

# *Avaliação de Desempenho Organizacional: Abordagens na literatura acadêmica nacional*

*Leomara Battisti Telles*

*Juliana Vitória Messias Bittencourt*

---

**RESUMO:** Estudos e debates acerca das abordagens e dos conceitos de um determinado tema são importantes para que esta temática possa evoluir enquanto campo de estudo. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar as abordagens da Avaliação de Desempenho Organizacional presentes na literatura nacional recente. Realizou-se busca das publicações sobre Avaliação de Desempenho Organizacional dos anos de 2010 a 2014, disponíveis no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Utilizou-se o processo *Knowledge Development Process–Constructivist (Pronow-C)* para a seleção dos artigos e posteriormente realizou-se análise de conteúdo dos artigos incluídos no estudo. Os resultados da pesquisa evidenciaram “Gestão & Produção” e “Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios” como principais periódicos de publicação; predomínio de estudos práticos (68% dos artigos analisados); predomínio de estudos com definição objetiva de Avaliação de Desempenho Organizacional (14 artigos); e o autor mais citado foi Leonardo Ensslin, responsável pelo conceito mais utilizado e que reconhece a Avaliação de Desempenho Organizacional como um processo que permite construir e disseminar conhecimento através da identificação, organização, mensuração e integração de critérios relevantes para medir e gerenciar os objetivos estratégicos da organização. Constatou-se consenso quanto às abordagens da Avaliação de Desempenho Organizacional, considerando-a um instrumento de apoio à gestão e ao processo decisório. Verificou-se como lacuna a escassez de estudos que abordem a Avaliação de Desempenho Organizacional numa perspectiva de responsabilidade social e ambiental, contribuindo na identificação de potenciais estudos futuros.

---

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Organizacional. Literatura nacional. Conceitos. Abordagens.

---

**ABSTRACT:** Studies and debates about of approaches and concepts of a certain theme are important so that this theme can grow as a study field. So, the goal of this study is to identify the approaches of the Organizational Performance Evaluation presents in the recent national literature. It was searched publications about Evaluation of Organizational Acting of the years from 2010 to 2014, available in the periodical portal of the Coordination of the Improvement of Higher Education Personnel - CAPES. We used the Knowledge Development Process-Constructivist (Pronow-C) process to the selection of the articles and after we applied content analysis in the papers included in the study. The results of the research evidenced "Gestão & Produção" and "Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios" as main journal; prevalence of practical studies (68% of the analyzed papers); prevalence of studies with an objective definition of Organizational Performance Evaluation (14 papers); and, the author more quoted was Leonardo Ensslin, the responsible for the most used concept, which recognizes the Organizational Performance Evaluation as a process that allows the construction and dissemination of knowledge through the identification, organization, measurement and integration of relevant criteria to measure and manage the organization's strategic objectives. We verified consensus in the approaches of the Organizational Performance Evaluation, considering it a support instrument to the management and decision-making process. We verified as gap the shortage of studies that approach the Organizational Performance Evaluation in a perspective of social and environmental responsibility, contributing to identification of potentials future studies.

---

**Keywords:** Organizational Performance Evaluation. National literature. Concepts. Approaches.

Recebido em: 06/02/2017

Aprovado em: 28/06/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Basto

## 1 INTRODUÇÃO

Avaliar o desempenho é de grande relevância para a sustentabilidade das organizações, pois permite identificar suas áreas eficientes e suas áreas falhas, possibilitando o planejamento e o acompanhamento de ações estratégicas de melhoria. A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um instrumento eficaz de gestão do desempenho, contudo, um mesmo sistema de avaliação de desempenho pode afetar de forma distinta a *performance* da entidade, e sua eficácia vai depender da maneira como o sistema foi implantado (PAVLOV; BOURNE, 2011).

Pavlov e Bourne (2011) desenvolveram um modelo conceitual para descrever e explicar os efeitos da ADO sobre os processos organizacionais que proporcionam o desempenho organizacional e, como resultado principal, identificaram que, dependendo de como a ADO é usada, pode afetar as rotinas de três maneiras distintas: (a) efeito gatilho: quando utilizada na função de retorno, de comunicar os resultados da execução das rotinas e indicar o desempenho adequado às demandas; (b) efeito orientação: neste caso é usada na função de realimentação, onde as medidas orientam a direção das mudanças nas rotinas da organização e (c) efeito intensificação: quando a avaliação contribui para o processo de interação entre a representação e os níveis de ação da rotina organizacional, sendo que a discussão entre a ideia da rotina e do padrão de ação correspondente intensifica e estimula o processo de ajustá-los.

