

# Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008

Sabrina do Nascimento  
Sandro César Bortoluzzi  
Ademar Dutra  
Sandra Rolim Ensslin

Recebido em 08/setembro/2009  
Aprovado em 18/agosto/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1018

## RESUMO

A questão da avaliação do desempenho organizacional continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial. Os indicadores de desempenho assumem papel central, por configurarem-se como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão. No estudo aqui apresentado, objetivou-se investigar, sob a ótica da avaliação de desempenho organizacional, as características dos indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008. Optou-se por uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, que identificou 2.646 artigos que apresentavam no título, no resumo e/ou nas palavras-chave as terminologias: avaliação, desempenho, *performance*, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*. Desses, selecionaram-se os artigos que apresentavam os termos indicador, critério, atributo e medida, resultando em 85 artigos que tiveram seus conteúdos analisados. Constatou-se que 61,14% dos artigos analisados apresentavam a terminologia indicador de desempenho (ID), e 73% não apresentavam o conceito de ID. Os indicadores utilizados apresentavam, em sua maioria, foco econômico-financeiro e eram quantitativos com mensuração ordinal. Em linhas gerais, os indicadores de desempenho organizacionais conseguiram atingir o objetivo de auxiliar no processo decisório, uma vez que 76% dos artigos investigados apresentaram as vantagens de sua aplicação.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho organizacional, indicadores de desempenho, medidas de desempenho, produção científica, estudo bibliométrico.

This is an Open Access article under the [CC BY](#) license.

Sabrina do Nascimento, Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, é Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina (CEP 89140-000 – Ibirama/SC, Brasil). E-mail: sabnascimento@gmail.com  
Endereço:  
Universidade do Estado de Santa Catarina  
Departamento de Ciências Contábeis  
Rua Getúlio Vargas, 2.822  
89140-000 – Ibirama – SC

Sandro César Bortoluzzi, Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina e Doutorando em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, é Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP 85503-390 – Pato Branco/PR, Brasil). E-mail: sandro@utfpr.edu.br

Ademar Dutra, Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, é Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (CEP 88050-001 – Florianópolis/SC, Brasil). E-mail: ademmar.unisul@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin, Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, é Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (CEP 88010-970 – Florianópolis/SC, Brasil). E-mail: senssln@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho das organizações continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial, trazendo, neste milênio, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional. Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos.

Várias pesquisas têm voltado sua atenção ao estudo de aspectos relacionados à avaliação de desempenho, sobretudo aos indicadores de desempenho organizacionais, como as de Van Bellen (2002), Fernandes (2005), Merchant (2006), Machado, Machado e Holanda (2007), Callado, Callado e Almeida (2008), Menezes, Guimarães e Sellitto (2008).

Para Coelho *et al.* (2008), cada vez são mais comuns os estudos realizados sobre o tema, pois, além de serem uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho tornaram-se uma medida estratégica de sobrevivência das organizações. As empresas necessitam desenvolver processos gerenciais que as auxiliem na avaliação de seu desempenho, assim Petri (2005, p.39) assevera que os gestores devem

- “buscar formas de medir e de avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade, entre outras características”.

Para essa tarefa, podem fazer uso dos indicadores que, segundo Tocchetto e Pereira (2004, p.1),

- “são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e as tendências das condições de um dado ambiente”.

Van Bellen (2002, p.5) afirma que o objetivo principal dos indicadores

- “é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação”.

Assumindo que os indicadores de desempenho se configuram como instrumentos capazes de fornecer informações importantes na avaliação de desempenho organizacional, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características dos indicadores de desempenho encontradas nas pesquisas veiculadas na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, que abordam o tema avaliação de desempenho organizacional? Para responder a essa indagação, neste estudo busca-se investigar sob a ótica da avaliação de desempenho organizacional as características dos indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas na referida área, no período de 2000 a 2008.

A pesquisa tem sua relevância ao proporcionar conhecimentos acerca das características apresentadas pelos indicadores de desempenho mais utilizados nos periódicos em análise,

quanto a: terminologias, foco, natureza, formas de mensuração, conceitos, aplicação, limitações, vantagens e exemplos dos indicadores mais utilizados. Neely (2005) afirmam que, ao observar as principais pesquisas realizadas sobre o tema, ainda existem vários aspectos abertos à discussão, pois seus resultados apresentam lacunas e incongruências que necessitam de investigação. Ademais, no presente estudo busca-se contribuir para a discussão dos aspectos que se encontram abertos à discussão, lançando um novo olhar sobre as características dos indicadores de desempenho nessa área de conhecimento.

## 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Atualmente a avaliação de desempenho se tornou um instrumento fundamental na gestão das organizações ante o ambiente de competitividade dinâmica no qual as empresas estão inseridas. Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. A avaliação é influenciada principalmente pelos objetivos e metas da empresa, que se refletem no exercício do controle e estão correlacionados com as fases de execução e planejamento das atividades da empresa.

Dutra (2003) destaca que, sem as medidas de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para:

- comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles;
- fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
- identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;
- tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Nesse mesmo sentido, Machado, Machado e Holanda (2007) asseveram que o processo de tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores em relação a indicadores como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, habilidades estratégicas, dentre outros indicadores.

Para Neely, Gregory e Platts (2005), a avaliação de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar uma ação, no qual a mensuração é equacionada com a quantificação,

e a ação é entendida como aquilo que leva ao desempenho. Dutra (2003, p.110) a conceitua como

- “uma das funções essenciais da prática ‘gerenciar’, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional”.

Neste trabalho, adota-se afiliação teórica ao conceito de avaliação de desempenho (AD) apresentado por Ensslin *et al.* (2010, p.125):

- “É o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”.

Esse conceito restringe-se a contextos organizacionais com o intuito de envolver pessoas em prol do alcance dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN, 2008; ENSSLIN *et al.*, 2010; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

### 3. CARACTERÍSTICAS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

Acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são fundamentais a fim de que sejam percebidas no momento da construção desses indicadores (MERCHANT, 2006).

Uma característica que deve ser levada em consideração está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, estes devem respeitar os demais objetivos da organização. Indicadores incongruentes podem levar o gestor a tomar o caminho errado, por exemplo, um indicador de aumentar o lucro no curto prazo pode ser interessante em um primeiro momento, mas parece não ser uma boa medida para garantir que a empresa se mantenha sustentável no longo prazo (MERCHANT, 2006). Outro aspecto está voltado para a controlabilidade, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor; se não for dada a ele autonomia para influenciar o indicador e controlá-lo, o indicador perde o poder motivacional (MERCHANT, 2006). Os indicadores devem ser oportunos. Se o indicador não gerar recompensas no médio prazo, não terá o efeito desejado, por exemplo, se a melhora em um indicador só tiver recompensa ao final de dez anos, o gestor não estará motivado a alcançá-la (MERCHANT, 2006). Os indicadores devem ser acurados e resumem-se em precisão e objetividade; devem ser compreensíveis, o gestor deve conhecer o que está medindo; e devem ter uma relação que compense custo *versus* benefício, ou seja, o custo para realizar a medição tem de ser menor do que os benefícios trazidos pelo indicador de seu monitoramento (MERCHANT, 2006).

Essas características são importantes no momento de criar indicadores de desempenho e são discutidas na literatura

como essenciais. Adicionalmente a essas características, o ponto mais discutido pelos diversos autores é a necessidade de utilizar uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; GARRENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008). Somente dessa forma a empresa terá uma visão holística dos aspectos que respondem pelo desempenho organizacional.

A discussão da necessidade de incluir medidas não financeiras para avaliar o desempenho organizacional surgiu com a necessidade de as organizações tornarem-se competitivas em um novo contexto empresarial, em que as medidas unicamente financeiras já não eram mais suficientes (CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007). Essa constatação foi manifestada no ambiente contábil por Amir e Lev (1996, *apud* HAN e HAN, 2004) e Guthrie (2001), que questionaram as informações provenientes da contabilidade tradicional e dos relatórios contábeis (financeiros). Observe-se que grande parte da investigação sobre avaliação de desempenho teve início na contabilidade, conforme pode ser verificado na obra de Horngren (1962, *apud* CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007), que apresentava e discutia avaliações de custos e utilização de medidas como o retorno operacional do investimento (ROI).

