

# **Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais**

**Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho** (UFSC/UFAC) - alalcoelho@gmail.com

**Sabrina do Nascimento** (UFSC) - sabnascimento@gmail.com

**Christiano Coelho** (UFSC) - floripacoelho@gmail.com

**Sandro César Bortoluzzi** (UFSC) - sandro@utfpr.edu.br

**Leonardo Ensslin** (UFSC) - leonardoensslin@terra.com.br

## **Resumo:**

*O ambiente empresarial está cada vez mais submetido a concorrentes mais inovadores e, portanto com diferenciais competitivos. Uma destas formas de promover melhores condições de manter-se nestes negócios é pelo desenvolvimento de estratégias integradas que alinhem os objetivos estratégicos as atividades operacionais permitindo centrar esforços nos fatores críticos de sucesso do empreendimento. A avaliação de desempenho sistêmica é uma das práticas de gestão com este propósito. O presente artigo se propõe a realizar uma análise bibliográfica dos artigos científicos, que abordam avaliação de desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais A, B e C da lista Qualis/CAPES do triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, compreendendo o período analisado de 2000 a 2007. A metodologia utilizada foi a descritivo-exploratório, dividido em duas etapas: o estudo bibliométrico e o mapeamento elaborado pelos autores. Foram identificados 2.091 artigos sobre avaliação de desempenho no período em análise. Os artigos foram agrupados segundo as técnicas utilizadas e considerações sobre sua evolução e tendências permitiram gerar recomendações sobre oportunidades de desenvolvimento científico e seu uso nas organizações.*

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

**Área temática:** *Controladoria*

## **Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais**

### **Resumo**

O ambiente empresarial está cada vez mais submetido a concorrentes mais inovadores e, portanto com diferenciais competitivos. Uma destas formas de promover melhores condições de manter-se nestes negócios é pelo desenvolvimento de estratégias integradas que alinhem os objetivos estratégicos as atividades operacionais permitindo centrar esforços nos fatores críticos de sucesso do empreendimento. A avaliação de desempenho sistêmica é uma das práticas de gestão com este propósito. O presente artigo se propõe a realizar uma análise bibliográfica dos artigos científicos, que abordam avaliação do desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais A, B e C da lista Qualis/CAPES do triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, compreendendo o período analisado de 2000 a 2007. A metodologia utilizada foi a descritivo-exploratório, dividido em duas etapas: o estudo bibliométrico e o mapeamento elaborado pelos autores. Foram identificados 2.091 artigos sobre avaliação de desempenho no período em análise. Os artigos foram agrupados segundo as técnicas utilizadas e considerações sobre sua evolução e tendências permitiram gerar recomendações sobre oportunidades de desenvolvimento científico e seu uso nas organizações.

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

Área Temática: Controladoria.

### **1 Introdução**

O ambiente de mudanças rápidas impostas pela competitividade global exige que as empresas se adaptem com a mesma rapidez ao dinamismo dos negócios. Segundo Montgomery e Porter (1998) a competitividade é entendida como a habilidade ou talento que resulta de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Neste sentido, são cada vez mais comuns estudos sobre como avaliar e mensurar o desempenho organizacional. Essa busca pelo conhecimento sobre avaliação de desempenho pode ser observado pela pluralidade de métodos atualmente desenvolvidos. Assim, um dos grandes desafios da gestão empresarial atual é a consideração da avaliação de desempenho organizacional, uma vez que, além de ser uma ferramenta gerencial, tornou-se uma medida estratégica de sobrevivência.

Verifica-se que a preocupação com os processos de avaliação de desempenho emerge de um contexto histórico. Segundo Dutra (2005), esses processos têm passado por alterações significativas, que visam o ajuste e o alinhamento a novos modelos de organização e gestão que disciplinam a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

Diante do exposto, 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 no Brasil?*

Considerando a eminência do tema e na tentativa de responder o problema da pesquisa, este estudo busca quantificar e analisar o conteúdo dos artigos científicos, segundo as ferramentas gerenciais – propostas e/ou aplicadas, que abordam avaliação do desempenho organizacional, publicados em periódicos nacionais A, B e C da lista Qualis/CAPES do triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, compreendendo o período analisado de 2000 a 2007.

A pesquisa tem sua relevância ao proporcionar conhecimentos dos tipos, idealizadores, ferramentas gerenciais, objetivos, enfoque e apresentar as congruências e divergências dos objetivos propostos nos artigos pesquisados em relação aos conceitos empregados nas ferramentas gerenciais mais utilizadas.

