

## **Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais**

### **Organizational Performance Assessment: Overview of Publications in National Journals**

Sandra Mara Iesbik Valmorbida  
Mestranda em Ciências Contábeis – UFSC  
Discente do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC  
Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Trindade –  
Florianópolis – SC – 88040-900  
smiesbik@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin  
Doutora em Engenharia de Produção – UFSC  
Professora do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC  
Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Trindade –  
Florianópolis – SC – 88040-900  
senssln@gmail.com

Leonardo Ensslin  
Doutor em Engenharia Industrial e Sistemas – University of Southern Califórnia  
Pós-Doutorado em Engenharia de Produção – Lancaster University  
Professor do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC  
Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Trindade –  
Florianópolis – SC – 88040-900  
leonardoenssln@gmail.com

Sandro César Bortoluzzi  
Doutorando em Engenharia de Produção – UFSC  
Egresso do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC  
Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Trindade –  
Florianópolis – SC – 88040-900  
sandro@utfpr.edu.br

#### **Resumo**

Existem na literatura diversas ferramentas que objetivam avaliar o desempenho organizacional, tais como: *Balanced Scorecard (BSC)*; Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA); Análise Envoltória de Dados (DEA); *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, dentre outras. No entanto, percebe-se na prática dúvidas quanto à escolha da mais apropriada para cada contexto organizacional. Nesse sentido, argumenta-se que para medir o desempenho da organização faz-se necessário que essa mensuração esteja embasada em um instrumento que permita transparência na forma de avaliação, e insira os interessados no processo avaliativo. A credibilidade de uma avaliação depende, portanto, da capacidade de produzir informação coerente para todos os sujeitos envolvidos na intervenção. A busca por ferramentas para melhoria da forma de avaliar o desempenho organizacional faz-se cada vez mais necessária. O objetivo deste trabalho

Artigo publicado anteriormente nos Anais do XIV SIMPOI em 2011.

Artigo submetido em 17 de maio de 2012 e aceito em 30 de setembro de 2012 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

consiste em identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela CAPES com Qualis A1 à B5. O estudo caracteriza-se como descritivo, documental e qualitativo. Analisou-se 489 artigos, que resultou nos seguintes resultados: (i) identificaram-se os principais autores e periódicos do tema avaliação de desempenho organizacional; (ii) a partir do ano 2000 as publicações sobre o tema cresceram substancialmente; (iii) as ferramentas Análise Envoltória de Dados (DEA), *Balanced Scorecard* (BSC) e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) são as ferramentas mais usadas para avaliar o desempenho; (iv) a maioria das ferramentas encontradas na literatura são multicritério; (v) descreveu-se o processo utilizado pelas ferramentas para avaliar o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho organizacional. Bibliometria. Mapeamento. Periódicos nacionais. Ferramentas de avaliação.

### **Abstract**

In the literature there are several tools that aim to assess organizational performance, such as Balanced Scorecard (BSC), National Quality Award (PNQ), Multicriteria Methodology for Decision Aiding (MCDA), Data envelopment analysis (DEA), Analytic Hierarchy Process (AHP), among others. However, it is perceived in practice doubts as to choose the most appropriate for each organizational context. In this sense, it is argued that to measure the performance of the organization it is necessary that this measure is based on an instrument that allows transparency in the evaluation form, and insert those interested in the evaluation process. The credibility of an evaluation therefore depends on the ability to produce consistent information for all subjects involved in the intervention. The search for tools to improve the way to evaluate organizational performance it is increasingly necessary. The objective of this study is to identify the main tools of organizational performance assessment published in national journals in the area of Administration, Accounting and Tourism, classified by CAPES Qualis A1 to B5. The study is characterized as descriptive and qualitative documentation. We analyzed 489 articles, which resulted in the following results: (i) identified the main theme of the authors and regular assessment of organizational performance, (ii) from the year 2000 publications on the subject grew substantially, (iii) Data Envelopment Analysis (DEA), Balanced Scorecard (BSC) and Multicriteria for decision aiding methodology (MCDA-C) are the most commonly used tools for evaluating performance, (iv) most of the tools found in the literature are multiple criteria, (v) described the process used by the tools to assess organizational performance.

**Keywords:** Assessment of organizational performance. Bibliometrics. Mapping. National journals. Assessment tools.

## **1. Introdução**

Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009).

O conceito apresentado busca expressar o entendimento dos autores sobre o que é avaliação de desempenho organizacional. Entretanto, dentre os conceitos apresentados pela literatura alguns convergem e outros divergem do apresentado (BORTOLUZZI; ENSSLIN,

2010).

Essa divergência de conceitos pode ser parte das explicações para a quantidade de ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura. Nesse sentido, a presente pesquisa busca contribuir com a identificação das principais ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em artigos científicos nacionais. No entanto, é de conhecimento trabalhos já publicados que tiveram o objetivo de identificar e analisar as ferramentas de avaliação de desempenho existentes, tais como: (i) Petri, (2005) construiu um modelo capaz de avaliar e aperfeiçoar as abordagens de gestão de desempenho; (ii) Coelho, *et al.*, (2008) identificaram as ferramentas de avaliação de desempenho publicados em periódicos nacionais da área de Administração, Contabilidade e Turismo no período de 2000 à 2008; (iii) Gallon, *et al.*, (2008) identificaram e analisaram as ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em periódicos da área Engenharia III no período de 2000 à 2007, dentre outros.

No entanto, a presente pesquisa se diferencia das apontadas em função de identificar e analisar as ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em periódicos nacionais sem restringir o período de tempo, ou seja, buscaram-se as publicações em todo o período de publicação de cada um dos periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Como apontado anteriormente, existe na literatura diversas ferramentas que objetivam avaliar o desempenho organizacional, tais como: *Balanced Scorecard (BSC)*; Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA); Análise Envoltória de Dados (DEA); *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, dentre outras. No entanto, percebe-se na prática dúvidas quanto à escolha da mais apropriada para cada contexto organizacional (PETRI, 2005).