As medidas não financeiras buscam avaliar os aspectos intangíveis não encontrados nos relatórios contábeis e em outras medidas financeiras, mas fundamentais para uma empresa ter sucesso, como concorrentes, fornecedores, clientes, marca, capital humano (GUTHRIE, 2001; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008). Sendo assim, para considerar os ativos intangíveis na avaliação de desempenho de uma empresa, deve-se determinar de quais os recursos – humanos, informacional e organizacional – a empresa necessita para realizar os processos internos que levem ao alcance de sua estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000).

Adicionalmente, a literatura apresenta que os indicadores devem ser construídos com base em critérios que os tornem adequados a análises futuras (SHAHIN e MAHBOD, 2007). Nesse sentido, Shahin e Mahbod (2007) argumentam que o conjunto de critérios mais frequentemente referenciado na literatura é o Smart (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound*).

Os objetivos devem ser o mais específico possível. Os objetivos soltos e vagos não são desejáveis. Deve-se pensar em objetivos práticos e concretos, que não sejam gerais e vagos (SHAHIN e MAHBOD, 2007). Mensuráveis para determinar claramente se os objetivos foram alcançados, as metas não devem ser ambíguas, mas claras e concretas. Cada uma delas deve ser mensurável. A medida pode ser quantitativa ou qualitativa, mas deve ter um padrão de desempenho e um nível de expectativa (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

Sucesso ou fracasso são atribuídos apenas em relação a objetivos bastante práticos, definidos e passíveis de alcance. Devem ser, pois, razoáveis e viáveis. No entanto, a definição

de metas deve levar em consideração o equilíbrio entre o grau de acessibilidade e o desafio de atingir a meta (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

Uma meta pode ser atingível, mas não ser passível de realização no ambiente particular de determinado contexto organizacional. A escolha de objetivos realista contribui para a análise da disponibilidade de recursos humanos e materiais e para a seleção de indicadores-chave de desempenho (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

As metas devem ter prazo para conclusão. A fixação de um período de tempo fornecerá informações que permitem ao analista monitor o progresso de alcance da meta. Assim, uma data ou cronograma de conclusão deve fazer parte da definição dos objetivos (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

Ensslin e Ensslin (2009) concordam com os conceitos apresentados e afirmam, ainda, que muitos são os fatores que contribuem para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, dentre eles, destacam-se os indicadores de desempenho. Suas principais propriedades, que contribuem para que o modelo de avaliação de desempenho seja bem-sucedido, são: mensurabilidade; operacionabilidade; inteligibilidade; homogeneidade; permissão para distinguir o que falta para melhorar; e respeito às propriedades das escalas.

Um indicador de desempenho é mensurável quando representa a percepção de valor do que o decisor deseja monitorar e não a medida mais fácil associada ao nome do indicador de desempenho; é operacional, quando fisicamente passível de mensurar a propriedade a ele associada; é inteligível quando todos tiverem o mesmo entendimento de seus níveis – podendo a inteligibilidade estar associada a não ambiguidade e a redundância – é homogêneo quando todos os seus níveis analisarem as possíveis ocorrências das mesmas propriedades do contexto; permite distinguir o que falta para melhorar quando em todos os seus níveis é possível visualizar, nas propriedades do contexto que mensura, qual o desempenho pior e qual o

melhor; finalmente, um indicador de desempenho respeita as propriedades das escalas quando evidencia de forma exaustiva quais seus possíveis níveis, a ordenação desses níveis e a diferença de atratividade entre eles (ENSSLIN e ENSSLIN, 2009; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010; BORTOLUZZI *et al.*, 2010).

Neste artigo, buscou-se apresentar os cuidados que devem ser tomados na construção de indicadores de desempenho. Merchant (2006) apresenta o que chama de características dos indicadores de desempenho. Shahin e Mahbod (2007) apresentam os critérios que devem ser considerados no momento da construção de indicadores. Ensslin e Ensslin (2009) apresentam as propriedades que os indicadores de desempenho devem apresentar.

No quadro 1, apresenta-se a visão dos autores pesquisados sobre os cuidados que devem ser adotados no momento da construção dos indicadores de desempenho.

Nesse quadro é possível identificar, na visão de cada pesquisador, as características, os critérios e as propriedades que devem ser observados na construção de indicadores de desempenho. Percebe-se que os cuidados na construção de indicadores de desempenho são complementares e contribuem para que esses indicadores sejam construídos pela observação das características, critérios e propriedades apresentados, pois sua construção é parte importante do processo de avaliação de desempenho organizacional.

#### 4. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa abrange as publicações dos periódicos científicos nacionais A, B e C na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificação da Qualis/Capes referente ao triênio 2007/2009, relacionadas à avaliação de desempenho organizacional no período de 2000 a 2008. Observe-se que a coleta dos artigos foi concluída antes da divulgação da nova

Quadro 1

#### Visão dos Autores sobre Características, Critérios e Propriedades Necessários à Confecção dos Indicadores de Desempenho

MERCHANT (2006)	SHAHIN e MAHBOD (2007)	ENSSLIN e ENSSLIN (2009)
<b>Características</b>	<b>Critérios</b>	<b>Propriedades</b>
1. Congruência	1. Específicos	1. Mensurabilidade
2. Controláveis	2. Mensuráveis	2. Operacionabilidade
3. Oportuna	3. Atingíveis	3. Inteligibilidade
4. Acurada (precisa e objetiva)	4. Realistas	4. Homogeneidade
5. Compreensível	5. Sensíveis ao tempo	5. Permissão para distinguir o que falta para melhorar
6. Custo versus benefício		6. Respeito às propriedades das escalas

classificação dos periódicos científicos por estratos, motivo pelo qual os resultados serão informados pela classificação vigente em fevereiro de 2009. O estudo assume caráter de análise documental, uma vez que a seleção da amostra se justifica pelo fato de os periódicos serem importante fonte de disseminação do conhecimento da área em questão.

O critério utilizado para seleção dos artigos foi dividido em duas etapas. Na primeira, buscou-se a ocorrência das terminologias empregadas para identificar a avaliação de desempenho (AD), conforme localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos, sendo elas: avaliação, desempenho, *performance*, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*. Na segunda etapa, verificou-se a ocorrência das terminologias empregadas na identificação dos indicadores de desempenho (ID), localizadas no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos por meio das terminologias: indicadores, atributos, critérios e medidas. Ressalta-se que, para garantir maior confiabilidade ao estudo, a análise foi realizada por um pesquisador e, posteriormente, a checagem foi feita por outro, separadamente. Contudo, como qualquer outro critério de classificação, esse também está sujeito à subjetividade.

Foram identificados 2.646 artigos sobre avaliação de desempenho no período em análise. Após sua leitura, verificou-se que apenas 265 possuíam enfoque organizacional e, desses, somente 85, distribuídos em 34 periódicos, utilizavam a expressão indicadores de desempenho. Destaca-se que, dos 85 artigos selecionados, 59 (69,4%) estão concentrados nos 14

periódicos relacionados na tabela 1, sendo o periódico Revista Produção *On-line* o que mais publicou artigos científicos sobre indicadores de desempenho organizacional (12), seguido pelos periódicos Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Contabilidade & Finanças (RC&F) (5 cada um), no período de 2000 a 2008.

Neste estudo, de caráter descritivo, busca-se investigar, descrever e analisar as características dos indicadores de desempenho organizacional encontradas nos 85 artigos selecionados, publicados nos periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Andrade (2005, p.124), afirma que nas pesquisas descritivas

- “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Para dar conta do levantamento quantitativo dos artigos investigados, fez-se uso do estudo bibliométrico para, em seguida, realizar-se o mapeamento. Segundo Santos (2003, p.29), o princípio da bibliometria “é de analisar a atividade científica ou técnica através de estudos quantitativos das produções”.

No mapeamento, foi elaborada uma ficha padronizada e utilizada a técnica da análise de conteúdo para proceder-se à análise das características investigadas em cada um dos 85 artigos selecionados. Para Bardin (2004), essa análise permite a investigação do conteúdo dos artigos, por meio de um conjunto de técnicas, visando obter indicadores que permitam a geração de conhecimentos relativos às condições de produção/

**Tabela 1**

**Quatorze Periódicos que Publicaram a Maioria dos Artigos da Amostra**

Ordem	Quatorze Periódicos que Publicaram a Maioria dos Artigos da Amostra	Número de Artigos
1	Revista Produção <i>On-line</i>	12
2	RAC – Revista de Administração Contemporânea	5
3	Revista Contabilidade & Finanças – USP	5
4	Caderno de Pesquisa em Administração	4
5	Gestão & Produção	4
6	RAE – Eletrônica	4
7	Revista Universo Contábil	4
8	BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	3
9	Cadernos EBAPE.BR	3
10	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	3
11	Gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	3
12	Organizações Rurais & Agroindustriais	3
13	Revista Alcance	3
14	Turismo – Visão e Ação	3

recepção das mensagens provenientes dos artigos analisados. Nesse sentido, com a ficha padronizada buscou-se identificar os seguintes tópicos: autor, título do artigo, ano de publicação, terminologia utilizada, definição, foco do artigo para utilização dos indicadores, segmento empresarial, aplicação dos indicadores quanto à utilização, exemplo dos indicadores utilizados, natureza dos indicadores, conceito quanto aos indicadores utilizados, limitações apontadas pelo artigo quanto aos indicadores utilizados, e vantagens apontadas no artigo sobre a utilização dos indicadores.

