como retrabalho e digitalização do acervo e também desafios financeiros, especificamente pela tabela de emolumentos defasada. A pesquisa culminou na elaboração de uma Pirâmide de Desempenho com indicadores de Sustentabilidade, Processos e Liquidez. Conclui-se que o *Framework* resultante é uma ferramenta de gestão adaptada à realidade da serventia. O estudo contribui com um roteiro metodológico adaptável

ISSN:2446-8622

para gestores cartorários e preenche uma lacuna na literatura com dados empíricos de um modelo pouco documentado.

Palavras-chave: Medição de Desempenho, Cartório, *Framework* de medição de desempenho, *Performance Wheel*, Setor Público Delegado

ABSTRACT

The literature on Performance Measurement Systems focuses on models for traditional organizations, paying less attention to distinct operational logics, such as notary offices. This research investigates the particularities of performance measurement in this unique environment. The article aims to develop a performance measurement framework, adapting the Performance Wheel by the Performance Pyramid as a management tool for a Civil Registry and Notary Office in Alagoas. This is a qualitative study, designed as a single, exploratory, and descriptive case study. Interviews, questionnaires, and document analysis were used for data collection, which was processed using content analysis. The results indicate a clear strategic vision, focused on humanized service and legal certainty. However, this guideline faces operational challenges, such as rework and digitization of the collection, as well as financial challenges, especially due to the outdated fee schedule. The research culminated in the development of a Performance Pyramid with indicators of Sustainability, Processes, and Liquidity. It is concluded that the resulting Framework is a management tool adapted to the reality of the registry office. The study contributes an adaptable methodological roadmap for registry managers and fills a gap in the literature with empirical data from a poorly documented model.

Keywords: *Performance Measurement, Notary Office, Performance Measurement Framework, Performance Wheel, Delegated Public Sector*

1 INTRODUÇÃO

A busca por eficiência e controle organizacional, impulsionada por ambientes cada vez mais competitivos e complexos, elevou a medição de desempenho de uma prática pontual à

ISSN:2446-8622

categoria de um pilar estratégico na gestão de desempenho. Historicamente, a avaliação de resultados era frequentemente focada em métricas financeiras simplificadas, visando primordialmente o controle de custos e a lucratividade em um horizonte de curto prazo (Folan; Browne, 2005; Bititci *et al.*, 2012).

Contudo, a evolução gerencial reconheceu a insuficiência da apuração financeira para capturar valor ou direcionar a estratégia. Por isso, a medição de desempenho transcendeu a função contábil, tornando-se ferramenta de gestão para planejar, executar e monitorar objetivos. Essa transformação permite à organização compreender o ‘como’ e o ‘porquê’ dos resultados, promovendo aprendizado contínuo e adaptação estratégica (Bourne *et al.*, 2000; Folan; Browne, 2005).

A evolução da medição de desempenho, com precursores como o ‘*Tableau de Bord*’ (Quesado; Guzman; Rodrigues, 2012), ganhou força com as críticas aos sistemas puramente financeiros (Johnson; Kaplan, 1987). Essa pressão levou a modelos integrados, como a ‘Pirâmide de Desempenho’ (Lynch; Cross, 1995), e culminou no *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992).

O BSC integrou indicadores financeiros e não financeiros, gerando grande repercussão (Wouters; Sportel, 2005; Van Aken *et al.*, 2005), mas também críticas (Chenhall, 2005; Paranjape; Rossiter; Pantano, 2006). A discussão avançou com modelos de segunda geração, como o "Prisma de Desempenho" (Neely; Adams; Kennerley, 2001). Uma lacuna notável do BSC foi sua difícil aplicação em PMEs e no setor público (Johanson *et al.*, 2006), limitação que Watts e McNair-Connolly (2012) buscaram tratar.

Watts e McNair-Connolly (2012) desenvolveram a "*Performance Wheel*" (Roda do Desempenho) com base em modelos existentes. Embora menos reconhecida que o BSC, a *Performance Wheel* oferece uma abordagem válida para avaliar o desempenho. Paralelamente, a ferramenta é adaptada a pequenas empresas através da Pirâmide de Desempenho, que considera suas limitações na gestão de métricas (Watts; McNair-Connolly, 2012).

Diante deste cenário, surge a problematização deste estudo: Como os elementos da *Performance Wheel* podem ser adaptados e integrados para desenvolver um *Framework* de medição de desempenho que responda às especificidades da gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas? Assim, este artigo tem como objetivo

ISSN:2446-8622

desenvolver um *Framework* de medição de desempenho, adaptando a *Performance Wheel*, para ser a principal ferramenta de gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas.

Instituições peculiares como os cartórios são um campo de estudo interessante para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços. A percepção pública de burocracia e lentidão, embora nem sempre justa, reforça a urgência de adotar modelos que incentivem a eficiência, transparência e excelência, alinhando-se à modernização do setor público (Denhardt; Denhardt, 2003).

O ambiente cartorário, com suas peculiaridades legais, rigidez de ritos e natureza pública, exige um sistema de medição de desempenho direcionador e adaptável, que capture aspectos quantitativos e qualitativos. No Brasil, o cartório é um serviço público singular, exercido privadamente por delegação (BRASIL, 1988).

Conforme o Art. 236 da Constituição de 1988, os tabeliães devem garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, operando com fé pública. Embora a remuneração venha de emolumentos, a investidura é por concurso público. A atividade é rigorosamente fiscalizada pelo Judiciário, conciliando a eficiência privada ao controle estatal para a segurança jurídica (BRASIL, 1988).

A base desta pesquisa é a *Performance Wheel* (Watts; McNair-Connolly, 2012). Embora pouco explorado, o tema demonstra recente evolução metodológica. A abordagem inicial, diagnóstica, de Silva e Callado (2020) apontou desafios de maturidade gerencial. A pesquisa avançou para a aplicação prática com Lopes Filho e Callado (2020), que adaptaram o modelo para um escritório de contabilidade, alcançando melhorias concretas.

