

**Área Temática:** Estratégia em organizações

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS EM PESQUISAS DA ÁREA DE ENGENHARIA**

**EVALUATION OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: MANAGEMENT TOOL USED IN SEARCH OF THE AREA OF ENGINEERING**

**AUTORES**

**SABRINA DO NASCIMENTO**

Universidade Regional de Blumenau

sabrinan@al.furb.br

**IRANI ROCHA**

Universidade Regional de Blumenau

irocha@al.furb.br

**ADRIANA KROENKE**

FURB-Fundação Universidade Regional de Blumenau

akroenke@al.furb.br

**JULIO ORESTES DA SILVA**

Universidade Regional de Blumenau - FURB

juliosilva@al.furb.br

**NELSON HEIN**

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB

hein@furb.br

**RESUMO**

Frente às novas demandas do meio organizacional, as empresas vivenciam um ambiente altamente competitivo e dinâmico, onde necessitam de ferramentas gerenciais para monitorar seu desempenho constantemente. Assim, este artigo procura identificar as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais da área de Engenharia III, conforme a lista Qualis/CAPES do triênio de 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Para atender ao objetivo desta pesquisa realizou-se um mapeamento dos 198 artigos selecionados, por meio de uma ficha padronizada a fim de identificar alguns focos importantes de análise. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo individual de cada artigo. Na pesquisa identificou-se que 96% dos artigos não apresentaram definição e/ou conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional, onde se infere que a academia não possui este conceito bem consolidado. Em relação às ferramentas gerenciais mais utilizadas encontra-se em primeiro lugar: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), seguidos pelos métodos:

Análise Envoltória de Dados (DEA), Lógica *Fuzzy*, Seis Sigma, Análise Hierárquica de Valor e o Electre Tri.

**Palavras-chaves:** Avaliação de desempenho organizacional. Ferramentas gerenciais. Engenharia III.

### **ABSTRACT**

Facing the new demands of the organizational environment, companies experience a dynamic and highly competitive environment, which require management tools to monitor their performance constantly. Therefore, this article seeks to identify the key management tools, proposals and / or applied for assessment of organizational performance, published in national journals in the area of Engineering III, as the list Qualis / CAPES for the triennium 2007/2009 for the period 2000 to 2008. To meet the objective of this research was a survey of 198 selected articles, using a standardized form to identify some important foci of analysis. Then, we performed the analysis of content of each article. In the research identified that 96% of articles did not present definition and / or concept for the Evaluation of Organizational Performance, which infers that the academy does not have this concept well established. For more management tools used is in first place: the Balanced Scorecard (BSC) method and the Analytic Hierarchy Process (AHP), followed by Methods: Data Envelopment Analysis (DEA), Fuzzy Logic, Six Sigma, Hierarchical analysis of value and Electro Tri.

**Keywords:** Evaluation of organizational performance. Management tools. Engineering III.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão das economias, a dinâmica dos mercados, a mobilidade dos capitais, no ambiente atual, com grande volume de informações disponibilizadas em pouco tempo, faz com que cada decisão envolva situações e informações diferentes (LYRA, 2008). Neste sentido, as informações necessárias à tomada de decisão precisam chegar aos gestores num curto espaço de tempo, com o máximo de acuracidade e exatidão possíveis, incluindo aquelas provenientes do processo de avaliação de desempenho da própria empresa. Cardoso (2005, p. 36) afirma que “avaliar desempenho passa a ser um meio para se tomar decisões adequadas, constituindo-se num processo complexo que agrega as características informativas e essenciais, para se integrar ao processo de gestão, no ciclo planejamento-execução-controle”.

Macedo et al. (2008), afirmam, para que as empresas atendam as expectativas de mercado e a demanda imposta pela globalização é necessário que as mesmas sofram algumas mudanças. Assim, a competitividade é um dos principais fatores provenientes destas mudanças, onde os sistemas de medição de desempenho são determinantes para a sobrevivência da organização no mercado. As empresas precisam das ferramentas gerenciais, para realizarem a mensuração de seu desempenho.