Buscou-se, assim, proporcionar um melhor entendimento dos procedimentos metodológicos adotados na realização da presente pesquisa, conforme consta na figura abaixo.

Cabe destacar também as limitações da presente pesquisa: foram pesquisados apenas os artigos científicos disponibilizados na Internet; os artigos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; e a busca das terminologias supracitadas restringiu-se a título, resumo e palavras-chave.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se a descrição e a análise dos dados, demonstrando os resultados do estudo bibliométrico e do mapeamento da pesquisa.

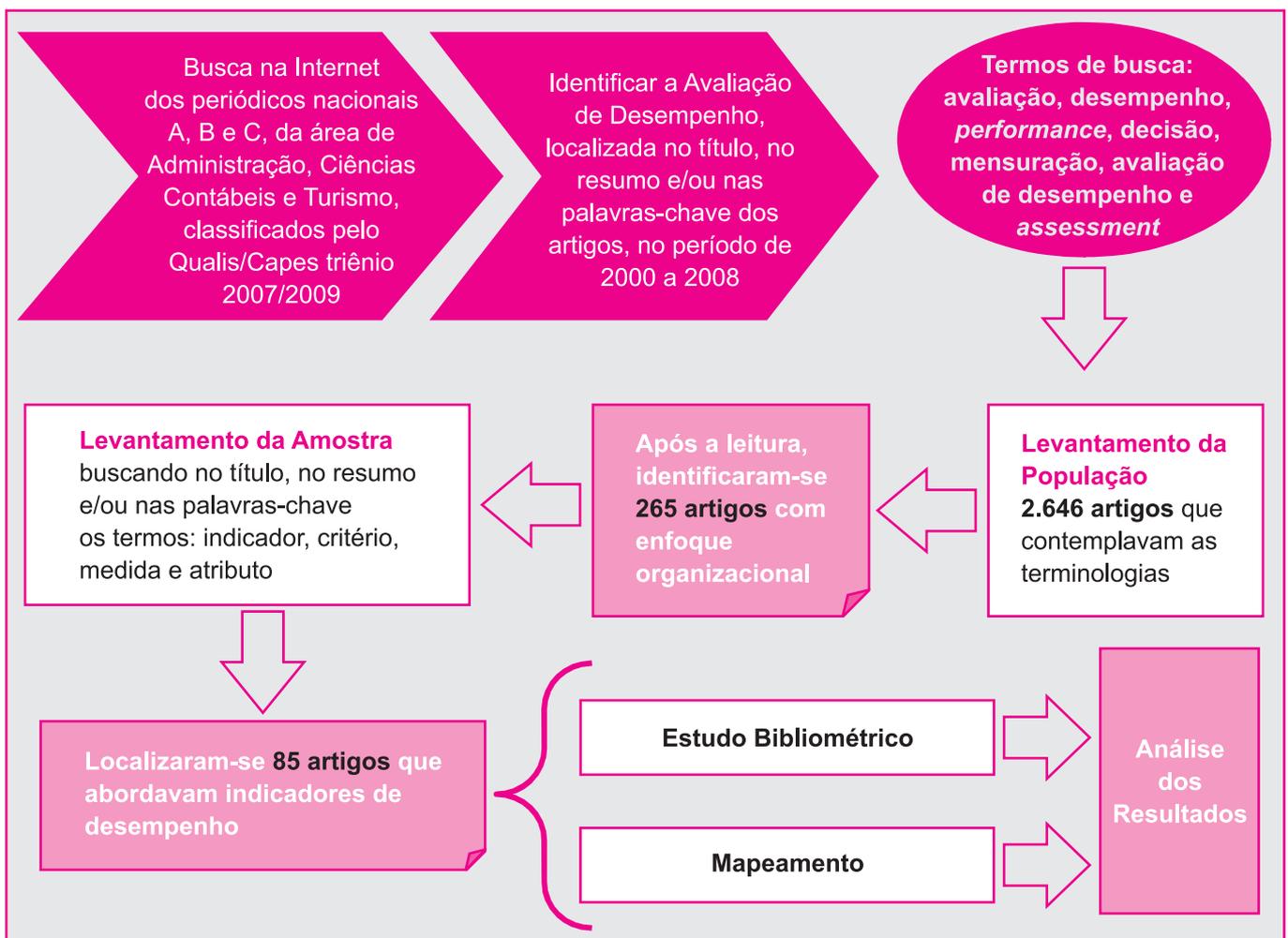
### 5.1. Estudo bibliométrico

Serão apresentados, neste estudo, os autores mais prolíficos, as instituições de ensino superior, bem como a concentração dos periódicos de acordo com a classificação Qualis/Capes.

#### 5.1.1. Autores mais prolíficos

Na tabela 2, página 379, apresentam-se os autores mais prolíficos, as instituições e os departamentos de origem.

De acordo com a tabela 2, destacam-se Aldo Leonardo Cunha Callado, da Universidade Federal da Paraíba, e Antônio



Design da Pesquisa

Tabela 2

**Autores Mais Prolíficos**

Ranking	Autores	Número de Artigos	Instituição	Departamento de Origem
1º	Aldo Leonardo Cunha Callado	4	Universidade Federal da Paraíba	Ciências Contábeis
	Antônio André Cunha Callado	4	Universidade Federal Rural de Pernambuco	Ciências Contábeis
2º	Adriana Marques Rossetto	2	Universidade do Vale do Itajaí	Gestão de Políticas Públicas
	Dora Maria Orth	2	Universidade Federal de Santa Catarina	Engenharia Civil
	Eduardo Sérgio Ulrich Pace	2	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Administração
	Eliane Gonçalves Gomes	2	Embrapa	Pesquisadora
	Fernanda Marques de Almeida Holanda	2	Universidade de Brasília	Ciências Contábeis
	Ilse Maria Beuren	2	Universidade Regional de Blumenau	Ciências Contábeis
	João Carlos Correia Baptista Soares de Mello	2	Universidade Federal Fluminense	Engenharia de Produção
	Leonardo Fernando Cruz Basso	2	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Administração e Ciências Contábeis
	Leonel Mazzali	2	Universidade Municipal de São Caetano do Sul	Administração
	Luíz Flávio A. M. Gomes	2	Faculdades Ibmec	Administração e Engenharia de Produção
	Marcelo José Braga	2	Universidade Federal de Viçosa	Economia Rural
	Márcio André V. Machado	2	Universidade Federal da Paraíba	Administração
	Marcos Pereira E. Lins	2	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Engenharia de Produção
	Moisés Araújo Almeida	2	Universidade Federal de Sergipe	Ciências Contábeis
	Renata Albergaria de Mello Bandeira	2	Comissão Regional de Obras da 3ªRM	Servidor Público
	Romualdo D. Colauto	2	Universidade Federal de Minas Gerais	Ciências Contábeis

André Cunha Callado, representante da Universidade Federal Rural de Pernambuco, ambos do Departamento de Ciências Contábeis. Os dois autores aparecem com o maior número de publicações, tendo confeccionado quatro artigos em conjunto. Percebe-se, pela tabela, que inexistem pesquisadores brasileiros com vasta trajetória de pesquisa sobre indicadores de desempenho organizacional.

Cabe mencionar que foram identificados 218 autores nos artigos investigados, dos quais dois autores ocupam o primeiro lugar com a publicação de quatro artigos cada, 16 autores ocupam o segundo lugar com a publicação de dois artigos cada, e 200 autores ocupam o terceiro lugar no *ranking* geral e possuem apenas uma publicação. Ressalta-se que 11 artigos

são de autoria individual e 74 possuem autoria múltipla: 35 artigos têm dois autores; 24 artigos, três autores; 10 artigos, quatro autores; 4 artigos, cinco autores; e apenas um artigo possui seis autores.