Para isto, faz-se um delineamento da avaliação de desempenho. A seguir descreve-se o método e procedimentos da pesquisa. Após é feita a descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados do estudo bibliométrico e o mapeamento. Por último, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

## 2 Avaliação de desempenho organizacional

As organizações estão, cada vez mais, sendo exigidas em se tratando de competitividade. Neste cenário passa-se a utilizar novos instrumentos de gestão, que atendam a um planejamento estratégico para estabelecer um objetivo desejado (visão sistêmica), um processo de gerenciamento ou controle dos meios disponíveis (operacionalização), um sistema de aperfeiçoamento contínuo (sustentabilidade) (USA-DoE/TRADE, 1995).

O dinamismo do ambiente torna-o instável e imprevisível, exigindo a utilização de instrumentos criativos com visão sistêmica para enfrentá-los. De acordo com Ensslin *et al* (2008) e corroborado por Petri (2005), em resposta a necessidade de novas formas de gestão sob o enfoque da avaliação de desempenho, centrado em alinhar os meios disponíveis para o alcance dos objetivos estratégicos, surgem diversas propostas de estruturas de avaliação de desempenho e modelos alternativos, tais como apresentado no Quadro 1:

Modelo	Ano
Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	1990
Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – MCDA	1990
<i>Balanced Scorecard</i> – BSC	1992
Planejamento e Medição de <i>Performance</i>	1993
Métricas de Desempenho	1996
<i>Performance Measurement Process</i> – Nevada Family Quality Forum	1997
Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C	2000

Quadro 1 – Modelos alternativos de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Ensslin *et al* (2008) e Petri (2005)

A escolha do tipo de modelo ou ferramenta gerencial a serem utilizados, bem como sua operacionalização, segundo Ensslin *et al* (2008) deve levar em conta suas conseqüências futuras em termos do alinhamento das conseqüências com os objetivos e valores das organizações, além do grau de comprometimento das pessoas envolvidas.

Para Sink e Tuttle (1993), a avaliação é o processo pelo qual se decide medir e fazer a coleta, acompanhamento e análise dos dados. O objetivo principal é melhorar a *performance* da organização. Medir para melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial o que é importante e como a organização pode manter-se informada de sua *performance* e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar.

Surgem dessa maneira, uma variedade de aplicações quando da utilização da medição do desempenho organizacional. Sink e Tuttle (1993) exemplificam essas aplicações como as previsões, análise de variações, estimativa de custos, planejamento, preparação de propostas,

avaliação de pessoas, testes, controle de qualidade, controle de produção, elaboração de cronogramas, gerenciamento de projetos, sistemas de distribuição de lucros e incentivos, análise e controles orçamentários, decisões sobre investimentos de capital e análise da relação custo/benefício.

Observa-se ainda na literatura, além da variedade de abordagens para avaliar o desempenho organizacional, o surgimento de diversos conceitos para definir esse termo. Neste sentido, é importante deixar claro que a afiliação teórica sobre o conceito de avaliação de desempenho utilizado neste trabalho: Avaliação de Desempenho é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações. Para efeito deste artigo o conceito de avaliação de desempenho se restringe a contextos organizacionais, ou seja, de pessoas envolvidas no alcance de objetivos usualmente mal ou não estabelecidos (ENSSLIN *et al*, 2008).

A avaliação do desempenho organizacional, a partir da Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, se preocupava com critérios estritamente financeiros e econômicos, com o uso de modelos quantitativos e normativistas, com intuito de maximizar lucros no curto prazo. O ambiente organizacional, nesse período, era caracterizado pela certeza, previsibilidade e estabilidade, o que justificava a adoção de tais modelos. A partir da década de 70, as mudanças fundamentais no ambiente organizacional, centravam-se no processo de globalização; aumento da competitividade; concorrência em escala global; rápido desenvolvimento tecnológico; processos integrados com fornecedores e clientes; segmentação e enfoque nos clientes; e conhecimento como fator de produção (DUTRA, 2005).

Evolui-se de uma abordagem local, clássica estática, estável e genérica para uma abordagem sistêmica multicritério, dinâmica, instável e particularizada. A primeira caracterizada pela busca de uma solução apoiada em modelos normativos, condicionada ao denominado paradigma do ótimo. Enquanto que a abordagem sistêmica multicritério, reconhece a complexidade organizacional, e que as empresas competem por ativos tangíveis e intangíveis específicos a cada uma onde o conhecimento é parcial e os atores devem ser motivados para alinhar seus esforços.