Mais recentemente, Lima *et al.* (2023), adotaram uma postura de intervenção, construindo o *Framework* em conjunto com a gestão, gerando um modelo completo e aplicável. Neste contexto, a contribuição desta pesquisa é dupla: para a academia, preenche uma lacuna com dados empíricos sobre um modelo pouco documentado; para a sociedade, pode melhorar um serviço público essencial e fortalecer a segurança jurídica.

O artigo não oferece uma solução universal, visto que não é generalizável, mas busca preencher essa lacuna teórico-prática ao ilustrar um caminho metodológico detalhado e validado em um ambiente real. Desta forma, o *Framework* proposto pode ser um ponto de

ISSN:2446-8622

partida e um roteiro adaptável para outros gestores de serventias, inspirando futuras pesquisas. Pode ainda contribuir, em última instância, para a elevação da qualidade dos serviços no setor, gerando impacto na sociedade.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Medição de Desempenho

A gestão de desempenho, tem sido amplamente estudada e aplicada em diversos setores da economia (Kaplan; Norton, 1996; Neely; Adams; Kennerley, 2001). A medição de desempenho evoluiu de métricas isoladas nos anos 1980 para sistemas mais completos que apoiam a tomada de decisão em diversos níveis organizacionais (Johanson *et al.*, 2006).

Essa expansão também atingiu o nível interorganizacional e tornou-se essencial à gestão estratégica, promovendo avaliação contínua, aprendizado e alinhamento (Folan; Browne, 2005). A "revolução na medição do desempenho" dos anos 80 foi marcada por críticas às práticas de contabilidade e controle gerencial predominantes (Van Aken *et al.*, 2005).

Johnson e Kaplan (1987) criticaram as ferramentas de controle gerencial por serem abstratas, financeiras e simplistas, gerando desconexão organizacional. A falha das medidas tradicionais em capturar a criação de valor por intangíveis impulsionou a busca por novas abordagens. Ao introduzirem o *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan e Norton (1992), estabeleceram um marco ao integrar medidas financeiras e não financeiras (Mooraj; Oyon; Hostettler; 1999; Johanson *et al.*, 2006; Folan; Browne, 2005).

Embora revolucionário e proposto como um sistema de controle estratégico que conecta estratégia a ações de curto prazo (Kaplan; Norton, 1996), o BSC enfrentou críticas, como as de Simons (1990) sobre a concepção do controle estratégico e as de Atkinson *et al.* (1997) por não considerar a cadeia de valor ampliada. Críticos observaram que nem todas as organizações conseguiam quantificar os benefícios do BSC (Mooraj; Oyon; Hostettler, 1999).

Nörreklit (2003) o definiu mais como "retórica persuasiva" do que "teoria convincente", apontando falhas nas relações de causa e efeito. Johanson *et al.* (2006) destacaram o dilema na mobilização dos funcionários devido à abordagem "top-down" (Kaplan; Norton, 1996; 2001), algo que Lukka (1998) já alertava que poderia gerar problemas locais. A aplicabilidade do BSC

ISSN:2446-8622

também foi debatida, pois os artigos originais (Kaplan; Norton, 1992;1996) negligenciaram micro e pequenas empresas (PMEs) e o setor público.

Com base nesta conjuntura, surgiram diversos outros modelos de sistemas de medição, sempre na busca de superação e melhorias do que já havia sido construído (Chenhall, 2005). Um dos mais evidenciados foi o Prisma de Desempenho (Neely; Adams; Kennerly, 2002), que expandiu a visão do BSC ao focar em todos os stakeholders da organização, e não apenas nos acionistas.

Foi nessa contínua trajetória de evolução, buscando criar um modelo mais simples e adaptável, especialmente para as PMEs, que surgiu mais tarde o conceito da *Performance Wheel*, uma ferramenta que avalia o desempenho de forma integrada através de áreas essenciais do negócio, como clientes, funcionários e qualidade (Watts; McNair-Connolly, 2012).

2.2 Performance Wheel e sua aplicabilidade a pequenas empresas

Proposta por Watts e McNair-Connolly em 2012, a *Performance Wheel* (Roda de Desempenho) foi desenvolvida como um novo sistema de medição de desempenho que pudesse superar as limitações de modelos anteriores. A motivação para a sua criação surgiu da necessidade de inovação que abordasse as deficiências dos sistemas existentes, como o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism* de Neely (2001), considerado complexo demais (Silva; Callado, 2020; Nörreklit, 2003).

A *Performance Wheel* é um modelo abrangente de medição e gestão que integra diversas perspectivas e métricas. Ele unifica visões de controle (top-down/bottom-up, stakeholders internos/externos) e a relação entre locus de controle e incentivos para melhorias de desempenho sustentáveis. É um modelo multifacetado aplicável à maioria das organizações, criado para suprir deficiências de sistemas populares, como a falha em incorporar a criação de valor de forma explícita e a falta de ligações claras com fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores-chave de desempenho (KPIs) (Watts; McNair-Connolly, 2012).

A organização visual da *Performance Wheel* foi criada para refletir a interdependência entre elementos estratégicos e operacionais. A escolha da 'roda' como metáfora visual não é acidental, sugerindo dinamismo, movimento contínuo e integração. Assim como os raios partem de um cubo central, a ferramenta conecta as perspectivas de desempenho à missão e

ISSN:2446-8622

refletem a visão estratégica inicial.

A estrutura circular da *Performance Wheel* promove uma visão holística e contínua, permitindo o ajuste adaptativo do desempenho. Ela flexibiliza a visão hierárquica ao adotar uma perspectiva lateral que enfatiza a interconexão organizacional. Ela integra diversas abordagens e elementos tradicionais (visão, missão, estratégia, CSF, KPIs), priorizando o alinhamento estratégico (Watts; McNair-Connolly, 2012).

Para micro e pequenas empresas, o modelo é simplificado na Pirâmide de Desempenho, reduzindo as camadas de média e alta gerência, que são frequentemente inexistentes ou concentradas nos proprietários. Essa outra estrutura, mantém a essência da *Performance Wheel*, embora dessa vez traga uma perspectiva de hierarquia (Watts; McNair-Connolly, 2012).

