

**Área Temática:** Estratégia em organizações

**INVESTIGAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM PESQUISAS DA ÁREA DE ENGENHARIA III E ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO RELACIONADAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**PRODUCTION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE SEARCH AREA III OF ENGINEERING AND MANAGEMENT, SCIENCE AND TOURISM RELATED TO THE ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**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**

O estudo procura traçar um panorama da produção científica nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo identificando quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais das respectivas áreas conforme a lista Qualis/Capes do triênio 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Para atender ao objetivo desta pesquisa realizou-se um mapeamento dos 434 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 59% dos artigos investigados da área de Engenharia III abordaram a avaliação de desempenho organizacional em pesquisas de cunho teórico e na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo correspondentem a 72% das pesquisas investigadas. As ferramentas gerências mais utilizadas na áreas de Engenharia III, temos: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Método Analytic Hierarchy Process* (AHP). Na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, são: *Análise Envoltória de Dados* (DEA) e o *Balanced Scorecard* (BSC). Verificou-se ainda, que predominam as ferramentas que possuem características de modelos estruturados, conforme a categorização de Müller (2003).

**Palavras-chaves:** Avaliação de Desempenho Organizacional. Engenharia III. Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

#### **ABSTRACT**

The study seeks outline an overview of scientific literature in search of the area III of Engineering and Management, Science and Tourism Accounting identifying the key management tools, proposals and / or applied for assessment of organizational performance, published in national journals of their areas as the list Qualis / Capes the triennium 2007/2009, the period from 2000 to 2008. To meet the objective of this research was a survey of 434 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 it was identified that 59% of the articles investigated the area of Engineering III addressed the assessment of organizational performance in research and theoretical nature in the area of Administration, Science and Tourism Accounting corresponding to 72% of research investigated. The management tools used in most areas of Engineering III, we have: the Balanced Scorecard (BSC) method and the Analytic Hierarchy Process (AHP). In the area of Administration, Accounting and Tourism Sciences, are: Data Envelopment Analysis (DEA) and the Balanced Scorecard (BSC). It was also found, which dominate the tools that have characteristics of structured models, as the categorization of Müller (2003).

**Keywords:** Evaluation of Organizational Performance. Engineering III. Administration, Accounting and Tourism Sciences.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando ouvimos falar de avaliação de desempenho deve-se subentender o processo sistemático de coleta de dados, dirigido por critérios pré-estabelecidos e de conhecimento daqueles que serão avaliados, permitindo assim, a formação de julgamento de valor baseado em evidências e a tomada de decisões referentes a desenvolvimento pessoal e planejamento. Para isso, se faz necessário a participação dos funcionários na elaboração de indicadores e na coleta de dados que demonstrem seu desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008).

A medição de desempenho é um tema muito estudado ao longo das décadas, normalmente a partir da expansão da aplicação de práticas como gestão de qualidade total, a filosofia Just-in-time (JIT), a reengenharia, as melhorias contínuas, as novas relações com fornecedores e o foco nas competências centrais das organizações por parte do meio empresarial. Existem formas diversas de desenvolver, analisar e implantar a medição de desempenho nas empresas e organizações. É de conhecimento das organizações que novas estratégias e novas realidades competitivas exigem novos sistemas de medição de desempenho (HANSEN, 2004). Muitos modelos de medição de desempenho estão sendo estudados e avaliados no meio acadêmico e no meio organizacional, entre eles destacamos EVA, TOC, TQM, BSC, PQN, Modelo Quantum, Rummler e Brache e Sink e Tuttle, modelos estes que serão previamente abordados no decorrer deste estudo.

A correta avaliação do desenvolvimento organizacional é vista como elemento essencial para a consecução da estratégia adotada. Logo, sendo o desenvolvimento apresentado por uma organização uma questão de tanta importância, ela torna-se por si só, um elemento relevante sob a visão do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística.(KAPLAN; NORTON, 2004). O presente artigo tem sua afiliação teórica ao conceito apresentado por Ensslin (2008) que conceitua a Avaliação de Desempenho Organizacional como “o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”.

