
FERRAMENTAS GERENCIAIS À LUZ DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

MANAGEMENT TOOLS AT THE LIGHT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Sabrina do Nascimento
Universidade Regional de Blumenau

Sandro César Bortoluzzi
Universidade Federal de Santa Catarina

Ana Lúcia Lima Coelho
Universidade do Vale do Itajaí

Christiano Coelho
Universidade Federal de Santa Catarina

Sandra Rolim Ensslin
Universidade Federal de Santa Catarina

Data de submissão: 08 set 2009. Data de aprovação: 03 set 2010. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita

RESUMO

O artigo buscou analisar o conteúdo dos artigos científicos, segundo as ferramentas gerenciais – propostas e/ou aplicadas, que abordam a avaliação do desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais no período de 2000 a 2008, sendo a amostra composta por 265 artigos científicos que abordam a avaliação de desempenho organizacional. Na metodologia, optou-se pela pesquisa descritiva realizada por meio de um estudo bibliométrico, análise documental, com abordagem quantitativa e qualitativa dos dados. Conclui-se: (i) a ferramenta *Data Envelopment Analysis (DEA)* é a mais utilizada em estudos de caso, seguida pelo *Balanced Scorecard (BSC)* (ii) gestão, econômico-financeiro e recursos humanos são os principais enfoques dos trabalhos estudados; (iii) as principais abordagens utilizadas são multicritérios; (iv) a maioria dos artigos não apresentam conceito de avaliação de desempenho; (v) aproximadamente metade dos artigos apresentam divergência entre o objetivo da avaliação e a ferramenta escolhida.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Avaliação de desempenho organizacional. Ferramentas gerenciais. Produção científica. Estudo Bibliométrico.

ABSTRACT

The article aimed at analyzing the content of the scientific articles, according to management tools – proposed and/or applied, which approach the organizational performance evaluation published in national periodicals in the period of 2000 to 2008, being the sample composed by 265 scientific articles which approach the organizational performance evaluation. As the methodology, it was opted by descriptive research performed by means of a bibliometric study, documental analysis, with quantitative and qualitative data approach. It can be concluded that: (I) the *Data Envelopment Analysis (DEA)* is the most applied at case studies, followed by *Balanced Scoreboard (BSC)*; (II) management, economic-financial, and human resources are the main focus of the works studied; (III) the main approaches used are multicriteria; (IV) most of the articles do not present the concept of performance evaluation; (V) approximately half of the articles present divergence between the objective of evaluation and the tool chosen.

Keywords: Performance evaluation. Organizational performance evaluation. Management tools. Scientific production. Bibliometric study.

INTRODUÇÃO

As organizações necessitam tomar decisões a todo o momento. Decisões inerentes a aspectos econômico-financeiros, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de produtos, de mercado. Essas decisões são cada vez mais complexas, pois envolvem um número cada vez maior de variáveis. A complexidade das interações dessas variáveis torna necessária a elaboração de ferramentas gerenciais para viabilizar o processo de tomada de decisão (KIMURA e SUEN, 2003).

Nos últimos anos surgiram diversas ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho organizacional, sendo que as mais conhecidas no meio científico são: *Performance Measurement Matrix* (KEEGAN, EILER e JONES, 1989); *Performance Pyramid System* (LYNCH e CROSS, 1991); *Result and Determinants Framework* (FITZGERALD, JOHNSTON, BRIGNALL et al., 1991; FITZGERALD e MOON, 1996); *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996); *Integrated Performance Measurement System* (BITITCI, CARRIE e MCDEVITT, 1997); *Performance Prism* (NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002); *Organizational Performance Measurement* (CHENNELL, DRANSFIELD, FIELD et al., 2000). Essas ferramentas apresentam elementos e características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar o desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta mais popular entre os estudiosos que também tem grande aplicação prática (GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004).

Atualmente, observa-se uma tendência mundial na busca de conhecimento por ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho (LIMA e PONTE, 2006). E neste contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional publicadas em pesquisas científicas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo?*

Considerando a eminência do tema e na tentativa de responder ao problema da pesquisa, este estudo busca analisar o conteúdo dos artigos científicos, segundo as ferramentas gerenciais – propostas e/ou aplicadas, que abordam a avaliação do desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais da lista

Qualis/CAPES do triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, compreendendo o período analisado de 2000 a 2008.

O estudo torna-se relevante pelos seguintes aspectos: (i) conhecer as ferramentas de avaliação de desempenho organizacional que estão sendo pesquisadas no meio científico e que indiretamente tem grande importância para a gestão das organizações; (ii) evidenciar quais são os principais enfoques (gestão, econômico-financeiro, recursos humanos, etc) que estão sendo atendidos pelos sistemas de avaliação de desempenho e pelos estudos científicos publicados em periódicos nacionais; (iii) discutir criticamente os conceitos de avaliação de desempenho organizacional; (iv) apresenta as divergências e congruências entre o objetivo do estudo em relação a avaliação e a escolha da ferramenta para tratar do problema; e (v) realiza uma análise crítica entre as ferramentas monocritérios e multicritérios utilizadas nas pesquisas estudadas.