Nesse sentido, argumenta-se que para medir o desempenho da organização faz-se necessário que essa mensuração esteja embasada em um instrumento que permita transparência na forma de avaliação, e insira os interessados no processo avaliativo. A credibilidade de uma avaliação depende, portanto, da capacidade de produzir informação coerente para todos os sujeitos envolvidos na intervenção. Sendo assim, faz-se cada vez mais necessária a busca por ferramentas para melhoria da forma de avaliar o desempenho organizacional (CONTANDRIOPOULOS, 2006; BORTOLUZZI, *et al.*, 2010; BROCHADO, MARRANA; LEITE, 2009; PAGNANI; OLIVIERI, 2004; MILANI *et al.*, 2010; NUNES; SOUZA NETO, 2008; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2009; FERREIRA *et al.*, 2011).

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional encontradas na literatura?

Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo geral consiste em identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela CAPES com Qualis A1 à B5 (2009-2012).

Com a intenção de atingir o objetivo principal, determinou-se que os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos: (i) identificar os principais periódicos que publicam sobre o tema avaliação de desempenho organizacional; (ii) relacionar as principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas nos artigos; (iii) realizar a análise bibliométrica dos artigos selecionados.

A pesquisa tem sua relevância ao proporcionar conhecimento sobre os periódicos que divulgam trabalhos dedicados ao tema avaliação de desempenho organizacional por meio do levantamento e análise dos seguintes aspectos: (i) principais ferramentas de ADO; (ii) quantidade de publicações realizadas sobre avaliação de desempenho organizacional em toda história de cada periódico; (iii) pesquisadores envolvidos nas pesquisas; (iv) os objetivos das ferramentas identificadas no estudo; (v) o processo desenvolvido pelas ferramentas. Desta forma, entende-se que a presente pesquisa irá contribuir com o tema avaliação de desempenho

organizacional e trará contribuições para o meio científico e também para a prática das organizações.

Este estudo está organizado da seguinte forma: (i) introdução e contextualização acerca do tema avaliação de desempenho organizacional; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa; (iv) análise dos dados, onde se apresentam os resultados do estudo bibliométrico e o mapeamento; (v) considerações finais do trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

Os eixos que irão formar o referencial teórico serão: (i) avaliação de desempenho organizacional; e (ii) estudos anteriores.

### **2.1. Avaliação do Desempenho Organizacional**

A avaliação de desempenho organizacional é um tema que não existe consenso na literatura sobre sua definição. Na introdução deste trabalho, foi citado um estudo de Bortoluzzi e Ensslin, 2010 que evidencia a falta de consenso sobre o que é avaliar o desempenho das organizações. Neste sentido faz-se necessário o registro da filiação teórica de avaliação de desempenho organizacional adotada pelos pesquisadores do presente estudo. Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009).

No conceito apresentado fica evidente que avaliar o desempenho organizacional é antes de tudo construir, fixar e disseminar conhecimento sobre o contexto a ser avaliado. Em um segundo momento, pode-se concluir que é um processo de gestão, ou seja, existem outras formas de gestão, no entanto, a avaliação de desempenho é um dos processos existentes para se fazer a gestão de uma organização. A gestão por meio da avaliação de desempenho é possível por algumas etapas consideradas importantes e evidenciadas no conceito apresentado. O primeiro aspecto diz respeito à identificação, ou seja, para realizar a gestão por meio da avaliação de desempenho, devem-se identificar os fatores que são relevantes para determinado contexto da organização. Essa identificação deve ser feita por meio da percepção do decisor sobre o contexto.

A etapa seguinte diz respeito à organização, ou seja, as informações devem estar organizadas em uma estrutura hierárquica, que permita identificar quais fatores são estratégicos no contexto a ser avaliado, e quais os fatores são táticos e operacionais. Na sequência deve-se ter a preocupação da mensuração, ou seja, deve-se construir uma escala para medir os aspectos importantes do contexto a ser avaliado. A etapa seguinte diz respeito à integração, ou seja, o sistema de avaliação de desempenho deve conseguir de alguma forma somar os diferentes indicadores para se ter uma avaliação global do contexto. Por fim, é importante usar o conhecimento gerado para criar ações de aperfeiçoamento, ou seja, identificar a situação atual de desempenho e conseguir identificar ações que possibilitem passar de um desempenho atual para um desempenho superior. Assim, o processo avaliativo serve para medir o desempenho, apresentar embasamento para a tomada de decisões, e também para disseminar conhecimento dentro da empresa.

Nesse contexto, percebem-se três momentos distintos do processo de avaliação de desempenho: a identificação do que vai ser avaliado; como proceder a avaliação; e como conduzir o processo de gerenciamento interno. Dessa forma, uma avaliação de desempenho válida e legítima, deve considerar o conceito apresentado no estudo de Igarashi *et al.*, 2008:

- (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.

Neste contexto, percebe-se que fator determinante para o sucesso da avaliação de desempenho organizacional é ter o conhecimento aprofundado do contexto em que a entidade está inserida, sem esse fator, pode se tornar ineficaz o processo avaliativo. A partir do momento em que se conhece bem a empresa e o cenário na qual ela está inserida, faz-se necessário a escolha da ferramenta adequada para a avaliação.

Adicionalmente ao conceito apresentado, um sistema de avaliação de desempenho deve considerar alguns elementos importantes, quais sejam: (i) levar em consideração as particularidades de cada organização; (ii) considerar indicadores financeiros e não financeiros para se avaliar o desempenho das organizações, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; (iii) ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e, (iv) construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificarem de forma clara e holística os objetivos que a organização está perseguindo (BORTOLUZZI, 2009).

## 2.2. Estudos Anteriores

A identificação das ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em meios de divulgação científica contribui com o meio acadêmico e prático. No meio acadêmico contribui com a consolidação do tema como importante processo de gestão. E no meio prático contribui pela identificação das ferramentas que se propõem avaliar o desempenho, possíveis limitações das ferramentas encontradas e descrição das etapas realizadas por essas ferramentas. Como dito na introdução, a avaliação de desempenho organizacional é relevante como alternativa de gerenciamento da organização. No entanto, muitos trabalhos aplicam diferentes ferramentas de avaliação sem a preocupação de analisar se a ferramenta é a mais adequada para o contexto que se está avaliando.