### 5.1.2. Instituições de ensino superior

A frequência com que aparecem as Instituições de Ensino Superior (IES), às quais os primeiros autores dos artigos analisados estão vinculados, pode ser verificada na tabela 3.

Como pode ser visto na tabela 3, a Universidade de São Paulo (USP) aparece com o maior número de publicações (14 artigos), seguida pela Universidade Federal de Santa Catarina

Tabela 3

**Instituições de Ensino Superior (IES) – Vínculo do Primeiro Autor**

Instituições de Ensino Superior – Vínculo do Primeiro Autor	Frequência
Universidade de São Paulo	14
Universidade Federal de Santa Catarina	10
Universidade Federal do Rio de Janeiro	6
Fundação Getulio Vargas – São Paulo	4
Universidade Federal da Paraíba	3
Universidade Presbiteriana Mackenzie	3
Universidade Federal de Viçosa	3
Universidade Federal de São Carlos	2
Universidade Federal Fluminense	2
Universidade Federal de Minas Gerais	2
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	2
Universidade Estadual de Campinas	2
Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho	2

(UFSC), que aparece com dez publicações. Ressalta-se que, dos 85 artigos analisados, nove não informaram a instituição à qual o autor estava vinculado; 19 instituições possuem apenas uma publicação, quatro das quais são internacionais: Universidade de Aveiro, University of Texas at Austin, New School for Social Research e Université Des Sciences Sociales Toulouse.

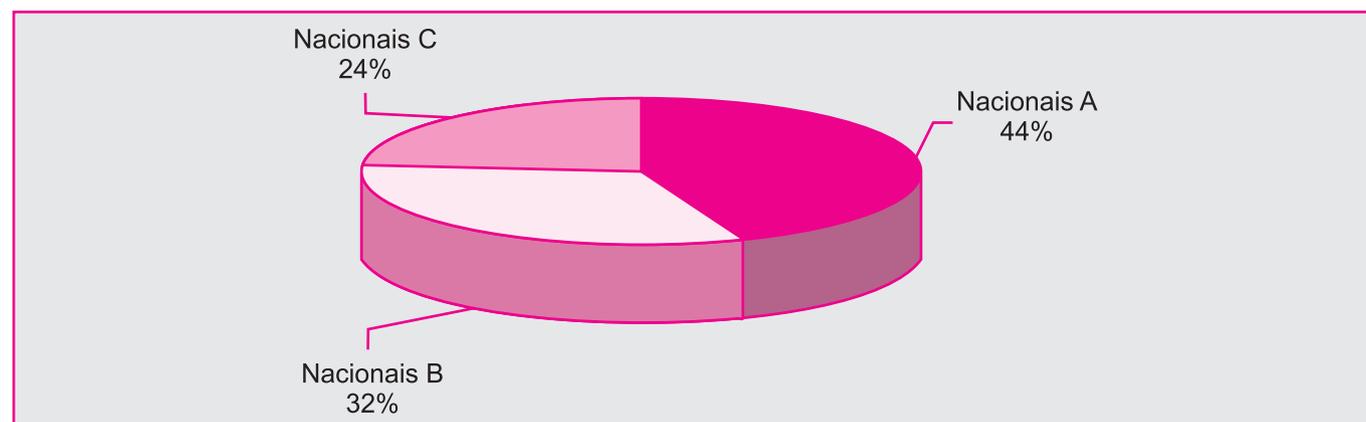
### 5.1.3. Classificação Qualis/Capes

O gráfico 1 apresenta a distribuição percentual dos artigos pesquisados, em relação à classificação Qualis/Capes dos periódicos em que eles foram publicados.

Diante dos dados expostos, 76% das publicações dos 85 artigos analisados estão concentradas nos periódicos classificados como A (44%) e B (32%). Destaca-se, ainda, que foram identificados 34 periódicos na presente pesquisa.

### 5.2. Mapeamento

Neste item são abordados: terminologias, definição, foco do artigo para utilização dos indicadores, natureza dos indicadores e aplicação pontual e/ou holística dos indicadores, exemplo dos indicadores utilizados e suas formas de mensuração, limitações apontadas pelo artigo quanto aos indicadores



**Gráfico 1: Distribuição dos Artigos Conforme Classificação Qualis/Capes dos Periódicos**

utilizados, e vantagens apontadas no artigo sobre a utilização dos indicadores.

### 5.2.1. Terminologias

Na tabela 4 são apresentadas as terminologias utilizadas para caracterizar os indicadores identificados nas pesquisas investigadas.

Como consta na tabela 4, 52 artigos, ou seja, 61,14% da amostra, apresentam a terminologia Indicador de Desempenho (ID), seguida por Medidas de Desempenho, que representam 22,47%, e Indicadores de *Performance*, 5,87%. Pressupõe-se que a terminologia Indicadores de Desempenho presente o

maior número de ocorrências nas pesquisas nacionais investigadas, no que tange à Medida de Desempenho no ambiente organizacional, sendo esta utilizada isoladamente e/ou simultaneamente com outras terminologias.

### 5.2.2. Definição

No quadro 2, página 382, apresentam-se as definições e afiliações teóricas encontradas em 21 estudos, com as respectivas definições que versam sobre os indicadores. Cabe salientar que os demais artigos da amostra não apresentam definição de indicador de desempenho e/ou não se afiliam a nenhum conceito existente na literatura.

**Tabela 4**

### Terminologias Utilizadas

Terminologias Utilizadas	Número de Ocorrências	Percentual (%)
Indicadores de Desempenho	35	41,17
Medidas de Desempenho	10	11,89
Indicadores de Desempenho e Medidas de Desempenho	8	9,41
Indicadores de Desempenho e Indicadores de Resultados	5	5,88
Indicadores de <i>Performance</i>	4	4,70
Critérios	2	2,35
Indicadores Contábeis e Indicadores Financeiros	2	2,35
Indicadores de Qualidade	2	2,35
Indicadores Financeiros	2	2,35
Indicadores Assistenciais	1	1,17
Indicadores Contábeis	1	1,17
Indicadores de Avaliação	1	1,17
Indicadores de Desempenho e Descritor de Impacto	1	1,17
Indicadores de Desempenho e Indicadores Técnicos	1	1,17
Indicadores de Desempenho e Índices de Desempenho	1	1,17
Indicadores de Inovação Tecnológica	1	1,17
Indicadores de <i>Performance</i> , Indicadores de Resultados e Indicadores de Processos	1	1,17
Indicadores de Resultado, Indicadores de Assistência e Indicadores de Desempenho	1	1,17
Indicadores de Sustentabilidade	1	1,17
Indicadores Logísticos	1	1,17
Indicadores Sociais	1	1,17
Indicadores Sociais e Medidas de Desempenho	1	1,17
Medidas de Desempenho e Critérios de Desempenho	1	1,17
Medidas de <i>Performance</i>	1	1,17
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,00</b>