Além dessa seção introdutória o artigo está organizado da seguinte forma: (i) referencial teórico, que apresenta os conceitos de avaliação de desempenho organizacional, os elementos e características da avaliação de desempenho e as ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho; (ii) método, e/ou material do estudo; (iii) procedimentos da pesquisa; (iv) resultados da pesquisa que se divide em estudo bibliométrico e mapeamento do estudo; e, (v) considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, buscou-se analisar aspectos relacionados (i) conceitos de avaliação de desempenho; (ii) elementos e características da avaliação de desempenho organizacional; e, (iii) ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho.

Conceitos de avaliação de desempenho organizacional

Na literatura investigada foram identificados diversos conceitos de avaliação de desempenho organizacional; entretanto, os conceitos encontrados muitas vezes são contraditórios entre si e em sua maioria são conceitos genéricos que não apresentam as etapas do processo de avaliação.

Neste contexto, o objetivo deste item do referencial teórico é analisar alguns conceitos encontrados na literatura à luz da afiliação teórica adotada pelos autores deste trabalho. Os autores deste trabalho afiliam-se ao conceito de avaliação de desempenho organizacional formulada por Igarashi, Ensslin, S., Ensslin et al. (2008, p.119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento - promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

O conceito adotado pelos autores deste trabalho reflete o paradigma científico construtivista, onde o objetivo principal da avaliação de desempenho organizacional é construir conhecimento para apoiar à decisão (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Sendo que para isso deve-se conhecer o que vai ser avaliado, ou seja, o contexto decisório, os atores envolvidos com o problema, a cultura, missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização. O passo seguinte é como proceder a avaliação, ou seja, como cada objetivo será avaliado, qual a avaliação local de cada objetivo e quanto cada objetivo contribui para a avaliação global de desempenho. E por fim deve-se ter um processo estruturado para gerar ações de aperfeiçoamento.

Na seqüência busca-se realizar uma análise crítica dos conceitos encontrados na literatura em relação ao conceito adotado pelos autores deste trabalho.

Para Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli (1999), avaliar desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado proporcionado à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade.

Percebe-se que o conceito não apresenta como identificar os critérios a serem avaliados, pois, na maioria dos casos, parte de critérios previamente estipulados (informações econômico-financeira) sem a preocupação em representar as características *ad hoc* organizacionais. A mensuração é realizada ordinalmente e não cardinalmente, pois não identifica como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo). O conceito não apresenta um processo estruturado de gerenciamento das informações disponibilizadas.

Segundo Martin (2002) o quadro completo de desempenho teria três componentes principais: (a) diagnósticos estratégicos; (b) levantamento dos objetivos/metapas, estratégias e projetos atualmente em curso; e, finalmente, (c) análise de desempenho propriamente dito. O ponto forte do conceito é a identificação dos critérios por meio do diagnóstico estratégico dos pontos críticos de sucesso. Enquanto que o ponto fraco é a forma genérica que trata da mensuração de desempenho, integração dos critérios e gerenciamento das ações de melhoria.

Para Carpinetti (2000) a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização. No conceito não fica claro como os critérios de desempenho são identificados. Apresenta que os critérios devem ser mensurados, quando afirma que o processo deve ser quantificado ou qualificado, mas não apresenta a forma com será formatado a escala (ordinal ou cardinal). Contudo, não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não aponta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.

Avaliar consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, face a seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vistas à promoção de ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento (DUTRA, 2005). O conceito está alinhado a afiliação teórica adotada neste artigo. O conceito apresenta como se deve identificar, mensurar e integrar os critérios e apresenta a necessidade de um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.

Conjunto de técnicas adotadas para apurar a eficiência e eficácia das atividades organizacionais (JABBOUR e FONSECA, 2005). O conceito é genérico e não apresenta as etapas da avaliação de desempenho organizacional. Ou seja, pelo conceito não é possível afirmar a necessidade de identificar, mensurar e integrar os critérios e também não cita a necessidade do processo de gerenciamento das ações de melhoria.

Para Rodrigues (1999 apud Somensi e Tontini, 2001) o gerenciamento eficaz exige utilização de medidas de desempenho claramente definidas, que traduzam a realidade precisa da organização e que sejam capazes de vincular o desempenho nos diferentes níveis da organização (operacional, tático e gerencial). Isso Significa dizer que é preciso ter a informação correta, no tempo certo e em nível de detalhamento que contribua para a eficácia gerencial.

Avaliação de Desempenho é um processo estruturado de análise de informações contábeis e financeiras que permite sem e envolvimento humano analisar o desempenho das organizações (SANTOS e CASANOVA, 2005). O conceito não apresenta a necessidade de identificar os critérios, mensurar cardinalmente, mas sim apenas ordinalmente, não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não apresenta a necessidade de gerenciamento das ações de melhoria. O conceito também não aceita a subjetividade no desenvolvimento do modelo.

Neste contexto, identificam-se diferentes visões do que seria um conceito válido para definir avaliação de desempenho organizacional, entretanto cabe lembrar que a escolha de um determinado paradigma deve-se exclusivamente aos valores de cada pesquisador, e que é impossível determinar qual deles apresenta “a verdade” ou é “o melhor” (MORGAN, 1983 apud ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Elementos e características da avaliação de desempenho organizacional

Na literatura pesquisada percebem-se algumas características e elementos a serem considerados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional. A Quadro 1 apresenta os principais elementos e características encontrados nos artigos pesquisados.