Esta área é reconhecida tanto nos meios acadêmicos como empíricos e algumas vezes está associada a Controladoria. A Controladoria, de acordo com Nascimento e Reginato (2006), tem como funções: promover a integração entre as áreas, através do suprimento de informações; utilizar os sistemas de informação, que devem considerar os preceitos dos modelos de decisão, mensuração e informação da empresa; bem como subsidiar os gestores com informações que lhes conduzam à melhor escolha entre as alternativas possíveis.

Corroborando, Padoveze (2005) afirma que, basicamente, a Controladoria é a responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e sua missão é assegurar o resultado da companhia. É neste contexto que se visualiza a geração de informações úteis para avaliação dos processos em direção aos objetivos da organização, e que a Controladoria pode fazer uso da avaliação de desempenho organizacional como subsídio na tomada de decisão.

Conhecer o que, e como está sendo realizada a avaliação de desempenho será, portanto de ajuda tanto as pesquisas científicas como as organizações empresariais.

### **3 Métodos e procedimentos de pesquisa**

A seguir descreve-se o método e procedimentos da pesquisa.

#### **3.1 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 triênio 2007/2009, relacionados à avaliação de desempenho organizacional, que apresentaram propostas e/ou aplicação de ferramentas gerenciais, no período de 2000 a 2007. Desta forma, a pesquisa assume um caráter de análise documental, vez que a seleção da amostra se justifica pelo fato dos periódicos serem uma importante fonte de disseminação do conhecimento da área em questão.

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 fez-se 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 por outro separadamente. Sendo que, como qualquer outro critério de classificação, está sujeito à subjetividade.

Foram identificados 2.091 artigos sobre avaliação de desempenho no período em análise. Após a leitura dos mesmos verificou-se que apenas 202 possuíam enfoque organizacional, distribuídos em 43 periódicos, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Número de artigos que compõem a amostra

Seq	Periódicos que compõem a amostra	N° de Artigos	Qualis/Capes
1	Revista Produção on-line	22	B
2	RAC – Revista de Administração Contemporânea	15	A
3	Caderno de Pesquisa em Administração/REGE-USP	15	B
4	RAE – Eletrônica	10	A
5	Psicologia: Reflexão e Crítica	9	A
6	Revista Contabilidade e Finanças – USP	9	A
7	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	8	A
8	Caderno de Administração Rural	8	B
9	Contrapontos	7	C
10	READ – Revista Eletrônica de Administração	6	A
11	Revista Alcance	6	B
12	Revista Universo Contábil	6	B
13	Gestão & Produção	5	A
14	Pesquisa Operacional	5	A
15	RBE – Revista Brasileira de Economia	5	A
16	RAI - Revista de Administração e Inovação	5	B
17	Psicologia: Teoria e Pesquisa	4	A
18	RAP – Revista Brasileira de Administração Pública	4	A
19	E&G Economia e Gestão	4	C
20	Pensar Contábil	4	C
21	Revista Contemporânea de Contabilidade	4	C
22	Cadernos EBAPE.BR	3	A
23	Psicologia em Estudo	3	A
24	Gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	3	B
25	Revista de Negócios	3	B
26	Ciência & Saúde Coletiva	2	A
27	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	2	A
28	Estudos de Psicologia (Campinas)	2	A
29	O&S Organizações e Sociedade	2	A
30	BBR – Brazilian Business Review	2	B
31	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2	B
32	Revista de Ciência da Administração	2	B
33	Revista de Economia Aplicada	2	B
34	Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão	2	C
35	Custos e @gronegócios on line	2	C
36	RSP - Revista do Serviço Público	2	C
37	RAE – Revista de Administração de Empresas	1	A
38	REA - Revista Eletrônica de Administração	1	A

39	RBCS – Revista Brasileira de Ciências Sociais	1	A
40	Informações Econômicas	1	B
41	O Mundo da Saúde	1	B
42	Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção	1	C
43	Revista de Administração da FEAD-Minas	1	C
<b>Total de Artigos</b>		<b>202</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Ressalta-se que 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 2007.

### 3.2 Procedimentos da pesquisa

Quanto à metodologia, esse estudo caracteriza-se como descritivo-exploratório. 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. Em se tratando de exploratório, justifica-se por buscar conhecer o estado em que se encontram as pesquisas, o que levará à construção de um panorama sobre o assunto estudado.