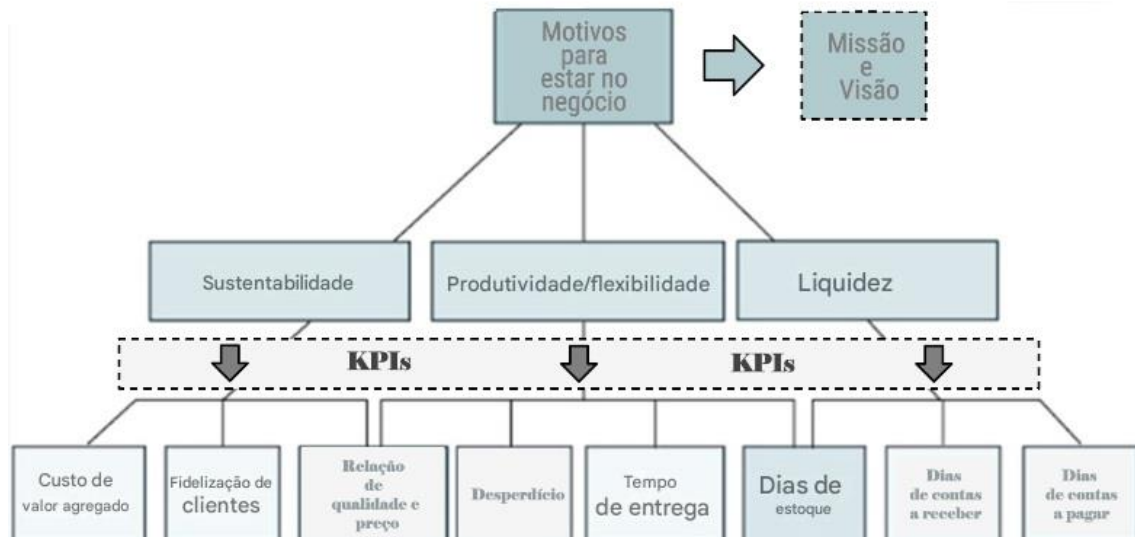
Com isso, elimina a gestão intermediária, pois é quase inexistente em pequenos negócios, mas foca em três dimensões primárias fundamentais para a sobrevivência e o crescimento desses negócios: Sustentabilidade, Produtividade/Flexibilidade e Liquidez.

Essas dimensões são desdobradas em KPIs práticos, permitindo que o empreendedor planeje e controle suas operações em conexão direta com o cliente e com o negócio (Watts; McNair-Connolly, 2012). Este modelo mais enxuto e direto reflete a informalidade e a gestão centralizada, características comuns em PMEs.

Neste sentido, o modelo remove indicadores não aplicáveis. Enfatiza o valor gerado diretamente ao cliente, como satisfação, flexibilidade e eficiência na entrega do serviço, ao invés de focar em indicadores mais corporativos ou financeiros distantes da operação imediata (Watts; McNair-Connolly, 2012).

Assim, a partir da Figura 2, pode-se verificar toda esta estrutura de desdobramento de desempenho. O modelo parte dos "Motivos para estar no negócio", que fundamentam a "Missão e Visão". Em seguida, desdobra-se em três pilares estratégicos e, por fim, em KPIs práticos para gestão, que podem ser adaptados à cada realidade de negócio.

Figura 2 - Pirâmide de Desempenho para Pequenas Empresas



Fonte: Adaptada de Watts e McNair-Connolly (2012).

Esse enfoque valoriza o papel do dono como principal agente de controle e melhoria da *performance*, refletindo a realidade prática da pequena empresa. Dessa forma, integrando modelos anteriores, a estrutura aprimora-se ao adicionar a criação de valor. Esses ajustes possibilitam que o sistema de medição tenha relevância real, impacte positivamente a gestão e incentive práticas alinhadas com as necessidades específicas do negócio (Watts; McNair-Connolly, 2012).

A aplicação da *Performance Wheel* é pouco documentada. No Brasil, estudos em MPes demonstram uma clara evolução metodológica. A abordagem inicial, de caráter diagnóstico como a de Silva e Callado (2020), apontou desafios como a baixa maturidade gerencial, limitando-se a uma verificação de aderência.

A pesquisa avançou para a aplicação prática com Lopes Filho e Callado (2020), que adaptaram o modelo para um escritório de contabilidade, alcançando melhorias concretas. Mais recentemente, Lima *et al.* (2023), inspiradores desta pesquisa, adotaram uma postura de intervenção, construindo o *Framework* (incluindo missão e visão) em conjunto com a gestora, gerando um modelo completo e aplicável.

ISSN:2446-8622

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida sob a ótica do paradigma qualitativo, atividade situada que localiza o observador no mundo por meio de práticas interpretativas (Denzin; Lincoln, 2006). Delimitando o campo e definindo o escopo do estudo (Marconi; Lakatos, 2003), o foco consistiu em interpretar as práticas de gestão de um pequeno cartório para elaborar uma proposta de sistema de medição de desempenho.

Esta pesquisa baseia-se no modelo *Performance Wheel* de Watts e McNair-Connolly (2012) e no estudo de Lima *et al.* (2023) para estruturar a aplicação de um *Framework* de medição de desempenho ao contexto de um cartório, a fim de converter a teoria em gestão estratégica.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso único. Quanto aos fins, define-se como exploratória e descritiva (Vergara, 2009). O Estudo de Caso investiga em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo uma análise rica e detalhada da organização (Yin, 2015).

Os estudos exploratórios, por exemplo, são fundamentais em fases iniciais, pois servem para aumentar a compreensão sobre um problema ainda pouco conhecido, a fim de torná-lo mais claro e definido (Gil, 2002).

Já os estudos descritivos buscam descrever "características de determinada população ou fenômeno" (Gil, 2002, p. 42), focando em observar, registrar e analisar os fatos sem a interferência direta do pesquisador (Marconi; Lakatos, 2003).