Neely (1998) destaca que a mensuração de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas da empresa e ao final desse processo, os sistemas de medição apresentam o grau de evolução, estagnação ou involução dos processos e atividades da mesma. O sistema de medição acompanha o progresso da empresa, então, seus eventuais erros são corrigidos, aumentando as possibilidades de que estas conquistem suas metas e objetivos. Sendo assim, inúmeros são os modelos de avaliação de desempenho preconizados pela literatura.

Nesse contexto, argumenta-se ser interessante, analisar as ferramentas gerenciais utilizadas na Avaliação de Desempenho Organizacional, emergindo a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: *Quais as principais ferramentas gerenciais utilizadas para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em pesquisas da área de Engenharia III?* Assim, esta pesquisa tem por objetivo principal, identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais da área de Engenharia III, conforme a lista Qualis/CAPES do triênio de 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Tendo como objetivos específicos: a) apresentar a definição de Avaliação de Desempenho Organizacional apresentada pelos artigos analisados; e b) investigar as principais ferramentas gerenciais utilizadas nas pesquisas investigadas.

A pesquisa tem sua relevância ao proporcionar uma visão longitudinal das ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas realizadas na área de Engenharia III nos últimos 9 anos, gerando uma visão panorâmica a cerca da Avaliação de Desempenho Organizacional.

Este estudo é organizado em 6 seções iniciando com a presente introdução. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica abordando a Avaliação do Desempenho Organizacional. A terceira seção apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa e a quarta demonstra o material utilizado no estudo, ou seja, os procedimentos utilizados na coleta dos dados. Em seguida, na quinta seção apresenta-se a análise dos resultados e por fim, na sexta seção temos as considerações finais e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O ambiente no qual as organizações estão inseridas atualmente é marcado por uma forte competitividade empresarial que, por sua vez, exige de seus colaboradores maior nível de comprometimento bem como de qualificação para exercer suas funções e gerar melhores resultados. Para avaliar o desempenho as organizações podem contar com instrumentos de

avaliação de desempenho. Dutra (2003) destaca que com o passar do tempo, os processos de avaliação de desempenho organizacional estão sofrendo alterações significativas, com o objetivo de se ajustar e se alinhar a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

Para Lucena (1995) a sistematização da avaliação de desempenho oferece às organizações uma ferramenta gerencial ou um processo mais bem estruturado para melhor conduzir a gestão do desempenho na busca de motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos de trabalho. Desta forma, destaca que o sucesso do processo de avaliação de desempenho de forma geral depende principalmente da gerência, na medida em que ela for utilizada como ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação constante sobre o desempenho de seus colaboradores na busca de qualidade, produtividade e resultados positivos para a organização. Neste sentido, Cardoso (2005) infere que o processo de gestão necessita de sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa de modo que haverá um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa com o intuito de garantir um sincronismo entre a definição da estratégia e sua execução.

De acordo com Petri (2005) as organizações sentiram a necessidade de utilizar ferramentas de avaliação de desempenho com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão e se manterem competitivas no mercado. Infere ainda, que o processo de avaliação de desempenho assim como o processo de avaliação dedica esforços para identificar processos com influências positivas ou negativas nos desempenhos organizacionais. “Assim, o objetivo de um sistema de avaliação de desempenho organizacional é estabelecer a evolução ou estagnação de seus processos e coerência no uso dos bens e serviços, fornecendo informações certas – e no momento adequado [...]” (CARDOSO, 2005, p. 48). Isso é importante, de acordo com o autor, para que possam ser tomadas ações preventivas e/ou corretivas de modo que as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa sejam alcançados.