Elementos e Características	Autor(es)
-Expectativa futura de desempenho	Braga e Marques (2000).
- Subjetividade	Braga e Marques (2000); Wernke e Bornia (2001); Carpes, Ensslin e Ensslin (2006); Miranda (2006).
- Objetividade	Santos e Casa Nova (2005).
- Objetividade e Subjetividade	Perez e Famá (2003).
- Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Somens e Tontini (2001).
-Medidas financeiras e não financeiras	Somens e Tontini (2001); Wernke e Bornia (2001); Barbosa e Gomes (2002); Martin (2002); Oliveira (2002); Basso e Pace (2003); Kimura e Suen (2003); Pace, Basso e Silva (2003); Lima e Ponte (2006); Schneider e Moretto Neto (2006); Dias, <i>et al.</i> (2007).
- Inter-relacionamento entre as medidas	Somens e Tontini (2001).
- Vínculo com a estratégia	Somens e Tontini (2001); Basso e Pace (2003); Colauto e Beuren (2003); Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003); Kimura e Suen (2003); Pace, Basso e Silva (2003); Goldszmidt e profeta (2004); Dutra, (2005); Carpes, Ensslin e Ensslin (2006); Lima e Ponte (2006); Schneider e Moretto Neto (2006); Silva, Basques e Facco (2006); Dias, <i>et al.</i> (2007); Mello, Amorim e Bandeira (2008); Peres e Lima (2008).
- Avaliar ativos intangíveis	Wernke e Bornia (2001); Barbosa e Gomes (2002); Colauto e Beuren (2003); Pace, Basso e Silva (2003); Perez e Famá (2006); Antunes e Martins (2007).
-Levar em consideração as particularidades da organização	Silva Filho (2002); Oliveira (2002); Goldszmidt e profeta (2004); Wernke e Lembeck (2004); Dutra (2005); Carpes, Ensslin e Ensslin (2006); Corrêa e Hourneaux Júnior (2008).
- Comunicar a todos os níveis organizacionais	Francischini e Souza (2002); Schneider e Moretto Neto (2006).
- Sistema de comunicação interna	Martin (2002); Basso e Pace (2003); Dutra (2005); Mazzali, Machado Júnior e Furlaneto (2008)
- Levar em consideração o ambiente externo	Martin (2002); Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003).
- Levar em consideração o ambiente interno	Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003); Corrêa e Hourneaux Júnior (2008).
- Avaliação qualitativa e quantitativa	Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003); Kimura e Suen (2003).
- Avaliação global de desempenho	Kimura e Suen (2003); Dutra (2005); Carpes, Ensslin e Ensslin (2006); Macedo, Silva e Santos (2006); Corrêa e Hourneaux Júnior (2008).
- Ativos tangíveis e intangíveis	Perez e Famá (2003); Silva, Basques e Facco (2006).
- Interesses conflitantes	Perez e Famá (2003).
- Traduzir a estratégia em termos operacionais	Goldszmidt e profeta (2004).
- Posição econômica e financeira	Camargos e Barbosa (2005); Macedo, Silva e Santos (2006); Santos (2006).
- Múltiplos critérios	Dutra (2005); Löbler e Hoppen (2006); Miranda (2006).
- Geração de conhecimento	Dutra (2005).
- Atender aos diferentes stakeholders	Carpes, Ensslin e Ensslin (2006); Corrêa e Hourneaux Junior (2008).

Quadro 1: Elementos e características essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 1 percebe-se que um sistema de avaliação de desempenho organizacional deve contemplar vários elementos e características, sendo que muitos deles acabam sendo conflitantes. As maiores divergências entre os pesquisadores em relação as características e elementos que devem ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho são: (i) objetividade *versus* subjetividade; (ii) avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iii) levar em consideração as particularidades da organização *versus* construir modelos universais; (iv) avaliação qualitativa *versus* quantitativa; (v) uso de medidas financeiras *versus* não financeiras; e, (vi) levar em consideração o ambiente interno *versus* ambiente externo.

Ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho

A literatura apresenta diversas ferramentas para proceder-se a ADO (Garengo, Biazzo e Bititci, 2005). As principais ferramentas encontradas são apresentadas no Quadro 2.

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan, Eiler e Jones, 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch e Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Filtzgerald, Johnston, Brignall, 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan e Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci, Carrie e MacDevitt, 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos.
<i>Performance Prism</i>	(Neely, Adams e Kennerley, 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell, Dransfield, Field et al., 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Quadro 2: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

Essas ferramentas apresentam características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar adequadamente o desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard (BSC)* é a ferramenta mais popular entre os estudiosos; que também tem grande aplicação prática, principalmente, em grandes organizações.