Outras pesquisas realizadas anteriormente buscaram identificar e analisar as ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Petri (2005) construiu um modelo capaz de avaliar e aperfeiçoar as abordagens de gestão de desempenho. As ferramentas de avaliação de desempenho encontradas e analisadas no referido estudo foram: (i) 7-S da *Mckinsey*; (ii) abordagem de organizações de classe mundial; (iii) abordagem dos três níveis; (iv) abordagem *Smart – Performance Pyramid*; (v) planejamento e medição para a performance; (vi) dimensão do desempenho em manufatura e serviços; (vii) *Family Nevada Quality Forum*; (viii) Gestão do Conhecimento; (ix) Medição de desempenho integrado e dinâmico; e (x) *Balanced Scorecard*. Para realizar a avaliação das abordagens/ferramentas citadas o autor utilizou-se de outras metodologias de avaliação de desempenho e apresentou para cada uma das ferramentas pontos fortes e fracos nos seguintes critérios de avaliação: (i) conhecimento; (ii) fatores críticos de sucesso; (iii) indicadores; e (iv) tomada de decisão. O autor conclui que as abordagens analisadas não procedem a avaliação com o propósito de aperfeiçoar o desempenho, ou seja, normalmente utiliza-se as ferramentas de avaliação e o resultado da avaliação para parabenizar ou punir o desempenho.

A pesquisa de Coelho, *et al.*, (2008) identificou e analisou as ferramentas de avaliação de desempenho publicados em periódicos nacionais da área de Administração, Contabilidade e Turismo no período de 2000 à 2008. As principais ferramentas encontradas no estudo Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais

foram: (i) *Balanced Scorecard (BSC)*; (ii) *Data Envelopment Analysis (DEA)*; (iii) Análise Fundamentalista; (iii) *Economic Value Added (EVA)*; (iv) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); (v) *Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)*; (vi) *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)*; Prêmio Nacional da Qualidade; e (vii) Fluxo de Caixa Descontado. A conclusão principal do estudo, segundo os autores diz respeito à falta de conectividade entre o que se quer com aquilo que a ferramenta se propõe como instrumento de avaliação de desempenho.

O estudo de Gallon, *et al.*, (2008) identificou e analisou as ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em periódicos da área Engenharia III no período de 2000 à 2007. As principais ferramentas encontradas foram: (i) *Balanced Scorecard (BSC)*; (ii) *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)*; (iii) *Analytic Hierarchy Process (AHP)*; (iv) *Data Envelopment Analysis (DEA)*. O estudo concluiu que para os contextos investigados, as ferramentas conseguiram atingir seu objetivo de propiciar o auxílio ao processo decisório organizacional.

Conforme visto, existem diversas ferramentas que se propõem a contribuir na avaliação de desempenho, porém há que se fazer uma análise de qual se adapta melhor ao contexto da entidade, dadas as suas particularidades. Faz-se necessário, portanto, aos gestores conhecer, além do ramo de atividade, as ferramentas de avaliação de desempenho, e as aplicações das mesmas para verificar se é facilmente adaptada à entidade que se quer mensurar o desempenho.

### **3. Metodologia da Pesquisa**

A seção será dividida em três subseções: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para a revisão de literatura; e (iii) procedimentos para análise dos dados.

#### **3.1. Enquadramento Metodológico**

A presente pesquisa é definida como descritiva em relação à natureza do objetivo. Andrade (2005, p. 124) cita que nas pesquisas descritivas “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Esse estudo é considerado descritivo, pois apresentará o mapeamento da situação atual das publicações da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, nos periódicos classificados como Qualis/CAPES A1 à B5, que tratem de avaliação do desempenho organizacional, e que apresentem propostas de ferramentas e aplicações das mesmas em organizações, bem como, a evolução ao longo dos anos, os autores que mais se dedicam ao assunto, os periódicos que mais publicam sobre o tema e as etapas das ferramentas de avaliação de desempenho analisadas.

Utilizou-se de dados secundários para a realização da presente pesquisa. Dados secundários são aqueles obtidos, por exemplo, de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema (RICHARDSON, 2008). Os dados da presente pesquisa foram coletados dos periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo por meio dos artigos publicados nos referidos periódicos.

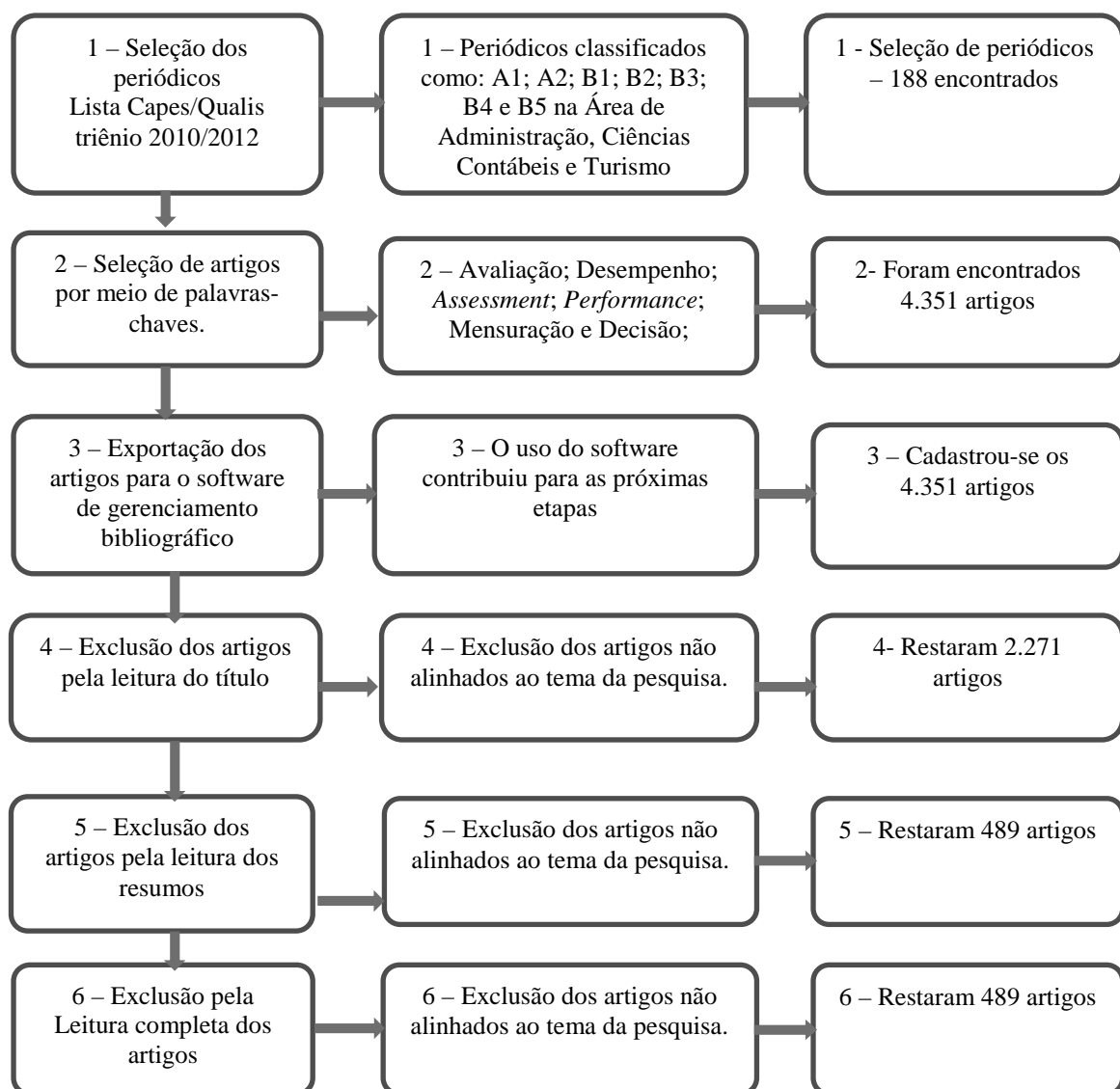
Em relação à abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Estudos qualitativos caracterizam-se pelo não uso de ferramenta estatístico no processo de análise do problema (RICHARDSON, 2008). A presente pesquisa usa de uma abordagem qualitativa, pois realiza consolidações de informações por meio da bibliometria e busca identificar e analisar as ferramentas de avaliação de desempenho publicadas em periódicos nacionais sem o uso de estatística e análise de *clusters*.

