

# CONGRUÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PESQUISAS PUBLICADAS EM PERIÓDICOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Sandro César Bortoluzzi<sup>1</sup>  
Sandra Rolim Ensslin<sup>2</sup>  
Leonardo Ensslin<sup>3</sup>

*Resumo* : O presente trabalho tem o objetivo de investigar as diferentes perspectivas segundo as quais a avaliação de desempenho organizacional (ADO) tem sido explorada nos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Para tal, esta pesquisa de caráter exploratório qualitativo analisou 54 artigos. Os principais resultados encontrados são: (i) a maioria dos artigos pesquisados não apresenta conceito de Avaliação de Desempenho (AD) e os autores não buscam afiliar-se a conceitos existentes; (ii) os artigos que apresentam conceito de ADO usam conceitos genéricos; (iii) nas publicações nacionais existem conflitos de entendimento quanto às características e elementos que devem ser considerados em um sistema de ADO, principalmente no que diz respeito à objetividade versus subjetividade; avaliar aspectos tangíveis versus intangíveis; levar em consideração as particularidades da empresa versus construir modelos universais; avaliação qualitativa versus quantitativa; uso de medidas financeiras versus medidas não financeiras e levar em consideração o ambiente interno versus ambiente externo. Já nas publicações internacionais verificou-se a congruência para a análise dos aspectos estratégicos e operacionais da organização; e (iv) o Balanced Scorecard é a ferramenta mais utilizada nos artigos (nacionais e internacionais).

*Palavras-chave*: *Avaliação de desempenho; Periódicos nacionais e internacionais; Congruências e divergências.*

*Abstract*: This study aims to investigate the different perspectives under which the of organizational performance assessment (OPA) has been

<sup>1</sup> Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Mestre em Contabilidade (PPGC/UFSC), Doutorando em Engenharia de Produção (PPGC/UFSC). Núcleo de Pesquisas que participa: Tecnologia e Contabilidade em Pesquisa – TECAP – UTFPR, Laboratório de Pesquisa em Avaliação de Desempenho Multicritério de Apoio à Decisão – LabMCDA – UFSC. E-mail: sandro@utfpr.edu.br.

<sup>2</sup> Professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) e Engenharia de produção (PPGEP). Laboratório de Pesquisa em Avaliação de Desempenho Multicritério de Apoio à Decisão – LabMCDA – UFSC. E-mail: sensslin@gmail.com.

<sup>3</sup> Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) e Engenharia de produção (PPGEP). Laboratório de Pesquisa em Avaliação de Desempenho Multicritério de Apoio à Decisão – LabMCDA – UFSC. E-mail: leonardoensslin@gmail.com.

explored in articles published in national and international journals. To this end, this exploratory research examined 54 qualitative items. The main findings are: (i) most of the papers has not researched the concept of Performance Assessment (PA) and the authors do not seek to affiliate with existing concepts, (ii) the articles that present the concept of OPE use generic concepts; (iii) in national publications there are conflicts of opinion related to the characteristics and elements that should be considered in a system of OPE, especially with regard to objectivity versus subjectivity; assess the tangible versus intangible, taking into consideration the circumstances of the company versus build universal models, qualitative versus quantitative, use of financial measures versus non-financial measures and take into account its internal environment versus external environment, as in international publications it was verified congruence to the analysis of strategic and operational aspects of the organization, and; (iv) Balanced Scorecard is the most used tool in the articles (national and international).

*Keywords:* Performance assessment; National and international journals; Congruences and divergences.

## 1 INTRODUÇÃO

O volume de publicações, em periódicos nacionais e internacionais, nos últimos anos sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), evidencia o interesse dessa área de pesquisa para a comunidade científica (COELHO, NASCIMENTO, COELHO, BORTOLUZZI e ENSSLIN, 2008; KAPLAN e NORTON, 2000; GUTHRIE, 2001; YEO, 2003; HAN e HAN, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008).

Este diagnóstico pode nos levar a inferir que o tema tem emergido tanto na comunidade acadêmica quanto na organizacional, haja vista a existência de diversas ferramentas de ADO que surgiram nesses últimos 20 anos, tais como: BSC-*Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992 e 1996); algumas variações do BSC, *3K Scorecard* (TUOMELA, 2005) e *Scorecard* para o BSC (PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008); AHP-*Analytic Hierarchy Process* (SAATY, 1988); *IC Rating* (INTELLECTUAL CAPITAL SWEDEN); EVA-*Economic Value Added* (STERN e STEWART, 1980); GECON-Gestão Econômica (CATELLI, 1999); OVAR-Objetivos, Variáveis para a Ação e Responsabilidades (MICHEL, 1998); Análise Fundamentalista; Monitor da Gestão do Conhecimento (COLAUTO e BEUREN, 2003); PDCA-*Plan/Do/Check e Act* (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003); VPL-Valor Presente Líquido; PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE); Margem de Contribuição; MCDA-C-Metodologia Multicritério de Apoio à

Decisão Construtivista (ROY, BANA e COSTA e KEENEY, 1990); DEA-Data Envelopment Analysis (CHARNES, COOPER e RHODES, 1978). A crescente emergência dessas ferramentas e do número de publicações representa o avanço em termos da pesquisa em relação ao tema; contudo, poderia, também, estar sinalizando a falta de consenso sobre o que é AD e sobre quais elementos devem ser considerados em um sistema que pretenda avaliar o desempenho de uma organização.