Nesse sentido, percebendo a importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional, pretende-se com este artigo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em pesquisas da área de Engenharia III e na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo? Assim, este estudo tem como objetivo traçar um panorama da produção científica nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo identificando quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais das respectivas áreas conforme a lista Qualis/Capes do triênio 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Sendo seus objetivos específicos: a) relacionar os autores mais prolíficos; b) identificar a natureza dos estudos presentes nos artigos investigados; c) verificar se os artigos analisados apresentam ou não conceito de Avaliação de Desempenho; d) realizar uma classificação quanto aos conceitos de Avaliação de Desempenho apresentados; e) investigar quais as principais ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas analisadas.

A pesquisa tem sua relevância ao apresentar um panorama da produção científica nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo identificando quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais das respectivas áreas conforme a lista Qualis/Capes do triênio 2007/2009, proporcionando uma visão mais aprofundada a respeito das ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas destas áreas de conhecimento, com vistas a contribuir de maneira embrionária no preenchimento das lacunas teóricas a cerca desta temática. O presente estudo é organizado em 6 seções iniciando

com a introdução. Como segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica discorrendo sobre os modelos de avaliação de desempenho, bem como sua categorização. A terceira seção apresenta o material utilizado no estudo, ou seja, descrevem-se os procedimentos adotados na coleta dos dados, a quarta seção apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa e em seguida, na quinta seção apresenta-se a análise de resultados e por fim, na sexta seção temos as considerações finais e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Inúmeros são os processos de monitoramento das atividades dentro de uma empresa por meio dos modelos de gestão, segundo Robbins (1981 *apud* Gallon, et al, 2008, p. 4), “determina se as unidades individuais e a própria empresa estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de forma a atingir seus objetivos e, nos casos em que isso não está sendo alcançado, busca implementar uma ação corretiva”. Para Santos e Martins (2008) diversas iniciativas de melhorias foram e ainda continuam sendo adotadas pelas organizações nas últimas décadas, medir o desempenho é um tópico inserido nessas diversas iniciativas, mais especificamente em relação aos parâmetros relativos à qualidade, custo e tempo de ciclo. Neely (1998) destaca que para o bom desempenho organizacional, é necessário que a organização conheça o que precisa ser melhorado, bem como, tenha conhecimento sobre os indicadores financeiros e não financeiros, sendo esta a essência da melhoria contínua.

Muller (2003, p. 116), conceitua a mediação de desempenho como “um processo contínuo, não um evento. A essência da melhoria contínua deste processo está no *feedback* do sistema, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia”. As empresas utilizam os sistemas de medição de desempenho para tomarem decisões com base em informações que proporcionam a eficiência e a eficácia das decisões anteriores por meio da aquisição, compilação, arranjo, análise, interpretação e a disseminação dos dados adequados (NEELY, 1998).

A partir do momento em que a organização determina seus objetivos para realizar a medição de desempenho, ela precisa conhecer exatamente o que precisa medir, sendo necessária a definição de indicadores que irão operacionalizar tal medição, ou seja, como medir e as quais medidas que serão usadas. Nesse sentido, a definição dos indicadores que atenderam as necessidades informacionais dos gestores. Segundo Santos e Martins (2008), a implantação de um sistema de avaliação de desempenho organizacional consiste num dos maiores desafios para a organização, onde não existe receita para escolher os melhores indicadores, o importante é demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais abrangência e transparência. Neste sentido, Sink e Tuttle (1993), destacam o sistema de medição como a combinação adequada entre os métodos qualitativos e quantitativos, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecidos e desconhecidos, proporcionam a sinergia entre estas grandezas. No Quadro 1, são apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho preconizados pela literatura e hierarquizados por Müller (2003).

CATEGORIZAÇÃO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
CATEGORIAS PROPOSTAS POR MÜLLER (2003)	MODELOS ESTUDADOS
Ênfase Financeira	EVA ( <i>Economic Value Added</i> ) TOC (Teoria das Restrições)
Clássico	TQM (Gestão de Qualidade Total)
Estruturados	BSC ( <i>Balanced Scorecard</i> ) PNQ (Prêmio Nacional para a Qualidade)

Específicos	Modelo Quantum Rummler e Brache Sink e Tuttle
-------------	---

**Quadro 1: Categorização dos modelos de avaliação de desempenho**

Fonte: elaborada pelos autores

O Quadro 1, apresenta a hierarquização dos modelos de medição de desempenho, onde estes são divididos em quatro categorias, com modelos de apresentação em ênfase financeira, modelos clássicos, modelos estruturados e específicos. Segundo o autor, um dos problemas nas organizações não é a definição dos indicadores mas o conceito do sistema e sua coerente estruturação. Segundo Miranda e Silva (2002), são os modelos de avaliação de desempenho devem possuir seus objetivos e focos bem definidos. Neste sentido, apresenta-se a seguir as respectivas categorias, bem como os modelos estudados em cada uma.