Devido às grandes mudanças organizacionais ocorridas desde meados da década de 1980, como abertura de mercados, aumento da competitividade, resultado da globalização da economia (CAMPOS, 2013),

abordagens sistemáticas para medir desempenho e um controle rigoroso da gestão tornaram-se fundamentais para a sustentabilidade organizacional. As medidas de desempenho passaram a integrar a base do planejamento estratégico e as medidas financeiras deixam de ser suficientes para avaliar o desempenho. A gestão que considera unicamente medidas financeiras tende a apresentar resultados imediatos nos lucros. Contudo, no longo prazo, pode comprometer a eficiência organizacional como um todo (UPADHAYA; MUNIR; BLOUNT, 2014).

A grande diversidade de organizações fomentou o desenvolvimento de ferramentas e instrumentos de ADO que se adaptam às diferentes realidades. Neste contexto, muitos *frameworks* multidimensionais para a avaliação de desempenho foram propostos ao longo da década de 1980 e 1990 (NEELY, 2005). Folan e Browne (2005) em seu estudo abordam diversos *frameworks* multidimensionais demonstrando o dinamismo e a crescente relevância do tema.

Modelos como Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992) vão além dos indicadores financeiros. Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) apontam para a importância da ADO considerar aspectos tangíveis, mensurados a partir de indicadores financeiros, e aspectos intangíveis, mensurados a partir de indicadores não financeiros, contemplando as múltiplas dimensões organizacionais.

Pavlov e Bourne (2011) destacam que essa temática tem ocupado lugar central também na literatura. Considerando a diversidade e a complexidade das abordagens da ADO e a sua relevância para

o meio organizacional e para o meio acadêmico, este artigo objetivou identificar as abordagens da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) presentes na literatura nacional recente. Para isso, realizou-se análise de conteúdo das publicações sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional dos anos de 2010 a 2014, disponíveis no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e desenvolveu-se uma análise de indicadores bibliométricos.

A análise de conteúdo permite a geração de conhecimento através de análise profunda do discurso, por meio da aplicação de técnicas e critérios selecionados (BARDIN, 2002). A originalidade deste estudo está no fato de evidenciar as abordagens recentes nas publicações sobre ADO em nível nacional, contribuindo na identificação de lacunas na literatura nacional e potenciais estudos futuros. A relevância de estudos voltados ao conhecimento da produção científica nacional é apontada no estudo de Vanz e Stumpf (2010).

Este artigo se encontra organizado em cinco seções assim distribuídas:

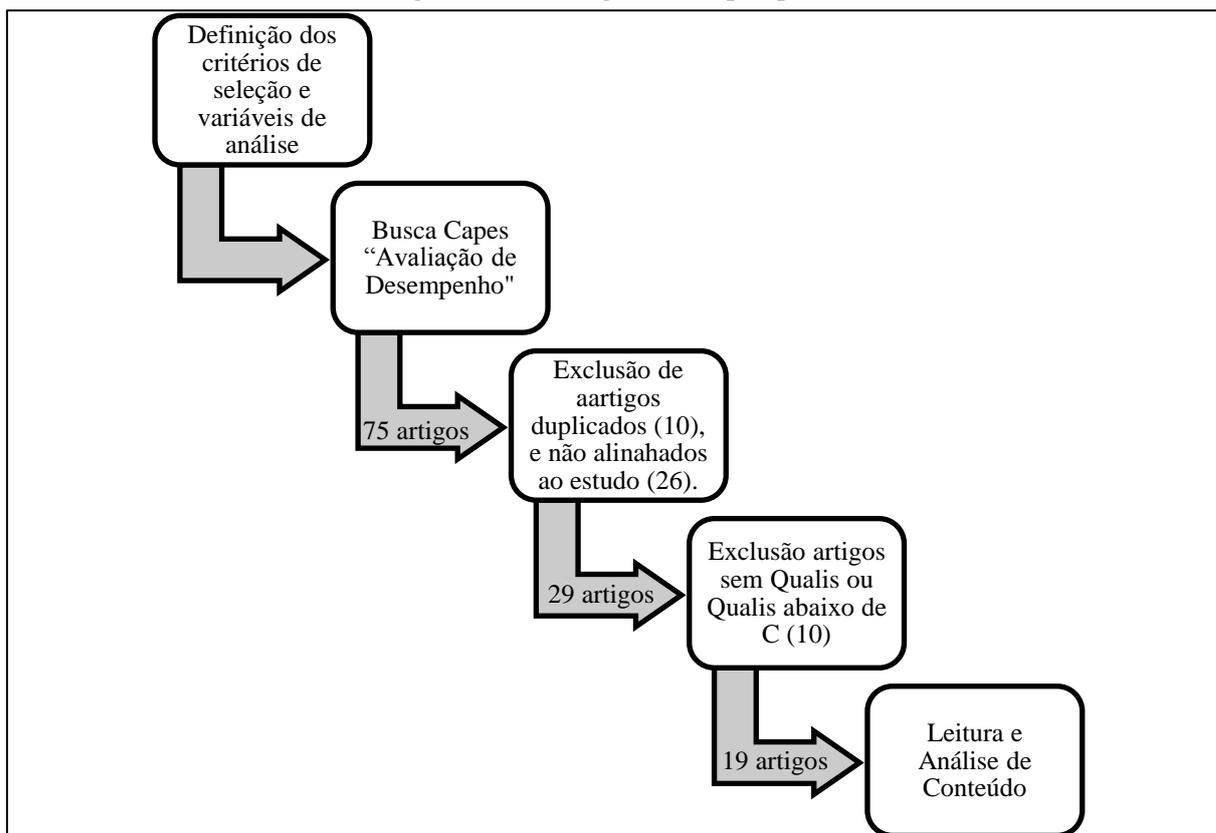
Introdução; Metodologia da pesquisa; Resultados e Discussões; Considerações Finais; e, por último, as Referências citadas no estudo.