O caso escolhido foi selecionado por sua relevância e conveniência. Por princípios éticos e com o consentimento da participante, a identidade da gestora foi preservada, utilizando-se a designação 'A entrevistada'. Toda a pesquisa foi realizada de forma remota, via *google meet* e *whatsapp*, pois os autores residem em Pernambuco e o estudo ocorreu em Alagoas.

A modalidade online possibilitou a continuidade e flexibilização, garantindo a coleta rigorosa dos dados e o contato constante com a gestora, o que contribuiu para a riqueza e autenticidade das informações. Tal adaptação metodológica ressalta a importância das tecnologias digitais para viabilizar pesquisas.

ISSN:2446-8622

Tabela 1
Fontes da Pesquisa e análise dos dados

| Fontes | Aplicação | Análise dos Dados |
|--|---|---|
| Explicação sobre a <i>Performance Wheel</i> | Para abrir o campo e obter a aceitação da gestora, enviou-se via <i>whatsApp</i> um material em slides explicando a <i>Performance Wheel</i> e a aplicação da pesquisa. | A conversa resultou na aceitação da pesquisa, com garantia de sigilo, compreensão clara e consentimento livre da participante. |
| 1º Questionário Semiestruturado (Diagnóstico) | Para diagnóstico prévio, o instrumento elaborado pelos autores continha 25 questões em 4 blocos, explorando a percepção da gestora sobre missão, visão, objetivos estratégicos e o estado atual dos processos-chave. | As respostas foram compiladas com os demais materiais, e a leitura fluente inicial ajudou a formar uma primeira impressão do contexto. |
| Entrevista em Profundidade | Realizada com a proprietária (duração: 1h27min), foi a principal fonte de evidências da pesquisa. Roteiro semiestruturado, elaborado pelos autores com base na teoria da <i>Performance Wheel</i> , no 1º questionário diagnóstico, e em Lima <i>et al.</i> (2023). | Aplicada e transcrita literalmente via <i>Google Meet</i> , seu conteúdo foi o principal objeto da codificação, aplicando-se categorias dedutivas (baseadas na <i>Performance Wheel</i>) e emergentes (da fala da gestora). O foco foi validar a missão/visão e explorar a história, estrutura, processos e gestão financeira do cartório. |
| Análise Documental | Uso de planilhas internas e dados públicos do cartório, disponíveis no portal Justiça Aberta e no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para complementar e validar informações. | Os documentos foram analisados para triangular os dados da entrevista e validar informações sobre emolumentos e faturamento. Uma decisão do CNJ, recebida após a entrevista, foi incorporada à análise, conferindo maior credibilidade à pesquisa. |
| 2º Questionário Semiestruturado (Escolha de Indicadores) | Elaborado pelos autores com KPIs pré-selecionados, baseados na Teoria e em todo o material previamente analisado. | As respostas foram compiladas com os demais materiais para conclusão da análise dos dados. |
| Conversas via <i>WhatsApp</i> com a gestora | Utilizadas como canal de comunicação contínuo (antes, durante e após a entrevista). | As conversas foram mantidas como registros da pesquisa, formando uma trilha das decisões e da construção conjunta do <i>Framework</i> . |
| Elaboração do <i>Framework</i> | Construção da Pirâmide de Desempenho após a escolha dos indicadores, aplicando o modelo <i>Performance Wheel</i> . | Etapa final de interpretação e aplicação dos dados. Os resultados categorizados e analisados foram sintetizados para fundamentar a elaboração do <i>Framework</i> de medição, conectando os achados empíricos ao referencial teórico. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo seguiu o princípio da triangulação, usando "múltiplas fontes de evidências" (Yin, 2015, p. 143). Esse procedimento corroborou os achados e conferiu maior profundidade à interpretação, pois a convergência dos dados da entrevista, questionários e documentos resultou em achados com maior solidez (Yin, 2015).

O processo envolveu fontes distintas e complementares na etapa de coleta de dados,

ISSN:2446-8622

conforme apresentado na Tabela 1.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica de Análise de Conteúdo e seguiu as fases propostas por Bardin (2016). A análise de conteúdo consiste em "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, 2016, p. 38).

A fase de pré-análise iniciou-se com a organização do material: transcrição da entrevista, compilação de questionários e documentos e leitura flutuante. Na fase de exploração, realizou-se a codificação dos dados, definindo categorias dedutivas e identificando categorias emergentes.

Na fase de tratamento, inferência e interpretação, os dados categorizados foram examinados para identificar padrões e conexões, permitindo inferências que conectaram os achados empíricos ao referencial teórico. Esse processo fundamentou o diagnóstico e a elaboração da proposta.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo adentra na realidade de um cartório de registro civil e notas, localizado no Estado de Alagoas, cuja história remonta a 1888. A entrevista teve início com a apresentação da trajetória da gestora e da história do cartório, momento em que foram revelados os desafios e as oportunidades que nortearam suas decisões estratégicas iniciais.

A trajetória da gestora inicia-se em um contexto de profunda mudança no setor extrajudicial. Ela assumiu a serventia após o primeiro concurso público em 36 anos, realizado em cumprimento à Constituição de 1988. Em julho de 2025, a gestora completava seis meses à frente do cartório, que esteve sob gestão interina por 35 anos.

Nesse período, mantiveram-se apenas os serviços essenciais de registro civil, as atividades de tabelionato de notas não foram desenvolvidas, tornando a unidade deficitária. Inserida nesse contexto de desafios e oportunidades, a nova gestão iniciou suas atividades com o objetivo de ampliar e aprimorar os serviços prestados. A entrevistada esclareceu que sua escolha pela serventia se deu de forma calculada, mesmo diante de um cenário adverso:

ISSN:2446-8622

Então, foi para mim foi um fator de apostar, né, em uma atividade que não era desenvolvida, que eu não ia ter concorrência no tocante ao registro civil, porque eu sou única aqui, eu não tenho distrito, eu não tenho. Então, todo casamento, nascimento, óbito, eh, é da minha atribuição exclusivamente em [...]. E o tabelionato, eu ao implantar, eu só iria concorrer com um cartório que tradicionalmente é o cartório que todo mundo procura, mas que tem demanda, para abarcar dois tabelionatos (A Entrevistada).