O instrumento de pesquisa utilizada para coleta e análise dos dados é a análise documental, ou seja, todas as informações necessárias para a realização da pesquisa é obtida de documentos já publicados no meio científico (OLIVEIRA, 2003).

### 3.2. Procedimentos para Revisão da Literatura

Para elaboração do presente estudo, foram selecionados os periódicos nacionais classificados como A1, A2, B1, B2, B3, B4 e B5, pela Qualis/CAPES, no triênio 2010/2012, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Os periódicos foram acessados por meio da página da revista disponibilizada na internet. Cabe salientar que alguns periódicos não foram consultados por não disponibilizarem acesso on-line aos artigos e outros não foram considerados por não disponibilizarem acesso gratuito aos artigos.

Na Figura 1 está representado o processo realizado para a seleção dos artigos:



**Figura 1: Fluxograma do processo de busca de referências bibliográficas**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2011.

No acesso aos periódicos, buscou-se a ferramenta de busca de artigos. A partir desta ferramenta foram localizados os artigos que contivessem, no título, resumo ou palavra-chave, as palavras: avaliação, *assessment*, desempenho, *performance*, mensuração e decisão. Os

artigos que resultaram da busca foram cadastrados em um software de gerenciamento bibliográfico. A conclusão desta etapa resultou no encontro de 4.351 artigos.

A próxima etapa do processo consistiu em fazer a leitura dos 4.351 títulos dos artigos, para eliminar os artigos que não estavam alinhados ao tema da pesquisa, ou seja, foram eliminados artigos que não tratavam de avaliação de desempenho organizacional. Nessa etapa restaram 2.271 artigos.

Em seguida, realizou-se a leitura dos 2.271 resumos com o objetivo de excluir os artigos não alinhados ao tema de pesquisa, ao final desta etapa restaram 489 artigos.

A seguir foi realizada a leitura completa dos 489 artigos com o objetivo de confirmar o alinhamento do artigo com o tema avaliação de desempenho organizacional. Nessa etapa não se excluiu nenhum artigo, confirmando o alinhamento dos artigos ao tema de pesquisa.

### **3.3. Procedimentos para Análise dos Dados**

A análise dos dados foi realizada por meio de dois aspectos principais: (i) bibliometria dos artigos da amostra; e (ii) mapeamento dos artigos da amostra. A realização da análise bibliométrica da amostra de artigos foi realizada com auxílio do software de gerenciamento bibliográfico. Gil (1999) explica que “a pesquisa bibliométrica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”.

No presente estudo buscou-se realizar a bibliometria das seguintes informações da amostra de artigos selecionada: (i) periódicos que mais publicam sobre o tema; (ii) autores mais prolíficos em relação ao tema; (iii) análise temporal dos artigos; (iv) classificação CAPES/Qualis dos periódicos da amostra.

A segunda etapa do processo de análise dos dados foi realizada por meio do mapeamento/fichamento dos artigos da amostra. Realizou-se o mapeamento por meio da identificação em cada um dos artigos da amostra das seguintes informações: (i) título do periódico; (ii) autores dos artigos; (iii) identificação se o artigo é teórico ou prático; (iv) a ferramenta utilizada para proceder a avaliação de desempenho; (v) enfoque de cada pesquisa; (vi) abordagem da ferramenta (monocritério ou multicritério); (vii) síntese do processo realizado pela ferramenta de avaliação de desempenho.

## **4. RESULTADOS**

Após o processo de coleta de dados e seleção, que resultou numa amostra final composta de 489 artigos, os mesmos foram analisados. Nesta seção serão apresentados os resultados desta análise por meio da análise bibliométrica e mapeamento da pesquisa.

### **4.1. Estudo Bibliométrico**

São apresentados nesta seção: (i) os autores mais prolíficos e as instituições de origem dos pesquisadores; (ii) os periódicos que mais publicaram trabalhos com foco em avaliação de desempenho organizacional; (iii) a análise dos artigos quanto a classificação Qualis/CAPES e (iv) a evolução da pesquisa relacionadas ao tema ao longo dos anos.