## 2 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção objetiva enquadrar metodologicamente o presente estudo, sendo que, quanto à natureza do objetivo, classifica-se como descritiva e teórico-conceitual aplicada, pois, procurou descrever e analisar as características do portfólio dos artigos selecionados. As análises aconteceram sob a lógica de pesquisa indutiva, já que parte de dados e observações dos estudos selecionados para chegar à proposições gerais e no que tange à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como qualitativo e quantitativo (RICHARDSON, 2015).

Quanto à coleta de dados, foram utilizados dados primários, ao longo do processo de seleção do portfólio bibliográfico, e dados secundários, resultado das análises dos artigos selecionados. As etapas da presente pesquisa estão apresentadas na figura 1.

Figura 1 – Fluxograma da pesquisa.



Fonte: elaborado pelas autoras

A primeira etapa da pesquisa, definição dos critérios de seleção e variáveis de análise, foi debatida e definida pelas autoras antes de iniciar o processo de busca e seleção de artigos. Definiu-se como base para o mapeamento dos artigos o processo *Pronow-C* (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; TASCA *et al.*, 2010). Dessa forma, na sequência, realizou-se busca pelo termo exato “Avaliação de Desempenho”, que deveria estar presente no título. A definição por esse termo, sem outras combinações, objetivou uma investigação ampla. A busca foi realizada nos trabalhos indexados nas bases de dados CAPES, considerando somente textos completos. Os procedimentos foram realizados no mês de julho de 2015 e consideraram trabalhos publicados entre 2010 e 2014.

Durante esse processo foram identificados 75 artigos. Após a eliminação das referências repetidas (10), restaram 65 e, desses 65, verificou-se o alinhamento com o tema e os objetivos da pesquisa, através da leitura do título e do seu resumo. Após esse procedimento, foram excluídos outros 26 por não estarem alinhados ao tema e ao objetivo deste estudo, restando 29 artigos.

Na sequência, analisou-se o estrato do periódico pela classificação do QUALIS/CAPES, sendo excluídos 10 artigos, por estarem publicados em periódicos que não possuem qualificação no estrato da CAPES ou por terem sido publicados em periódicos com qualificação C (consulta realizada em setembro de 2015). Optou-se por esta classificação para que fossem considerados os artigos de maior

relevância. Dessa forma, foram analisados individualmente 19 artigos a partir das seguintes categorias e variáveis:

a) Quanto aos dados bibliográficos: ano de publicação; periódico de publicação; principais palavras-chaves utilizadas; tipo de estudo quanto à natureza (teórico/prático);

b) Quanto aos conceitos e abordagens: conceitos de Avaliação de Desempenho; objeto de estudo; medidas utilizadas e abordagens de Avaliação de Desempenho usadas.