Crozatti (2002) destaca que o desempenho pode ser compreendido como o resultado de determinadas ações organizadas para se cumprir com metas estabelecidas. Desta forma, o planejamento torna-se essencial para a avaliação de desempenho, pois, é difícil avaliar o desempenho organizacional se não houver o estabelecimento de metas a serem cumpridas bem como de resultados esperados. E, de acordo com Almeida, Marçal e Kovalski (2004), a avaliação de desempenho é um processo presente nas organizações e importante para os funcionários e para futuro das mesmas por possibilitar determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional, contribuindo para que o sistema integrado de gestão empresarial seja eficaz.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Quanto ao objetivo, o presente estudo caracteriza-se como descritivo por identificar as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais da área de Engenharia III. Andrade (2005, p. 124) destaca que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Para atender ao objetivo desta pesquisa realizou-se um mapeamento dos artigos coletados sob os quais foi aplicada a análise de conteúdo. Para Bardin (2004), a análise de conteúdo permite o mapeamento dos artigos, por meio de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores que permitam a geração de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Na fase do mapeamento, os 198 artigos selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo. Ao longo do processo de leitura e interpretação dos artigos, foram identificados

alguns focos importantes de análise, a partir de uma ficha padronizada, para a análise de conteúdo individual de cada artigo. A ficha padronizada contemplou os seguintes tópicos de busca: a) código do artigo; b) ano de publicação; c) nome do periódico; d) autores e vínculo institucional; e) título do artigo; f) tipo metodológico do estudo (teórico/prático); g) definição de avaliação de desempenho organizacional; h) identificação e descrição das ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas analisadas.

#### 4 MATERIAL

Esta pesquisa utiliza para análise os artigos científicos publicados nos periódicos de Engenharia III com classificação Nacional A de acordo com o Qualis/CAPES, no triênio 2007/2009. Portanto, este estudo se caracteriza como bibliográfico que é definida por Cervo e Bervian (1983, p. 55) como sendo o tipo de pesquisa que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. De acordo com os autores, nos dois casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado a respeito de um determinado assunto, tema ou problema.

Esta pesquisa limita-se às publicações nacionais. A amostra dos periódicos analisados se dá em virtude da importância, ou então, fator de impacto em relação às publicações na área de Engenharia III.

Os artigos investigados foram obtidos por meio da busca nos periódicos com classificação Nacional A pelo *Qualis/CAPES*, no triênio 2007/2009, disponíveis na *internet* apresentados na língua portuguesa. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das terminologias: avaliação, desempenho, performance, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*, localizadas no título, resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos. Assim, identificou-se 2.489 (dois mil quatrocentos e oitenta e nove) artigos sobre avaliação de desempenho no período investigado de 2000 a 2008. Após, a leitura dos mesmos verificou-se que apenas 197 (cento e noventa e sete) abordavam a avaliação de desempenho no âmbito organizacional, conforme apresentado no Tabela 1.

**Tabela 1 - Título dos periódicos que compõem a amostra**

<b>Título dos periódicos que compõem a amostra</b>	<b>Número de Artigos</b>
Gestão e Produção	77
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	42
Revista Produção	18
Revista Contabilidade & Finanças	14
Dados - Revista de Ciências Sociais	12
Engenharia Sanitária e Ambiental	10
Ciência da Informação	8
Investigação Operacional	3
Revista Brasileira de Economia	3
Ambiente & Sociedade	2
Ciência e Tecnologia de Alimentos	2
Polímeros	2
Revista Economia Rural	2
Revista Agropecuária Brasileira	1
Revista Controle & Automação	1
<b>Total</b>	<b>197</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



Na Figura 1 apresenta-se a distribuição das instituições de ensino quanto a sua produção científica e as respectivas localizações das mesmas no centro, zona intermediária e periferia. No Centro, temos a Universidade de São Paulo com o maior número de publicações; na Zona Intermediária demonstram-se as instituições que tiveram sua produção científica variando de 14 (quatorze) a 9 artigos científicos, onde a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade de Minas Gerais e Universidade Federal de São Carlos com 14 (quatorze) publicações, seguidas da Universidade Federal Fluminense com 13 (treze) artigos, Universidade de Pernambuco (12) e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (12). Entretanto, localizadas na Periferia tivemos 52 (cinquenta e duas) instituições de ensino, onde a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná lideraram este ranking com 7 publicações cada uma. No Quadro 2, demonstra-se a distribuição do número de artigos publicados, número de instituições, bem como o nome das mesmas.