Nos modelos que apresentam ênfase financeira temos: o *Economic Value Added* (EVA) e a Teoria das Restrições (TOC). Quanto ao *Economic Value Added* (EVA), Müller e Telor (2003) o conceitaram como é um modelo criado para em empresas, onde as fontes de informação estão relacionadas à criação de valor e ao acionista, possibilitando o conhecimento e a mensuração do desempenho empresarial, tendo como idealizados Joel Sterne e Bernnett G. Stewart durante a década de 80. Estes autores afirmam ainda, que este modelo deriva da abordagem do lucro econômico, o qual mede o valor criado em um negócio em um dado período do tempo. Existem algumas críticas quanto a este modelo, por apresentar algumas limitações de aplicação. A maior crítica é a do uso de ajustes contábeis, tão arbitrários quanto às regras de contabilização inicialmente utilizadas, para o ajuste das demonstrações utilizadas em seu cálculo (MÜLLER e TELOR, 2003). Na Teoria das Restrições (TOC), as medidas financeiras devem ser priorizadas, onde seu objetivo é maximizar o ganho enquanto minimiza os inventários e as despesas operacionais. A base para mensuração dos resultados deste modelo consiste no ganho, nos inventários e nas despesas operacionais (PADOVEZE, 2005 *apud*, Silva, 2008). Neste sentido, o ganho consiste no índice pelo qual o sistema através das vendas gera dinheiro, ou seja, a receita de vendas menos o montante de valores pagos pelos itens relacionados com os produtos vendidos. Os inventários correspondem a todo o dinheiro que o sistema investe nos produtos que serão vendidos e as despesas operacionais representam o dinheiro que o sistema gasta para transformar o inventário em ganho, isso é, o dinheiro gasto com algo que não pode ser guardado para o futuro (Silva, 2008).

Quanto aos que apresentam características clássicas temos o TQM (Gestão de Qualidade Total) é um sistema em evolução para a melhoria contínua de produtos e serviços, buscando aumentar a satisfação do cliente frente às rápidas transformações do mercado (KASAHARA e CARVALHO, 2003). A implementação deste modelo divide-se em quatro grandes áreas dentro da organização, representando quatro revoluções no pensamento administrativo, sendo elas: a primeira – refere-se à ênfase aos clientes e à satisfação de suas necessidades. Na segunda, temos à melhoria contínua dos processos definida como gerenciamento por processo e consiste na percepção de que os resultados são decorrentes dos processos. A terceira relaciona-se com a participação total, ou seja, todos os funcionários devem saber da importância do TQM e de sua metodologia, além de estarem envolvidos com a satisfação do cliente e com atividades de melhoria contínua, a caracterizando um movimento em massa dentro da organização. E por fim, na quarta almeja-se o envolvimento social, também conhecido como entrelaçamento social, que busca a relação de compartilhamento de experiências e aprendizado (KASAHARA e CARVALHO, 2003).

Dentre os modelos estruturados podemos citar: *Balanced Scorecard* (BSC) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Kaplan e Norton (2004, p. 8) conceituam o *Balanced Scorecard* (BSC) como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão

rápida, embora abrangente, de toda a empresa”. Essa ferramenta complementa os indicadores financeiros tradicionais com critérios que mensuram o desempenho sob três outras perspectivas, a dos clientes, a dos processos organizacionais internos e a do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2004). Assim, o BSC explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações (COSTA, 2006). No entanto, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) são a representação de esforços de alguns países para melhorar a reputação internacional no âmbito da qualidade (OLIVEIRA e MARTINS, 2008). A implementação de modelos de prêmios de Excelência, além de melhorar a qualidade, aumenta a participação de mercado, a satisfação do cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade. Os prêmios de qualidade podem ser considerados os mais importantes mundialmente. O modelo de excelência do PNQ é composto pelos seguintes critérios de excelência: 1) Liderança; 2) Estratégias e planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados (OLIVEIRA e MARTINS, 2008).