Nesse contexto, apresenta-se a pergunta que orienta esta pesquisa: Quais os aspectos de congruência e de divergência em relação à Avaliação de Desempenho Organizacional econômico-financeira encontrados em pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais? Para responder à pergunta de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral do presente trabalho: investigar as diferentes perspectivas segundo as quais a ADO econômico-financeira tem sido explorada nos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, no período de 2000 a 2008.

Para alcançar o objetivo geral, pretende-se realizar uma análise crítica das pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais referente à ADO no intuito de: (i) analisar criticamente os conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional; (ii) identificar os elementos e características da Avaliação de Desempenho Organizacional; (iii) apresentar as principais ferramentas de Avaliação de Desempenho utilizadas nos estudos.

O artigo se justifica pela contribuição teórica em relação ao tema ADO, uma vez que: (i) busca identificar as principais publicações referentes à ADO por um processo estruturado de seleção das principais publicações em periódicos nacionais e internacionais; (ii) busca realizar uma análise crítica dos artigos e identificar as congruências e divergências entre os pesquisadores e também entre o que é publicado em periódicos nacionais em relação ao que é publicado em periódicos internacionais; (iii) apresenta e discute as principais ferramentas de AD. Em função da contribuição teórica, o trabalho se torna relevante para o campo de estudo, pois pretende contribuir com maior entendimento conceitual em relação à ADO e sobre os elementos e características que devem ser considerados em um sistema de ADO.

O presente artigo está organizado em quatro seções. Além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 apresenta a metodologia da pesquisa; a seção 3 apresenta e discute os resultados encontrados; a seção 4 apresenta as considerações finais; e, ao final do trabalho, as referências utilizadas são apresentadas.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção tem o objetivo de apresentar (i) o enquadramento metodológico da pesquisa; (ii) os procedimentos para revisão da literatura; e, (iii) a afiliação teórica que informa a análise crítica desenvolvida nesta pesquisa.

## 2.1 Enquadramento metodológico

A área de ADO tem motivado a realização de diversas pesquisas. Percebe-se na literatura que os autores compartilham da mesma opinião em diversos aspectos da AD. Entretanto, existem muitos pontos que necessitam de maior discussão, sendo que alguns desses pontos serão abordados por este trabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa possui caráter exploratório, pois busca uma maior familiaridade com o tema ADO (VIEIRA, 2002), por buscar conhecer a área de ADO no estado em que se encontra, com base na pesquisa bibliográfica feita nas publicações da amostra, o que levará à construção de um panorama sobre a área. Essa maior familiaridade com o tema será possível por meio da análise crítica de artigos públicos em periódicos nacionais e internacionais sobre a AD.

Trata-se de uma pesquisa teórica, pois se pretende discutir sobre a AD por meio das publicações de artigos sobre o tema em periódicos nacionais e internacionais. A análise dos artigos publicados possibilitará compreender o tema AD em diferentes perspectivas e servirá de guia para futuras pesquisas e para utilização prática (ALAVI e CARLSON, 1992).

Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados secundários, pois o artigo tem sua base em publicações sobre ADO em periódicos nacionais e internacionais (RICHARDSON, 2008). No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois se pretende compreender o tema ADO pela análise de conteúdo dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais (RICHARDSON, 2008).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, à medida que utiliza um processo sistematizado para realizar o levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema em estudo (GIL, 1999).

## 2.2 Procedimentos para revisão da literatura

A pesquisa sobre ADO em periódicos nacionais compreende as publicações reunidas nos periódicos A, B e C na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificada pela CAPES referente ao triênio 2007/2009. Neste momento vale uma observação com relação à classificação Qualis-CAPES aqui selecionada. Os autores estão cientes da alteração, ocorrida no ano de 2009 – até quando os periódicos eram classificados em A, B, C e que passaram a ser classificados pelos estratos A1, o mais elevado, A2, B1, B2, B3, B4, B5, C - entretanto optaram por manter a classificação Quais vigente nos últimos três triênios (2001-2003, 2004-2006, 2007-2009), por ser de conhecimento geral dos pesquisadores, além do fato de a busca e seleção dos artigos, que compõem a amostra desta pesquisa, estar concluída quando da divulgação do Qualis por estratos. Opção essa que não impacta nos resultados encontrados. A pesquisa abrangeu as publicações realizadas entre os anos de 2000 a 2008.

O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das seguintes

palavras-chave: avaliação, desempenho, performance, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*, localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave.

Na sequência, os 2.646 artigos foram exportados para um *software* de gerenciamento bibliográfico, com o objetivo de padronizar os demais passos do processo. A etapa seguinte consistiu em realizar a leitura dos resumos dos artigos. Com esse passo concluído, verificou-se que apenas 265 possuíam enfoque organizacional. Sendo que após a leitura completa dos 265 artigos, verificou-se que 42 artigos possuíam enfoque na AD econômico-financeiro.

Com relação à AD em periódicos internacionais, a pesquisa ocorreu nas bases de dados constantes no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior).

A etapa inicial consistiu em identificar as áreas que fariam parte da pesquisa, sendo selecionadas as seguintes: Multidisciplinar, Administração, Negócios, Contabilidade, Ciências Sociais e Engenharia de Produção. Com a definição das áreas, buscou-se as bases que continham em sua descrição pelo menos uma das áreas.

A etapa seguinte consistiu em selecionar os artigos. Primeiramente, identificaram-se as palavras-chave prioritárias: *financial; management; organization*. Na sequência, as palavras-chave complementares: *performance; measures; measurement; evaluation; ratios; non-financial*. Os artigos selecionados continham no título, e/ou palavras-chave, e/ou resumo todas as palavras-chave prioritárias e uma das complementares. Nessa etapa, foram encontrados 6.411 artigos para o período de 2000 a 2008. Na sequência, houve a exclusão das bases de dados com conteúdo nulo ou minoritário. Nesse momento, foram selecionadas as bases de dados que representavam 97% dos artigos encontrados, resultando em 6.197 artigos.