#### **4.1.1. Autores mais Prolíficos e Instituição de Origem**

Para os autores que se dedicam aos estudos bibliométricos a identificação dos autores que mais publicam é importante, principalmente para estabelecer para os novos pesquisadores do tema aqueles autores que se destacam na área de pesquisa. No estudo, foram encontrados 881 autores diferentes. Entretanto, optou-se por relacionar os pesquisadores que tiveram 5 ou mais publicações. Cabe destacar que este estudo não restringiu o tempo de busca. Desta forma, os autores que aparecem na lista são aqueles que mais se dedicaram ao tema avaliação



de desempenho organizacional na história dos periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Na Tabela 1 relacionam-se os autores mais prolíficos:

**Tabela 1: Autores mais prolíficos que publicaram 5 ou mais artigos**

Seq.	Autor	Qte de Artigos	Instituição	UF
1	Marcelo Álvaro da Silva Macedo	21	UFRJ	RJ
2	Sandra Rolim Ensslin	18	UFSC	SC
3	Leonardo Ensslin	16	UFSC	SC
4	Adiel Teixeira de Almeida	11	UFPE	PE
5	Miguel Afonso Sellitto	11	Unisinos	RS
6	João Carlos Correia Baptista Soares de Mello	9	UFF	RJ
7	Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes	7	PUC-RJ	RJ
8	Ademar Dutra	6	Unisul	SC
9	Marcus Vinicius Andrade de Lima	6	UFSC	SC
10	Ana Carolina Thomaz de Almeida Monteiro Barbosa	5	UFRuralRJ	RJ
11	Ilse Maria Beuren	5	FURB	SC
12	Marco Aurélio Marques Ferreira	5	UFV	MG
13	André Luís Policani Freitas	5	UENF	RJ
14	Deisy Cristina Corrêa Igarashi	5	UNIOESTE	PR
15	Marcos Pereira Estellita Lins	5	UFRJ	RJ
16	Mauri Leodir Löbler	5	UFRGS	RS
17	Paulo Mauricio Selig	5	UFSC	SC

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando o tema em estudo, ou seja, avaliação de desempenho, o autor que mais trabalhos publicou é Marcelo Alvaro da Silva Macedo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, seguido por Sandra Rolim Ensslin, da Universidade Federal de Santa Catarina. Em termos de instituição, a mais representativa da amostra é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os 17 autores que aparecem na lista são responsáveis por praticamente 30% dos artigos da amostra. Esse aspecto indica a importância dos autores para o tema avaliação de desempenho organizacional.

#### 4.1.2. Periódicos mais representativos da amostra

O processo de busca dos artigos foi realizado em 188 periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Após as exclusões pela leitura do título e resumo para verificar o alinhamento do artigo ao tema de pesquisa, restaram 93 periódicos. Na Tabela 2 são relacionados os periódicos que tiveram 10 ou mais artigos publicados:

Como se observa na tabela acima, o periódico que mais publicou artigos acerca do tema, foi a Revista Produção, de responsabilidade do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com 33 artigos publicados, seguida da Revista Gestão & Produção, da UFSCAR Universidade Federal de São Carlos – SP, com 29 artigos.

Os 13 periódicos que publicaram 10 ou mais artigos sobre o tema avaliação de desempenho organizacional concentram 45% dos artigos analisados. Essa análise é importante para que os pesquisadores busquem concentrar as submissões de artigos nos periódicos que tem o perfil de publicar artigos relacionados ao tema avaliação de desempenho organizacional. Esses periódicos também podem ser considerados como referência para busca de pesquisas relacionadas a tema e esse aspecto contribui com os pesquisadores à construir o referencial teórico de suas pesquisas.

**Tabela 2: Periódicos mais representativos da amostra**

Seq.	Revista	Qualis/ CAPES	Numero de artigos
1	Produção	A2	33
2	Gestão & Produção (UFSCAR)	A2	29
3	REGE Revista de Gestão USP	B3	24
4	Revista Produção Online	B4	23
5	RAC - Revista de Administração Contemporânea	B1	16
6	Revista Gestão Industrial	B4	15
7	S & G Sistemas & Gestão	B4	15
8	Revista Contabilidade & Finanças - USP	B1	14
9	Revista do Serviço Público	B4	12
10	Revista Alcance (Univali)	B3	11
11	Revista Contemporânea de Contabilidade - UFSC	B3	11
12	RAM Revista de Administração Mackenzie	B1	10
13	Revista de Negócios	B3	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Outro fator relevante da análise é a classificação dos periódicos na Qualis/CAPES. Os dois primeiros periódicos da lista são classificados como A2 na área de Ciências Contábeis, Administração e Turismo. Cabe destacar que a classificação é bastante diversificada dos periódicos que mais publicam sobre o tema.

#### 4.1.3. Análise pelo estrato Qualis/CAPES

Com relação aos periódicos foi realizado o levantamento quanto à distribuição dos mesmos pela classificação Qualis/CAPES. O estrato considera os periódicos A1 como o mais conceituado e B5 o que tem menor pontuação. Na Tabela 3 realizou-se a análise da classificação da amostra (489 artigos) em relação ao estrato Qualis/CAPES:

**Tabela 3: Distribuição dos artigos pelo estrato Qualis do periódico**

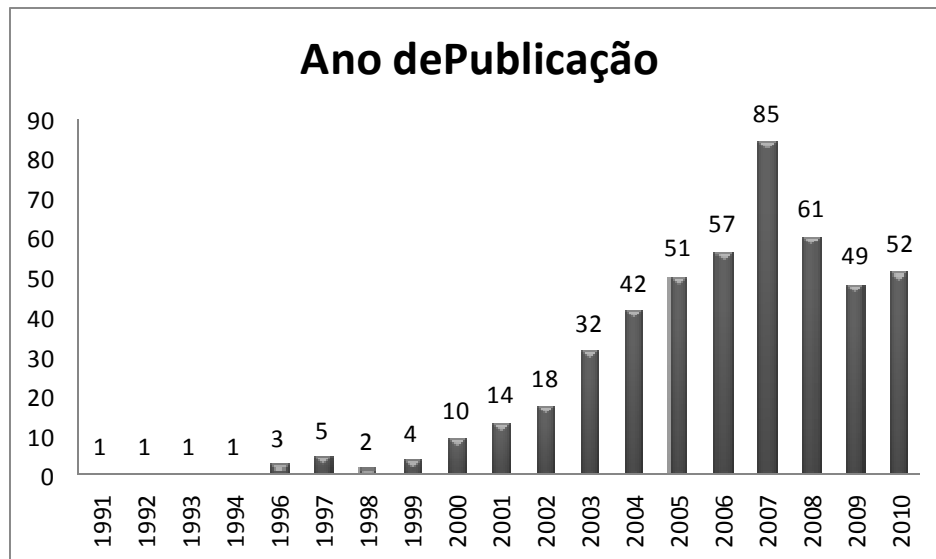
Estrato Qualis	Número de artigos
A1	3
A2	101
B1	63
B2	30
B3	106
B4	135
B5	51

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que, 385 artigos, o que equivale a 78% das publicações foram realizadas em periódicos classificados com estrato B da Qualis. Entretanto, isso justifica-se a medida que poucos periódicos nacionais são classificados com estrato A. Cabe salientar que as publicações relacionadas sobre o tema avaliação de desempenho organizacional é realizada em toda em todos os estratos da classificação Qualis/CAPES.