MÉTODO

A pesquisa compreende as publicações reunidas nos periódicos nacionais A, B e C na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificada pela *Qualis/CAPES* referente ao triênio 2007/2009, relacionados à avaliação de desempenho organizacional, que apresentaram propostas e/ou aplicação de ferramentas gerenciais, no período de 2000 a 2008. Dessa forma, a pesquisa assume um caráter de análise documental, uma vez que a seleção da amostra se justifica pelo fato de os periódicos serem uma importante fonte de disseminação do conhecimento da área em questão. Neste momento vale uma observação com relação a classificação *Qualis* aqui selecionada. Os autores estão cientes da alteração, ocorrida neste ano de 2009 - antes classificados em A, B, C e que passaram a ser classificados pelos estratos A1, o mais elevado, A2, B1, B2, B3, B4, B5, C - entretanto optaram por manter a classificação *Qualis* vigente nos últimos três triênios (2001-2003, 2004-2006, 2007-2009), por essa ser de conhecimento geral dos pesquisadores, além do fato de a busca e seleção dos artigos, que compõem a amostra desta pesquisa, estar concluída quando da divulgação do *Qualis* por estratos. Opção essa que não impacta nos resultados encontrados.

O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das terminologias empregadas para identificar a Avaliação de Desempenho (AD), conforme localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos. Nas terminologias, foram feitas recorrências aos termos: avaliação, desempenho, performance, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*. Destaca-se que, para garantir maior confiabilidade ao estudo, a análise foi realizada por um pesquisador e, posteriormente, a checagem foi feita por outro separadamente. Sendo que, como qualquer outro critério de classificação, está sujeito à subjetividade.

Foram identificados 2.646 artigos sobre avaliação de desempenho no período em análise. Após a leitura destes, verificou-se que apenas 265 possuíam enfoque organizacional, distribuídos em 49 periódicos, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Periódicos mais representativos que compõem a amostra.

Seq.	Primeiros periódicos que compõem a amostra	N° de Artigos	Qualis/Capes
1	Revista Produção on-line	27	B
2	RAC – Revista de Administração Contemporânea	15	A
3	Caderno de Pesquisa em Administração/REGE-USP	15	B
4	Revista Contabilidade e Finanças – USP	11	A
5	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	11	A
6	Gestão & Produção	11	A
7	ERA – Eletrônica	10	A
8	Psicologia: Reflexão e Crítica	9	A
9	Caderno de Administração Rural	8	B
10	Revista de Negócios	8	B
11	Contrapontos	7	C
12	Gestão.org – Revista Eletrônica Gestão Organizacional	7	B

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que dos 265 artigos selecionados, 139 artigos (52,40 %) estão concentrados nestes periódicos, sendo a Revista Produção On-line foi o periódico que mais publicou artigos científicos sobre avaliação de desempenho organizacional, seguida pelos periódicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Caderno de Pesquisa em Administração (REGE-USP), ambos com 15 artigos, no período de 2000 a 2008.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Quanto à metodologia, esse estudo caracteriza-se como descritivo, por apresentar as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Andrade (2005, p. 124) afirma que nas pesquisas descritivas “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica por realizar a análise dos artigos científicos. Tague-Sutckiffe (1992 apud Vanti, 2002, p.154) afirma que a pesquisa bibliométrica “desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões”. Sendo ainda, considerada como uma análise de conteúdo por estudar os artigos científicos, para estes fornecerem subsídios para descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características (CERVO

e BERVIAN, 2002). Para Bardin (2004), a análise de conteúdo permite o mapeamento dos artigos, por meio de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores que permitam a geração de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Quanto aos procedimentos adotados para a descrição dos dados coletados utiliza-se a abordagem quantitativa. Segundo Raupp e Beuren (2006, p. 92) a abordagem qualitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”, sendo utilizada neste estudo a estatística descritiva. Nesse sentido, esta pesquisa configura-se, ainda, como qualitativa, por estudar o conteúdo dos artigos analisados buscando identificar as características dos mesmos mais profundamente. Martins e Theóphilo (2007, p.61) destacam que na pesquisa qualitativa o “objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”.

Assim, o presente estudo dividiu-se em duas etapas: o estudo bibliométrico e o mapeamento. No estudo bibliométrico, procurou-se conhecer quantitativamente os artigos investigados por meio dos seguintes critérios: (a) autores, instituição e departamento de origem a que os autores mais prolíficos pertencem; e, (b) periódicos mais representativos da amostra. Na etapa do mapeamento os 265 artigos selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo. No decorrer do processo de leitura e interpretação dos artigos científicos, foram ressaltados alguns focos importantes de análise. Esses serviram de base para a elaboração de uma ficha padronizada, aplicada na investigação do conteúdo de cada artigo. A ficha padronizada contemplou os seguintes tópicos de investigação: (a) nome do periódico; (b) título; (c) autores do artigo; (d) perspectivas de avaliação de desempenho; (e) instrumentos de intervenção utilizados; (f) método de intervenção apresentada pelo autor; (g) artigos que apresentavam conceito de avaliação de desempenho no referencial teórico; (h) problemas encontrados na ligação dos objetivos propostos com os resultados encontrados.

Cabe destacar também as limitações para a consecução da pesquisa: (i) foram pesquisados apenas os artigos científicos disponibilizados na *internet*; (ii) os artigos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; e, (iii) a busca das terminologias supracitadas, restringiu-se ao título, resumo e palavras-chave.