As variáveis foram identificadas a partir da leitura de cada artigo. Para identificação das metodologias e abordagens utilizadas pelos estudos, aplicou-se a análise de conteúdo, que, através de um conjunto de técnicas, adaptáveis aos objetivos do estudo, permite mapear os artigos selecionados, visando o conhecimento dessa produção, indo além das aparências do que está sendo comunicado (BARDIN, 2002; GOMES, 2003). Os dados foram tabulados e analisados a partir de uma ficha padronizada,

com o auxílio de planilhas eletrônicas, de estatística descritiva e análise de conteúdo.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, estão apresentados os resultados e discussões da pesquisa, organizados em duas subseções que abordam primeiramente os dados bibliográficos do portfólio e, na sequência, os conceitos e abordagens de Avaliação de Desempenho presentes nos artigos do portfólio analisado.

#### **3.1 Dados bibliográficos do portfólio**

Para identificação dos artigos elaborou-se o Quadro 1, que apresenta o título dos 19 artigos selecionados, respectivo periódico em que foram publicados, bem como a qualificação deste pelo QUALIS/CAPES na área de Engenharias III, em setembro de 2015. Optou pela área de Engenharias III devido ao fato de as autoras estarem ligadas a um programa de pós-graduação classificado nesta área.

Quadro 1 – Artigos selecionados para o portfólio de pesquisa no período entre 2010 e 2014.

<b>Identificação do Artigo</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Periódico</b>
Giacomello e Oliveira (2014).	Análise Envolvória de Dados (DEA): uma proposta para avaliação de desempenho de unidades acadêmicas de uma universidade.	Revista Gestão Universitária na América Latina.
Platt <i>et al.</i> (2014).	Avaliação de desempenho dos municípios brasileiros a partir da implantação do PMAT, fundamentado na metodologia MCDA-C.	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.
Soares e Melo (2014).	Avaliação de Desempenho Organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.
Schiehl e Landry (2014).	Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Almeida e Nunes (2014).	Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva.	Gestão & Produção.
Nascimento <i>et al.</i> (2013).	Avaliação de Desempenho de micro e pequenas empresas fundamentada na metodologia MCDA-C na cidade de Lages.	Future Studies Research Journal.
Cunha e Corrêa (2013).	Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos	Revista de Administração de Empresas.
Bortoluzzi <i>et al.</i> (2013).	Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade.
Martins, Lacerda e Ensslin (2013).	Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.
Azevedo <i>et al.</i> (2013).	Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil.	Produção.
Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012).	Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho.	Gestão & Produção.
Souza, Basso e Pires (2011).	Avaliação de Desempenho de Empresas Associadas em Redes: Um Estudo Sobre a Utilização de Indicadores Financeiros e Não Financeiros.	Espacios.
Bortoluzzi <i>et al.</i> (2011).	Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.
Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011).	Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços.	Gestão & Produção.
Galvão, Corrêa e Alves (2011).	Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior.	Revista de Administração da UFSM.
Nascimento <i>et al.</i> (2010).	Investigação da produção científica em pesquisas da área de Engenharias III e Administração, Ciências Contábeis e Turismo relacionadas à avaliação de desempenho organizacional.	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online).
Sellitto, Borchardt e Pereira (2010).	Modelagem para avaliação de desempenho ambiental em operações de manufatura.	Gestão & Produção.
Lorenzetti, Lopes e Lima (2010).	Aplicação de método de pesquisa operacional (DEA) na avaliação de desempenho de unidades produtivas para área de educação profissional.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.
Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010).	Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

Fonte: dados da Pesquisa.

Todos os artigos analisados estão publicados no idioma português, sendo apenas um publicado em periódico estrangeiro, *Espacios* (Venezuela). Isso se deve ao fato de a busca por trabalhos ter sido realizada somente com termos em português e atende ao objetivo de contemplar a literatura nacional.

Analisando-se os artigos do portfólio, com relação ao ano de publicação, verificou-

se que os anos de maior publicação foram 2013 e 2014, com cinco artigos publicados em cada ano, seguidos dos anos de 2010 e 2011 com quatro artigos publicados e, por fim, o ano de 2012 com apenas um artigo publicado.

No Quadro 2, apresenta-se os artigos selecionados ordenados por número de publicações em cada periódico encontrado.

Quadro 2 – Número de artigos por periódicos.