#### 4.1.4. Evolução temporal das publicações

No Gráfico 1 demonstra-se a evolução ano a ano das pesquisas sobre o tema. Em virtude da não delimitação de tempo na busca de artigos encontrou-se publicações desde o ano de 1991 até o ano de 2010.

**Gráfico 1: Distribuição das publicações no tempo**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a pesquisa relacionada à avaliação de desempenho, vem evoluindo constantemente ao longo dos anos. Constata-se que, o ano de 2007, foi o mais produtivo em termos de publicações, tendo nesse ano, um total de 85 publicações, o que representa aproximadamente 17% do total. Seguido do ano de 2008, com 61 artigos, ou seja, aproximadamente 12% do total publicado da amostra analisada. Percebe-se no gráfico que a maior evolução acontece a partir do ano 2001 e atinge o pico de publicações no ano de 2007 o aumento de publicações a partir do ano 2000 pode ser explicado pelo aumento do número de programas de mestrado e doutorado em administração e contabilidade.

Após a explanação das principais informações da bibliometria, que possibilitou um panorama sobre as publicações na área de avaliação de desempenho organizacional, busca-se na próxima seção explorar o mapeamento realizado nos artigos da amostra.

## 4. 2. Mapeamento do Estudo

Nesta seção será apresentado o resultado do mapeamento realizado nos artigos. Em função da prioridade buscou-se demonstrar as seguintes análises: (i) as ferramentas de avaliação de desempenho encontradas nos artigos em estudo; (ii) a abordagem da ferramenta em monocritério ou multicritério; (iii) a classificação dos artigos quanto ao enfoque; (iv) o processo que cada ferramenta usa para avaliar o desempenho.

### 4.2.1. Ferramentas de Avaliação de Desempenho encontradas na amostra

Na amostra que continha 489 artigos, identificou-se que 243 artigos, equivalente a 49,7%, se dedicam a discutir teoricamente o tema avaliação de desempenho, ou seja, sem fazer aplicação ou propor uma ferramenta de ADO. Os demais artigos aplicam ou propõem ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Desses artigos que aplicam ou propõem ferramentas de ADO identificou-se um número de 92 ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Na Tabela 4 demonstra-se as ferramentas de ADO que foram utilizadas em 2 ou mais artigos pesquisados:

**Tabela 4: Ferramentas de Avaliação de Desempenho Encontradas na Amostra**

Ferramentas de ADO	Quantidade de artigos
Análise Envoltória dos Dados (DEA)	46
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	38
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista(MCDA-C)	15
<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	9
Valor Econômico Agregado (EVA)	5
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE TRI)</i>	4
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	4
SERVQUAL	4
<i>Benchmarking</i>	3
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE I)</i>	3
GECON	3
<i>MACBETH Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique</i>	3
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	3
SERVQUAL X SERVPREF	2
Teoria da Utilidade Multiatributo (MAUT)	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na tabela acima, é possível constatar que o método mais utilizado é a Análise Envoltória de Dados (DEA), sendo utilizado por 46 artigos, ou seja, em 18,7% dos artigos que utilizaram ferramentas de ADO. A segunda ferramenta mais utilizada é o *Balanced Scorecard* (BSC), com 38 artigos, ou, 15,4% das publicações. Em terceiro lugar, ficou a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) utilizado em 6% dos estudos de caso, correspondente a 15 artigos. A informação de quais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional são mais utilizadas em pesquisas nacionais contribui para motivar os pesquisadores a conhecer e utilizar novas ferramentas de ADO. Essa informação também contribui com a prática empresarial, pois permite aos gestores conhecer as ferramentas que são mais difundidas e que tem o propósito de realizar a ADO.

#### 4.2.2. Abordagem da Ferramenta

O objetivo desta sub-seção é classificar os artigos em teóricos ou práticos. Na sequência busca-se classificar os artigos práticos - que propõe ou aplicam ferramentas de avaliação de desempenho - quanto à abordagem monocritério ou multicritério. Ferramentas Monocritério são aquelas que usam apenas um critério para a avaliação do desempenho e ferramentas Multicritério são aquelas que realizam a avaliação de desempenho por meio de diversos indicadores de desempenho. Na Tabela 5, busca-se apresentar essas informações:

**Tabela 5: Classificação dos artigos quanto a abordagem**

Artigos Teóricos	Artigos Práticos
243 artigos	76 (monocritério)
	170 (multicritério)
	Total: 246 artigos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisou-se 489 artigos, deste total 243 artigos são teóricos e 246 artigos são práticos. Do total de artigos práticos que propõem ou aplicam ferramentas de avaliação de desempenho

organizacional 76 utilizam-se de ferramentas monocritério para avaliar o desempenho e 170 utilizam-se de ferramentas multicritérios. Percebe-se que as ferramentas consideradas multicritérios são as preferidas dos pesquisadores. A explicação para o maior uso de ferramentas multicritério pode estar associado às limitações das ferramentas monocritério (SCHNORREBERGER, 2005).

#### 4.2.3. Enfoque da pesquisa

O enfoque da pesquisa refere-se à área de aplicação das ferramentas de ADO propostas ou aplicadas nos artigos. As áreas que os autores mais sentiram necessidade de investigação quanto à avaliação de desempenho, está demonstrado na Tabela 6:

**Tabela 6: Enfoque da Pesquisa por área**

Área	Numero de Artigos
Gestão	89
Operacional	25
Econômica e Financeira	19
Educacional	17
Econômica	15
Recursos Humanos	11
Outros Enfoques	70

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se que a área de gestão, foi a mais privilegiada em termos de publicações. Esse enfoque apareceu em 89 artigos, o que equivale a 36% da amostra. Em seguida aparece a área operacional, com 25 artigos, ou 10% da amostra. Em terceiro lugar aparece a abordagem econômica e financeira, que com 19 artigos, representa 7,7% do total. Dada a grande complexidade da área de Gestão, entende-se porque a amostra encontrada de trabalhos é significativa.