Nos modelos estruturados temos: o Modelo Quantum, Rummler & Brache e Sink & Tuttle. Conforme Kloeckner (2002), o objetivo do Modelo Quantum é auxiliar as organizações no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. Hronec (1994) destaca que as medidas de desempenho podem e devem ajudar a organização a alcançar a vantagem competitiva, por meio de três categorias de medidas de desempenho: a qualidade; o tempo e o custo. Com relação à qualidade é o cliente quem define; com relação ao tempo é a administração; e o custo, são diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas. Nesse sentido, a qualidade, o tempo e o custo relacionam-se entre si. O modelo Rummler & Brache considera que o ecossistema interno e externo de uma organização, ou seja, seus clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura da organização etc. estão conectados, sendo que, para aprimorar o desempenho individual e da organização deve-se reconhecer a interdependência entre as variáveis de desempenho (MÜLLER, 2004). A maneira de compreender essas variáveis dar-se por meio da aplicação da visão dos sistemas nos três níveis de desempenho: organização, processo e trabalho/executor. Entretanto, no modelo de Sink & Tuttle para responder com êxito aos novos desafios que as organizações encaram, este modelo propõe quatro áreas de melhoria de *performance*, sendo elas: a) planejamento para melhoria da performance; b) Medição e avaliação da performance; c) Melhoria e controle da performance; d) sistemas de apoio cultural. Segundo Sink & Tuttle (1993, *apud* Müller 2004), o processo de planejamento é tão importante quanto o próprio plano. Eles propõe duas trajetórias para a melhoria da *performance*, uma é a estratégia de “empurrar” movida pela medição e a outra é a estratégia de “puxar”, baseada na visão compartilhada de uma organização. Nesse modelo, a medição encontra-se separada da avaliação, não sendo baseada no valor, mais no processo que se estabelecem entre os padrões específicos: requisitos, valores, julgamentos, determinando assim, o grau qual de *performance* que satisfaz as necessidades dos clientes. No Quadro 2, apresenta-se algumas características gerais/histórico dos modelos discutidos acima, quanto a avaliação de desempenho.

Modelos de Avaliação Desempenho	Motivo (objetivo) da Criação/surgimento	Principal obra ou aquela que lançou o modelo	Exemplo de empresas que o utilizam	Qual o escopo principal para a decisão?
EVA	Modelo econômico explica melhor o valor de uma empresa do que somente o modelo contábil.	Ehrbar, 1999	Ambev, Globo e Embratel	Aumentar a riqueza do acionista – criação de valor econômico.
TOC	Necessidade de medir de	Goldratt e	GKN, Dana	Ganhar \$: aumentar LL, ROI e

	forma simples se a empresa está ganhando dinheiro, fazendo um contraposto à contabilidade.	Fox, 1992 Goldratt e Cox, 1992	e Randon.	Caixa
<b>TQM</b>	Necessidade de melhoria contínua e da medição de desempenho como meio para a gestão de processos.	Campos, 1992, 1993, 1996	Gerdau, Stihl e Ambev.	Aumentar a eficiência na gestão dos processos internos
<b>BSC</b>	Estratégias definidas não são implantadas – necessidade de uma estrutura de desdobramento para colocar a estratégia em ação.	Kaplan e Norton, 1997, 2001	Móbil e Bancos Privados	Alinhar a estratégia da empresa as atividades operacionais
<b>PNQ</b>	Necessidade de balizamento das empresas brasileiras frente aos padrões de excelência mundialmente reconhecidos.	FPNQ, 1994, 2001, 2002	Gerdau, Copesul e Dana.	Busca da excelência em gestão segundo critérios definidos
<b>Quantum</b>	Ligar os níveis estratégicos e operacionais com as medidas vitais da organização.	Hronec, 1994	* Não identificado	Revisão de atividades, metas e até da estratégica.
<b>Rummler e Brache</b>	Necessidade de gerenciar a empresa como um sistema.	Rummler e Brache, 1994	* Não identificado	Aumentar a abrangência da medição de desempenho para todos os setores da empresa.
<b>Sink e Tuttle</b>	Responder com êxito aos novos desafios que as organizações encaram.	Sink e Tuttle, 1993	* Não identificado	Proporcionar respostas rápidas a organização frente às mudanças impostas pelo mercado.

**Quadro 2: Características geral/histórica dos modelos de avaliação de desempenho**

Fonte: adaptado de Müller (2003).