RESULTADOS

Nesta seção, é feita a descrição e análise dos dados, onde se apresentam os resultados do estudo bibliométrico e o mapeamento da pesquisa.

Estudo Bibliométrico

Neste estudo, serão apresentados os autores mais prolíficos, instituição e departamento de origem, bem como a concentração dos periódicos de acordo com a classificação do Qualis/CAPES.

a) Autores mais prolíficos, instituição e departamento de origem

Pelo estudo bibliométrico realizado, verificou-se um total de 556 diferentes autores, sendo que 19 autores representam aproximadamente 26% das publicações. Destacam-se a seguir os mais prolíficos, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Autores mais prolíficos, instituições e departamentos de origem da amostra.

Ranking	Autores	Nº Artigos	Instituição	Departamento de origem
1º	Edna Maria Marturano	6	USP/RP	Psicologia Médica
2º	Adiel Teixeira de Almeida	5	UFPE	Engenharia de Produção
2º	João Carlos C. B. S. de Mello	5	UFF	Engenharia de Produção
2º	Sandra Rolim Ensslin	5	UFSC	Ciências Contábeis
3º	Acácia Aparecida A. dos Santos	4	Universidade São Francisco	Psicologia
3º	Aldo Leonardo Cunha Callado	4	UFPB	Ciências Contábeis
3º	Antônio André Cunha Callado	4	UFRPE	Ciências Contábeis
3º	Gardênia Abbad	4	UnB	Psicologia
4º	Adriana Barbosa Santos	3	UNESP	Ciências da Computação
4º	Alessandra V. Gallon	3	UFSC	Ciências Contábeis
4º	Eliane Gonçalves Gomes	3	UFRJ	Engenharia de Produção
4º	Jairo E. Borges-Andrade	3	UnB	Psicologia
4º	Leonardo Ensslin	3	UFSC	Engenharia de Produção
4º	Luiz Flávio Autran M. Gomes	3	Faculdades Ibmecc	Engenharia de Produção
4º	Marcelo José Braga	3	Univ. Fed. Viçosa	Economia Rural
4º	Marcelo Milano Falcão Vieira	3	FGV/RJ	Administração
4º	Marco Aurélio M. Ferreira	3	Univ. Fed. Viçosa	Administração
4º	Maria Beatriz M. Linhares	3	USP/RP	Psicologia

Fonte: Dados da pesquisa.

O autor mais prolífero identificado no estudo é Edna Maria Marturano da Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto, seguido por Adiel Teixeira de Almeida da Universidade Federal de Pernambuco, João Carlos C. B. S. de Melo da Universidade Federal Fluminense e Sandra Rolim Ensslin da Universidade Federal de Santa Catarina. Em se tratando de instituição, infere-se que a Universidade Federal de Santa Catarina tem maior representatividade dentre os autores mais prolíficos. No que tange ao departamento de origem, verifica-se o destaque para a Engenharia de Produção das instituições de ensino superior.

b) Concentração dos periódicos conforme a classificação do QUALIS/CAPES

A Tabela 3 apresenta o percentual geral dos artigos, segundo a classificação Qualis/CAPES.

Tabela 3: Classificação de periódicos Qualis/CAPES.

Classificação por Qualis/CAPES	N° de Artigos	Percentual
Qualis A	133	50,00%
Qualis B	102	38,50%
Qualis C	30	11,50%
Total de Artigos	265	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disso, a pesquisa demonstra que se concentra nos periódicos A e B, classificados pela Qualis/CAPES, o tema em questão. Dos 265 artigos analisados, nota-se que 78,50% das publicações foram realizadas nos periódicos classificados como “A” (50%) e “B” (38,5%).

Mapeamento do estudo

A seguir, são apresentadas: (a) as ferramentas gerenciais mais utilizadas; (b) o enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho; (c) tipos de abordagens monocritério e multicritério; (d) artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional; (e) classificação quanto ao conceito de Avaliação de Desempenho; e, (f) congruências e divergências dos objetivos encontrados nos modelos de Avaliação de Desempenho.

a) *Ferramentas gerenciais mais utilizadas*

Observa-se que as 11 ferramentas gerenciais mais utilizadas são *Data Envelopment Analysis (DEA)*, seguido pelo *Balanced Scorecard (BSC)*, Análise Fundamentalista (AF), e Teste de Desempenho Escolar (TDE) apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Ferramentas gerenciais mais utilizadas.

Ferramentas Gerenciais	N° de Publicações			
	NA	NB	NC	Total
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	7	9	2	18
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5	11	1	17
Análise Fundamentalista (AF)	1	4	1	6
Teste Desempenho Escolar (TDE)	6			6
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	1	3		4
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	2	1		3
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	1	1		2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	1	1		2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	2			2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	1	1		2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	1		1	2
Total	28	31	5	64

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que existem casos em que, no mesmo, artigo é usada mais de uma ferramenta. Dos 265 artigos, 28 não apresentavam nenhuma ferramenta, e foram distribuídos 15 artigos no periódico A, 6 artigos no periódico B, e 7 artigos no periódico C, respectivamente. Outro dado importante a ser destacado é que 19 artigos foram ferramentas desenvolvidas pelos autores, sendo 21 artigos no periódico A, 9 artigos no periódico B, e 2 artigos no periódico C, respectivamente.

b) *Enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho*

O maior enfoque dado às pesquisas sobre avaliação de desempenho organizacional diz respeito à área de gestão (aproximadamente 64%), seguida pela área de Recursos Humanos (aproximadamente 11%), conforme Tabela 5.