Nota-se ainda que, em outros enfoques, foram relacionados 70 artigos, que estão distribuídos em 27 áreas diferentes das apresentadas, dentre elas: responsabilidade social, ambiental, marketing, custos, decisão, qualidade, técnico, financeiro. As mesmas não foram relacionadas devido à baixa frequência que apareceram no estudo.

#### 4.2.4. Processos de Construção das Ferramentas

No Quadro 1 são apresentados o processo utilizado pelas ferramentas de ADO para avaliar o desempenho organizacional:

**Quadro1: Processo utilizado pelas ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional**

Ferramentas de ADO mais utilizadas	Processo utilizado para avaliar o desempenho	Fonte
Análise Envoltória dos Dados (DEA)	É considerada uma medida de desempenho capaz de comparar a eficiência de várias unidades operacionais similares mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas para a produção de múltiplas saídas. Caracteriza-se como uma técnica não paramétrica que permite lidar com várias saídas (outputs) e entradas (inputs), a modelagem procura encontrar os pesos ótimos.	BARBOSA (2009)
Balanced Scorecard (BSC)	1. Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos; 2. Estabelecer metas financeiras; 3. Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo; 4. Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do	FRONCHETTI (2005)

	<i>Scorecard</i> ; 5. As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.	
Metodologia Multicritério de apoio à decisão MCDA-C	O principal objetivo da ferramenta é construir conhecimento no decisor por meio das seguintes fases: (i) a Fase de Estruturação, (ii) a Fase de Avaliação e (iii) a Fase de Elaboração de Recomendações.	BORTOLUZZI, <i>et al.</i> , (2010)
<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	1) Construção de hierarquias: No exercício desta atividade, identificam-se os elementos-chave para a tomada de decisão, agrupando-os em conjuntos afins, os quais são alocados em camadas específicas; 2) Definição de prioridades: o ajuste das prioridades no AHP fundamenta-se na habilidade do ser humano de perceber o relacionamento entre objetos e situações observadas, comparando pares à luz de um determinado foco ou critério (julgamentos paritários); 3) Consistência lógica: no AHP, é possível avaliar o modelo de priorização construído quanto a sua consistência.	MACEDO (2010)
Valor Econômico Agregado (EVA)	Pode ser determinado analiticamente por: $VEA = (ROI - WACC) \times$ investimento, onde: ROI é o retorno sobre investimento e o WACC (Weighted Average Cost of Capital) é o custo médio ponderado do capital (CMPC). (GIMENES, 2007). Utilizado metodologia de cálculo: $EVA^{\otimes} = LOP - (CMPC \times INV)$ .	BONACIM (2008)
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE TRI)</i>	O processo para a implementação do método: (a) Caracterizar o Programa sob avaliação; (b) Especificar os critérios que serão considerados; (c) Classificar os critérios, segundo a abordagem SWOT; (d) Definir o peso de cada critério; (e) Especificar a escala para o julgamento de desempenho do programa em cada critério; (f) Definir as classes de equivalência (ou padrões de referência) e seus perfis; (g) Coletar os julgamentos de valor que avaliam o desempenho do Programa à luz de cada critério; (h) Executar o algoritmo de classificação considerando os critérios classificados em fatores internos; (i) Executar o algoritmo de classificação considerando os critérios classificados como fatores externos; (j) Analisar os resultados obtidos para as duas classificações, fatores internos e fatores externos.	COSTA (2004)
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	Baseia-se no desconto dos fluxos futuros de caixa para a obtenção do valor justo de uma empresa, partindo da premissa de que o valor da empresa deve ser obtido por meio de sua potencialidade em gerar caixas futuros.	TOMAZONI e MENEZES (2004)
SERVQUAL	Parte da avaliação da qualidade $Q_j$ de um serviço, por um cliente, deve ser feita por meio da diferença entre a sua expectativa $E_j$ e o seu julgamento do serviço $D_j$ , em certas dimensões da qualidade em serviço. A equação $Q_j = D_j - E_j$ em que: $D_j$ = Valores de medida de percepção de desempenho para característica $j$ do serviço; $E_j$ = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica $j$ do serviço; e $Q_j$ = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica $j$ . O gap, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica.	ELEUTÉRIO (2002)
<i>Benchmarking</i>	Índice é avaliado em contraste a uma carteira teórica setorial proposta (IEE ótimo) construída com base nas teorias de composição de portfólio desenvolvidas por Markowitz, Sharpe e Lintner, respeitando-se, no entanto, os critérios de inclusão e exclusão de ações utilizadas pela BOVESPA para composição do IEE BOVESPA.	SOBREIRA (2004)
<i>Gestão Econômica GECON</i>	O modelo de informação integrado ao processo de gestão, elaborado em uma estrutura que forneça elementos para avaliação de desempenho a partir das variações de: (i) inflação; (ii) ajuste dos planos; (iii) volume; (iv) eficiência e (v) preço.	BONACIM (2008)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Valmorbida, S. M. I.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L.; Bortoluzzi, S. C.

O processo utilizado por cada ferramenta e evidenciado no Quadro 1 é relevante para o entendimento de como cada ferramenta avalia o desempenho organizacional. Desta forma, os pesquisadores poderão comparar as diferentes ferramentas e identificar aquela que atende as necessidades de aplicação em outros estudos e também nas organizações.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela CAPES com Qualis A1 à B5.

No levantamento foram encontradas 92 diferentes ferramentas de avaliação de desempenho, sendo que as mais utilizadas são: Análise Envoltória dos Dados (DEA), com 46 utilizações; o *Balanced Scorecard* (BSC), utilizado em 38 artigos; a Metodologia Multicritério de apoio à decisão MCDA-C, adotada por 15 autores. Constatou-se também que em 24 artigos os autores se dedicaram a construção de uma ferramenta de ADO não consolidada na literatura. Para cada ferramenta buscou-se analisar o processo de construção dos modelos de avaliação de desempenho que pode ser visualizado no Quadro 1.

Adicionalmente à identificação e análise das ferramentas de ADO buscou-se construir um panorama das publicações sobre o tema. O resultado da análise bibliométrica indica que os principais pesquisadores que se dedicam ao tema ADO são (i) Marcelo Álvaro da Silva Macedo (UFRJ); (ii) Sandra Rolim Ensslin (UFSC); (iii) Leonardo Ensslin (UFSC).