### 3 MATERIAL

Esta pesquisa utiliza para análise os artigos científicos publicados nos periódicos de Engenharia III com classificação Nacional A e periódicos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo com classificação Nacional A, B e C 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, sendo 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 e na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Os artigos investigados foram obtidos por meio da busca nos periódicos com classificação Nacional A na área de Engenharia III e com classificação Nacional A, B e C pelo *Qualis/CAPES* para área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, 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 5.137 (cinco mil e cento e trinta e sete) artigos sobre avaliação de desempenho no período investigado de 2000 a 2008, sendo excluídos 224 (duzentos e vinte e

quatro) artigos por aparecerem em duplicidade na amostra, pois compunham os periódicos: *Gestão & Produção*, *Revista Contabilidade & Finanças* e *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Assim, a população é composta por 4.911 (quatro mil e novecentos e onze) artigos científicos. Após, a leitura dos mesmos verificou-se que apenas 434 (quatrocentos e trinta e quatro) abordavam a avaliação de desempenho no âmbito organizacional, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1: Título dos 15 primeiros periódicos que compõem a amostra**

Seq.	15 primeiros periódicos que compõem a amostra	Nº de Artigos
1	Gestão & Produção	77
2	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	42
3	Revista Produção on-line	27
4	Revista Produção (São Paulo)	18
5	RAC – Revista de Administração Contemporânea	15
6	Caderno de Pesquisa em Administração/REGGE-USP	15
7	Revista Contabilidade e Finanças – USP	14
8	Dados - Revista de Ciências Sociais	12
9	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	11
10	RAE – Eletrônica	10
11	Engenharia Sanitária e Ambiental	10
12	Psicologia: Reflexão e Crítica	9
13	Caderno de Administração Rural	8
14	Revista de Negócios	8
15	Ciência da Informação	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que dos 434 (quatrocentos e trinta e quatro) artigos científicos que compõem a amostra, estes estão distribuídos em 61 (sessenta e um) periódicos diferentes. Verifica-se que a *Revista Gestão & Produção* foi o periódico que mais publicou artigos sobre avaliação de desempenho organizacional 77 (setenta e sete) artigos, seguida do periódico *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, com 42 artigos e *Revista Produção Online* com 27 artigos científicos e *Revista Produção (São Paulo)* que apresentou 18 artigos.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto ao objetivo, o presente estudo caracteriza-se como descritivo por traçar um panorama da produção científica nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo identificando quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais das respectivas áreas conforme a lista Qualis/Capes do triênio 2007/2009, no período de 2000 a 2008. Ressalta-se que a presente pesquisa inspira-se no estudo de Gallon *et al.* (2008). Andrade (2002, 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 434 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.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção a descrição e análise dos dados que se divide em: 5.1 Autores mais prolíficos; 5.2 Classificação quanto à natureza dos estudos; 5.3 Artigos analisados que apresentam ou não conceito de Avaliação de Desempenho; 5.4 Classificação quanto aos conceitos de Avaliação de Desempenho; 5.5 Principais ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas analisadas.

### 5.1 AUTORES MAIS PROLÍFICOS

A Tabela 2 apresenta os autores mais prolíficos das áreas de Engenharia III e Administração Ciências Contábeis e Turismo.

**Tabela 2: Autores mais prolíficos das áreas de conhecimento pesquisadas**

Engenharia III			Administração, Ciências Contábeis e Turismo		
Ranking	Autores	Nº Artigos	Ranking	Autores	Nº Artigos
1º	João Carlos C. B. S. de Mello	2	1º	Edna Maria Marturano	6
	Manoel Fernando Martins	2	2º	Adiel Teixeira de Almeida	5
	Paulo Augusto C. Miguel	2		João Carlos C. B. S. de Mello	5
	Roberto Antônio Martins	2	Sandra Rolim Ensslin	5	
	Tarcísio Abreu Saurin	2	3º	Aldo Leonardo Cunha Callado	4
	Viviana Maria Zanta	2		Antônio André Cunha Callado	4

Fonte: Dados da pesquisa

Nas pesquisas da área de Engenharia III, os autores mais prolíferos foram: João Carlos C. B. S de Mello da Universidade Federal Fluminense, seguido por Manoel Fernando Martins da Universidade Federal de São Carlos, Paulo Augusto Cauchick Miguel e Roberto Antônio Martins da Universidade de São Paulo, Tarcísio Abreu Saurin da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Viviana Maria Zanta da Universidade Federal da Bahia. Ressalta-se que todos os artigos apresentaram dois artigos publicados e têm como departamento de origem a Engenharia de Produção, com exceção apenas da autora Viviana Maria Zanda que pertence ao departamento de Engenharia Ambiental.