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 que os autores mais próximos pertencem; e (b) periódicos mais representativos da amostra.

Tague-Sutcliffe *apud* Vanti (2002, p.154) define bibliometria como:

“[...] o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada. A bibliometria desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões”.

A etapa do mapeamento foi elaborada pelos autores, onde os 202 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 nos artigos: (a) título; (b) objetivos propostos; (c) aspectos abordados no referencial teórico; (d) perspectivas de avaliação de desempenho; (e) instrumentos de intervenção utilizados; (f) justificava para utilização do método de intervenção apresentada pelo autor; (g) critérios utilizados para avaliar o desempenho; (h) conclusão do estudo, que caracterizam-se pelos resultados encontrados nas pesquisas; (i) problemas encontrados.

Para Bardin (2004) a análise de conteúdo permite o mapeamento dos artigos, através 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.

Cabe destacar também as delimitações 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 supra citadas, restringiu-se ao título, resumo e palavras-chave.

#### 4 Descrição e análise dos dados

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

##### 4.1 Estudo Bibliométrico

Neste estudo serão apresentados os autores mais prolixos, instituição e departamento de origem, bem como os periódicos mais representativos da amostra.

##### a) Autores que mais prolixos, instituição e departamento de origem

Pelo estudo bibliométrico realizado, verificou-se um total de 409 diferentes autores, sendo que 40 autores representam aproximadamente 45% das publicações. Destacam-se a seguir os mais prolixos, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Autores mais prolixos, instituições e departamentos de origem da amostra

Ranking	Autores	Nº Artigos	Instituição	Departamento de origem
1º	Adiel Teixeira de Almeida	5	UFPE	Engenharia de Produção
2º	Edna Maria Marturano	4	USP/RP	Psicologia Médica
3º	João Carlos C. B. Soares de Mello	3	Univ. Fed. Fluminense	Engenharia de Produção
3º	Marcelo Álvaro da Silva Macedo	3	Univ. Fed. Rural RJ	Adm. e Contábeis
3º	Marcelo José Braga	3	Univ. Fed. de Viçosa	Economia Rural
3º	Marco Aurélio Marques Ferreira	3	Univ. Fed. de Viçosa	Administração
3º	Reinaldo Guerreiro	3	FEA/USP	Contabilidade e Atuária

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

O autor mais prolixo identificado no estudo é Adiel Teixeira de Almeida da Universidade Federal de Pernambuco, seguido por Edna Maria Marturano da Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto. Na área contábil o destaque é para Reinaldo Guerreiro, da FEA/USP. Em se tratando de instituição, infere-se que a Universidade Federal de Viçosa tem maior representatividade dentre os autores mais prolixos. No que tange ao departamento de origem, verifica-se o destaque para a Engenharia de Produção das instituições de ensino superior Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal Fluminense.

##### b) Periódicos mais representativos da amostra

Observam-se doze periódicos (27,91%) dos quarenta e três que continham artigos com enfoque na avaliação de desempenho organizacional. Dos duzentos e dois artigos selecionados, cento e vinte e um artigos (59,90 %) estão concentrados nestes periódicos. Pode-se notar que o periódico Revista Produção On-line é o mais prolífero com vinte e duas publicações, como mostra a Tabela 3:

Tabela 3 – Periódicos mais representativos da amostra

12 primeiros periódicos que compõem a amostra	Nº de Artigos	Qualis/CAPES
Revista Produção On-line	22	B
RAC – Revista de Administração Contemporânea	15	A
Caderno de Pesquisa em Administração/REGE-USP	15	B
RAE – Eletrônica	10	A
Psicologia: Reflexão e Crítica	9	A
Revista Contabilidade e Finanças – USP	9	A
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	8	A
Caderno de Administração Rural	8	B
Contrapontos	7	C
READ – Revista Eletrônica de Administração	6	A
Revista Alcance	6	B
Revista Universo Contábil	6	B

<b>Total de Artigos</b>	<b>121</b>
-------------------------	------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

A Tabela 4 apresenta o percentual geral dos artigos, segundo a classificação Qualis/CAPES:

Tabela 4 – Classificação de periódicos Qualis/CAPES

Classificação por Qualis/CAPES	Nº de Artigos	Percentual
Qualis A	97	48,02 %
Qualis B	78	38,61 %
Qualis C	27	13,37 %
<b>Total de Artigos</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Estes dados são corroborados pelo Gráfico 1:

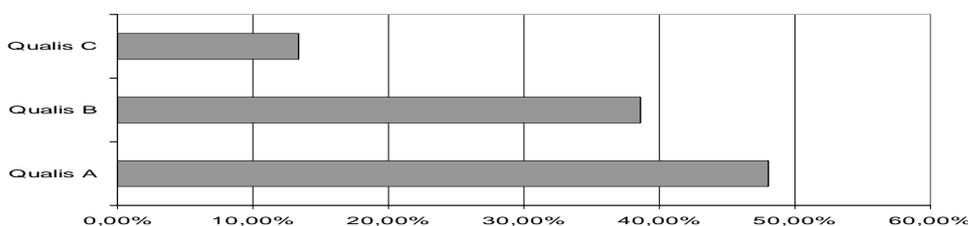


Gráfico 1 - Amostra pela classificação Qualis/CAPES

Diante disso, a pesquisa demonstra que se concentram nos periódicos A e B, classificados pela Qualis/CAPES o tema em questão. Dos duzentos e dois artigos analisados, nota-se que 86,63% das publicações foram realizadas nos periódicos classificados como “A” (48,02%) e “B” (38,61%).

#### 4.2 Mapeamento do estudo

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

##### a) As ferramentas gerenciais mais utilizadas

Observa-se que as onze ferramentas gerenciais mais utilizadas são o *Balanced Scorecard (BSC)*, seguido pelo *Data Envelopment Analysis (DEA)* e *Análise Fundamentalista (AF)*, apresentado na Tabela 5:

Tabela 5 – Ferramentas gerenciais mais utilizadas

Ferramentas Gerenciais mais utilizadas	Nº de Publicações			
	A	B	C	Total
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5	10		<b>15</b>
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	4	8	2	<b>14</b>
Análise Fundamentalista (AF)	1	4	1	<b>6</b>
Teste Desempenho Escolar (TDE)	4			<b>4</b>
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	1	3		<b>4</b>
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	1	1		<b>2</b>
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	1	1		<b>2</b>

<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	2			2
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	1	1		2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	1	1		2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	1		1	2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>55</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Estes são corroborados pelo Gráfico 2:

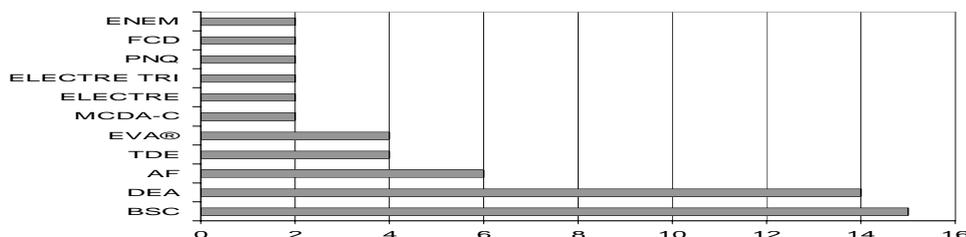


Gráfico 2 – Ferramentas gerenciais mais utilizadas

Ressalta-se que existem casos em que no mesmo artigo são usadas mais de uma ferramenta. Dos 202 (duzentos e dois) artigos 15 artigos não apresentavam nenhuma ferramenta, distribuídos 6 (seis), 3 (três) e 6 (seis) nos periódicos A, B e C, respectivamente. Outro dado importante a ser destacado é que 19 (dezenove) artigos foram ferramentas desenvolvidas pelos autores, sendo 14 (quatorze), 3 (três), e 2 (duas) nos periódicos A, B e C, respectivamente.

b) Idealizadores/ano/descrição das ferramentas mais utilizados

No Quadro 2 são apresentados os idealizadores, o ano de criação e uma breve descrição das ferramentas mais utilizadas que foram identificadas no estudo:

Quadro 2 - Idealizadores/ano/descrição das ferramentas mais utilizados

Ferramentas gerenciais mais utilizadas	Idealizador do Modelo	Ano	Descrição	Fonte
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Robert S. Kaplan e David P. Norton	1992	A ferramenta se propõe a estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações, por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição de medidas, metas, objetivos e requisitos que reflitam a estratégia de negócios da organização.	(FREZATTI <i>et al.</i> , 2007)
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	Charnes, Cooper e Rhodes	1978	O objetivo é “a caracterização de uma medida de eficiência, que faz com que a decisão fique orientada por um único indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes.” Macedo (2006)	(MACEDO, 2006)
Análise Fundamentalista (AF)	NI*	NI*	A Análise de Índices Econômico Financeiros, definida como uma técnica que considera os diversos demonstrativos contábeis como fonte de dados e informações, que são compilados em índices e indicadores, cuja análise histórica possibilita identificar a evolução do desempenho econômico-financeiro da	(CAMARGOS e BARBOSA, 2005)

			empresa, bem como projeções de possíveis resultados futuros.	
Teste Desempenho Escolar (TDE)	Stein. L.M	1994	Instrumento construído para escolares brasileiros, padronizado, cujo objetivo é avaliar as capacidades fundamentais, relacionadas à leitura, à escrita, à aritmética e total, por séries, classificando o desempenho em superior, médio e inferior (Stein, 1994).	(CAPELLINI <i>et al.</i> , 2004)
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	Joel Stern e Bennett G. Stewart	1980	O método é utilizado para calcular a riqueza criada num determinado espaço de tempo e mostra que não basta a empresa apresentar lucros se o capital aplicado para chegar aos resultados for, proporcionalmente, elevado.	(SAURIN <i>et al.</i> , 2000)
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	Roy, Bana e Costa, Keeney	1990	Visa organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de aspectos conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos fatores (objetivos) que devem ser tidos em conta no processo de avaliação de desempenho do contexto.	(PETRI, 2005)
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	NI*	NI*	Tenta esclarecer a decisão por meio da escolha de um subconjunto, tão restrito quanto possível, contendo as ações que foram consideradas como melhores.	(MELLO <i>et al.</i> , 2005)
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	NI*	NI*	“fundamentam-se na construção de uma relação de sobreclassificação que incorpora as preferências estabelecidas pelo decisor diante dos problemas e das alternativas disponíveis”.	(SZAJUBOK <i>et al.</i> , 2006)
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade	1992	Busca promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade e fomentar um abrangente intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.	(GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004)
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	NI*	NI*	Tem sua fundamentação no conceito de valor presente e no valor de um ativo definido como valor presente dos fluxos de caixa que esse mesmo ativo pode gerar no futuro.	(TOMAZONI e MENEZES, 2004)
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	MEC	1998	Ferramenta para avaliar as competências e habilidades desenvolvidas dos alunos que estão concluindo ou já concluíram o ensino médio.	www.mec.gov.br

\*NI – Não Identificado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

### c) Enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho

O maior enfoque dado as pesquisas sobre avaliação de desempenho organizacional dizem respeito à área de gestão (aproximadamente 70%), seguido pela área contábil/econômica (aproximadamente 11%), conforme Tabela 6:

Tabela 6 – Enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho

Ferramentas Gerenciais	N° de Publicações			Total
	A	B	C	
Gestão	63	57	22	142
Contábil/Econômico	7	13	2	22
Recursos Humanos	10	2	2	14
Educacional	12			12
Econômico/financeiro	1	6		7
Comportamental	3			3
Social	1		1	2
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>78</b>	<b>27</b>	<b>202</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

No Gráfico 3 são corroborados estes dados:

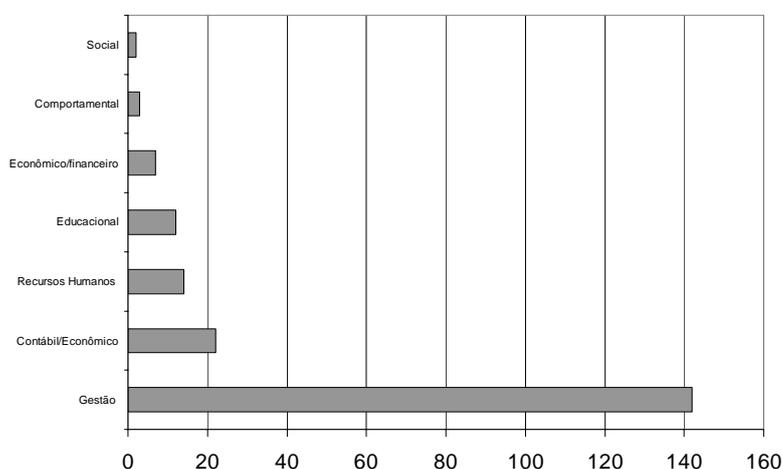


Gráfico 3 – Enfoque da pesquisa quanto à avaliação de desempenho

Inferre-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 85% do total.