Desta forma, a escolha para a serventia recaiu sobre uma cidade com cerca de 60 mil habitantes, localizada próxima à capital de Alagoas, que apresenta um mercado imobiliário aquecido e em expansão. A estratégia adotada foi investir em uma atividade ainda pouco explorada na região, o tabelionato de notas.

A justificativa para tal escolha foi o primeiro indicativo de um pensamento estratégico, baseado na análise de que, entre os critérios de localidade, atribuições e faturamento, o último era "a única coisa desses três critérios que realmente eu podia trabalhar para poder mudar" (A Entrevistada). Neste ponto, identificou-se que a estratégia nascia de uma análise pragmática do ambiente, focada em potencial de crescimento.

Para construir o *Framework*, e partindo da Missão e Visão como ápice da Pirâmide de Desempenho, a entrevista validou as respostas do questionário. Questionada sobre a missão de "promover soluções de qualidade, com celeridade, segurança jurídica e constante aprimoramento profissional", a gestora detalhou seu significado

Hoje a gente vê a necessidade de uma análise, eh, jurídica de cada ato que a gente realiza. [...] O tabelionato de notas, ele vende segurança jurídica. Esse é o principal. Então, as pessoas procuram o tabelionato de notas com o objetivo de dar, através dessa fé pública que o notário possui, segurança jurídica nas suas relações (A Entrevistada).

A entrevista revelou a missão como um conceito internalizado, não apenas formal, que distinguia os serviços: o registro civil como "ofício da cidadania" e o tabelionato focado em "segurança jurídica". Analogamente, a visão de "ser referência regional em atendimento humanizado, segurança jurídica e modernização contínua" expôs a estratégia de diferenciação.

A intenção de ser um "cartório de pessoas", onde os clientes "possam conversar, possam ter a possibilidade de tomar um café" (A Entrevistada), contrasta com a imagem funcional e burocrática de outras serventias. Essa filosofia se materializa em projetos concretos, como a

ISSN:2446-8622

criação de uma sala de casamentos especial e o planejamento para a instalação de um café no local. Ambos são exemplos de investimentos de valor agregado, que promovem dignidade e criam memória afetiva para o cliente.

Definido o topo da pirâmide, a investigação avançou aos níveis tático e operacional. Questionada sobre como a visão se traduzia em ações concretas, a gestora detalhou a escolha da nova localização: uma decisão "muito bem estudada, muito bem pensada" para criar um "distanciamento interessante" (A Entrevistada) do concorrente e atender a novas áreas de crescimento. Em seguida, a conversa seguiu para os processos internos de controle de qualidade, revelando uma abordagem proativa para o futuro, em contraponto aos desafios herdados:

Certo? Exatamente. Eh, porque, como, quando eu já iniciei, eu estabeleci procedimentos para cada ato. Então, por exemplo, se alguém vai chegar e vai realizar um nascimento, ele já tem um passo a passo do que precisa em termos de documentação (A Entrevistada).

Neste ponto, a construção da narrativa analítica identificou um pilar da gestão: a criação de "procedimentos operacionais padrões" como resposta direta à inexperiência da equipe, que era "toda nova na atividade, sem experiência anterior" (A Entrevistada), e como mecanismo para evitar a repetição dos erros encontrados no acervo.

Esses erros representam um dos maiores desafios operacionais. A gestora relatou que a correção de registros antigos é uma atividade diária, com impacto financeiro direto, pois, por lei, o custo da retificação não pode ser repassado ao usuário. Identificar esse "retrabalho" como gargalo foi importante, indicando a necessidade de um indicador de desempenho específico para monitorar custos e frequência.

Um ponto que a gestora esclarece ao citar a legislação pertinente, é que este "retrabalho" acarreta um impacto financeiro direto. A Lei nº 6.015/73 impede a cobrança pela correção de falhas cometidas pela própria serventia, uma regra que a gestora verbaliza: "se aquele erro, ele foi cometido pelo registrador, eu não posso fazer a cobrança desse ato para o usuário, né?" (A Entrevistada).

A nova gestão é, conseqüentemente, forçada a arcar com custos (tempo, materiais como papel de segurança ou selos) para retificar equívocos passados. O prejuízo é inevitável, pois, como ela lamenta, não foi um erro cometido "na minha época, não foi na minha gestão" e não

ISSN:2446-8622

há como "cobrar, né, por esses erros que foram cometidos no passado" (A Entrevistada).

Questionada sobre como garantir a qualidade dos novos serviços, a gestora explica, com notável confiança, sua abordagem para evitar a repetição de falhas: “quando eu já iniciei, eu estabeleci procedimentos para cada ato” (A Entrevistada). Contudo, a segurança nos novos processos dá lugar a um tom de realismo pragmático ao se abordar a modernização do acervo herdado.

Ela descreve um trabalho meticuloso e lento, no qual as informações são inseridas nas centrais nacionais de forma totalmente manual: “nós transportamos os dados digitando campos, né?” (A Entrevistada). A razão para essa morosidade, ela explica, é a capacidade operacional limitada: “a nossa equipe ainda é muito pequena” para um projeto de digitalização em massa (A Entrevistada).

O desafio culmina na barreira financeira, revelada na preservação do patrimônio histórico. Com lamento e realismo, ela conclui que a restauração de um livro antigo por R\$ 10.000,00 é inviável: “Eu [...] não tenho condições de fazer a restauração do livro” (A Entrevistada). A gestora alude à esperança de apoio do CNJ, inspirando-se em modelo existente no registro de imóveis, onde um órgão nacional subsidia serventias menores com "equipamentos, com mesas de *scan*, né, para realizar esse serviço" (A Entrevistada).

Ela crê que, futuramente, o registro civil será contemplado: “a gente acredita que também em algum momento vai ter um investimento do operador nacional, do registro civil, para que os cartórios, principalmente os cartórios menores, também tenham condições” (A Entrevistada). A conversa, então, adentra na base da pirâmide de desempenho: a sustentabilidade financeira, revelando-se o ponto mais vulnerável da gestão.