Em seguida, foi feita a exclusão das bases de dados que continham artigos não avaliados por *referees*. Após essa etapa, restaram 4.723 artigos. A etapa seguinte consistiu em transferir os artigos para um *software* de gerenciamento de referências bibliográficas. Após a exportação dos artigos, procedeu-se à exclusão dos artigos duplicados, utilizando o comando do próprio *software*. Com isso, a amostra ficou reduzida a 3.406 artigos.

Na sequência, foram excluídos os artigos relacionados aos periódicos que não focalizavam publicações nas áreas de interesse da pesquisa, delimitando a amostra a 1.020 artigos. Em seguida, realizou-se a leitura dos resumos para selecionar apenas os artigos que focalizavam a ADO. Dessa análise, restaram 137 artigos.

A seguir, o critério utilizado baseou-se no reconhecimento do meio científico, pela quantidade de vezes em que o artigo foi citado. Identificaram-se 94 artigos candidatos à aceitação que foram citados pelo menos uma vez e 43 artigos candidatos à exclusão que não tiveram nenhuma citação.

A etapa seguinte consistiu no reexame dos 43 artigos candidatos à exclusão, por meio de uma leitura dinâmica de seus resumos, para assegurar que não existiam artigos relevantes para a pesquisa. Após a leitura desses resumos, foram incorporados ao *corpus* desta pesquisa cinco artigos

que eram candidatos à exclusão. Portanto, dos 43 artigos candidatos à exclusão foram excluídos 38 artigos e incorporados cinco artigos aos 94 candidatos à aceitação, totalizando 99 artigos para a análise da próxima etapa.

A última etapa incluiu a leitura detalhada dos 99 artigos com o objetivo de manter os mais alinhados ao tema investigado (Avaliação de Desempenho Organizacional econômico-financeiro) e que fossem ao encontro dos objetivos da pesquisa. Após essa etapa, restaram 14 artigos totalmente alinhados com a pesquisa. Desses 14 artigos, 12 foram utilizados, pois dois não estavam disponíveis na íntegra.

### 2.3 Afiliação teórica da avaliação de desempenho

O tema ADO apresenta grande complexidade dada a abrangência de seu conceito (ANTUNES e MARTINS, 2007). Nesse sentido, é fundamental posicionar-se em relação ao conceito de ADO que informa esta pesquisa. Os autores deste trabalho afiliam-se ao conceito de ADO formulada por Igarashi, Ensslin, Ensslin, Paladini, (2008, p.119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

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.

Observa-se que a afiliação teórica adotada contempla primeiramente a identificação do que vai ser avaliado, ou seja, a primeira etapa da ADO é conhecer o que vai ser avaliado, as características da organização, a cultura, missão, visão e valores, enfim as particularidades do contexto decisório. A segunda etapa é como proceder à avaliação, ou seja, a identificação de como avaliar cada variável do contexto decisório e quanto cada variável contribuiu para a avaliação global de desempenho. E, por último, o conhecimento gerado nas etapas anteriores deve ser utilizado para implementar ações de melhoria.

## 3 RESULTADOS

Esta seção objetiva discutir os achados da literatura inerentes à ADO. As análises realizadas dividem-se em: (i) análise crítica dos conceitos de ADO; (ii) elementos e características da ADO; (iii) análise das ferramentas utilizadas.

### 3.1 Análise crítica dos conceitos de avaliação de desempenho organizacional

Buscou-se neste tópico discutir os diferentes conceitos ou entendimento de ADO apresentados nas pesquisas consultadas. Para tal, o Quadro 1 apresenta os conceitos de ADO encontrados na literatura e a análise crítica desses conceitos à luz da afiliação teórica adotada pelos autores deste trabalho.

QUADRO 1 - ANÁLISE CRÍTICA DOS CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
Para Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli <i>et al.</i> (1999), avaliar desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado, proporcionada à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade. Por outro lado, avaliar resultado significa avaliar ou mensurar a contribuição dos diferentes produtos operados na empresa para formação de seu resultado global.	O conceito não permite identificar os critérios para avaliar o desempenho, pois parte de critérios previamente estipulados (informações econômico-financeiras). A mensuração é realizada ordinalmente e não cardinalmente, pois não trabalha com indicadores de desempenho, e sim com o resultado econômico de cada área. Integra as diversas áreas da empresa para a formação do resultado global, mas não integra diversos indicadores de desempenho. O conceito não apresenta um processo estruturado de gerenciamento das informações disponibilizadas. O conceito parece se adequar a modelos monocritérios.
O quadro completo de desempenho teria três componentes principais: (a) diagnósticos estratégicos; (b) levantamento dos objetivos/metap, estratégias e projetos atualmente em curso; e, finalmente, (c) análise de desempenho propriamente dito (MARTIN, 2002).	O ponto forte do conceito é a identificação dos critérios por meio do diagnóstico estratégico dos pontos críticos de sucesso. O ponto fraco é a forma genérica que trata da mensuração de desempenho, integração dos critérios e gerenciamento das ações de melhoria.
Para Carpinetti (2000), a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização.	No conceito não fica claro como os critérios de desempenho são identificados. Apresenta que os critérios devem ser mensurados, quando afirma que o processo deve ser quantificado ou qualificado, mas não apresenta a forma com será formatado a escala (ordinal ou cardinal). Não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não aponta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.
A análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação, e a ação é aquilo que provoca o desempenho, segundo afirma Neely (1995).	O conceito é genérico no que diz respeito à identificação, mensuração, integração dos critérios e em relação ao processo de gerenciamento das ações de melhoria. Ou seja, não apresenta como devem ser identificados os critérios, apresenta que os critérios devem ser mensurados, mas não diz como, não cita a necessidade de integração dos critérios e não apresenta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.
Para Assaf Neto (2003), a análise das demonstrações financeiras visa basicamente a uma avaliação do desempenho da empresa, notadamente como forma de identificar os resultados (consequências) retrospectivos e prospectivos das diversas decisões financeiras tomadas.	O conceito apresenta a análise das demonstrações contábeis como forma de avaliar o desempenho organizacional. O conceito tem foco na avaliação monocritério e no uso de apenas informações financeiras para apoiar o processo de tomada de decisão.