#### d) Tipos de abordagens monocritério e multicritério

Verifica-se na Tabela 7 que dentre as ferramentas mais utilizadas em pesquisas sobre o tema, as abordagens multicritérios representam 67,27% dos artigos publicados, sendo que as abordagens monocritérios representam 32,73%.

Tabela 7 – Tipos de abordagens monocritério e multicritério

Classificação quanto ao tipo de abordagem encontrada	N° de Publicações	Percentual
Monocritério	20	32,73%
Multicritério	37	67,27%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

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 onde as decisões eram tomadas considerando apenas um indicador.

Tabela 8 – Classificação das ferramentas gerenciais

Ferramentas gerenciais	Abordagem	N° de Publicações
		Total
Balanced Scorecard (BSC)	Multicritério	15
Data Envelopment Analysis (DEA)	Multicritério	14
Análise Fundamentalista (AF)	Monocritério	6
Teste Desempenho Escolar (TDE)	Monocritério	4
Economic Value Added (EVA®)	Monocritério	4
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	Multicritério	2
Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)	Monocritério	2
Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)	Multicritério	2
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Multicritério	2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	Monocritério	2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	Multicritério	2
<b>Total</b>		<b>55</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Mesmo sendo em menor quantidade, visto na Tabela 8, as abordagens monocritérios, que representam 32,73%, 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.

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

Percebe-se na Tabela 9 que dos artigos publicados sobre o tema da pesquisa, não apresentam de forma explícita, o conceito de avaliação de desempenho (77,72%).

Tabela 9 – Conceituação de avaliação de desempenho

Conceituação de avaliação de desempenho organizacional	N° de Publicações	Percentual
Apresentam conceito	45	22,28%
Não apresentam conceito	157	77,72%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

No Gráfico 4 corrobora os artigos que apresentam ou não conceitos de avaliação de desempenho organizacional.

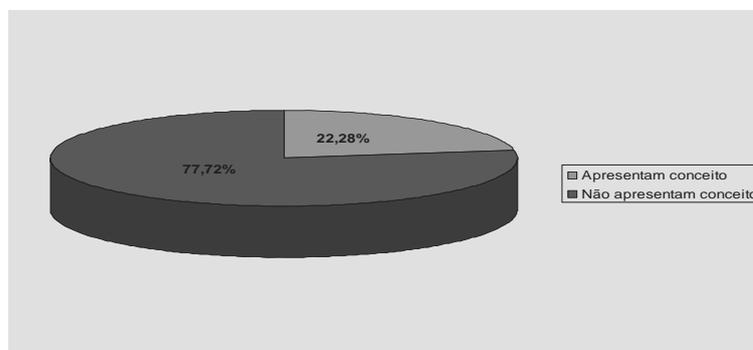


Gráfico 4 – Artigos que apresentam ou não conceitos de avaliação de desempenho organizacional

Destaca-se que da parcela dos artigos que apresentam conceitos de avaliação de desempenho organizacional (22,28%), cabe analisar quanto os conceitos apresentados permitem abranger todos os aspectos considerados importantes e que deveriam ser contemplados no conceito de avaliação de desempenho.

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

A seguir são apresentadas as congruências e divergências dos objetivos e ferramentas gerenciais encontrados nos modelos em análise, conforme expostos na Tabela 10:

Tabela 10 – 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>Balanced Scorecard (BSC)</i>	3	20,00 %	12	80,00 %
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	11	78,50 %	3	21,50 %
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)	2	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 %
<b>Totais</b>	<b>25</b>	<b>46,29 %</b>	<b>29</b>	<b>53,71 %</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008.

Verifica-se que 53,71% dos artigos investigados apresentam objetivos que não atendem e/ou não tem relação com a ferramenta gerencial utilizada no estudo. As ferramentas gerenciais mais utilizadas que não atendem aos objetivos das pesquisas são o *Balanced Scorecard (BSC)* e *Economic Value Added (EVA®)*, ambos com 80% e 75% 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.

## 5 Considerações finais e recomendações

A análise do conteúdo dos artigos científicos que tratam a avaliação de desempenho organizacional, objetivo principal deste artigo, permitiu a construção de uma visão holística da pesquisa a cerca do tema no Brasil ocorridas de 2000 a 2007, bem como a compreensão conceitual das diversas abordagens e ferramentas utilizadas para este propósito.