Entretanto nas pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, temos como autora mais prolífera Edna Maria Marturano da Universidade de São Paulo, tendo como departamento de origem a Psicologia Média, sendo seguida pelos autores: Adiel Teixeira de Almeida da Universidade Federal de Pernambuco, João Carlos C. B. S de Mello da Universidade Federal Fluminense e Sandra Rolim Ensslin da Universidade Federal de Santa Catarina ocupantes da segunda posição no ranking e pertencentes ao departamento de Engenharia de Produção. Na terceira posição temos os autores: Aldo Leonardo Cunha Callado da Universidade Federal da Paraíba e Antônio André Cunha Callado da Universidade de Federal de Pernambuco, ambos pertencentes ao departamento de Ciências Contábeis. Cabe mencionar que o autor João Carlos C. B. S. de Mello, ocupa as primeiras posições nas duas áreas de conhecimento.

## 5.2. CLASSIFICAÇÃO QUANTO À NATUREZA DOS ESTUDOS

A Tabela 3 relaciona os artigos analisados e sua classificação quanto à natureza do estudo.

**Tabela 3: Classificação quanto à natureza do estudo**

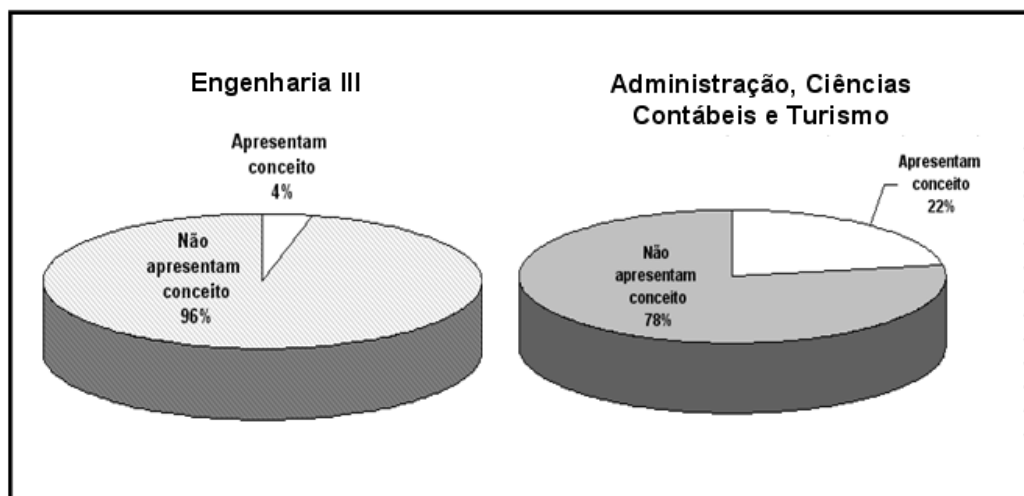
Engenharia III		Administração, Ciências Contábeis e Turismo	
Teórico	Prático	Teórico	Prático
119	78	173	64

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dos dados apresentados na Tabela 3, verifica-se que 59% dos artigos investigados da área de Engenharia III abordaram a avaliação de desempenho organizacional em pesquisas de cunho teórico, corroborando com os dados apresentados na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo correspondentes a 72% das pesquisas investigadas.

## 5.3. ARTIGOS ANALISADOS QUE APRESENTAM OU NÃO CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na Figura 1 apresenta-se a quantificação dos artigos investigados que apresentam definições e/ou conceitos de Avaliação de Desempenho.



**Figura 1: Quantificação dos artigos que apresentam definição e/ou conceito de Avaliação de Desempenho**  
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados na Figura 1 observa-se, que na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, 78% dos artigos não explicitam de forma clara a definição e/ou conceito de avaliação de desempenho. Entretanto essa situação é semelhante na área de Engenharia III, onde esse valor aumenta, correspondendo a 96% dos artigos analisados.