Tabela 5: Enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho

Ferramentas Gerenciais	N° de Publicações			
	NA	NB	NC	Total
Comportamental	3	13	0	16
Contábil/Econômico	7	16	2	25
Econômico/financeiro	1	6	0	7
Educacional	15	2	0	17
Gestão	83	61	24	168
Recursos Humanos	22	4	3	29
Social	2	0	1	3
Total	133	102	30	265

Fonte: Dados da pesquisa.

Infere-se que, das duas principais áreas que representam mais de 80% das publicações, o maior número de artigos são de periódicos classificados no Qualis/CAPES com o conceito A e B, representando mais de 87% do total.

c) Tipos de abordagens monocritério e multicritério

Dentre as ferramentas gerenciais mais utilizadas em pesquisas sobre o tema, as abordagens multicritérios representam 68,75% dos artigos publicados, enquanto as abordagens monocritérios representam 31,25%. Percebe-se ainda que é representativo o uso de abordagens multicritérios, confirmando a evolução percebida por Schnorrenberger (2005) que, desde o início do século XX até meados de 1970, os instrumentos de gestão das empresas estavam alicerçados em modelos monocritérios em que as decisões eram tomadas considerando apenas um indicador.

Tabela 6: Classificação das ferramentas gerenciais.

Ferramentas gerenciais	Abordagem	N° de Publicações
Análise Fundamentalista (AF)	Monocritério	6
Teste Desempenho Escolar (TDE)	Monocritério	6
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	Monocritério	4
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Multicritério	3
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	Multicritério	2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	Monocritério	2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	Multicritério	2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	Monocritério	2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	Multicritério	2
Total		64

Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo sendo em menor quantidade, como foram vistas na Tabela 6, as abordagens monocritérios, que representam 31,25%, ainda são bastante usadas para avaliação de desempenho organizacional, contrariando o autor acima quando afirma que tais modelos já não são suficientes para avaliar o desempenho da organização, considerando que a complexidade envolvida é muito maior que algumas décadas atrás.

d) Artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Nos artigos publicados sobre o tema da pesquisa, não apresentam de forma explícita o conceito de Avaliação de Desempenho (78%). O Gráfico 1, demonstra os artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.

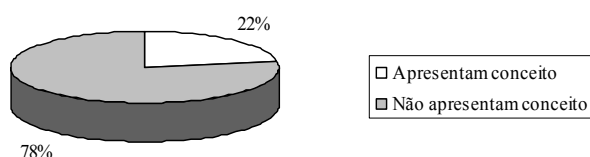


Gráfico 1 – Artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que, da parcela dos artigos que apresentam conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional (22%), cabe analisar quanto os conceitos apresentados permitem abranger todos os aspectos considerados importantes e que deveriam ser contemplados no conceito de Avaliação de Desempenho.

e) Classificação quanto ao conceito de Avaliação de Desempenho

Para fazer a classificação do conceito, foi utilizada a definição proposta por Ensslin (2008): “Avaliação de Desempenho é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das

organizações”, que está alinhada ao conceito de Igarashi, *et al* (2008). Segundo Ensslin (2008) podemos analisar os aspectos separadamente, conforme segue:

- **Identificar:** Definição do que medir. Selecionar o que é importante medir em cada contexto.
- **Mensurar:** Como medir a performance, por meio de escalas para critérios considerados importantes.
- **Organizar:** Criar padrões (critérios) e metas em cada escala de mensuração, para serem utilizados como referências.
- **Integrar:** Integração dos indicadores, proporcionando uma avaliação global.
- **Gerar Ações de Aperfeiçoamento:** Informar quem está sendo avaliado quanto à performance atual e à performance de referência.

Dado o exposto, os 56 artigos tiveram seus conceitos analisados para identificar a existência ou não dos aspectos: Identificar, Integrar, Mensurar, Organizar, Aperfeiçoar, mostrados na Tabela 7.

Tabela 7: Análise dos conceitos de Avaliação de Desempenho.