## Quadro 2

## Definições e Afiliações Teóricas Encontradas nos Estudos Pesquisados

Artigo Investigado	Definição Apresentada	Autores em que é Apoiada a Definição Apresentada
Duran e Batocchio (2003)	As medidas de desempenho devem direcionar os esforços de melhoria contínua e cumprir uma série de requisitos. Hudson <i>et al.</i> (2001), baseando-se numa exaustiva revisão na literatura feita por Neely <i>et al.</i> (1997), listaram características que todo sistema de medição de desempenho deveria possuir: estar diretamente relacionados com a estratégia da empresa; claramente definidos e com um propósito específico; ser relevantes e fáceis de manter.	Hudson <i>et al.</i> (2001) e Neely <i>et al.</i> (1997) ( <i>apud</i> DURAN e BATOCCHIO, 2003)
Machado Júnior e Rotondaro (2003)	Para Takashina e Flores (1996), são formas de representar numericamente características de produtos e processos. Para Muscat e Fleury (1993), indicadores de desempenho de qualidade são mecanismos que apontam se a organização está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes. Na visão desses autores, os indicadores da qualidade devem orientar a melhoria do desempenho operacional e competitivo.	Takashina e Flores (1996) e Muscat e Fleury (1993) ( <i>apud</i> MACHADO JÚNIOR e ROTONDARO, 2003, p.1)
Siqueira, Rosa e Oliveira (2003)	O conjunto de indicadores de desempenho permite, por meio de medições previamente estipuladas, concluir ou questionar como está o desempenho da empresa. A implantação desses indicadores é de suma importância para que as empresas perpetuem suas atividades no mercado, propiciando um gerenciamento mais realista de seus recursos.	Definição dos autores
Coelho (2004)	Indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Os indicadores são marcas ou sinalizadores que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação.	Valarelli (1999, <i>apud</i> COELHO, 2004, p.434)
Sá, Claro e Caixeta Filho (2004)	Indicadores de desempenho são características de processos operacionais que comparam a eficiência e/ou a efetividade da cadeia estudada com cadeias-alvo ou com cadeias-modelo. Os indicadores são usados para medir características da cadeia em questão, tais como: grau de utilização, produtividade, tempo e prazos de entrega, disponibilidade e condições de qualidade dos produtos ofertados, entre outros.	Van der Vorst (2000, <i>apud</i> SÁ, CLARO e CAIXETA FILHO, 2004, p.41)
Fonseca <i>et al.</i> (2005)	Os indicadores proporcionam as informações necessárias e mensuráveis para descrever tanto a realidade como as modificações devidas à presença do serviço ou assistência.	Riolino e Kliukas (2002, <i>apud</i> FONSECA <i>et al.</i> , 2005)
Callado, Callado e Almeida (2007)	Indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais.	Definição dos autores
Callado, Callado e Machado (2007)	A definição de indicadores de medida faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Essas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização.	Definição dos autores
Dias <i>et al.</i> (2007)	Indicadores de desempenho devem demonstrar os impactos das ações organizacionais na melhoria dos processos e nos resultados (financeiros e não financeiros).	Frost (1999, <i>apud</i> DIAS <i>et al.</i> , 2007, p.145)
Freire, Crisóstomo e Castro (2007)	Indicadores são instrumentos de apoio na avaliação de processos.	Definição dos autores

continua...

... continuação

Helou Filho e Otani (2007)	O termo indicador é originário do latim <i>indicare</i> , que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, como o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável.	Hammond <i>et al.</i> (1995, <i>apud</i> VAN BELLEN, 2005, p.41)
Machado, Machado e Holanda (2007)	Os indicadores de desempenho mostram os impactos gerados nas empresas, que, segundo Arthur Andersen (1999), podem ter aspecto quantitativo (traduzindo diretamente resultados), aspecto qualitativo (retratando resultados mais subjetivos que necessitam de escalas comparativas para serem analisados) e aspecto comportamental (analisa as atitudes e posturas de indivíduos e grupos).	Arthur Andersen (1999, <i>apud</i> MACHADO, MACHADO e HOLANDA, 2007).
Moori, Almeida Filho e Marcondes (2007)	A necessidade de medidas de desempenho, segundo Schroeder (1993, p.757), repousa na ideia de que cada variável ou aspecto considerado só pode ser melhorado ou gerenciado se for passível de mensuração.	Schroeder (1993, p.757, <i>apud</i> MOORI, ALMEIDA FILHO e MARCONDES, 2007, p.203)
Ambrósio e Leite (2008)	Indicadores devem ser capazes de quantificar e acompanhar processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas.	Definição dos autores
Bandeira, Ariotti e Marins (2008)	Indicadores de desempenho consistem em um conjunto de índices numéricos que representa as características dos produtos e processos de forma a medir seu desempenho. Os indicadores de desempenho são parâmetros que organizam dados, buscando identificar as ações que contribuem para o sucesso ou o fracasso no alcance dos objetivos da organização prestadora do serviço.	Diógenes (2004, <i>apud</i> BANDEIRA, ARIOTTI e MARINS, 2008)
Callado, Callado e Almeida (2008)	Indicadores proporcionam as informações necessárias e mensuráveis para descrever tanto a realidade como as modificações devidas à presença do serviço ou assistência.	Riolino e Kliukas (2002, <i>apud</i> CALLADO, CALLADO e ALMEIDA, 2008)
Callado <i>et al.</i> (2008)	Os indicadores demonstram como a empresa está em relação às metas estabelecidas. Indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa, bem como por possibilitar o planejamento de ações visando a melhorias de desempenho. MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.	MacArthur (1996, <i>apud</i> CALLADO <i>et al.</i> , 2008)
Canterle e Favaretto (2008)	Indicadores são aspectos, qualitativos e quantitativos, que possibilitam se obterem evidências concretas, que, de forma simples ou complexa, caracterizam a realidade dos múltiplos elementos institucionais que retratam.	SINAES (2004, p.14, <i>apud</i> CANTERLE e FAVARETO, 2008)
Lacombe e Albuquerque (2008)	Os indicadores estratégicos serão definidos a partir da estratégia organizacional, que é desdobrada em estratégia, políticas e práticas para a gestão de pessoas.	Definição dos autores
Lourenzani, Queiroz e Souza Filho (2008)	A medida de desempenho representa uma maneira de como a <i>performance</i> da organização pode ser entendida, mas não necessariamente controlada (TODD, 2000).	Todd (2000, <i>apud</i> LOURENZANI, QUEIROZ e SOUZA FILHO, 2008)
Peres e Lima (2008)	Os indicadores são definidos como sendo guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.	Kardec <i>et al.</i> (2002, <i>apud</i> PERES e LIMA (2008)

### 5.2.3. Foco do artigo para utilização dos indicadores

Na tabela 5 consta o foco segundo o qual os indicadores de desempenho foram utilizados nas pesquisas dos artigos investigados.

Diante dos dados expostos na tabela 5, verifica-se que o foco principal, quanto à utilização dos indicadores de desempenho organizacional, é o econômico-financeiro (42,98%).

### 5.2.4. Natureza dos indicadores e aplicação pontual e/ou holística dos indicadores

O gráfico 2, página 385, apresenta o resultado da investigação quanto à classificação da natureza dos artigos e à aplicação pontual e/ou holística dos indicadores investigados.

Pelos dados expostos no gráfico 2, constata-se que 94% dos artigos são de natureza quantitativa, 21% dos quais apre-

sentam atributos quantitativos e qualitativos, e apenas 6% não puderam ser classificados segundo sua natureza, por serem artigos de natureza teórica. Observa-se que, dentre os artigos analisados, 70% possuem objetivo pontual na utilização dos indicadores para mensuração, ou seja, destinam-se à avaliação de um aspecto individual. Em seguida, aparece a abordagem holística com 25%, que se destina à avaliação da empresa como um todo; e apenas 5% não apresentam o objetivo na utilização desses indicadores.

Ressalta-se ainda que, dentre os 60 artigos com objetivo pontual, 31 deles apresentam o setor ao qual foram aplicados. É possível citar os de recursos humanos, qualidade de vida, ensino à distância, gestão do conhecimento, dentre outros. Nos 21 artigos com objetivo holístico, sete mencionam o objetivo da avaliação: projetos sociais, empresas rurais familiares, programas de produção científica, resultados de ações sociais, desempenho de municípios, desempenho do setor hoteleiro e desempenho de prefeituras municipais.

**Tabela 5**

#### **Foco na Utilização dos Indicadores nos Artigos Investigados**

<b>Foco na Utilização do Indicador</b>	<b>Número de Ocorrências</b>	<b>Percentual (%)</b>
Econômico-financeiro, Operacional e Qualidade	13	15,32
Econômico-financeiro	11	12,94
Econômico-financeiro e Operacional	10	11,76
Operacional	10	11,76
Qualidade	9	10,58
Recursos Humanos	6	7,05
Operacional e Qualidade	3	3,52
Ambiental	2	2,35
Ambiental e Recursos Humanos	2	2,35
Qualidade e Operacional	2	2,35
Social	2	2,35
Social e Econômico	2	2,35
Ambiental, Qualidade e Operacional	1	1,18
Ambiental, Sociais e Econômicos	1	1,18
Ambiental, Social, Físico-espacial e Econômico	1	1,18
Comportamental	1	1,18
Econômico-financeiro e Ambiental	1	1,18
Econômico-financeiro, Operacional e Social	1	1,18
Econômico-financeiro, Operacional, Qualidade e Recursos Humanos	1	1,18
Recursos Humanos, Físicos e Financeiros	1	1,18
Responsabilidade Social	1	1,18
Não menciona	4	4,70
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,00</b>