Localização	Nº de Artigos	Nº de Instituições	Nome das Instituições de Ensino
Centro	39	1	Universidade de São Paulo
Zona Intermediária	14	4	Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Universidade de Minas Gerais; Universidade Federal de São Carlos
	13	1	Universidade Federal Fluminense
	12	1	Universidade Federal de Pernambuco
	9	1	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Periferia	7	2	Universidade Presbiteriana Mackenzie; Pontifícia Universidade Católica do Paraná
	6	4	Universidade Federal de Santa Catarina; Universidade Federal de Viçosa; Universidade Federal do Rio de Janeiro; Universidade Estadual de Campinas
	4	4	Universidade Regional de Blumenau; Universidade Paulista; Universidade Federal do Ceará; Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
	3	8	Universidade Federal do Paraná; Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Universidade Federal de Santa Maria; Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Universidade do Vale do Itajaí; Universidade do Sul de Santa Catarina; Universidade do Estado do Rio de Janeiro; Universidade de Brasília
	2	8	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; Universidade Federal de Ouro Preto; Universidade Federal da Bahia; Universidade do Estado de Santa Catarina; Escola de Engenharia de São Carlos; Faculdade Getúlio Vargas; Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos; Universidade Católica de Petrópolis

**Quadro 2 - Localização das Principais Instituições de Ensino quanto à publicação e sua distribuição.**

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 2 verifica-se a distribuição das principais instituições de ensino segundo sua produção científica. Cabe ressaltar que dentre as instituições de vínculos dos 375 (trezentos e setenta e cinco) autores analisados que publicaram sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, tivemos 180 (cento e oitenta) instituições, destas 60 (sessenta) são instituições de ensino nacionais, sendo que as 21 (vinte e uma) instituições que apresentaram apenas um artigo publicado não foram mencionadas na Tabela 1. Além, de 7

instituições de ensino internacionais (Universidade do Porto, Newcastle University, Rutgers University, Université Aix-Marseille III, Université Claude-Bernard, Univesidade do Minho e Instituto Politécnico de Bragança), 69 (sessenta e nove) autores não apresentaram vínculo institucional, 10 (dez) empresas privadas (Abzil Indústria e Comércio Ltda, Embrapa, Dana Albarus S/A, CPFL S/A, Starrett Ind. Com. Ltda, 3M do Brasil S/A, Metrovale Ltda, Brainco Ind. Com. Máquinas Ltda, Buosi e Fernandes Auditores Cons. Cont. e Perícia Judicial Ltda, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos S/A e Brainco – Brasil Ind. Com. Maq. Peças Ltda), além de 34 (trinta e quatro) institutos de pesquisa, fundações e entidades governamentais.

## 5.2 MAPEAMENTO DO ESTUDO

Nesta subseção apresenta-se a definição e/ou conceito de avaliação de desempenho organizacional apresentada pelas pesquisas e as ferramentas gerenciais mais utilizadas, bem como a apresentação de seus idealizadores. No Gráfico 1, observa-se o percentual de artigos investigados que apresenta ou não definições.



**Gráfico 1 - Distribuição dos artigos investigados quanto a apresentação da definição e/ou conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional.**

Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 1, verifica-se que 96% dos artigos não apresentam definição e/ou conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional e apenas 4% apresentam esta definição. A seguir, apresentam-se no Quadro 3 as definições encontradas nos 7 artigos investigados.