<p>Avaliar consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, em face de seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vista à promoção de ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento (DUTRA, 2005).</p>	<p>O conceito está alinhado à afiliação teórica adotada neste artigo. O conceito apresenta como se deve identificar, mensurar e integrar os critérios e apresenta a necessidade de um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.</p>
<p>Conjunto de técnicas adotadas para apurar a eficiência e eficácia das atividades organizacionais (JABBOUR e FONSECA, 2005).</p>	<p>O conceito é genérico e não apresenta as etapas da ADO. Ou seja, pelo conceito não é possível afirmar a necessidade de identificar, mensurar e integrar os critérios e também não cita a necessidade do processo de gerenciamento das ações de melhoria.</p>
<p>AD é um processo estruturado de análise de informações contábeis e financeiras que permite sem o envolvimento humano analisar o desempenho das organizações (SANTOS e CASANOVA, 2005).</p>	<p>O conceito apresentado se encaixa para modelos monocritérios, ou seja, utiliza um único indicador para avaliar o desempenho organizacional. Dessa forma, o conceito não apresenta a necessidade de identificar os critérios, mensurar cardinalmente, mas, sim, apenas ordinalmente; não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não apresenta a necessidade de gerenciamento das ações de melhoria. O conceito também não aceita a subjetividade no desenvolvimento do modelo.</p>
<p>Hendriksen e Van Breda (1999) enfatizam que a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, normalmente utilizando dados contábil-financeiros, e/ou sob a ótica de informações não monetárias. A conjugação de informações de ambas as naturezas pode levar o sistema de avaliação do desempenho a uma condição diferenciada no que diz respeito a certas predições para subsidiar o processo decisório.</p>	<p>Não permite identificar os critérios, parte de indicadores previamente estipulados sem considerar as particularidades das empresas. A mensuração dos indicadores é ordinal. Não apresenta a necessidade de integração dos diversos indicadores. Não apresenta como deve ser realizado o processo de gerenciamento das ações de melhoria.</p>
<p>Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medição de desempenho eficaz possui necessariamente as seguintes partes: "1 - métricas individuais que quantificam e eficiência e eficácia das ações; 2 - um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo; e 3 - uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados".</p>	<p>O conceito diz que um sistema de AD deve possuir métricas individuais, mas não esclarece como as métricas são identificadas. O conceito apresenta que as métricas devem ser quantificáveis, mas não diz como devem ocorrer. Não apresenta a necessidade de integração dos indicadores. A última etapa do conceito apresenta a necessidade de utilização das informações para gerar ações de melhoria.</p>
<p>O modelo de AD deve sistematizar uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utilizar indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e o desejado (SCHNEIDER e MORETTO NETO, 2006).</p>	<p>O conceito é genérico e não apresenta como devem ser selecionados os indicadores de desempenho. Não apresenta como devem ser mensurados e não apresenta a necessidade de integração dos indicadores. Em relação ao processo de gerenciamento apenas cita que deve ajudar a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e desejado, portanto não apresenta a necessidade de um gerenciamento mais estruturado.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A ADO há bastante tempo é difundida na literatura e no meio empresarial, entretanto a

constatação de amadurecimento dessa área de pesquisa parece pequena quando se analisa os diferentes conceitos sobre o tema encontrados na literatura. Além do fato de não haver um consenso sobre a definição de ADO, muitos artigos publicados em periódicos nacionais e/ou internacionais não definem avaliação de desempenho e também não trazem a afiliação teórica que estão adotando. Outra crítica que pode ser feita aos conceitos encontrados é a generalização, os conceitos encontrados são genéricos e não permitem identificar as etapas do processo de avaliação, ou seja, não apresentam como se deve identificar os critérios a serem avaliados, como proceder a avaliação e como realizar o processo de gerenciamento de melhorias.