## 5.4. CLASSIFICAÇÃO DOS CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No que tange a classificação dos conceitos de Avaliação de Desempenho (AD), adotou-se a definição proposta por Ensslin (2008): “Avaliação de Desempenho é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”. Segundo o autor entende-se por identificar - a definição

do que medir, mensurar - como mediar a *performance*, por meio de escalas ou critérios, organizar – criar metas e escalas de mensuração, integrar – integração dos indicadores e a geração de ações de aperfeiçoamento – informar quem está sendo avaliado, qual é a *performance* atual e a esperada. Para complementar a análise, buscou-se identificar a repetição dos aspectos nessas publicações, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 – Classificação dos conceitos de Avaliação de Desempenho**

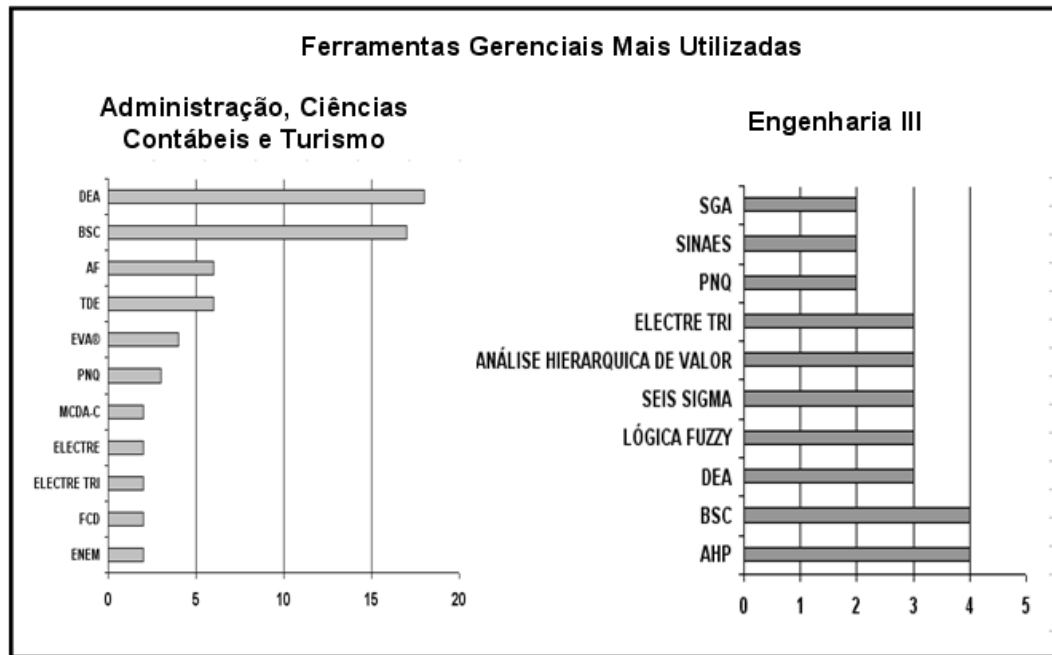
Classificação quanto ao Conceito de AD	Nº de Repetições	Percentual
Mensurar	58	38%
Aperfeiçoar	32	21%
Identificar	31	20%
Organizar	17	11%
Integrar	18	10%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4, verifica-se que o aspecto Mensurar (38%), Aperfeiçoar (21%) e Identificar (20%) são os mais identificados nos conceitos analisados nos artigos investigados nas áreas de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

#### 5.5. PRINCIPAIS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NAS PESQUISAS ANALISADAS

Quanto às ferramentas gerenciais mais utilizadas nos 434 (quatrocentos e trinta e quatro) artigos pesquisados, conforme a Figura 2. Verifica-se na área de Engenharia III, onde foram investigados 197 (cento e noventa e sete) artigos destes as ferramentas gerenciais foram o Balanced Scorecard (BSC) e o Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) com 4 artigos respectivamente ocupando a primeira posição, seguidos pela Análise Envoltória de Dados (DEA), Lógica *Fuzzy*, Seis Sigma, Análise Hierárquica de Valor e a *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI* (ELECTRE TRI) 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). Entretanto, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo que aparece com 237 (duzentos e trinta e sete) artigos analisados, temos ocupando a primeira posição a Análise Envoltória de Dados (DEA) com 18 artigos, seguida pelo *Balanced Scorecard* (BSC) com 17 artigos. Na terceira posição aparecem a Análise Fatorial (AF) e Teste de Desempenho Escolar (TDE) com 6 artigos respectivamente, na quarta com 4 artigos temos o *Economic Value Added* (EVA<sup>®</sup>), na quinta posição o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) com 3 artigos, e por fim disputando a sexta posição com dois artigos cada temos: *Élimination et Choix Traduisant la Réalité* (ELECTRE), *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI* (ELECTRE TRI), Fluxo de Caixa Descontado (FCD) e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).