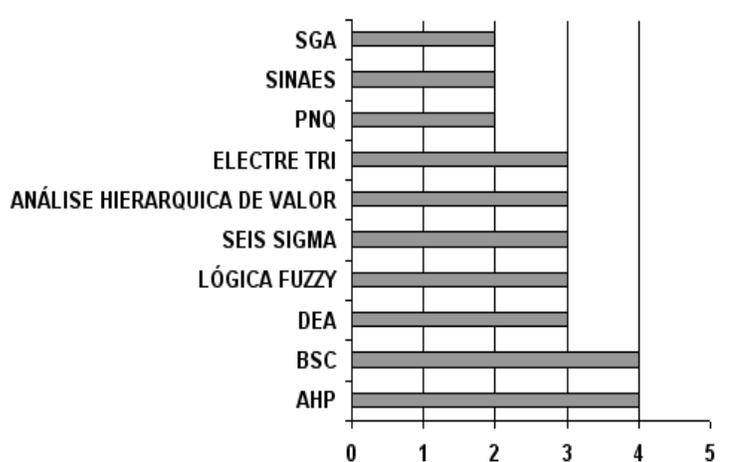
Código	Definições e/ou conceitos apresentados nos artigos investigados
58	Os autores Luz, Sellitto e Gomes (2006), filiam-se a definição apresentada por Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo e às suas partes, alinhadas com a visão de futuro e descrevendo as estratégias para alcançá-la.
122	Segundo Rocha (2006), filia-se a definição apresentada Sordi (2002, p. 67): Avaliar implica o desejo de conhecer, tirar a máscara, ato de entrega que não pode ser imposto simplesmente. Daí a defesa de processos de avaliação regidos pela adesão voluntária, que sinalizam na direção do compromisso com os resultados avaliativos, dando-lhes consequência.
160	Os autores Wernke e Lembeck (2004) filiam-se a definição apresentada por Peleias (2002, p.26) afirma que “avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve”.
166	Freire, Crisóstomo e Botelho (2006), filiam-se a definição de avaliação de desempenho apresentada sob a perspectiva do Balanced Scorecard preconizada na literatura por Kaplan e Norton (2000), onde os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o balanced scorecard direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas.
170	Medeiros, Mello e Campos Filho (2007, p.1), conceituam a Avaliação de Desempenho Organizacional como a “operação de critérios que torne a decisão confiável, baseada em

	indicadores abrangentes e inteligíveis para decisores não especialistas”.
172	Miranda e Almeida (2003, p.2) destacam que a Avaliação de Desempenho Organizacional no âmbito institucional deve emergir de "sistema de avaliação de cursos reconhecido e utilizado por outras instituições, capaz de apoiar o processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional".
182	Canterle e Favaretto (2008) filiam-se ao conceito de Avaliação de Desempenho organizacional no âmbito institucional quando a definem como uma prática permanente e sistemática que permite detectar os entraves e os pontos positivos. Isto implica a reflexão sobre a própria tarefa como uma atividade contextualizada, que considera tanto os aspectos qualitativos como os quantitativos. Além disso, possui um alcance que abarca os insumos, os processos, os produtos e o impacto que têm na sociedade, uma tarefa fundamental para o governo e a gestão administrativa e acadêmica e, em definitivo, uma plataforma para o planejamento institucional (CONEAU, 1997).

**Quadro 3 - Definições e/ou conceitos apresentados nos artigos investigados**

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 3, verifica-se que dentre as definições e/ou conceitos apresentados, todos os autores filiam-se a outros autores preconizados na literatura e não criaram uma definição própria a respeito do tema. Infere-se a partir das definições apresentadas que a Avaliação de Desempenho Organizacional é um conjunto de medidas organizacionais que auxiliam no desempenho da organização e na tomada de decisão. A seguir, apresentam-se as ferramentas gerenciais mais utilizadas nos artigos investigados, conforme o Gráfico 2.