Periódico	Publicações (N)
Gestão & Produção.	4
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios.	4
Revista Brasileira de Gestão de Negócios.	2
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.	1
Future Studies Research Journal.	1
RAE-Revista de Administração de Empresas.	1
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade.	1
Produção.	1
Espacios.	1
Revista de Administração da UFSM.	1
Revista Gestão Universitária na América Latina.	1
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online).	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Destacam-se os periódicos “Gestão & Produção” e “Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios”, com quatro publicações cada um, seguidos do periódico “RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios”, com duas publicações.

Em relação às palavras-chave, verifica-se que 10 artigos apresentam quatro palavras-chave, cinco artigos três palavras-chave, três artigos cinco palavras-chave e um artigo seis palavras-chave. Do total de 76 palavras-chave, as utilizadas duas ou mais vezes foram: com 12 incidências: Avaliação de Desempenho; com quatro incidências: MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista e bibliometria; com três incidências: Avaliação de Desempenho Organizacional e Análise

Envoltória de Dados (DEA); com duas incidências: desempenho e ensino superior.

A respeito da metodologia da pesquisa utilizada pelos estudos do portfólio, quanto à sua natureza, foram classificados em teórico ou prático. O estudo teórico amplia as generalizações, torna possível aprofundar o entendimento e conhecer publicações recentes sobre o assunto, enquanto o estudo prático está voltado para soluções de problemas concretos e na busca de maneira mais eficiente ou eficaz de solucionar problemas (GIL, 2002). Considerando os artigos compreendidos dentro do portfólio desta pesquisa, constatou-se que 32% deles são teóricos e 68% são práticos. Portanto, verifica-se a

predominância dos estudos práticos na área de ADO.

Nascimento *et al.* (2010) em seu estudo, onde buscaram identificar as principais ferramentas gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação de desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais no período de 2000 a 2008, encontraram resultados diferentes. Os mesmos constataram que 59% dos artigos que avaliaram eram estudos teóricos. Isso demonstra uma mudança nas pesquisas, onde a discussão tem deixado de ser apenas teórica, evoluindo e alcançando o campo prático, da realidade das organizações.

### 3.2 Conceitos e abordagens de Avaliação de Desempenho

Dos artigos analisados, 26% (N=5) não apresentam conceito que definam de forma objetiva a ADO (SCHIEHLL; LANDRY, 2014; ALMEIDA; NUNES, 2014; NASCIMENTO *et al.*, 2013; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; LORENZETT; LOPES; LIMA, 2010), apresentando-o de forma implícita e, 74% (N=14), por outro lado, apresentam, sendo Leonardo Ensslin o autor mais citado. Além disso, em três trabalhos os autores citam conceitos próprios (GIACOMELLO; OLIVEIRA, 2014; PLATT *et al.*, 2014; NASCIMENTO *et al.*,

2013). Percebe-se que, apesar dos apenas 32% dos estudos serem teóricos, a maioria deles cita conceitos teóricos sobre o assunto.

Esses dados também diferem dos dados encontrados por Nascimento *et al.* (2010) que identificaram que apenas 4% dos artigos de engenharias III analisados apresentaram conceitos para definir de forma objetiva a ADO.

O conceito mais disseminado nos artigos avaliados baseia-se no autor mais citado e apresenta a ADO como um processo que permite construir e disseminar conhecimento através da identificação, organização, mensuração e integração de critérios relevantes para medir e gerenciar os objetivos estratégicos da organização (BORTOLUZZI *et al.*, 2013; MARTINS; LACERDA; ENSSLIN, 2013; AZEVEDO *et al.*, 2013; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; NASCIMENTO *et al.*, 2010; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Avaliando-se as abordagens de ADO, percebe-se que são diversas, podendo ser aplicadas a organizações distintas em tamanho, em objetivos, em atividades, em valores e em crenças. Além disso, são passíveis de adaptação às mais diversas estratégias de gestão, conforme está evidenciado no Quadro 3.

Quadro 3 – Abordagem de avaliação de desempenho.