Percebe-se um aumento das pesquisas no período analisado, ao considerar somente aquelas que foram publicadas nos periódicos nacionais A, B e C da lista Qualis/CAPES do

triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e que estavam disponíveis na internet.

Ficaram evidenciados os autores e as respectivas instituições de ensino que se destacam como pesquisadoras a respeito da avaliação de desempenho organizacional. Destes destacam-se Adiel Teixeira de Almeida com cinco artigos da Universidade Federal de Pernambuco e Edna Maria Marturano com quatro artigos da Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto. Na área contábil o destaque é para Reinaldo Guerreiro, da FEA/USP.

Nota-se que existem dezenove ferramentas, identificadas no estudo, que se propõem avaliar o desempenho organizacional e ainda em desenvolvimento. Acredita-se que a validação dessas abordagens poderá ocorrer à medida que a aplicação prática demonstrar sua eficiência e eficácia.

Foram identificadas diversas ferramentas a cerca do tema. Nos duzentos e dois artigos destacaram-se onze: *Balanced Scorecard (BSC)*; *Data Envelopment Analysis (DEA)*; Análise Fundamentalista (AF); Teste Desempenho Escolar (TDE); *Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>)*; Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C); *Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)*; *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)*; Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); Fluxo de Caixa Descontado (FCD); e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). O BSC com quinze artigos (27,27%) e o DEA com quatorze (25,45%) do total de cinquenta e cinco ocorrências observadas em 45 artigos.

Por fim foi realizada uma análise comparativa dos objetivos propostos pelos autores nos artigos com os conceitos das ferramentas extraídos da literatura. Verificou-se a validade da ferramenta em relação ao que se pretendia no estudo. Os resultados apresentam, em alguns artigos, falta de conectividade entre o que se quer com aquilo que a ferramenta se propõe como instrumento de avaliação de desempenho.

O resultado alcançado considera como significativo a identificação das ferramentas gerenciais referenciadas nas pesquisas publicadas sobre avaliação de desempenho organizacional realizada no estudo. Entretanto, recomenda-se para futuras pesquisas a realização deste estudo em outras áreas de conhecimento.

## Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível na internet <<http://www.mec.gov.br>> Acesso em 19 Maio 2008.

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.

CAPELLINI, S. A.; TONELOTTO, J. M. D. F.; CIASCA, S. M. Medidas de desempenho escolar: avaliação formal e opinião de professores. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 21, n. 2, 2004.

DUTRA, Ademar. Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicriterial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, ano 02, v. 01, jan./jun., 2005, p. 25-56.

ENSSLIN, Leonardo et al. **Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões**. 5 de mar. a 21 de maio de 2008. 17 f. Notas de Aula. Mimeografado.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à decisão:** metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. R. *Balanced scorecard* e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente Brasileiro. *In:* ENANPAD, 2007.

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

MACEDO, M. A. S. Seleção de PSL'S com base no desempenho organizacional. *Revista Alcance*, Itajaí, 2006, vol. 13, n.2 p. 267 – 286.

MELLO, J. C. C. B. S. D.; GOMES, E. G.; GOMES, L. F. A. M.; NETO, L. B.; MEZA, L. A. Avaliação do tamanho de aeroportos portugueses com relações multicritérios de Superação. *Pesquisa Operacional*, v. 25, n. 3, 2005.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria avançada.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PETRI, Sérgio M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

SAURIN, V.; MUSSI, C. C.; CORDIOLI, L. A. Estudo do desempenho econômico das empresas estatais privatizadas com base no MVA e no EVA. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 11, 2000.

SCHNORRENBERGER, Darci. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA):** uma ilustração na área econômico-financeira. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

SINK, D. S. e TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

STEIN, L.M. **Teste de Desempenho Escolar – TDE.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

SZAJUBOK, N. K.; MOTA, C. M. M.; ALMEIDA, A. T. Uso do método multicritério ELECTRE TRI para classificação de estoques na construção civil. **Pesquisa Operacional**, v. 26, n. 3, 2006.

TOMAZONI, T.; MENEZES, E. A. Estimativa do Valor Econômico de Empresas Brasileiras de Capital Fechado (sem comparáveis de capital aberto) utilizando-se o Método do Fluxo de Caixa Descontado. **REGE-USP**, São Paulo, v. 11, n. 1, 2004.

USA-DoE. Department of Energy. **How to measure performance**: a handbook of techniques and tools. Nevada: TRADE e PBMSIG, 1995.

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.