Conceituação de AD	N° de Publicações	Percentual
Não apresenta classificação	12	21,43%
Identifica/Integra/Mensura/Organiza/Aperfeiçoa	10	17,86%
Aperfeiçoa	7	12,50%
Identifica/Mensura/Organiza	4	7,14%
Identifica/Mensura/Aperfeiçoa	5	8,93%
Identifica/Mensura	4	7,14%
Mensura	3	5,36%
Identifica/Aperfeiçoa	2	3,57%
Identifica/Mensura/Organiza/Aperfeiçoa	2	3,57%
Mensura/Aperfeiçoa	2	3,57%
Identifica/Integra/Mensura/Organiza	1	1,79%
Identifica/Integra/Mensura/Aperfeiçoa	1	1,79%
Integra	1	1,79%
Integra/Mensura/Aperfeiçoa	1	1,79%
Identifica/Integra/Organiza/Aperfeiçoa	1	1,79%
Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que os conceitos de Avaliação de Desempenho analisados são aqueles apresentados pelos autores em seus trabalhos. Não há relação com a origem dos conceitos das ferramentas em sua origem. Percebe-se que 12 artigos (21,43%) não apresentaram de forma explícita nenhum dos aspectos considerados para a análise (Identificar, Integrar, Mensurar, Organizar, Aperfeiçoar). Dez publicações (17,86%) apresentaram todos os aspectos. Os dados ainda revelaram 11 artigos (19,64%) que evidenciaram somente um aspecto daqueles anteriormente conceituados neste estudo. Para complementar a análise, buscou-se identificar a repetição dos aspectos nessas publicações, conforme Tabela 8.

Tabela 8: Classificação dos conceitos de Avaliação de Desempenho.

Conceituação de AD	N° de Repetições	Percentual
Mensurar	51	36,69%
Aperfeiçoar	29	20,86%
Identificar	28	20,14%
Organizar	16	11,51%
Integrar	15	10,79%
Total	139	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se notar que os aspectos Mensurar (36,69%), Aperfeiçoar (20,86%) e Identificar (20,14%) são os mais identificados nos conceitos analisados, corroborando com o conceito apresentado por Ensslin (2008) e Igarashi, *et al* (2008).

f) Congruências e divergências dos objetivos encontrados nos modelos de Avaliação de Desempenho

Ressalta se, a seguir, na Tabela 9, os principais objetivos encontrados nos modelos de avaliação de desempenho.

Tabela 9: Congruências e divergências encontradas entre os objetivos propostos e as ferramentas gerenciais utilizadas nos modelos de Avaliação de Desempenho

Ferramentas Gerenciais	Congruências		Divergências	
	Nº. Artigos	Percentual (%)	Nº. Artigos	Percentual (%)
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	14	77,77 %	4	22,22 %
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	7	41,17 %	10	58,83 %
Análise Fundamentalista (AF)	2	33,30 %	4	66,70 %
Teste Desempenho Escolar (TDE)	3	75,00 %	1	25,00 %
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	1	25,00 %	3	75,00 %
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	1	50,00 %	1	50,00 %
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	0	00,00 %	2	100,00 %
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	2	100,00 %	0	00,00 %
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	3	100,00 %	0	00,00 %
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	1	50,00 %	1	50,00 %
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	0	00,00 %	2	100,00 %
Total	34	54,83 %	28	45,16 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados expostos na Tabela 9, verifica-se que 54,83% dos artigos investigados apresentam objetivos que atendem e/ou tem relação com a ferramenta gerencial utilizada no estudo. As ferramentas gerenciais mais utilizadas que não atendem aos objetivos das pesquisas são o *Economic Value Added (EVA®)*, *Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)* e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), ambos com 75%, 100% e 100% respectivamente. Ressalta-se que Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)*, destacam-se quanto as congruências de sua aplicação, onde 100% dos artigos que os utilizam os atendem aos objetivos propostos, conceito e relação da ferramenta.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar o conteúdo dos artigos científicos, segundo as ferramentas gerenciais – propostas e/ou aplicadas, que abordam a avaliação do desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais, compreendendo o período analisado de 2000 a 2008 e com isso responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais as principais ferramentas gerenciais, propostas*

e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional publicadas em pesquisas científicas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo?

Com a análise dos artigos foi possível identificar as principais ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho organizacional propostas e/ou aplicadas, sendo que as ferramentas mais utilizadas foram: (i) *Data Envelopment Analysis (DEA)*; *Balanced Scorecard (BSC)*; (ii) Análise Fundamentalista (análise de balanços); (iii) *Economic Value Added (EVA)*; (iv) Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); (v) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); (vi) *Elimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)*; *Elimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)*; e (vii) Fluxo de Caixa Descontado.

Além de identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional foi possível levantar os autores mais prolíficos desta área de pesquisa, sendo os principais pesquisadores: Edna Maria Marturano; Sandra Rolim Ensslin; Adiel Teixeira de Almeida e João Carlos Mello.

Adicionalmente chegou-se a conclusão de que os principais enfoques da avaliação de desempenho organizacional são: (i) gestão; (ii) econômico-financeiro; (iii) recursos humanos. E que entre as ferramentas mais utilizadas a maioria é multicritério.

A questão mais intrigante da pesquisa foi a identificação de que a maioria dos artigos pesquisados não apresentam conceito de avaliação de desempenho e os que apresentam não realizam todas as etapas do processo de avaliação identificados na afiliação teórica adotada pelos autores deste trabalho.

Outra questão relevante é a divergência entre o objetivo da avaliação e a escolha da ferramenta para tratar do contexto. Aproximadamente metade dos artigos apresenta alguma divergência entre o objetivo da avaliação e o que realmente foi avaliado por meio das características da ferramenta de avaliação.