Identificação do Artigo	Medidas de AD usadas (financeiras e/ou não financeiras)	Objeto de estudo	Abordagem de ADO
Giacomello e Oliveira (2014).	Financeiras e Não financeiras	Uma universidade.	Instrumento que orienta a melhoria contínua e o desempenho organizacional e apoia à implantação da estratégia organizacional e a correta aplicação dos recursos disponíveis.
Platt <i>et al.</i> (2014).	Financeiras e Não financeiras	Uma Prefeitura Municipal.	Instrumento de apoio ao controle e ao processo de tomada de decisão, que permite avaliar a qualidade da gestão, em termos de investimento e gastos públicos.
Soares e Melo (2014).	Não aborda medidas	Base Scielo.	A evolução das publicações relacionadas à ADO e o seu histórico, dividindo-a em duas fases principais: 1) sistemas tradicionais; 2) sistemas multidimensionais.
Schiehll e Landry (2014).	Não financeiras	Gestores de empresas residentes no Canadá.	Aborda como a percepção da controlabilidade de resultados e da equidade do processo de ADO é influenciada pela incerteza ambiental, pela descentralização da tomada de decisão e pelo uso de medidas subjetivas.
Almeida e Nunes (2014).	Não financeiras	Empresa de engenharia consultiva.	Instrumento de apoio a gestão organizacional, principalmente no que tange ao desempenho ambiental e segurança e saúde no trabalho.
Nascimento <i>et al.</i> (2013).	Financeiras e Não financeiras	Micro e pequenas empresas.	Instrumento de apoio à tomada de decisão, no âmbito das micro e pequenas empresas.
Cunha e Corrêa (2013).	Financeiras e Não financeiras	Organizações de saúde, sem fins lucrativos.	Aborda as perspectivas históricas da ADO, considera que a ADO deve adaptar-se, a fim de atender as especificidades de cada tipo de organização.
Bortoluzzi <i>et al.</i> (2013).	Não financeiras	Curso de ensino superior público federal.	Instrumento de apoio ao controle e ao processo decisório, contemplando as particularidades do contexto decisório e a complexidade de se avaliar o desempenho.
Martins, Lacerda e Ensslin (2013).	Não aborda medidas	Artigos que abordam ADO em instituições de ensino superior.	Instrumento de apoio à gestão e de geração de conhecimento no decisor.
Azevedo <i>et al.</i> (2013).	Financeiras e Não financeiras	Orçamento de uma obra da construção civil.	Avaliação de desempenho como processo de geração de conhecimento no decisor e instrumento de apoio à decisão e de avaliação da gestão.
Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012).	Não aborda medidas	Artigos sobre ADO numa perspectiva estratégica na base <i>Web of Science</i> .	Avaliação de desempenho como instrumento auxiliar à gestão dos recursos disponíveis.
Souza, Basso e Pires (2011).	Financeiras e Não financeiras	Redes de empresas.	Ferramenta de acompanhamento dos objetivos e das estratégias da empresa, que permite corrigir e melhorar o modelo de gestão vigente. Aborda <i>Tableaux Board</i> e <i>Balanced Scorecard</i> .
Bortoluzzi <i>et al.</i> (2011).	Não aborda medidas	Artigos sobre ADO e redes de pequenas e médias empresas (CAPES).	A importância da ADO para redes de pequenas e médias empresas e também a necessidade de maior consolidação dos conceitos desses dois temas.
Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin	Financeiras e Não financeiras	Empresa de computadores e sistemas.	Ferramenta de apoio ao gestor no processo de gerenciamento das potencialidades e fragilidades da organização, considerando, as particularidades de

Identificação do Artigo	Medidas de AD usadas (financeiras e/ou não financeiras)	Objeto de estudo	Abordagem de ADO
(2011).			cada organização, devendo ter claro cada aspecto que será avaliado e como será avaliado.
Galvão, Corrêa e Alves (2011).	Financeiras e Não financeiras	Material bibliográfico disponível.	Ferramenta de apoio a gestão, voltada para a avaliação ADO de instituições de ensino superior. Desenvolvimento de modelo a partir de modelos existentes.
Nascimento <i>et al.</i> (2010).	Não aborda medidas	Artigos em periódicos de Engenharia III, Administração, Ciências Contábeis e Turismo.	Ferramenta de apoio ao processo decisório e de aperfeiçoamento organizacional, que deve atender as especificidades de cada organização e os indicadores devem estar alinhados aos seus objetivos e suas estratégias. Apresenta teoricamente 8 modelos de avaliação de desempenho, através de análise de conteúdo.
Sellitto, Borchardt e Pereira (2010).	Não financeiras	5 empresas de manufatura.	Ferramenta de apoio à gestão ambiental.
Lorenzetti, Lopes e Lima (2010).	Financeiras e Não financeiras	SENAI/SC.	Instrumento de apoio à gestão e ao estabelecimento e ao acompanhamento de metas.
Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010).	Financeiras e Não financeiras	Indústria de móveis.	Ferramenta de apoio à gestão organizacional, que contempla elementos tangíveis e intangíveis, para a manutenção da competitividade no âmbito de pequenas e médias empresas.