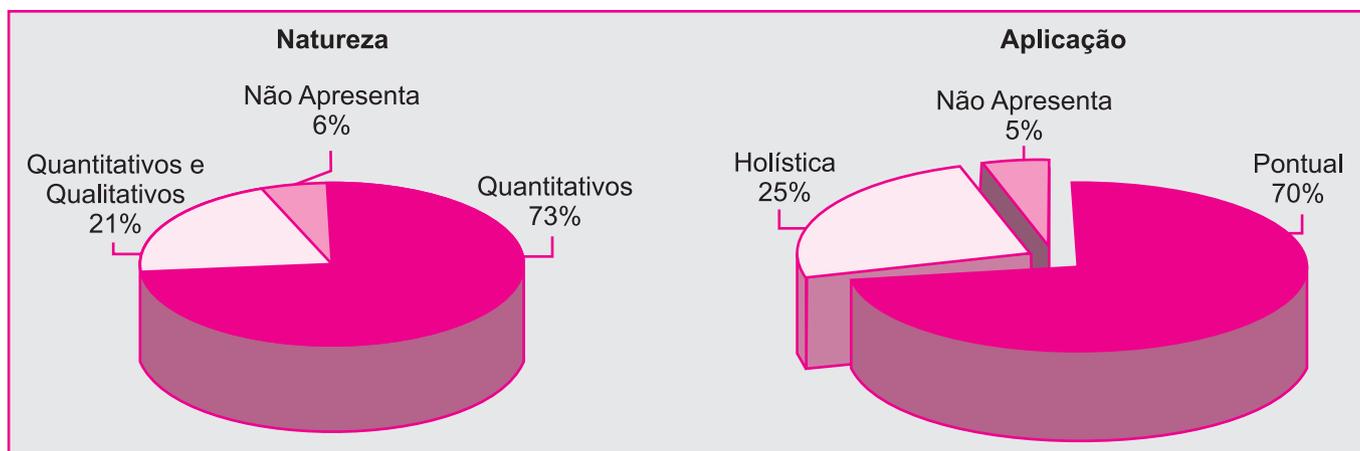


Gráfico 2: Classificação dos Indicadores Quanto à Natureza e à Aplicação

### 5.2.5. Exemplo dos indicadores utilizados e seus respectivos locais de aplicação

Neste subitem, no quadro 3, página 386, são apresentados exemplos dos principais indicadores utilizados nos artigos investigados, bem como os locais de aplicação.

Conforme o quadro 3, os principais exemplos dos indicadores utilizados corroboram o foco econômico-financeiro apresentado na tabela 5. Verifica-se que os indicadores apresentados foram aplicados em diferentes segmentos, como terceiro setor, instituições financeiras, setor agrícola, setor moveleiro e setor metal-mecânico, além de contar com dois casos ilustrativos para fins de aplicação da teoria.

Percebe-se ainda que, das formas de mensuração utilizadas por esses indicadores, 87% reportam-se às escalas ordinais, fazendo uso de números absolutos, relações percentuais, índices, dentre outros. Quanto às escalas cardinais, são usadas apenas por um artigo e construídas levando em consideração o contexto em análise. O descritor passa de uma escala ordinal para uma escala cardinal por meio da percepção do decisor.

### 5.2.6. Limitações apontadas pelo artigo quanto aos indicadores utilizados

Dentre os artigos analisados, 78% não apresentam limitações acerca dos indicadores utilizados no corpo das pesquisas. Assim, apenas 19 artigos apresentam tais limitações, conforme exposto no quadro 4, página 387.

### 5.2.7. Vantagens apontadas no artigo sobre a utilização dos indicadores

Nos artigos investigados, 76% apresentam vantagens em relação à utilização dos Indicadores de Desempenho utilizados nas pesquisas. Dessa maneira, no quadro 5, página 388,

apresentam-se alguns exemplos das vantagens mencionadas nos artigos analisados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo descritivo buscou-se investigar, sob a ótica da avaliação de desempenho organizacional, as características dos indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008. Para tal, pretendeu-se responder à seguinte questão: Quais as características dos indicadores de desempenho encontradas nas pesquisas veiculadas na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo que abordam o tema avaliação de desempenho organizacional? Após a leitura e a interpretação dos artigos, foi possível constatar que:

- quanto às terminologias utilizadas para identificar os indicadores, 61,14% dos artigos analisados apresentam a terminologia Indicador de Desempenho; 22,47% apresentam Medidas de Desempenho; e 5,87% utilizam Indicadores de *Performance*;
- quanto ao foco do artigo na utilização dos indicadores, verificou-se que 42,98% dos artigos têm foco econômico-financeiro;
- no que tange à natureza, 94% dos artigos apresentam indicadores de natureza quantitativa; desses, 21% apresentam atributos quantitativos e qualitativos, simultaneamente; e 6% não puderam ser classificados devido à sua natureza teórica;
- na aplicação dos indicadores, constatou-se que 70% dos artigos apresentam aplicação pontual, destinando-se à análise de um único aspecto da organização, enquanto 25% apresentam aplicação holística, que contempla o contexto organizacional como um todo;
- 87% dos indicadores fazem uso das escalas ordinais, com números absolutos, relações percentuais, índices, dentre outros, e apenas um artigo faz uso das escalas cardinais;

## Quadro 3

## Exemplos dos Principais Indicadores Utilizados e seus Respectivos Locais de Aplicação

Exemplos dos Principais Indicadores Utilizados	Local de Aplicação desses Indicadores
<p><b>Quantitativos:</b> número de mulheres atingidas; evolução em percentual da detecção; volume de investimento no projeto; evolução das vendas; lucro líquido.</p> <p><b>Qualitativos:</b> utilização das leis de incentivo; justificativa em casos de não utilização; discussão de utilização de recursos públicos.</p>	Terceiro Setor
<p><b>Performance Técnica:</b> consumo de energia; produtividade do trabalho; taxa de utilização da capacidade instalada; índice de peças refugadas; taxa de reclamações de clientes; <i>lead time</i>; tempo de <i>set-up</i>; <i>market share</i>; exportação e número de patentes.</p> <p><b>Econômico-financeiro:</b> giro dos estoques; margem de lucro operacional; ROI; margem líquida; endividamento geral; e nível de desconto de títulos.</p>	Setor Moveleiro
<p>Folha de pagamento bruta/lucro operacional; total de benefícios sociais internos/lucro operacional; tributos/lucro operacional; contribuições para a sociedade/lucro operacional; participações em projetos ambientais/lucro operacional; receita líquida/total de funcionários; contribuições para a sociedade/receita líquida; tributos/receita líquida; participações em projetos ambientais/receita líquida; número de balanços sociais emitidos por exercício social; total de homem/hora envolvido na elaboração do balanço social; total de benefícios sociais/lucro operacional; relação entre a maior e a menor remuneração na empresa; número de empregados ao final do período; número de admissões durante o período; número de funcionários acima de 45 anos; número de mulheres na empresa; porcentagem de cargos de chefia ocupados por mulheres; número de negros que trabalham na empresa.</p>	Instituição Financeira
<p>Ter fluxo de caixa livre positivo; melhorar faturamento; realizar investimentos; manter valor para o acionista; aumentar capacidade de inovação; desenvolver novas tecnologias e produtos; ter colaboradores motivados; desenvolver colaboradores; conquistar novos clientes; ter clientes satisfeitos; oferecer prestação nos serviços; desenvolver a gestão social; oferecer inovação nos produtos; melhorar eficiência interna; reduzir custos do processo; oferecer rapidez no atendimento.</p>	Setor Metal-Mecânico
<p>Capitalização; imobilização; capital de giro; alavancagem; solvência; encaixe; cobertura voluntária; liquidez geral; volume de crédito em relação ao patrimônio líquido; despesa com pessoal; despesa administrativa; despesa total; geração de renda; crescimento; aplicações totais; captações totais; receita operacional; ativo real; passivo real; aplicação total; captação total.</p>	Instituição Financeira
<p>Preços: diferenciação de preços, margem de lucro total; propaganda: segmentação do público-alvo, tempo, retorno esperado; promoção: descontos, ações no ponto de venda; novos produtos: público-alvo, estrutura de pós-venda, níveis de qualidade, porcentagem de vendas, porcentagem de mercado; força de vendas: número de pessoas, distribuição física; custos: de produção, de qualidade, de serviços; investimentos: volume de capital de terceiros e de capital próprio; estoques; recebíveis: qualidade dos recebimentos; liquidez; fornecedores: poder de barganha, qualidade.</p>	Caso Ilustrativo
<p>Retorno sobre o investimento; crescimento de vendas; nível de inadimplência; participação de mercado; nível de satisfação de clientes; imagem e reputação; número médio de melhorias; taxa de refugo/retrabalho; taxa de retenção de funcionários e gastos com treinamentos.</p>	Caso Ilustrativo
<p>Ganho financeiro sobre o preço; fator de conversão da matéria-prima; resultado operacional nominal; rentabilidade do negócio.</p>	Agrícola

- 78% dos artigos investigados não apresentam limitações no corpo das pesquisas, e 76% apresentam as vantagens em relação aos indicadores utilizados e/ou propostos para realizar a avaliação de desempenho organizacional.