A principal limitação deste trabalho é a consideração de apenas periódicos nacionais no levantamento bibliográfico, sugere-se que futuras pesquisas contemplem artigos publicados em periódicos internacionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE**, v.4, n.1, p.5-21. 2007.
- BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **RAC**, v.6, n.2, p.29-48. 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma Análise Crítica da Direção da Causalidade no Balanced Scorecard. **RAE-Eletrônica**, v.2, n.1. 2003.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, 17, p.522-534, 1997.
- BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. D. C. Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da companhia paranaense de energia – COPEL. **REGE - USP**, v.7, n.4. 2000.
- CAMARGOS, M. A. D.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusão e aquisição do mercado brasileiro ocorrido entre 1995 e 1999. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 2, 2005.
- CARPES, Maria M. M.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rólim. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v.13, n.1, p. 91, 2006.
- CARPINETTI, L. C. R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, USP, 2000.
- CATELLI, A. O que é GECON. In.: CATELLI, A (coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-32.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHENNELL, A.; DRANSFIELD, S. B.; FIELD, J. B et al. OPM: a system for organisational performance measurement. In: Proceedings of the Performance Measurement – **Past, Present and Future Conference, Cambridge**, p.19-21, July, 2000.
- COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v.7, n.4, p.163-185. 2003.
- CORRÊA, Hamilton Luiz; HORNEAUX JÚNIOR, Flávio. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v.19, n.48, p.50-64. 2008.
- DIAS, S. L. V., *et al.* Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso. **Produção Online**, v.7, n.2, 2007.
- DUTRA, Ademar. Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicriterial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, ano 02, v. 01, p.25-56, jan./jun., 2005.
- FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON)** - uma abordagem para instituições financeiras. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 1998.
- FITZGERALD, L.; MOON, P. **Performance Measurement in Service Industries: Making It Work**. London: CIMA, 1996.
- FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, T. J. et al. **Performance Measurement in Service Businesses**. London: CIMA, 1991.
- GARENGO, Patriza; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.7, n.1, Mar, p.25-47, 2005.
- ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à Decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

GEROLAMO, Matheus Cecílio; ESPOSTO, Kleber Francisco; CARPINETTI, Luis C. R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. **Produção Online**. 2003.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Alcance**, Itajaí v. 11, n. 1, 2004.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; et al. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish

technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, p.65–99, 2002.

LAITINEN, E. K. Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system. **Research Papers of the University of Vaasa**, 1996.

LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. **BASE**, v.3, n.3, p.285-296, 2006.

LYNCH, R.; CROSS, K. Measure Up Yardsticksfor Continuous Improvement. **Cambridge**: Blackwell, 1991.

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. Validação de Decisor, um Sistema de Apoio à Decisão Multicriterial para Mapear Processos Decisórios. **READ**, v.12, n.1, 2006.

JABBOUR, C. FONSECA, S. A. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho. **Produção Online**. 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p.75–85, Jan–Feb, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71–79, Jan./Feb, 1992.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, p.45–50, 1989.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE-Eletrônica**, v.2, n.1, 2003.

NELLEY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship**. London: Prentice Hall, 2002.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F.; SANTOS, R. Análise do mercado de seguros no brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v.Ed. Especial, p.88-100, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v.28, p.7-28. 2002.

MAZALLI, Leonel; MACHADO JÚNIOR, C.; FURLANETO, C. J. Excelência em gestão e em resultado econômico-financeiro: uma análise crítica do desempenho das empresas vencedoras do prêmio nacional da qualidade. **BASE**, v.5, n.3, p.213-223. 2008.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L.; BANDEIRA, R. A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão e Produção**, v.15, n.2, p.261-274. 2008.

MIRANDA, V. U. P. D. C. Construtivismo e racionalismo como paradigmas para modelos de tomada de decisão estratégica. **REA**, 2006.

MUCCILLO NETO, J. Avaliação de desempenho de instituições financeiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 13-21, jul/set, 1993.

OLIVEIRA, R. C. D. Avaliação do desempenho logístico. **READ**, v.8, n.1. 2002.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **RAC**, v.7, n.1, p.37-65. 2003.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, Rubens. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, n.40, p.7-24. 2006.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, Rubens. Métodos de Avaliação de Empresas e o Balanço de Determinação. **REGE - USP**, v.10, n.4, p.47-59. 2003.

PERES, C. R. C.; LIMA, G. B. A. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. **Gestão e Produção**, v.15, n.1, p.149-158. 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, J. O. D. A Contribuição da Determinação do Valor da Empresa e do EVA no Processo de Análise de Crédito. **REGE - USP**, v.13, n.3, p.41-55, 2006.

SANTOS, Arioaldo dos; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE-Eletrônica**, v.4, n.1, 2005.

SCHNEIDER, C. L.; MORETTO NETO, L. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE - USP**, v.13, n.1, p.89-104. 2006.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE - USP**, v.13, n.3, p.87-100. 2006.

SILVA FILHO, G. T. Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica - GECON. **Caderno de Administração Rural**, v.4, 2002

SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. O Balanced Scorecard e seu Inter-Relacionamento com Outros Métodos de Gestão. **Revista de Negócios**, v.6, n.1, p.23-31, 2001.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v.35, p.68-83. 2004.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. A Contabilidade Gerencial e os Métodos Multicriteriais. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v.14, n.25, p.60-71. 2001.