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se nos estudos que abordam medidas de ADO, que 10 deles usam tanto medidas financeiras quanto não financeiras, enquanto quatro apenas medidas não financeiras. Isso evidencia a preocupação em avaliar o desempenho organizacional para além de indicadores que retratem apenas a situação econômica e financeira das empresas, mas que considere também dimensões ambientais, sociais, de conformidade dos processos, de satisfação do cliente, de qualidade, de segurança, de aprendizagem, de produção, dentre outros. Contudo, percebe escassa abordagem da ADO como instrumento de avaliação de responsabilidade social ou de avaliação do impacto das atividades organizacionais no meio em que estão inseridas, sendo que mesmo os indicadores não financeiros

abordados nos estudos avaliados tem como foco principal os ativos (intangíveis) das organizações.

Quanto ao objeto dos estudos, verifica-se que a ADO pode ser aplicada em diversos tipos de organização, já que se encontraram estudos relacionados a empresas de modo geral, empresas de pequeno e médio porte; hospitais, instituições de ensino, organizações sem fins lucrativos, redes de empresas, prestadoras de serviço, indústria, comércio e órgãos públicos. Isso demonstra a facilidade de adaptação para atender às especificidades de cada organização. Além disso, com relação aos estudos teóricos, percebe-se que o tema está presente nas mais diversas bases de dados.

Com relação à abordagem, os autores apresentam a ADO como um instrumento de apoio ao gerenciamento e ao processo decisório, que permite avaliar a qualidade da gestão e acompanhar o comportamento das metas e dos objetivos estabelecidos. Afirmam, ainda, que a ADO é flexível e capaz de adaptar-se às particularidades de cada organização, permitindo avaliar o todo ou as unidades e os processos individualmente, identificando unidades e/ou processos eficientes ou ineficientes, fazendo com que os esforços e recursos sejam aplicados de maneira a contribuir para a melhoria do desempenho esperado.

Nascimento *et al.* (2010) encontraram como principais termos relacionados à avaliação de desempenho “mensurar” e “aperfeiçoar”, assemelhando-se a esse estudo, pois de forma genérica os artigos analisados nos dois estudos tratam a ADO como instrumento/ferramenta para mensurar e melhorar continuamente a gestão das organizações.

Além disso, as abordagens usadas evidenciam que a ADO permite ao gestor e aos demais interessados o conhecimento da realidade da organização, através de indicadores financeiros e não financeiros.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as abordagens da Avaliação de Desempenho Organizacional presentes na literatura nacional recente (2010-2014), disponível no portal de periódicos da CAPES, no idioma Português. Entende-se que o objetivo foi alcançado, pois se realizou a análise dos dados bibliográficos, dos conceitos e das abordagens das publicações do portfólio selecionado.

Quanto aos dados bibliográficos, constatou-se que os anos de 2013 e 2014 concentraram o maior número de publicações, cinco artigos em ambos os anos. Destacam-se como principais periódicos “Gestão & Produção” e “Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios” com quatro publicações cada um. Houve predomínio de estudos práticos, 68% dos artigos, sendo que a maioria buscava desenvolver modelos que atendessem às necessidades dos mais diversos tipos de organização. Apenas um artigo do portfólio (NASCIMENTO *et al.*, 2010) tratou da análise dos conceitos de ADO, sendo este utilizado para discutir os resultados encontrados no presente estudo.

Quanto aos conceitos e abordagens, constatou-se que 14 artigos citam conceito com definição objetiva de ADO, tendo como o autor mais citado Leonardo Ensslin. Ficou evidente também a importância que vem sendo atribuída ao fato de avaliar as organizações através de medidas não financeiras e verificou-se consenso entre os estudos analisados de que ADO é considerada um instrumento flexível de apoio ao gerenciamento e ao processo decisório, flexível, podendo adaptar-se às particularidades e aos objetivos de organizações distintas.

Este artigo não teve o intuito de construir um referencial teórico, mas realizar um mapeamento das publicações sobre ADO recentes. Identificou-se como principal lacuna a escassez de estudos que abordem a ADO numa perspectiva de responsabilidade social e ambiental. Dessa forma, futuras pesquisas que contemplem essas lacunas apresentam-se como potenciais estudos. Contribui também na identificação dos principais autores e periódicos nacionais sobre a temática.