A gestora articula, quase como um desabafo, a pressão externa que define sua realidade operacional, explicando que “há 11 anos não existe reajuste da tabela de emolumentos do estado”. Essa condição, segundo ela, não apenas “impacta demais a rentabilidade dos cartórios”, mas força a todos a operar “financeiramente [...] no limite” (A Entrevistada).

Com uma franqueza perceptível, ela expõe como essa vulnerabilidade sistêmica se traduz em sacrifícios pessoais. A gestora admite que, nos primeiros meses, a “conta não fechar” era a norma, a ponto de precisar usar recursos próprios para manter a operação, tendo que “transferir do meu pessoal para a conta” do cartório para cobrir despesas. O peso dessa fase

ISSN:2446-8622

inicial fica evidente quando ela relata que “o primeiro salário da funcionária foi com rendimentos pessoais, né?” (A Entrevistada).

Esse desafio externo é amplificado por dificuldades internas de controle, que ela descreve de forma muito humana e relatável. Ao ser questionada sobre seus métodos de acompanhamento, admite que seu “maior problema é catalogar despesa” e ilustra a “confusão” inicial com uma cena do cotidiano: “eu ia no supermercado e comprava material de limpeza, o café, nas coisas na feira de casa, né?” (A Entrevistada).

A discussão avança para a rentabilidade dos serviços, e é quase possível ver a gestora calculando mentalmente a viabilidade de seu portfólio. Ela identifica que os atos mais rentáveis, como as escrituras públicas, “não é uma coisa corriqueira” (A Entrevistada). Em contrapartida, os serviços de alto volume, como as procurações, oferecem uma margem ínfima, pois o custo do selo consome mais da metade do valor pago pelo cliente.

No entanto, em meio a tantos desafios, um vislumbre de alívio surge ao final da conversa. Com um tom de quem superou a fase mais crítica, ela revela estar finalmente alcançando um ponto de equilíbrio: “Agora eu tô começando a equilibrar o zero a zero, né?”, afirma, complementando que já não é mais necessário “socorrer com minha conta pessoal” (A Entrevistada). Este momento sinaliza uma conquista importante, marcando o primeiro passo da gestão em direção a uma estabilidade financeira ainda frágil, mas duramente conquistada.

Desta forma, a entrevista, ao seguir uma sequência lógica para formação do *Framework Performance Wheel* espelhado pela estrutura da Pirâmide de Desempenho, do estratégico ao operacional, não apenas coletou dados, mas também permitiu a construção de uma narrativa coesa. Ficou evidente que, embora a visão e as estratégias sejam bem definidas, sua execução é constantemente desafiada por questões operacionais e financeiras que demandam um sistema de medição e controle adaptado a essa realidade singular.

Observou-se, durante o diálogo, que embora o objetivo de "Crescer em receita líquida" tenha sido formalmente destacado, a narrativa da gestora revelou que seus indicadores de sucesso mais valorizados são predominantemente de natureza qualitativa e de longo prazo. A ênfase recaiu consistentemente na construção de um legado como um "cartório de pessoas", na promoção da "dignidade" do usuário e na garantia da "segurança jurídica" como produto principal.

ISSN:2446-8622

Essa priorização de dimensões como a qualidade da experiência do cliente e a sustentabilidade da reputação da serventia demonstrou uma consonância natural com a estrutura multidimensional da *Performance Wheel*, que equilibra o desempenho financeiro com os pilares de satisfação do cliente, processos internos e aprendizado. A partir desta constatação, o diálogo progrediu para a apresentação da Pirâmide de Desempenho, uma adaptação do modelo teórico.

Esta transição usou o alinhamento identificado como gancho para traduzir os valores intuitivos da gestora em indicadores de desempenho formais, iniciando a criação conjunta do *Framework*. Concluído o diagnóstico e a entrevista, a pesquisa coincidiu com um momento relevante para o setor extrajudicial alagoano, alterando as pressões e prioridades da gestão. A gestora revelou pós-entrevista, um desdobramento urgente: uma decisão do CNJ descrito como uma "bomba". Este evento (Pedido de Providências nº 0003082-92.2025.2.00.0000) trouxe à tona, nacionalmente, as mesmas dificuldades que a gestora havia articulado de forma privada na entrevista.

O documento do CNJ corroborou a existência de "um conjunto relevante de problemas estruturais, operacionais e financeiros, tais como receitas deficitárias, [...] defasagem da tabela de emolumentos, ausência de digitalização dos acervos", validando a percepção da titular de que sua luta por sustentabilidade não era um caso isolado, mas um problema sistêmico (BRASIL, 2025).

A defasagem na atualização da tabela de emolumentos gera compressão das margens operacionais, limitando a capacidade do cartório de reinvestir em tecnologia e modernização. Esse desequilíbrio financeiro obriga a priorização de custos imediatos, comprometendo a sustentabilidade do cartório e perpetuando ineficiências operacionais.

A decisão do CNJ, no entanto, foi recebida pela gestora como uma alavanca para a mudança, conforme sua avaliação imediata: "Isso é bom pra gente! Pois a pressão está vindo de cima"(A Entrevistada). A relevância deste fato para o presente estudo reside na nova exigência imposta pelo órgão: a Corregedoria local deveria apresentar, em 90 dias, um "Relatório detalhado e dados consolidados" que evidenciem objetivamente, entre outros pontos, o "estágio atual da digitalização" e o "impacto financeiro das medidas adotadas" (BRASIL, 2025).