Identificou-se que os periódicos que mais publicam artigos sobre o tema avaliação de desempenho organizacional são: (i) Revista Produção; (ii) Revista Gestão & Produção; (iii) REGE Revista de Gestão USP; (iv) Revista Produção Online.

Na análise temporal, onde se buscou identificar a evolução da quantidade de publicações no decorrer do tempo, foi possível perceber que a partir do ano 2000 cresceu substancialmente a quantidade de artigos publicados. Uma explicação pode ser o aumento do número de programas de mestrado e doutorado na área de Administração e Contabilidade no Brasil.

Outra constatação em relação às ferramentas de ADO é que a maior parte dos artigos utiliza ferramenta multicritério. O uso de ferramenta multicritério e não de ferramentas monocritério pode ser explicado pelas limitações que se apresentam nas ferramentas que utilizam de apenas um indicador.

Por fim, constatou-se que os principais enfoques utilizados pelos pesquisadores para avaliar o desempenho são: (i) gestão; (ii) operacional; e (iii) econômico-financeiro. Esse aspecto demonstra a importância dessas áreas para a gestão organizacional.

Apontam-se como principais limitações (i) a subjetividade na seleção da amostra; (ii) a consideração apenas de artigos publicados em língua portuguesa; (iii) a busca apenas na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas: (i) incluir outras áreas de conhecimento para fazer parte da amostra; (ii) incluir artigos que são escritos em outros idiomas; (iii) analisar as limitações das ferramentas de ADO; (iv) analisar os indicadores de desempenho construídos pelos modelos.

## Referências

ALMEIDA, A. T. Modelagem multicritério para seleção de intervalos de manutenção preventiva baseada na teoria da utilidade Multiatributo. **Pesquisa Operacional**, v.25, n.1, 2005.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBOSA, A. C. T. A. M.; MACEDO, M. A. S. Desempenho organizacional do setor de seguros no Brasil: Aplicando DEA às informações contábil-financeiras do ano de 2005. **REAd Revista Eletrônica de Administração**. v.15, n.1, 2009.

BONACIM, C. A. G.; ARAÚJO, A. M. P.; MIRANDA, C. S. Modelo conceitual de mensuração do resultado econômico em entidades publicas. **ABCustos**, v. III, n.2, 2008

BONACIM, C. A. G.; NARDI, P. C. C.; SILVA, R. L. M.; BONIZIO, R. C. Análise das Variações Orçamentárias para a Avaliação de Desempenho e de Resultado Atendendo aos Preceitos do GECON: O Caso de uma Empresa Comercial. **FACEF Pesquisa**. v. 11, n.2, 2008.

BORTOLUZZI, S. C. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.**: a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). Dissertação-Mestrado em Contabilidade, UFSC, 2009.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional: análise crítica de pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais no período de 2000 a 2008. **XIII SIMPOI 2010**. São Paulo-SP.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v.12 n.37, 2010.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira de uma empresa de informática. **CAP-Accounting and Management**, v. 4, n. 4, p. 12-22, 2010.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; RODRIGUES, E. F. V. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, 2010.

BROCHADO, A. O.; MARRANA, J. R. S. S. F.; LEITE, M. T.. Avaliação do Desempenho de Linhas Rodoviárias. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 34, p. 42-55, 2010.

COELHO, A. L. COELHO, C.; NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. **Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional**. Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba-PR 2008.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. Avaliando a institucionalização da avaliação. **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 11, n.3, 2006.

COSTA, H. G.; SOARES, A. C.; OLIVEIRA, P. F. Avaliação de transportadoras de materiais perigosos utilizando o método ELECTRE TRI. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, 2004.

Valmorbida, S. M. I.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L.; Bortoluzzi, S. C.



ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação com clientes internos. **REGGE Revista de Gestão USP**. v.9, n.3, 2002.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). In: V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis, 2009.

FERREIRA, G; HASHIMOTO, J. P.; SILVA, M. C.; TROCCOLI, I. R. Lealdade nos EnANPADs de 2000 a 2010: Um Levantamento Bibliométrico. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez 2011.

FREITAS, A. L. P.; FONTAN, E. A. Um procedimento para a estruturação do processo de auto-avaliação de cursos universitários. **S & G Sistemas & Gestão**, v.3, n.2, 2008.

FRONCHETTI, A. C. A.; MONTANHA, E. L.; HENRIQUE, E. R.; GABRIEL FILHO, S.; BERNARDI NETO, R. Conhecendo o Balanced Scorecard – BSC: premissas para implementação de indicadores de performance. **Revista CESUMAR**. v. 10. N.2, 2005.

GALLON, A. V.; NASCIMENTO, S.; HAIDAR, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Pesquisa & Desenvolvimento em Engenharia de Produção (Online)**, v. 7, p. 53-72, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IGARASHI, D. C. C; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L; PALADINI, E. P. 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./jun., 2008.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no Ano de 2007: um Estudo Apoiado em Análise Hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n.3, 2010.

MARCHETTI, R. Z.; PRADO, P. H. M. Avaliação da Satisfação do Consumidor Utilizando o Método de Equações Estruturais: um Modelo Aplicado ao Setor Elétrico Brasileiro. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.4, 2004.

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.

MILANI, B.; CERETTA, P. S.; BARBA, F. G. D.; CASARIN, F.. Fundos de Investimento Brasileiros: a influência dos momentos superiores na avaliação de desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 36, p. 289-303, 2010.

NUNES. A. Q.; SOUZA NETO, S. P. A Avaliação de Desempenho Baseada nos Pilares da Remuneração por Competências – Um Estudo de Caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, jan/jun 2008.

OLIVEIRA, E. F.; GUERREIRO, R.; SECURATO, J. R. Uma proposta para a avaliação da empresa em condições de risco com base no modelo de Ohlson. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.32, 2003.

PAGNANI, E. M.; OLIVIERI, F. J. Instrumentos de Avaliação de Desempenho e Risco no Mercado Acionário brasileiro : um estudo de Anomalias de Mercado na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 16, p. 29-42, 2004.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. Tese Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Evidenciação Ambiental: Processo Estruturado de Revisão de Literatura Sobre Avaliação de Desempenho da Evidenciação Ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, jul/dez 2009

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

SOBREIRA, R.; PRATES, C. O índice setorial de energia elétrica da Bovespa como Benchmark: algumas considerações críticas. **Gestão.org**, v.2, n3, 2004.

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**, v. 11, n. 1, 2004.