### 3.2 Elementos e características da avaliação de desempenho organizacional

Com o objetivo de analisar as congruências e divergências em relação à ADO busca-se elencar elementos e características que deveriam compor um sistema de ADO na visão de publicações em periódicos nacionais e internacionais. O Quadro 2 resume os elementos e características de AD encontrados nos artigos publicados em periódicos internacionais:

QUADRO 2 - ELEMENTOS ESSENCIAIS AOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PERIÓDICOS INTERNACIONAIS

Elementos e Características	Autor(es)
-Alinhamento estratégico (relação causa-e-efeito)	Kaplan e Norton, 2000; Yeo, 2003; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008
-Linguagem clara e holística dos objetivos	Kaplan e Norton, 2000; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005
- Consideração de todos os processos e níveis organizacionais	Yeo, 2003
-Visão estratégica da organização (perspectiva futura)	Kaplan e Norton, 2000; Tuomela, 2005; Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby, 2005; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008; Han e Han, 2004
- Sistema de <i>feedback</i> (comunicação)	Tuomela, 2005
- Missão da organização	Jacobsen, Hofman-bang e Nordby, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008
- Objetivos organizacionais	Skrinjar, Bosilj-Vuksic e Indihar-Stemberger, 2008
-Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos à organização)	Yeo, 2003; Han e Han, 2004; Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby, 2005; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Skrinjar, Bosilj-Vuksic e Indihar-Stemberger, 2008.
- Medidas financeiras e não financeiras	(Kaplan e Norton, 2000); (Yeo, 2003); (Tuomela, 2005); (Garengo, Biazzo e Bititci, 2005); (Chenhall e Langfield-Smith, 2007); (Skrinjar, Bosilj-Vuksic e Indihar-Stemberger, 2008); (Punniyamoorthy e Murali, 2008).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se no quadro acima que um sistema de ADO deve considerar elementos e características, tais como: missão, visão, cultura e estratégia organizacional, objetivos de longo prazo e curto prazo e comunicação (*feedback*) (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIAMOORTHY e MURALI, 2008).

Percebe-se a preocupação com os aspectos considerados estratégicos, que são diretrizes demandadas pela alta administração, com os aspectos considerados operacionais, que fazem parte do dia a dia dos colaboradores das organizações. Essa ligação entre o que é estratégico com o que é operacional parece ser fundamental em um sistema de ADO. Possibilitar ao gestor uma clara linha de visão, que torne possível alinhar os objetivos individuais com os objetivos globais da organização, parece ser o dilema a ser resolvido (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; PUNNIAMOORTHY e MURALI, 2008).

Além de levar em consideração os aspectos estratégicos e conseguir traduzir a estratégia em objetivos operacionais, é necessário que um processo de comunicação consiga fazer com que todos da organização saibam o que realmente se está perseguindo, caso contrário pode acontecer que uma grande estratégia não tenha sucesso, por falta de um sistema de *feedback* adequado (KAPLAN e NORTON, 2000; TUOMELA, 2005).

Os artigos publicados em periódicos internacionais que foram analisados pela pesquisa não apresentam divergências entre os autores, ou seja, existe consenso de quais são as características e elementos que devem ser considerados em um sistema de AD. O Quadro 3 apresenta os elementos e características da AD encontrados nos artigos publicados em periódicos nacionais:

QUADRO 3 - ELEMENTOS ESSENCIAIS AOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Elementos e Características	Autor(es)
- Expectativa futura de desempenho	Braga e Marques, 2000
- Subjetividade	Braga e Marques, 2000; Wernke e Borna, 2001; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Miranda, 2006
- Objetividade	Santos e Casa Nova, 2005
- Objetividade e subjetividade	Perez e Famá, 2003
- Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Somensi e Tontini, 2001
- Medidas financeiras e não financeiras	Somensi e Tontini, 2001; Wernke e Borna, 2001; Barbosa e Gomes, 2002; Martin, 2002; Basso e Pace, 2003; Kimura e Suen, 2003; Pace, Basso e Silva, 2003; Lima e Ponte, 2006; Schneider e Neto, 2006.

- Inter-relacionamento entre as medidas	Somens e Tontini, 2001
- Vínculo com a estratégia	Somens e Tontini, 2001; Basso e Pace, 2003; Colauto e Beuren, 2003; Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003; Kimura e Suen, 2003; Pace, Basso e Silva, 2003; Goldszmidt e Profeta, 2004; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Lima e Ponte, 2006; Schneider e Neto, 2006.
- Avaliar Ativos Intangíveis	Wernke e Borna, 2001; Barbosa e Gomes, 2002; Colauto e Beuren, 2003; Pace, Basso e Silva, 2003; Antunes e Martins, 2007
-Levar em consideração as particularidades da organização	Goldszmidt e Profeta, 2004; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008
- Comunicar a todos os níveis organizacionais	Schneider e Neto, 2006
- Sistema de comunicação interna	Martin, 2002; Basso e Pace, 2003; Dutra, 2005.
- Levar em consideração o ambiente externo	Martin, 2002; Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003
- Levar em consideração o ambiente interno	Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008
- Avaliação qualitativa e quantitativa	Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003; Kimura e Suen, 2003
- Avaliação global de desempenho	Kimura e Suen, 2003; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Macedo, Silva e Santos, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008
- Ativos Tangíveis e Intangíveis	Perez e Famá, 2003
- Interesses conflitantes	Perez e Famá, 2003
- Traduzir a estratégia em termos operacionais	Goldszmidt e Profeta, 2004
- Posição econômica e financeira	Camargos e Barbosa, 2005; Macedo, Silva e Santos, 2006; Santos, 2006
- Múltiplos critérios	Dutra, 2005; Löbler e Hoppen, 2006; Miranda, 2006
- Geração de conhecimento	Dutra, 2005
- Atender aos diferentes <i>stakeholders</i>	Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro acima, percebe-se que um sistema de ADO – na perspectiva das pesquisas publicadas em periódicos nacionais – deve contemplar vários elementos e características, sendo que muitos deles acabam sendo conflitantes. Já que reflete os diferentes pontos de vista, confirma-se, por meio do posicionamento dos pesquisadores da área de estudo, que não existe um completo amadurecimento na área. Dessa forma, há um grande campo para futuras pesquisas.