A demanda do CNJ por "dados objetivos" e "indicadores concretos" transformou a construção do *Framework* de desempenho de um exercício acadêmico em uma necessidade

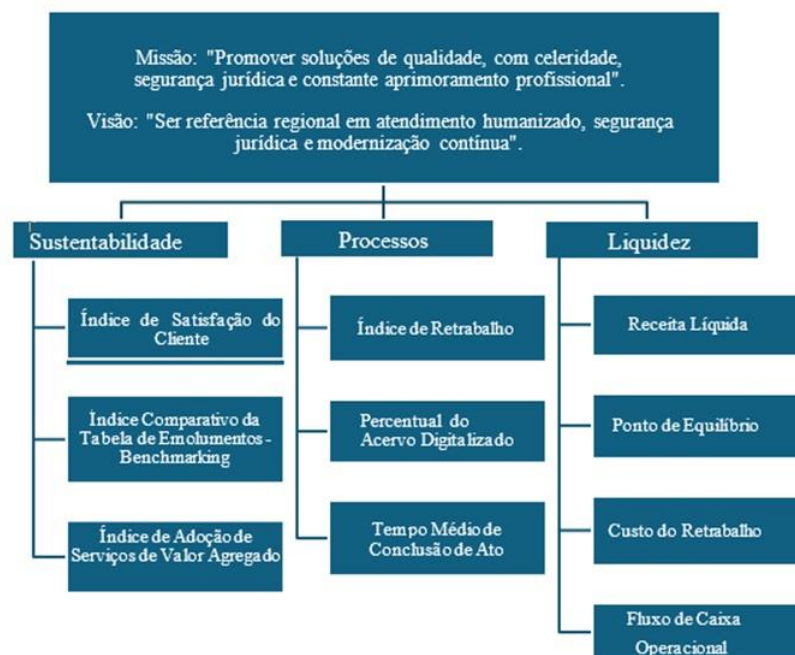
ISSN:2446-8622

gerencial e estratégica imediata. Assim, em sequência à metodologia adotada, um segundo questionário foi aplicado com o objetivo de selecionar, em conjunto com a gestora, os indicadores de desempenho mais estratégicos para compor a pirâmide.

Com base nos indicadores definidos, a análise final combinou as escolhas da gestora e os achados. Esse processo culminou na estruturação do *Framework da Performance Wheel*. O modelo proposto, portanto, busca fornecer um mapa de gestão que responda simultaneamente aos desafios internos e às novas exigências externas.

O *Framework* construído, apresentado na Figura 3, incorporou indicadores práticos e mensuráveis, organizados na Pirâmide de Desempenho para atender às demandas financeiras, processuais, de sustentabilidade.

Figura 3 – Framework da Performance Wheel – Cartório de Registros e Notas em Alagoas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na área financeira, indicadores como fluxo de caixa operacional, receita líquida e ponto de equilíbrio subsidiam o controle das finanças, garantindo a viabilidade e o investimento em modernização. Nos processos internos, métricas como tempo médio de conclusão, índice de retrabalho e benchmarking da tabela de emolumentos permitem o aprimoramento contínuo da

ISSN:2446-8622

eficiência operacional, reduzindo falhas e alinhando custos às referências regionais.

A dimensão da satisfação do cliente pode ser avaliada por índices que medem a aprovação do atendimento e a adesão a serviços de valor agregado, evidenciando o compromisso do cartório com uma gestão humanizada e orientada para a experiência do usuário. Já o aprendizado e a inovação são contemplados pelo percentual do acervo digitalizado, indicador essencial para preservação histórica e adaptação tecnológica, reforçando a modernização sustentável do serviço público delegado.

Assim, o modelo ultrapassa as métricas financeiras tradicionais, integrando valores institucionais, missão e visão, e se configura como ferramenta estratégica para a gestão proativa, eficiente e inclusiva dos cartórios. A proposta contribui, portanto, para a transformação gerencial no âmbito extrajudicial, promovendo sustentabilidade, excelência e inovação conforme exigências do CNJ e demandas locais.

O *framework* fornece à gestora, de forma simples, os meios para navegar a complexidade de sua realidade, equilibrando as metas de longo prazo com as pressões de curto prazo e transformando dados em poder de argumentação e decisão. A implementação deste sistema capacita a gestão a passar de uma postura reativa para uma postura proativa, que constrói o futuro desejado para o cartório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou desenvolver um *Framework* de medição de desempenho, adaptando a Roda de Desempenho (*Performance Wheel*) através da Pirâmide de Desempenho, para ser a principal ferramenta de gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas. A metodologia adotada foi centrada em um estudo de caso único com abordagem qualitativa, utilizando análise de conteúdo para tratamento e triangulação de dados oriundos de entrevistas, questionários e documentos.

A definição da missão e visão foi um passo fundamental na criação do Framework para o Cartório. A missão, focada em qualidade, celeridade e segurança jurídica, reflete o compromisso da gestora com a excelência, traduzindo-se em procedimentos rigorosos. A visão, de ser referência em atendimento humanizado e modernização contínua, reforça a estratégia de

ISSN:2446-8622

transcender a burocracia, focando em uma experiência acolhedora para o cliente. Essa postura é ilustrada por projetos de valor agregado, como a sala de casamentos, o futuro café e a nova localização estratégica, alinhada ao crescimento e inovação.

Assim, essa base conceitual foi o componente central para o alinhamento dos indicadores da Pirâmide de Desempenho e o ponto de partida para a hierarquização dos objetivos estratégicos da serventia. A análise detalhada dos dados coletados validou essa estrutura.

Identificou-se que o *framework* proposto não apenas responde às necessidades de mensuração objetiva exigidas pelo CNJ, mas também reflete uma visão de gestão mais aplicada. Essa visão valoriza a dignidade do usuário, a construção de um legado institucional e a adaptabilidade às limitações operacionais, como a restrição da equipe e os desafios financeiros do cartório.

A integração entre indicadores tradicionais, como fluxo de caixa e liquidez, e indicadores de valor agregado, como satisfação do cliente e percentual do acervo digitalizado, demonstra a capacidade do modelo de mensurar dimensões múltiplas do desempenho, promovendo uma governança mais equilibrada e sensível às particularidades do contexto local. Essa abordagem permite que a gestão alinhe as metas operacionais com a saúde financeira e com os valores institucionais de se tornar um "cartório de pessoas" e garantir a "segurança jurídica" como produto principal.

Assim, esta pesquisa contribui para o debate sobre a modernização dos cartórios no Brasil, corroborando os achados de Lima *et al.* (2023) sobre a viabilidade de construir um *Framework* de desempenho completo, incluindo missão e visão, de forma colaborativa com a gestão de microempresas de serviço, e avançando ao propor um modelo prático e adaptável.