**Gráfico 2 - Ferramentas Gerenciais mais utilizadas nos artigos investigados**

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 mostra dentre os 197 (cento e noventa e sete) artigos investigados as ferramentas gerenciais que foram mais utilizadas, destes 106 (cento e seis) fizeram uso de ferramentas. Em primeiro lugar aparecem o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) com 4 artigos respectivamente, seguidos pela Análise Envoltória de Dados (DEA), Lógica *Fuzzy*, Seis Sigma, Análise Hierárquica de Valor e o *Electre Tri* todos com 3 artigos. Na terceira posição temos os métodos: Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Cabe mencionar que dentre os estudos não mencionados, por aparecerem apenas uma única vez possuem um forte aporte estatístico voltado à tomada de decisão. Ressalta-se ainda a importância de conhecer os trabalhos que fizeram uso das ferramentas que aparecem em primeiro e segundo lugar no *ranking*, conforme Quadro 4.

Ferramentas gerenciais mais utilizadas	Publicações
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Martin (2002); Freire, Crisóstomo e Botelho (2003); Popadiuk, et. Al (2005); Pinto, Carvalho e Ho (2006);
Método <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	Sellitto e Mendes (2006); Rosa, Sellitto e Mendes (2006); Luz, Sellitto e Gomes (2006); Rafaeli e Müller (2007).
Análise Envoltória de Dados (DEA)	Borenstein, Becker e Prado (2003); Macedo, Silva e Santos (2006); Périco, Rebelatto e Santana (2008).
Lógica <i>Fuzzy</i>	Sellitto (2002); Medeiros, Mello e Campos Filho (2007); Garcia et al (2007).
Análise Hierárquica de Valor	Nunes, Faria e Matos (2004); Collares e Soares (2006); Silva Filho e Cezarino (2007).
Seis Sigma	Calia e Guerrini (2006); Santos e Martins (2008); Mergulhão e Martins (2008)
Electre Tri	Miranda e Almeida (2003); Miranda e Almeida (2004); Costa et al (2007).
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Obadia, Vidal e Melo (2007); Oliveira e Martins (2008).
Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)	Nunes (2003); Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro (2006).
Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	Bispo e Cazarini (2006); Campos e Melo (2008).

**Quadro 4 - Artigos que apresentaram as ferramentas gerenciais mais utilizadas em suas pesquisas.**

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais da área de Engenharia III, conforme a lista Qualis/CAPES do triênio de 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Sendo a amostra composta por 197 (cento e noventa e sete) artigos científicos que abordam a Avaliação de Desempenho Organizacional, fruto de uma população de 2.489 (dois mil quatrocentos e oitenta e nove) artigos sobre avaliação de desempenho.

Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: *Quais as principais ferramentas gerenciais utilizadas para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em pesquisas da área de Engenharia III?* Em resposta à indagação foi possível constatar que:

- Quanto à apresentação da definição e/ou conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional, 96% dos artigos investigados não apresentaram os mesmos. Sendo que apenas 4% apresentaram definições e suas respectivas afiliações teóricas, onde é possível inferir-se a partir das definições apresentadas que a Avaliação de Desempenho Organizacional é um conjunto de medidas organizacionais que auxiliam no desempenho da organização e na tomada de decisão;
- no que tange as ferramentas gerenciais mais utilizadas encontramos em primeiro lugar: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), seguidos pelos métodos: Análise Envoltória de Dados (DEA), Lógica *Fuzzy*, Seis Sigma, Análise Hierárquica de Valor e o Electre Tri.

Por fim, conclui-se que dentre os artigos investigados que abordam a Avaliação de Desempenho Organizacional um grande número não apresenta uma definição do tema, onde se infere que a academia não possui este conceito bem consolidado. Entretanto, quanto às ferramentas gerenciais que aparecem em primeiro lugar no ranking como as mais utilizadas estas correspondem a apenas em 4% dos artigos investigados sendo pouco representativas considerando-se a amostra total. Assim, percebe-se que estas pesquisas fazem uso de uma gama bastante elevada de instrumentos gerenciais que nesta pesquisa representaram 106

(cento e seis) ferramentas diferentes, dispondo de um vasto aporte estatístico, para tomada de decisão em âmbito organizacional nas pesquisas da área de Engenharia III.