Diante do exposto, infere-se que os indicadores de desempenho utilizados na avaliação do desempenho organizacional

aplicados nas pesquisas analisadas apresentam foco predominantemente econômico-financeiro. A terminologia que aparece com o maior número de ocorrências é o Indicador de Desempenho. Apresentam, também, natureza quantitativa, pois sua aplicação está mais voltada para avaliação pontual com a utilização de escalas ordinais. Em linhas gerais, os contextos investigados conseguiram atingir seu objetivo de auxiliar no

Quadro 4

Limitações Apresentadas Quanto aos Indicadores Utilizados nos Artigos Investigados

Título do Artigo	Limitações Apresentadas Quanto aos Indicadores Utilizados nos Artigos Investigados
Indicadores de <i>performance</i> para projetos sociais: a perspectiva dos <i>stakeholders</i>	O autor mostra que a limitação pode estar na forma com que os indicadores foram selecionados, assim, as entrevistas para seleção dos indicadores poderiam ter sido realizadas de outra forma.
ECP-SOCIAL: uma proposta de avaliação da <i>performance</i> social para negócios sustentáveis	Os indicadores apresentados foram constituídos tendo em conta os valores sociais brasileiros. Os resultados e as interpretações consideraram valores sociais vigentes. Portanto, para a aplicação do modelo, deve-se observar a contextualização histórica, geográfica e temporal.
O uso da análise envoltória de dados (DEA) para avaliação de hospitais universitários brasileiros	Apresenta indicadores genéricos para todas as instituições, o que deveria ser feito por meio de consulta aos especialistas e aos setores de cada instituição.
Estudo do desempenho econômico-financeiro das empresas estatais privatizadas com base no MVA e no EVA	Os autores apresentam o EVA como um indicador de curto prazo. Ainda segundo os autores, o indicador EVA pode inibir investimentos de grandes montantes e de maior prazo de maturação, além de utilizar o custo histórico e não de mercado como critérios de avaliação.
Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL	Uso indiscriminado dos indicadores sem as devidas considerações em relação à interpretação das medidas.
Na direção da manufatura enxuta através da J4000 e do LEM	Ausência de medidas de desempenho que abordem diretamente a dimensão financeira.
Avaliação financeira das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais	Parte-se do princípio de que não existem problemas de veracidade dos dados contábeis, o que é uma limitação deste estudo, pois seria importante o respaldo de uma auditoria externa que confirmasse a veracidade dos dados. Outra limitação advém do fato de não haver dados de outro grupo de cooperativas do mesmo ramo de outro estado, para que fosse realizada uma comparação que reforçasse os resultados com relação à estabilidade financeira das cooperativas.
O índice setorial de energia elétrica da Bovespa como <i>benchmark</i> : algumas considerações críticas	A constatação de superioridade do IEE ótimo não permite que sejam extraídas quaisquer considerações a respeito da eficiência de mercado. Para tanto, seria necessário realizar testes mais robustos de eficiência nos moldes daqueles propostos por Gibbons, Ross e Shanken (1989) ou Famá e MacBeth (1973), por exemplo.
Medição de indicadores logísticos em duas operações de montagem abastecidas por cadeias de suprimentos	Pode ser importante estender a abordagem ora testada a mais operações da cadeia, principalmente aos fornecedores imediatos de peças à operação de montagem. Desse modo, pode ser possível obter indicadores combinados.
Proposta de um modelo estrutura de análise de demonstrações contábeis	A principal limitação identificada na aplicação da DEA é o fato de ser técnica ainda recente, quase restrita às áreas de pesquisa operacional e de engenharia, necessitando de ambientação dos usuários leigos para utilização em outras áreas do conhecimento.
Gestão ambiental integrada ao desenvolvimento sustentável: um estudo de caso em Passo Fundo (RS)	Recomenda-se que um processo de planejamento consolidado em bases participativas seja o direcionador das estratégias, que todo o sistema seja uma conquista coletiva e que seja utilizado para aumentar a transparência das ações públicas. Que cada comunidade procure incorporar suas características peculiares, mas que preserve como seu maior objetivo a melhoria efetiva da qualidade de vida das populações de forma justa e equilibrada e que o desenvolvimento seja garantido para todos.

continua...

... continuação

Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação	Houve certa dificuldade por se trabalhar mais com evidências do que com mensurações concretas, exatas e pontuais. Enquanto os especialistas apresentavam preocupação essencial com a avaliação de reação e aprendizado, as empresas mantinham seu foco na viabilização de uma mensuração mais focada em resultados.
Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa comercial	A proposta apresentada não objetiva contemplar um quadro completo dos indicadores pesquisados.
Eficiência DEA como medida de desempenho de unidades policiais	O uso destas técnicas adicionais deverá ainda permitir o desempate entre as DMUs que obtiveram eficiência de 100%. Embora todas elas possam ser consideradas referências para as unidades ineficientes, os múltiplos empates prejudicam análises mais detalhadas.
Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do <i>balanced scorecard</i>	Como limitação do método utilizado, não é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre os indicadores correlacionados.
Avaliação da gestão dos Municípios do Brasil pelo IRFS – Índice de Responsabilidade Fiscal, de Gestão e Social – 2002 a 2006	A avaliação das administrações por índices – obtidos pela média de subíndices de áreas, obtidos por sua vez de subíndices específicos, derivados de diferentes indicadores específicos – é obviamente limitada, porque eles abarcam e retratam apenas alguns aspectos específicos selecionados num determinado momento de uma realidade.
Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio	O uso de somente indicadores financeiros não avalia adequadamente, deve-se pensar em utilizar indicadores não financeiros.
Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da análise envoltória de dados (DEA)	Em função da limitação da disponibilidade dos dados, usaram-se apenas indicadores contábeis e financeiros, quando, em caso de acesso às informações, deveriam ser usadas variáveis não financeiras.
Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso	Não se aplica, pois o trabalho não tem por objetivo avaliar, e sim verificar o alinhamento entre sistemas de produção, custos e indicadores de desempenho.

### Quadro 5

#### Exemplos das Principais Vantagens Apresentadas em Relação aos Indicadores Utilizados

Título do Artigo	Exemplos das Principais Vantagens Apresentadas em Relação aos Indicadores Utilizados
Indicadores de <i>performance</i> para projetos sociais: a perspectiva dos <i>stakeholders</i>	A vantagem de avaliar holisticamente os projetos sociais, levando em consideração os diversos <i>stakeholders</i> envolvidos com esses projetos. E apresenta-se como mais uma ferramenta que não pretende substituir o balanço social, mas que possibilita uma nova visão de avaliação de projetos sociais.
Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas	Os indicadores de desempenho utilizados contemplam indicadores tangíveis e intangíveis.
Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústria Alfa S.A.: com base no modelo de gestão estratégica do <i>balanced scorecard</i>	Avaliar o desempenho organizacional por meio de um processo estruturado, por meio da ferramenta BSC, vantagem de utilizar indicadores financeiros e não financeiros, por meio de quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).
Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados	Ofereceu condições para o desenvolvimento de uma cultura sistematizada de gestão de custos, de forma a incorporar conhecimento à engenharia de manutenção pela utilização de indicadores de desempenho.
Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso	Com o uso dos indicadores foi possível avaliar a eficiência, a eficácia, a produtividade e a inovação.

processo decisório organizacional. Nesse sentido, os resultados do presente estudo apresentam um panorama embrionário sobre o assunto, e seus achados mostram contribuições científicas que poderão servir de referência para pesquisadores e leigos que venham a interessar-se pela temática discutida no presente estudo.