Como limitações desta pesquisa, apontam-se os seguintes fatores: a) a

pesquisa limitou-se a artigos em português, publicados em periódicos indexados nas bases de dados disponíveis no portal de periódicos da CAPES de acesso grátis, via internet; b) o estrato Qualis/CAPES utilizado é de setembro de 2015 e pode sofrer alterações nos próximos anos; e c) a definição das variáveis analisadas nos artigos seguiu à interpretação dos autores desta pesquisa e esta pode não corresponder às conclusões dos autores originais dos trabalhos. Para trabalhos futuros, segure-se ampliar a pesquisa, considerando outras bases de dados, outros idiomas e outras variáveis não abordadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. L.; NUNES, A. B. A. Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva. *Gestão & Produção*, v. 21, n. 4, p. 810-820, 2014.
- AZEVEDO, R. C.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; FRANÇA, L. A.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil. *Produção*, v. 23, n. 4, p. 705-722, 2013.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, M. R.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 7, n. 1, p. 35-57, 2013.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de Desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.
- CAMPOS, K. C. Índice de Desempenho Econômico-financeiro: melhores e piores empresas no Brasil. *Revista de Administração da UEG*, v.4, n.3, set./dez. 2013.
- CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de Investigação e Análise Bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

- FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, v. 56, p. 663-680, 2005.
- GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 3, p. 425-441, 2011.
- GIACOMELLO, C. P.; OLIVEIRA, R. L. Análise Envoltória de Dados (DEA): uma proposta para avaliação de desempenho de unidades acadêmicas de uma universidade. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 7, n. 2, p. 130-151, 2014.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22.ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, p. 70-80, 1992.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- LORENZETT, J. R.; LOPES, A. L. M.; LIMA, M. V. A. Aplicação de Método de Pesquisa Operacional (DEA) na avaliação de desempenho de unidades produtivas para área de educação profissional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 3, n. 1, p. 168-190, 2010.
- MARTINS, R. P.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L. Um estudo bibliométrico sobre Avaliação de Desempenho em instituições de ensino superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 3, p. 238-265, 2013.
- NASCIMENTO, M.; HAUBERT, F. L. C.; FILARDI, F.; LIMA, M. V. A. Avaliação de Desempenho de micro e pequenas empresas fundamentada na metodologia MCDA-C na cidade de Lages. *Future Studies Research Journal*, v. 5, n. 2, p. 79-112, 2013.
- NASCIMENTO, S.; ROCHA, I.; KROENKE, A.; SILVA, J. O.; HEIN, N. Investigação da produção científica em pesquisas da área de engenharia III e administração, ciências contábeis e turismo relacionadas à avaliação de desempenho organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, v. 15, n. 3, p. 66-79, 2010.
- NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25 n. 12, p. 1264-1277, 2005.
- PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 1, p. 101-122, 2011.
- PLATT, A. P. A.; DUTRA, A.; LIMA, C. R. M.; ENSSLIN, E. R. Avaliação de desempenho dos municípios brasileiros a partir da implantação do PMAT, fundamentado na metodologia MCDA-C. *Revista Brasileira de Gestão e*

*Desenvolvimento Regional*, v. 10, n. 1, p. 229-256, 2014.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHIEHLL, E.; LANDRY, S. Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 52, p. 484-503, 2014.

SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. Modelagem para avaliação de desempenho ambiental em operações de manufatura. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, p. 95-109, 2010.

SOARES, T. C.; MELO, P. A. Avaliação de Desempenho Organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 2, p. 148-164, 2014.

SOUZA, M. A.; BASSO, I.; PIRES, V. M. Avaliação de Desempenho de Empresas Associadas em Redes: Um Estudo Sobre a Utilização de Indicadores Financeiros e Não-Financeiros. *Espacios*, v. 32, n. 2, p. 27, 2011.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

UPADHAYA, B.; MUNIR, R.; BLOUNT, Y. Association between performance measurement systems and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 7, p. 853-875, 2014.

VANZ, S. A. S.; STUMPF, I. R. C. Procedimentos e ferramentas aplicados aos estudos bibliométricos. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 20, n. 2, p. 67-75, 2010.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Leomara Battisti Telles**

Doutoranda em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); Professora do colegiado de Administração, Instituto Federal do Paraná (IFPR). Endereço: Rodovia PR 562, Flor da Serra, Coronel Vivida, Paraná. CEP:85550-000. E-mail: leomara.battisti@ifpr.edu.br

### **Juliana Vitória Messias Bittencourt**

Professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Email: julianavitoria@utfpr.edu.br