**Figura 2: Ferramentas Gerenciais mais utilizadas**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste sentido, verifica-se que dentre a categorização proposta por Müller (2003) discutida no referencial teórico, observa-se a predominância dos modelos estruturados como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tanto nas pesquisas da área de Engenharia III, como na área da Administração Ciências Contábeis e Turismo. Para tanto, cabe mencionar que dentre as ferramentas gerenciais mais utilizadas também figuram modelos com ênfase financeira como o *Economic Value Added* (EVA®).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo traçar um panorama da produção científica nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo identificando quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais das respectivas áreas conforme a lista Qualis/Capes do triênio 2007/2009, no período de 2000 a 2008. A amostra é composta por 434 (quatrocentos e trinta e quatro) artigos científicos que abordavam a avaliação de desempenho no âmbito organizacional.

Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: Quais as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em pesquisas da área de Engenharia III e na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo? Em resposta à indagação foi possível constatar que:

a) 59% dos artigos investigados da área de Engenharia III abordaram a avaliação de desempenho organizacional em pesquisas de cunho teórico, corroborando com os dados apresentados na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo correspondem a 72% das pesquisas investigadas;

b) na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, 78% dos artigos não explicitam de forma clara a definição e/ou conceito de avaliação de desempenho. Entretanto essa situação é semelhante na área de Engenharia III, onde esse valor aumenta, correspondendo a 96% dos artigos analisados;

c) quanto à classificação do conceito de AD - Mensurar (38%), Aperfeiçoar (21%) e Identificar (20%) são os mais identificados nos conceitos analisados nos artigos investigados nas áreas de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo; e

d) no que tange, as ferramentas gerências mais utilizadas nas áreas de Engenharia III, temos: o Balanced Scorecard (BSC) e o Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) com 4 artigos respectivamente ocupando a primeira posição, seguidos pela Análise Envoltória de Dados (DEA), Lógica *Fuzzy*, Seis Sigma, Análise Hierárquica de Valor e a *Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI* (ELECTRE TRI) com 3 artigos. Na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, são: ocupando a primeira posição a Análise Envoltória de Dados (DEA) com 18 artigos, seguida pelo *Balanced Scorecard* (BSC) com 17 artigos.

E 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. Entretanto, quanto às ferramentas gerenciais que aparecem em primeiro lugar no ranking como as mais utilizadas predominam as ferramentas que possuem características de modelos estruturados, conforme a categorização de Müller (2003), nas pesquisas da área de Engenharia III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo. 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. Sugere-se para futuras pesquisas a replicação do estudo em anos posteriores, a fim de acompanhar a evolução das ferramentas gerenciais.

## REFERÊNCIAS

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.

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

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GALLON, A. V. et al. Mapeamento das Ferramentas Gerenciais para Avaliação de Desempenho Disseminadas em Pesquisas da Área de Engenharia. **Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**. n.7, p.53-72. 2008.

HANSEN, P. B. **Um modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. 2004. 353 f. Tese. (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HRONEC, S. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; DAVID P. N. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KASAHARA, E. S.; CARVALHO, M. M. Análise dos Modelos TQM e Seis Sigma: estudo de múltiplos casos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2003, 23, Ouro Preto. *Anais...* Minas Gerais, 2003. CD-ROM.

KLOECKNER, M. C. **Avaliação da Readministração em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso**. 2003. 155 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002, 262 p. cap. 7, p.131-153.

MÜLLER, C. J.. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 f. Tese. (Doutor em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MÜLLER A. N.; TELÓ A. R. Modelos de avaliação de empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v.6, n.2, p.97-112, maio/dez. 2003.

MÜLLER, A. F. **Adaptação de um Modelo para Implantação de um Sistema de Indicadores de Desempenho em uma Unidade Concessionária de Energia**. 2004. 154f. Tese. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

NELLY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.

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

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008.

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

SILVA, D. R. **Modelo de Mensuração da Rentabilidade do Crédito Comercial Baseado no Raroc e na Toc**. 2008. 92f. Tese. (Mestre em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 356 p.