Por fim, apresentam-se as limitações dos resultados: foram pesquisados apenas os artigos científicos disponibilizados na

Internet; os artigos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; e a busca das terminologias supracitadas restringiu-se ao título, ao resumo e às palavras-chave. Assim, sugerem-se para futuras pesquisas: a realização deste estudo em outras áreas de conhecimento; a investigação das características dos indicadores nas publicações internacionais; e a realização de um cotejamento entre as características apresentadas pelos indicadores de desempenho em pesquisas nacionais e internacionais. ◆

## REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, C.W.; LEITE, M.S. Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, v.8, n.3, p.1-17, jul./set. 2008.
- ANDRADE, M.M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BANDEIRA, R.A.M.; ARIOTTI, P.; MARINS, L.M. Análise da qualidade de um serviço de transporte turístico: estudo empírico da linha turismo de Porto Alegre. *Turismo – Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v.10, n.2, p.164-184, maio/ago. 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v.12, n.37, p.425-446, out./dez. 2010.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho multicritério com apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v.18, n.3, p.633-650, jul./set. 2011.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; RODRIGUES, Ernesto Fernando Vicente. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa do porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, v.10, n.3, p.551-576, set. 2010.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do *balanced scorecard*. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v.3, n.3, p.38-53, set./dez. 2007.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.10, n.1, p.35-48, jan./abr. 2008.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; HOLANDA, F.M.A.; LEITÃO, C.R.S. Utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro de João Pessoa-PB. *Turismo – Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v.10, n.1, p.23-38, jan./abr. 2008.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; MACHADO, Márcio André Veras. Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.12, n.1, p.3-15, jan./mar. 2007.
- CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fábio. Proposto de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. *Ensaio*, v.16, n.60, p.393-412, jul./set. 2008.
- CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, v.25, n.4, p.266-282, Ago. 2007.
- COELHO, A.L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. *Anais...* Paraná: ABC, 2008. CD-ROM.
- COELHO, M.Q. Indicadores de *performance* para projetos sociais: a perspectiva dos *stakeholders*. *Alcance*, Biguaçu, v.11, n.3, p.423-444, set./dez. 2004.
- DIAS, Sérgio Luiz Vaz; CAULLIRAUX, Heitor Mansur; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; LACERDA, Daniel Pacheco. Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, v.7, n.2, p.144-169, ago. 2007.
- DURAN, Orlando.; BATOCCHIO, Antonio. Na direção da manufatura enxuta através da J4000 e o LEM. *Produção On-line*, Florianópolis, v.3, n.2, p.1-23, jun. 2003.
- DUTRA, Ademar. *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional*: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

- ENSSLIN, L. *Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões*. Notas de Aula, 5 de mar. a 21 de maio de 2008. 17f. [Mimeografado.]
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. *Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões*. Notas de Aula, 4 de mar. a 20 de maio de 2009. 17f. [Mimeografado.]
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M.; VIANNA, W.B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, Rio de Janeiro, v.30, n.1, p.125-152, abr. 2010
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Rastreamento os direcionadores da *performance* organizacional: uma proposta metodológica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.1-17, mar. 2005.
- FONSECA, Ariadne da Silva; YAMANAKA, Nilsa Mara Arruda; BARISON, Tania Heloisa A. da Silva; LUZ, Sueli de Fátima da. Auditoria e o uso de indicadores assistenciais: uma relação mais que necessária para a gestão assistencial na atividade hospitalar. *Mundo Saúde*, São Paulo, v.29, n.2, p.161-169, abr./jun. 2005.
- FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, v.7, edição especial, p.1-25, dez. 2007.
- GARENGO, Patrícia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Oxon, v.7, n.1, p.25-47, Mar. 2005.
- GUTHRIE, James. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v.2, n.1, p.27-41, Mar. 2001.
- HAN, Dongwook; HAN, Ingoo. 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, May 2004.
- HELOU FILHO, Esperidião Amim; OTANI, Nilo. A utilização de indicadores na administração pública: a lei nº 12.120/2002 do estado de Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.9, n.17, p.1-20, jan./abr. 2007.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.
- LOURENZANI, W.L.; QUEIROZ, T.R.; SOUZA FILHO, H.M. *Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.10, n.1, p.123-136, jan./abr. 2008.
- MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. *Turismo – Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.
- MACHADO JÚNIOR, Joacir A.; ROTONDARO, Roberto G. Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.10, n.2, p.217-230, ago. 2003.
- MENEZES, Thiago Morais; GUIMARÃES, Marcelo Gioviani; SELLITTO, Miguel Afonso. Medição de indicadores logísticos em duas operações de montagem abastecidas por cadeias de suprimentos. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, v.8, n.1, p.1-23, mar. 2008.
- MERCHANT, Kenneth A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.
- MOORI, Roberto Giro; ALMEIDA FILHO, Marco Antônio; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos. *Base*, São Leopoldo, v.4, n.3, p.201-212, set./dez. 2007.
- NEELY, Andy. 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, Dec. 2005.
- NEELY, Andy.; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v.25, n.12, p.1228-1263, Dec. 2005.
- PERES, Carlos Roberto Coelho; LIMA, Gilson Brito Alves. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.15, n.1, p.149-158, jan./abr. 2008.
- PETRI, Sérgio M. *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista*. 2005. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2005.
- PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, v.15, n.4, p.420-443, July/Ago. 2008.
- SÁ, Camila Dias; CLARO, Danny Pimentel; CAIXETA FILHO, José Vicente. Logística e transporte aéreo na cadeia de flores de corte: um estudo de caso holandês. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.11, n.2, p.45-69, abr./jun. 2004.

REFERÊNCIAS

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. Produção científica: por que medir? O que medir? *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.1, n.1, p.22-30, jul./dez. 2003.

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SIQUEIRA, M.; ROSA, E.B.; OLIVEIRA, A.F. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.3, n.6, p.109-127, dez. 2003.

TOCCHETTO, Marta Regina Lopes; PEREIRA, Lauro Charlet. Seleção de indicadores ambientais para indústria

com atividade galvânica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Paraná: Anpad, 2004. CD-ROM.

VAN BELLEN, Hans Michael. Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Bahia: Anpad, 2002. CD-ROM.

VAN BELLEN, Hans Michael. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

ABSTRACT

**Mapping of organizational performance indicators in research in the fields of Management, Accounting and Tourism from 2000 to 2008**

Evaluating organizational performance continues to be a key management activity. Performance indicators take center stage as tools that provide information for decision-making. This study investigates, from the perspective of organizational performance evaluation, the characteristics of performance indicators used in research in the fields of Management, Accounting and Tourism, from 2000 to 2008. The authors opted for a descriptive study with a qualitative and quantitative approach, and they identified 2,646 articles containing the following words in their title, abstract or keywords: evaluation, performance, decision, measurement, performance evaluation and assessment. Of these, the authors selected the articles that had the words indicator, criterion, attribute, and measure, resulting in 85 articles, the contents of which were analyzed. The authors found that 61.14% of these articles contained the words performance indicator (ID), whereas 73% did not include this concept. The indicators used, in general, had an economic and financial focus and were quantitative, being measured in ordinal terms. In general, the organizational performance indicators achieved their goal of aiding the decision making process, given that 76% of the articles studied researched the benefits of using these indicators.

**Keywords:** organizational performance evaluation, performance indicators, performance measures, scientific production, bibliometric study.

RESUMEN

**Mapa de los indicadores de desempeño organizacional en investigaciones del área de Administración, Ciencias Contables y Turismo en el período de 2000 a 2008**

La evaluación del desempeño organizacional sigue siendo una actividad fundamental en la gestión de las empresas. Los indicadores de desempeño tienen un papel central, pues son herramientas capaces de ofrecer importantes informaciones para el proceso de toma de decisión. En este estudio el objetivo es investigar, bajo la perspectiva de la evaluación de desempeño organizacional, las características de los indicadores de desempeño utilizados en las investigaciones del área de Administración, Ciencias Contables y Turismo, en el período de 2000 a 2008. Se optó por un estudio descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, en que se identificaron 2.646 artículos que presentaban en el título, en el resumen y/o en las palabras clave los términos: evaluación, desempeño, resultado, decisión, medición, evaluación de desempeño y *assessment*. De estos artículos, se seleccionaron los que traían los términos indicador, criterio, atributo y medida, lo que resultó en 85 artículos analizados. Se concluyó que el 61,14% de los artículos presentaban la terminología indicador de desempeño (ID) y el 73% no tenían el concepto de ID. Los indicadores utilizados presentaban, en su mayoría, enfoque económico-financiero y eran cuantitativos con medición ordinal. En general, los indicadores de desempeño organizacional lograron el objetivo de ayudar en el proceso de toma de decisiones, ya que en el 76% de los artículos investigados se presentaron las ventajas de su aplicación.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño organizacional, indicadores de desempeño, medidas de desempeño, producción científica, estudio bibliométrico.