Em suma, frente às limitações desta pesquisa: a) foram pesquisados apenas os artigos científicos disponibilizados na *internet*; b) os artigos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; c) a busca das terminologias supracitadas restringiu-se ao título, resumo e palavras-chave; d) sugere-se para futuras pesquisas: (i) investigar outras áreas de conhecimento, a fim de comparar com os resultados encontrados no presente estudo; e (ii) replicar o estudo em anos posteriores, a fim de acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. Metodologias para a avaliação de desempenho organizacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENEGEP, 2004. CD-ROM.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. Avaliação Qualitativa Paraconsistente do Processo de Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental. **Revista Gestão & Produção**. v.13, n.1, p.117-127, jan/abr, 2006.

BORENSTEIN, D.; BECKER, J. L.; PRADO, V. J. Avaliando a Eficiência das Lojas da ECT do Rio Grande do Sul. **Revista Gestão & Produção**. v.10, n.2, p.231-250, ago. 2003.

CALIA, R. C.; GUERRINI, F. M. Estrutura Organizacional para a Difusão da Produção Mais Limpa: Uma Contribuição da Metodologia Seis Sigma na Constituição de Redes Intra-organizacionais. **Revista Gestão & Produção**. v.13, n.3, p.531-543, set/dez, 2006.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de Desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Revista Produção**. v. 18, n.3, p. 540-555, 2008.

CARDOSO, A. F. C. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC**. 2005. 178. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COLLARES, A. C. M.; SOARES, J. F. Recursos Familiares e o Desempenho Cognitivo dos Alunos do Ensino Básico Brasileiro. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v.49, n.3, p.615-481, 2006.

COSTA, H. G.; MANSUR, A. F. U.; FREITAS, A. L. P.; CARVALHO, R. A.. ELETRE TRI aplicado a avaliação da satisfação de consumidores. **Revista Produção**. v.17, n.2, p.23-245, mai/ago, 2007.

CROZATTI, J. **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho: a teoria versus a prática em empresas brasileiras.** 2002. 286. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L.; BOTELHO, D. R. Um Método Quantitativo para Avaliação da Satisfação dos Clientes. **Revista de Contabilidade e Finanças.** v.31, p.7-15, jan/abr. 2003.

GARCIA, K. C.; TEIXEIRA, M. G.; ALVES, C. C.; ALVES, R. N. Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (SER). **Revista Gestão & Produção.** v.14, n.3, p. 535-544, set/dez, 2007.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, S. O. C.; SELBITTO, M. A.; GOMES, L. P. Medição de Desempenho Ambiental Baseada em Método Multicriterial de Apoio à Decisão: estudo de caso na indústria automotiva. **Revista Gestão & Produção.** v.13, n.3, p.557-570, set/dez. 2006.

LYRA, R. L. W. C. **Análise hierárquica dos indicadores contábeis sob a ótica do desempenho empresarial.** 2008. 171. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MACEDO, M. Á. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M.; CAVALCANTE, G. T. Desempenho de Agências Bancárias no Brasil: Aplicando Análise Envoltória de Dados (DEA) a Indicadores Relacionados às Perspectivas do BSC. In: congresso USP de controladoria e contabilidade - 2008, 8º, São Paulo. **Anais...** São Paulo:USP, 2008. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; SILVA, F. F.; SANTOS, R. M. Análise do Mercado de Seguros no Brasil: uma visão do Desempenho Organizacional das Seguradoras no ano de 2003. **Revista de Contabilidade & Finanças.** Edição especial, p. 88-100, dez. 2006.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças.** v. 28, p.7-28, jan/abr. 2002.