As implicações aqui propostas são múltiplas e significativas. Na esfera gerencial, o *Framework* desenvolvido oferece um instrumento que pode subsidiar decisões estratégicas e operacionais, possibilitando uma visão integrada do desempenho que transcende métricas financeiras e contempla elementos essenciais para a sustentabilidade e a modernização dos cartórios.

No âmbito institucional, o estudo reforça a importância de políticas públicas voltadas ao apoio financeiro e técnico dessas serventias, especialmente as que estão localizadas no

ISSN:2446-8622

Estado de Alagoas e sobretudo as de menor porte. Com o intuito de viabilizar a digitalização e a preservação do patrimônio histórico, conforme evidenciado pelas limitações apontadas pela gestora.

Para futuras pesquisas recomenda-se a expansão do estudo para múltiplos cartórios em diferentes regiões, possibilitando a comparação entre contextos e o refinamento do modelo. Investigações adicionais podem também avaliar a integração do *Framework* com outras práticas de gestão pública e governança, idealmente por meio de estudos longitudinais que analisem não apenas a construção, mas também a implementação e os efeitos do *Framework* na gestão.

A *Performance Wheel*, ao ser reinventada para o ambiente singular dos cartórios, manifesta sua contribuição como instrumento estratégico capaz de transformar práticas gerenciais. Entretanto, é fundamental reconhecer as limitações inerentes ao delineamento metodológico adotado. Por se tratar de um estudo de caso único, a pesquisa focalizou-se em um único cartório, o que restringe a generalização dos resultados para outras unidades ou realidades distintas.

O artigo, portanto, não busca oferecer uma solução universal, em vez disso, a contribuição do estudo se dá por meio da transferibilidade, na qual a descrição densa do caso e o detalhamento do processo de construção do *Framework* oferecem um roteiro metodológico que pode vir a ser adaptado por outros estudos ou gestores de serventias.

Ainda, como limitação deste estudo, destaca-se a falta de participação ativa de usuários e colaboradores no processo de mensuração, que pode ser aprofundada, reforçando o caráter colaborativo e inclusivo da gestão, sendo recomendada sua inclusão em pesquisas futuras para aprimorar a mensuração de desempenho.

Neste contexto, esta pesquisa reafirma a importância de que modelos de medição de desempenho não sejam apenas teóricos, mas sim instrumentos dinâmicos, capazes de refletir a complexidade e as especificidades dos ambientes nos quais são aplicados, promovendo melhorias concretas na gestão e na prestação de serviços públicos essenciais.

ISSN:2446-8622

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BITITCI, Umit; GARENCO, Patrizia; DÖRER, Viktoria; NUDURUPATI, Sai. Performance Measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOURNE, Mike; MILLS, John; WILCOX, Mark; NEELY, Andy; PLATTS, Ken. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Pedido de Providências n. 0003082-92.2025.2.00.0000*. Requerente: Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Alagoas - CGJAL. Requerido: Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Relator: Ministro Mauro Campbell Marques. Brasília, 16 de julho de 2025. *Diário da Justiça de Brasília*, Brasília, DF, 17 jul. 2025.

CHENHALL, Robert H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 5, p. 395-422, 2005.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. *The new public service: serving rather than steering*. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FOLAN, Paul; BROWNE, Jim. A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHANSON, Ulf; SKOOG, Matti; BACKLUND, Andreas; ALMQVIST, Roland. Balancing dilemmas of the *Balanced Scorecard*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 19, n. 6, p. 842-857, 2006.

ISSN:2446-8622

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The *Balanced Scorecard*: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

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

LIMA, Ana Lucia C. de; ALMEIDA, Sabrina R. de; MACIEL, Emily T. P.; CALLADO, Antônio André C. Mensuração de desempenho: oficina de construção da *Performance Wheel* em uma microempresa de serviços. *Escritos Contables y de Administración*, v. 14, n. 2, p. 56-74, 2023.

LOPES FILHO, Leonardo L.; CALLADO, Antônio André C. Estruturação de um sistema de medição de desempenho em uma microempresa do município de João Pessoa: *Performance Wheel*. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 10.; CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 10.; UFSC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONGRESS, 3., 2020, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: UFSC, 2020. p. 17-44.

LUKKA, Kari. Management accounting in the context of the organisation's culture. In: ASHTON, David; HOPPER, Trevor; SCAPENS, Robert W. (Org.). *Issues in management accounting*. 2. ed. London: Prentice Hall, 1998. p. 317-339.

LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. *Measure up! yardsticks for continuous improvement*. 2. ed. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORAJ, Stella; O'YON, Dominique; HOSTETTLER, Daniel. The *Balanced Scorecard*: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, Oxford, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2001.

NØRREKLIT, Hanne. The *Balanced Scorecard*: what is the score? A rhetorical analysis of the *Balanced Scorecard*. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.

PARANJAPE, Bhagyashree; ROSSITER, Margaret; PANTANO, Victor. Insights from the *Balanced Scorecard* Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, v. 10, n. 3, p. 4-14, 2006.

ISSN:2446-8622

QUESADO, Patrícia R.; RODRIGUES, Lúcia L.; GUZMÁN, Beatriz. A. O tableau de bord e o *Balanced Scorecard*: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v. 4, n. 2, p. 128-150, 2012.

SILVA, Danilo R. R. da; CALLADO, Antônio André C. Práticas de mensuração de desempenho e abordagem da *Performance Wheel*: estudo de caso em uma PME do setor moveleiro. *Revista OPARA*, v. 10, n. 2, 2020.

SIMONS, Robert. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 15, n. 1-2, p. 127-143, 1990.

VAN AKEN, Eileen M.; LETENS, Geert; COLEMAN, Garry D.; FARRIS, Jennifer; VAN GOUBERGEN, Dirk. Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 54, n. 5/6, p. 400-418, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WATTS, Ted; MCNAIR-CONNOLLY, Carol. J. New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 13, n. 3, p. 226- 241, 2012.

WOUTERS, Marc; SPORTEL, Mark. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 11, p. 1062-1082, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.