Torna-se relevante discutir os elementos e características que os sistemas de AD deveriam apresentar conforme as diferentes visões do quadro acima e apresentar os que são conflitantes. As maiores divergências em relação às características e elementos que devem ser considerados em um sistema de AD são: (i) objetividade *versus* subjetividade; (ii) avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iii) levar em consideração as particularidades da organização *versus* construir modelos universais; (iv) avaliação qualitativa *versus* quantitativa; (v) uso de medidas financeiras *versus* não financeiras; e, (vi) levar em consideração o ambiente interno *versus* ambiente externo.

### 3.3 Análise das ferramentas utilizadas

Buscou-se nesta etapa identificar as principais ferramentas de ADO utilizadas nos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e analisar criticamente cada uma das ferramentas em relação aos quatro elementos da afiliação teórica de ADO adotado pelos autores. O Quadro 4 apresenta as ferramentas utilizadas nos artigos internacionais pesquisados:

QUADRO 4 - ANÁLISE DAS FERRAMENTAS ENCONTRADAS NOS ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
3K Scorecard (variante do BSC)	Tuomela 2005, baseado no BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996)	- Sim. Entrevista a gestores e consulta de documentos.	- Sim. Indicadores são mensurados ordinalmente.	- Não. A ferramenta não se propõe a integrar os critérios.	- Sim. Apresenta um processo de gerenciamento por meio de reuniões com os gestores.
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992, 1996)	- Sim. Usa técnica <i>brainstorming</i>	- Sim. Mensura os critérios de forma ordinal.	- Não. A avaliação é pontual em cada critério.	- Sim. O gerenciamento acontece nos indicadores comprometedores.
Score card para o Balanced Scorecard (BSC)	Punniyamoo rthy e Murali, 2008 baseado no BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996)	- Sim. Entrevistas e pela técnica de <i>brainstorming</i> .	- Sim. Ferramenta utiliza escalas ordinais.	- Sim. Utiliza-se de um processo de agregação.	- Sim. O gerenciamento acontece nos indicadores comprometedores.

<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	Saaty, T.L (1988)	- Não. Parte de uma estrutura prévia do que se pretende avaliar.	- Sim. Faz a mensuração de forma ordinal.	- Não. Não tem um processo de agregação.	- Não. Apresenta uma relação de alternativas hierarquizadas para que uma ou mais seja escolhida.
<i>IC Rating</i>	Intellectual Capital Sweden	- Não. A ferramenta utiliza critérios padronizados	- Sim. A mensuração é feita em uma forma de classificação.	- Não. A ferramenta não apresenta agregação aditiva.	- Sim. Gerenciar os aspectos considerados ineficientes do capital intelectual.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na literatura estudada, a ferramenta mais utilizada foi *BSC*, em sua versão original ou com algumas adaptações (feitas por outros pesquisadores). Aparecem também a ferramenta *AHP* e a ferramenta *IC Rating*, que tem como foco o Capital Intelectual.

Analisando o quadro acima, percebe-se que, em relação à afiliação teórica sobre AD adotada neste trabalho e que caracteriza as convicções dos autores deste estudo, as ferramentas encontradas apresentam algumas limitações. No que diz respeito a identificar os critérios que serão avaliados, as ferramentas *AHP* e *IC Rating* não permitem a identificação dos critérios, ou seja, já partem de uma estrutura prévia de indicadores. O *Balanced Scorecard* e as outras duas ferramentas, que são uma variação do *BSC* (*3K Scorecard* e *Scorecard* para o *BSC*), possibilitam a identificação dos critérios, entretanto, não são processos estruturados, ou seja, a identificação desses critérios irá depender das aptidões do facilitador. Outro aspecto que pode ser destacado sobre essas últimas ferramentas é que suas estruturas já partem de algumas dimensões previamente estipuladas. Por exemplo, parte-se das perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, o que pode levar o gestor ao entendimento de que existem apenas essas dimensões e de que todos os aspectos que possam ser avaliados devem ser encaixados em cada uma dessas perspectivas. Consequentemente, essa limitação pode restringir uma visão holística da organização.

No que diz respeito à mensuração dos critérios, percebe-se que todas as ferramentas encontradas permitem sua mensuração. Todavia, a forma de mensuração é ordinal, isto é, não se leva em consideração a diferença de atratividade entre os níveis de desempenho em cada escala (indicador). As metodologias entendem que em qualquer indicador passar de um nível de desempenho para outro é percebido igualmente pelos gestores.

Em relação à integração dos indicadores, praticamente a grande maioria das ferramentas não apresenta um processo de agregação aditiva para se ter uma avaliação global de desempenho. A ferramenta *Scorecard* para o *BSC* apresenta um processo para realizar a integração, sendo que destaca a importância dessa etapa para a Avaliação de Desempenho.