MEDEIROS, S.; MELLO, R.; CAMPOS FILHO, P. Análise de Projetos para Unidades de Conservação, Usando a Lógica Fuzzy. **Revista Produção.** v.17, n.2, p.317-329, mai/ago, 2007.

MERGULHÃO, R. C.; MARTINS, R. A. Relação entre sistemas de medição de desempenho e projetos Seis Sigma: estudo de caso múltiplo. **Revista Produção.** v. 18, n.2, p.342-358, 2008.

MIRANDA, C. M. G.; ALMEIDA, A. T.. Avaliação de pós-graduação com método ELECTRE TRI – o caso de Engenharias III da Capes. **Revista Produção.** v.13, n.3, 2003.

\_\_\_\_\_. Visão Multicritério da Avaliação de Programas de Pós-Graduação pela Capes: o Caso da Área de Engenharia III baseado nos métodos Electre II e Maut. **Revista Gestão & Produção.** v.11, n.1, p.51-64, jan/abr, 2005.

NELLY, A.; GREGORY, M; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **Journal of Operations & Product Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NUNES, E.; FARIA, J.; MATOS, M. Abordagem hierárquica para avaliação da fiabilidade de sistemas de produção complexos com comportamentos não-markoviano. **Investigação Operacional**, v.24, p.159-186, 2004.

NUNES, L. C. As Dimensões da Auto-Avaliação Institucional: tecendo redes de redes. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v.14, n.52, jul/set. 2006.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma Abordagem Adaptativa de Intervenção para Mudança Organizacional. **Revista Gestão & Produção**. v.14, n.1, p.125-138, jan/abr, 2007.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio da Qualidade na Medição de Desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão & Produção**. v. 15, n.2, p.247-259, mai/ago. 2008.

PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. N.; SANTANA, N. B. Eficiência Bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados. **Revista Gestão & Produção**. v. 15, n.2, p.421-431, mai/ago, 2008.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M.; HO, L. L. Implementação de Programas de Qualidade: Um Survey em Empresas de Grande Porte no Brasil. **Revista Gestão & Produção**. v. 13, n.2, p.191-203, mai/ago, 2006.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. 236. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 14, n.53, out/dez. 2006.

POPADIUK, S.; FRANKLIN, M. A.; MIYABARA, W.; GARDESANI, R. Ambiente Informacional e Desempenho Competitivo na Indústria de Autopeças para Veículos. **Revista Produção**. v. 15, n.3, p.390-403, set/dez. 2005.

RAFAELI, L.; MULLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Revista Gestão & Produção**. v. 14, n.2, p.363-377, mai/ago. 2007.

ROSA, E. P. S.; SELLITTO, M. A.; MENDES, L. W. Avaliação Multicriterial de desempenho e separação em aglomerados de fornecedores críticos de uma manufatura OKP. **Revista Produção**. v.16, n.3, p.413-428, set/dez. 2006.

SANTOS, A. B.; MARTINS, M. F. Modelo de Referência para Estruturar o Seis Sigma nas Organizações. **Revista Gestão & Produção**. v.15, n.1, p.43-56, jan/abr, 2008.

SELLITTO, M. A.; MENDES, L. W. Avaliação Comparativa do Desempenho de Três Cadeias de Suprimentos em Manufatura. **Revista Produção**. v.16,n.3, p.552-568, set/dez, 2006.

\_\_\_\_\_. Inteligência Artificial: uma aplicação em uma indústria de processo contínuo. **Revista Gestão & Produção**. v.9, n.3, p.363-376, dez. 2002.

SILVA FILHO, O. S.; CEZARINO, W. Geração de planos de produção via otimização seqüencial subótima. **Revista Gestão & Produção**. v.14, n.2, p.239-252, mai/ago, 2007.

SOUZA, F. C. et al. Investigação das instituições de ensino e de seus pesquisadores a partir da produção científica da Revista Contabilidade & Finanças. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba:CBC, 2008. CD-ROM.