As ferramentas que apresentam o processo de gerenciamento indicam que deve haver o aperfeiçoamento dos indicadores cujo desempenho é abaixo do esperado, mas não estruturam a forma como esse gerenciamento deve ser conduzido. O Quadro 5 apresenta as ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos nacionais:

QUADRO 5 - ANÁLISE DAS FERRAMENTAS ENCONTRADAS NOS ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
Integração entre: <i>Economic Value Added</i> (EVA) Stern e Stewart (1980) e <i>Market Value Added</i> (MVA)	Saurin, Mussi e Cordioli (2000)	- Não. A ferramenta é o próprio indicador.	- Sim. A mensuração é um índice percentual. (ordinal)	- Não. A avaliação é pontual em cada critério (monocritério).	- Parcialmente. Depende apenas da interpretação dos índices.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kaplan e Norton (1992, 1996)	- Sim. Usa técnica <i>brainstorming</i>	- Sim. Mensura os critérios de forma ordinal.	- Não. A avaliação é pontual em cada critério.	- Sim. Nos indicadores com desempenho aquém da expectativa.
Gestão Econômica (GECON)	Catelli (1999)	- Não. São apenas indicadores de performance econômica.	- Sim. Valores absolutos e percentuais (ordinal).	- Não. A ferramenta é considerada monocritério.	- Parcialmente. Informações para a tomada de decisão, mas depende de interpretação.
Objetivos, Variáveis para a Ação e Responsabilidades (OVAR)	Michel (1998)	- Sim. Cada área identifica os seus indicadores.	- Sim. Existe uma mensuração ordinal.	- Não. A ferramenta não apresenta agregação aditiva.	- Parcialmente.
Análise Fundamentalista (Análise de Balanços)	Autores não identificados	- Não. A análise parte de alguns índices já padronizados.	- Sim. Relação entre as contas dos demonstrativos contábeis (ordinal).	- Não. A ferramenta não apresenta agregação aditiva.	- Parcialmente. Depende da interpretação dos índices.
Monitor da Gestão do Conhecimento	Colauto e Beuren (2003)	- Não. Indicadores com base em outras metodologias.	- Sim. São medidas ordinais de desempenho.	- Não. Por não ter um processo de agregação aditiva.	- Não. O processo de gerenciamento cabe aos gestores.

Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional em pesquisas publicadas em períodos nacionais e internacionais

<i>Plan/Do/Check e Act (PDCA)</i>	Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003)	- Sim. Devem ser identificados os critérios associados às áreas chaves.	- Sim Existe a mensuração ordinal.	- Não. Por não apresentar um processo de agregação aditiva.	- Sim. Que permita ações de melhoria.
Integração das ferramentas: <i>AHP, BSC, VPL, Non-Traditional Capital Investment Criteria e (NCIC)</i>	Kimura e Suen (2003)	- Sim. Permite identificar por meio de um <i>brainstorming</i> .	- Sim Existe a mensuração ordinal.	- Sim. Permite a integração dos indicadores por meio das ferramentas <i>AHP</i> e <i>NCIC</i>	- Parcialmente. Informações devem ser utilizadas pelos gestores, mas não apresenta um processo estruturado.
Integração <i>BSC</i> e PNO	Goldszmidt e Profeta (2004)	- Sim. Por meio da análise SWOT.	- Sim Mensuração ordinal	- Não. Por não permitir a integração dos critérios.	- Sim. verificação do desempenho alcançado em cada indicador.
Margem de Contribuição	Autores não identificados	- Não. A margem de contribuição é uma medida monocritério.	- Sim É possível, pois mensura-se ordinalmente.	- Não. Pois se trata de um único critério.	- Sim. Pela análise da margem de contribuição.
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA)	Roy, Bana e Costa e Keeney (1990)	- Sim. Identifica por meio mapas de relações meios e fins.	- Sim Permite a avaliação ordinal e cardinal.	- Sim Por meio das taxas de substituição.	- Sim. Apresenta um processo estruturado de gerenciamento.
AD de incubadoras	Jabbour e Forseca (2005).	- Não. Critérios previamente estipulados.	- Sim Mensuração ordinal.	Não apresentar o processo de agregação.	- Não. O processo de gerenciamento não é claro.
Integração entre Análise fundamentalista e DEA	Santos e Casa Nova (2005)	- Não. Parte-se de critérios universais.	- Sim. Permitem mensurar ordinalmente	- Sim. Permite a integração por meio do DEA	- Parcialmente. Pela verificação do desempenho alcançado.
Integração entre <i>BSC</i> e PAEX	Lima e Ponte (2006)	- Sim. Por meio de reuniões com os envolvidos.	- Sim Permite mensurar ordinalmente.	- Não. Por não existir um processo de agregação.	- Sim. Apresenta processo de gerenciamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se no quadro acima que a ferramenta *BSC* é a ferramenta mais utilizada nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais. Uma característica comum entre as ferramentas encontradas nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais é o uso do *BSC* com alguma adaptação ou uso do *BSC* com outra ferramenta de avaliação.

Analisando o quadro acima em relação à afiliação teórica de ADO adotada pelos autores deste trabalho, percebe-se que as ferramentas que buscam identificar os critérios a serem avaliados considerando as particularidades da organização são: (i) *Balanced Scorecard* ou o uso do *BSC* com outras ferramentas de avaliação; (ii) Objetivos, Variáveis para a Ação e Responsabilidades (OVAR); (iii) *Plan/Do/Check e Act* (PDCA); e, (iv) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). As demais ferramentas partem de critérios universais.

Em relação à mensuração dos critérios, percebe-se que todas as ferramentas realizam a mensuração, entretanto somente a ferramenta MCDA permite a mensuração cardinal, ou seja, admite a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores percebida pelo decisor. As demais ferramentas utilizam apenas a mensuração ordinal, ou seja, a diferença de atratividade entre os níveis do descritor é sempre a mesma, obedece a uma ordem.

Em relação à integração dos indicadores, apenas três ferramentas apresentam um processo para se ter uma avaliação global de desempenho. O trabalho de Kimura e Suen (2003) apresenta a integração dos indicadores. O estudo utilizou quatro ferramentas de AD, *AHP*, *BSC*, *VPL*, *NCIC*. A ferramenta que sozinha possibilita a integração dos critérios é a Metodologia MCDA. O trabalho de Santos e Casa Nova (2005) também apresenta a necessidade de integração dos critérios por meio ferramenta DEA.

Em relação ao processo de gerenciamento das ações de melhoria, percebe-se que a maioria das ferramentas não apresenta um processo estruturado para implementar estratégias de melhoria.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de investigar as diferentes perspectivas da ADO em artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais. O objetivo foi alcançado no momento em que se busca por meio de um processo estruturado as pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais inerentes à ADO e consegue-se pela análise do conteúdo desses artigos: (i) realizar uma análise crítica dos conceitos de AD existentes na literatura; (ii) identificar e analisar os elementos e características que devem ser considerados em um sistema de ADO; (iii) identificar e analisar as principais ferramentas de ADO.

A pergunta de pesquisa que guiou a realização do presente artigo foi: Quais os aspectos de congruência e de divergência em relação à ADO encontrados em pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais? A pergunta de pesquisa foi respondida por meio da identificação de diversos pontos de congruências e de divergências em relação ao tema ADO.

Com relação aos pontos de divergências, pode-se citar: (i) falta de consenso entre os pesquisadores sobre o conceito de AD; (ii) falta de entendimento do uso de elementos objetivos *versus* subjetivos na construção de Avaliações de Desempenho; (iii) falta de entendimento sobre a avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iv) falta de consenso entre considerar as particularidades da organização no momento de elaborar um modelo de Avaliação de Desempenho *versus* construir modelos de avaliação universais, que tenham aplicabilidade genérica; (v) falta de entendimento no uso de medidas qualitativas *versus* quantitativas e de medidas financeiras *versus* não financeiras; e, (vi) entendimentos controversos na consideração do ambiente interno *versus* ambiente externo para a construção de modelos de Avaliação de Desempenho.

Em síntese o trabalho procurou apontar pontos de congruências e de divergências entre os pesquisadores que publicaram pesquisas inerentes a ADO em periódicos nacionais e internacionais. A análise dessas publicações permite apontar, e, primeiro lugar, a falta de consenso entre os pesquisadores em relação ao conceito de AD e do uso de conceitos genéricos, que não apresentam a forma de identificação dos critérios a serem avaliados, da forma de mensuração desses critérios e do processo de gerenciamento das ações de melhoria. Em segundo, permite apontar pontos importantes de divergências de quais características e elementos devem ser considerados em um sistema de ADO. Em terceiro, essa falta de consenso faz surgir diversas ferramentas de ADO, que muitas vezes podem confundir os gestores das organizações e levar ao entendimento de que todas as ferramentas são modismos que logo passam. E, em quarto, permite apontar que as pesquisas publicadas em periódicos internacionais apresentam menos divergência entre os tópicos aqui investigados do que as pesquisas publicadas em periódicos nacionais.

A principal limitação da pesquisa refere-se à quantidade de artigos analisados. Apesar de usar um processo estruturado para selecionar os artigos a serem analisados, com certeza muitos artigos ficaram fora da amostra. Adicionalmente aponta-se a classificação *Qualis-CAPES* utilizada como outra limitação da pesquisa. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas busquem analisar um número maior de artigos para validar ainda mais os resultados encontrados, bem como seja utilizada a classificação por estrato ora vigente.

## 5 REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; CARLSON, P. A review on MIS research and disciplinary development. **Journal of Management Systems**, v. 8, n. 4, p. 45-62, 1992.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 29-48,

2002.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. D. C. Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. **REGE - USP**, v. 7, n. 4, 2000.

CAMARGOS, M. A. D.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **REGE - USP**, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.

CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91, 2006.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple Perspectives of Performance Measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

COELHO, A. L. 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.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

CORREIA, H. L.; JUNIOR, F. H. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 1, 2005.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, Mar. 2005.

GEROLAMO, M. C.; ESPOSTO, K. F.; CARPINETTI, L. C. R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. **Revista Produção on-line**, 2003.

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

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.

GUTHRIE, J. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 27 - 41, 2001.

HAN, D.; HAN, I. Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 4, p. 519-527, 2004.

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 - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

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

JACOBSEN, K.; HOFMAN-BANG, P.; NORDBY JR, R. The IC Rating? model by Intellectual Capital Sweden. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 4, p. 570-587, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 2, p. 52-63, 2004.

KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

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

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. Validação de decisor, um sistema de apoio à decisão multicriterial para mapear processos decisórios. **READ**, v. 12, n. 1, 2006.

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

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

MERCHANT, K. A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 893-917, 2006.

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

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

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **REGE - USP**, v. 10, n. 4, p. 47-59, 2003.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420 - 443, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, A. D.; CASA NOVA, S. P. D. C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

SANTOS, J. O. D. A contribuição da determinação do valor da empresa e do EVA no processo de análise de crédito. **REGE - USP**, v. 13, n. 3, p. 41-55, 2006.

SAURIN, V.; MUSSI, C. C.; CORDIOLI, L. A. Estudo do desempenho econômico das empresas estatais privatizadas com base no MVA e no EVA. **REGE - USP**, v. 1, n. 11, 2000.

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

SKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKSIC, V.; INDIHAR-STEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738-754, 2008.

SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. O balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão. **Revista de Negócios**, v. 6, n. 1, p. 23-31, 2001.

TUOMELA, T. S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management**

**Accounting Research**, v. 16, n. 3, p. 293-320, 2005.

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

YEO, Roland. The tangibles and intangibles of organisational performance. **Team Performance Management**, v. 9, n. 7/8, p. 199 - 204, 2003.