

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PROCESSOS:
MAPEAMENTO DO TEMA**

***ORGANIZATIONAL PERFORMANCE EVALUATION AND PROCESS MANAGEMENT: MAPPING
OF THE FIELD***

***EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE PROCESOS: MAPEO DEL
TEMA***

Leonardo Corrêa Chaves

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: UFSC, Centro Socioeconômico - Bloco F, Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (048) 3721-6608

E-mail: leonardomg@gmail.com

Leonardo Ensslin

Doutorado em Engenharia Industrial e Sistemas na University of Southern California

Professor na Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)

Endereço: R.Trajano, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3279-1932

E-mail: leonardoenssln@gmail.com

Marcus Vinícius Andrade de Lima

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da UFSC

Endereço: UFSC, Centro Socioeconômico - Bloco F, Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (048) 3721-6608

E-mail: mv.ufsc@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professora no Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Programa de Engenharia de Produção da UFSC

Endereço: UFSC, Centro Socioeconômico - Bloco F, Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (048) 3721-6608

E-mail: senssln@gmail.com

Artigo recebido em 23/12/2016. Revisado por pares em 19/02/2017. Reformulado em 02/04/2017. Recomendado para publicação em 24/04/2017. Publicado em 28/04/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O presente trabalho, de natureza descritiva, tem como propósito evidenciar o mapeamento do tema avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos por meio do *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*. A pesquisa inicial que envolveu 5.183 artigos foi o primeiro estágio para chegar a um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 18 artigos publicados em periódicos internacionais. Ao final do trabalho, foi possível identificar os mais prolíficos: periódicos, artigos e autores, bem como as palavras-chave utilizadas para se pesquisar o assunto.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Gestão de processos; Melhoria de processos; Bibliometria; *ProKnow-C*.

ABSTRACT

The purpose of this work is to describe the organizational performance evaluation and process management, through Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C). The initial research involving 5,183 articles was the first stage to reach a Bibliographic Portfolio (PB) composed of 18 articles published in international journals. At the end of the study, it was possible to identify the most prolific ones: periodicals, articles and authors, as well as the keywords used to research the subject.

Keywords: Performance evaluation; Process management; Process improvement; Bibliometry; *ProKnow-C*.

RESUMEN

Este trabajo, de naturaleza descriptiva, tiene el propósito de tornar evidente el mapeo del tema evaluación del desempeño organizacional y gestión de procesos por medio de Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C). La investigación inicial, que involucró 5.183 artículos, fue la primera etapa para llegar a un Portfólio Bibliográfico (PB) formado por 18 artículos publicados en revistas científicas internacionales. Al final del trabajo fue posible identificar los más prolíficos: revistas científicas, artículos y autores, así como las palabras-clave utilizadas para investigar el asunto.

Palabras-clave: Evaluación de desempeño; Gestión de procesos; Mejora de procesos; Bibliometría; *ProKnow-C*.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade atual da administração tem ensejado empresas a melhorarem a forma de avaliar o próprio desempenho. Em um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), é essencial que haja uma conexão entre as operações e os aspectos considerados estratégicos pela alta administração (CHENG; TSAI; LAI, 2009; HAN et al, 2010; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011). É a estratégia da organização que fornece subsídios para demonstrar quais são os indicadores de desempenho que precisam ser alterados em termos de relevância e de direção (KORNFELD; KARA, 2011).

Dentre as diversas maneiras de atingir as metas atreladas aos indicadores de desempenho organizacional, há os projetos de melhoria de processos. Outrossim, é fundamental que os projetos de melhoria de processos estejam alinhados com a estratégia e metas de uma organização (DZEMYDIENE; BALTRUSAITIS, 2015). Mesmo entidades com nível de maturidade de processos suficiente para ter um sistema próprio de mensuração de processos devem se preocupar em alinhar este sistema de desempenho ao sistema de avaliação de desempenho organizacional, assentado na estratégia (ALFARO; ORTIZ; POLER, 2007).

As metas oriundas da estratégia podem originar projetos de melhoria ao longo da organização. Nesse âmbito, um projeto concebido para atingir determinada meta em um indicador de desempenho **A** pode causar alterações em operações que influenciam um indicador de desempenho **B**, com um impacto não necessariamente positivo dentro do contexto. Assim, ter uma visão agregada de avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos de negócios pode permitir gerar conjunto de ações de aperfeiçoamento com harmonia mútua e relevantes no contexto decisório. Isto pode gerar vantagem competitiva no setor em questão.

Assim, no intuito de estudar a situação descrita, faz-se mister ter conhecimento acerca das publicações relevantes sobre o tema. Mediante esse cenário, emerge a seguinte indagação de pesquisa: “Qual é o panorama de pesquisas sobre o tema desempenho organizacional e gestão de processos”?

Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa consiste em evidenciar o

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

mapeamento do tema avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos. Para consecução do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Selecionar um Portfólio Bibliográfico que represente o tema;
- (ii) Identificar os principais periódicos nos quais o tema é abordado em termos de recorrência e fator de impacto;
- (iii) Expor artigos referenciados no campo de pesquisa;
- (iv) Apresentar pesquisadores prolíficos; e
- (v) Evidenciar as palavras-chave utilizadas na literatura;

Para tanto, utilizar-se-á o *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* como instrumento de intervenção. O qual será apresentado posteriormente.

A presente pesquisa tem como contribuição o subsídio de informações para pesquisadores que se interessem em pesquisar sobre um tema que pode contribuir com o alinhamento em avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos, o que pode gerar vantagem competitiva para instituições em variados segmentos.

Este trabalho está organizado em outras 4 seções, além desta (i) introdução; uma consideração sobre a literatura de avaliação de desempenho e processos será realizada (seção ii); na seção iii expor-se-ão o enquadramento metodológico e o método de pesquisa; os resultados da pesquisa referente à obtenção do Portfólio Bibliográfico e à análise bibliométrica serão expostos em iv; por fim, as considerações finais serão tecidas em v.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A avaliação de desempenho é um tema amplamente estudado e que tem sido objeto de diversas pesquisas, principalmente a partir da década de 80 (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). Nessa época, trabalhos como o de Roy (1985) traziam críticas aos modelos de avaliação de desempenho vigentes, os quais eram genéricos e utilizados de forma deliberada nas organizações. A partir de então, novos paradigmas que carregavam consigo a reflexão sobre a identidade de um dado contexto, que possuísse suas peculiaridades e deveria ser

tratado de maneira customizada. Percebe-se que passou a ser mais comum a consideração de elementos como visão, missão, cultura organizacional e estratégia no desenvolvimento dos modelos de avaliação de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000; YEO, 2003; ŠKRINJAR; BOSILJ-VUKŠIĆ; INDIHAR-ŠTEMBERGER, 2008).

Apesar de haver uma preocupação de um lado da estratégia, também há a consideração do dia-a-dia das operações, ou aspectos operacionais, que devem apoiar no atingimento da estratégia delineada. O inter-relacionamento entre a estratégia e as operações tem sido uma preocupação fundamental na disciplina de avaliação de desempenho (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011). As operações das instituições podem ser vistas como uma série de atividades que, em conjunto, compõem processos, os quais podem ser demandados para o atingimento de metas organizacionais (CHENG; TSAI; LAI, 2009). Nesse sentido, a gestão de processos é um dos elementos críticos na consecução da estratégia organizacional (HAN *et al.*, 2010).

A gestão de processos engendrou uma maneira de administrar operações de ponta-a-ponta na superação de silos funcionais, resultantes de estruturas com viés majoritariamente departamentalizado (HAMMER; CHAMPY, 1993; MCCORMACK; JOHNSON, 2001; ŠKRINJAR *et al.*, 2008; MOVAHEDI; MIRI-LAVASSANI; KUMAR, 2016). Nesse sentido, os sistemas de mensuração de processos de negócios têm o propósito de dispor dos elementos necessários para avaliar o desempenho dos processos de uma organização (ALFARO; ORTIZ; POLER, 2007). Porém, a literatura não tem utilizado, de maneira geral, o apoio à decisão em contextos de *business process management* (BPM), e isso incorre na desconexão de processos e objetivos estratégicos (LACERDA *et al.*, 2016). Mesmo que custo, tempo de atividades e flexibilidade contribuam para a efetividade de processos, tais medidas, *per se*, não garantem o atingimento dos objetivos estratégicos (BENDELL, 2006). Portanto, integrar a estratégia aos aspectos operacionais de processos é uma tarefa desafiadora no cenário atual (WIELAND *et al.*, 2015).

Alguns estudos relacionados a esta pesquisa realizaram o mapeamento da literatura, no tocante ao assunto avaliação de desempenho e processos de negócios, como é o caso de Knoff *et al.* (2014). Knoff *et al.* (2014) utilizaram o *ProKnow-C* para buscar artigos que envolvessem a estratégia de manufatura e BPM. Os autores chegaram a um Portfólio

Bibliográfico (PB) composto por 12 artigos publicados em periódicos indexados em 5 bases de dados internacionais. Os artigos foram publicados em 12 periódicos distintos, o que indica que não houve destaque dentre os periódicos do PB. Porém, nas referências do PB, destacam-se *Accounting, Organizations and Society*, com 33 ocorrências; e *International Journal of Operation & Production Management*, com 30 ocorrências nas referências do PB. Em relação aos artigos do PB, destacou-se o trabalho de Henri (2006) e Chan (2003), com 121 e 120 citações, respectivamente.

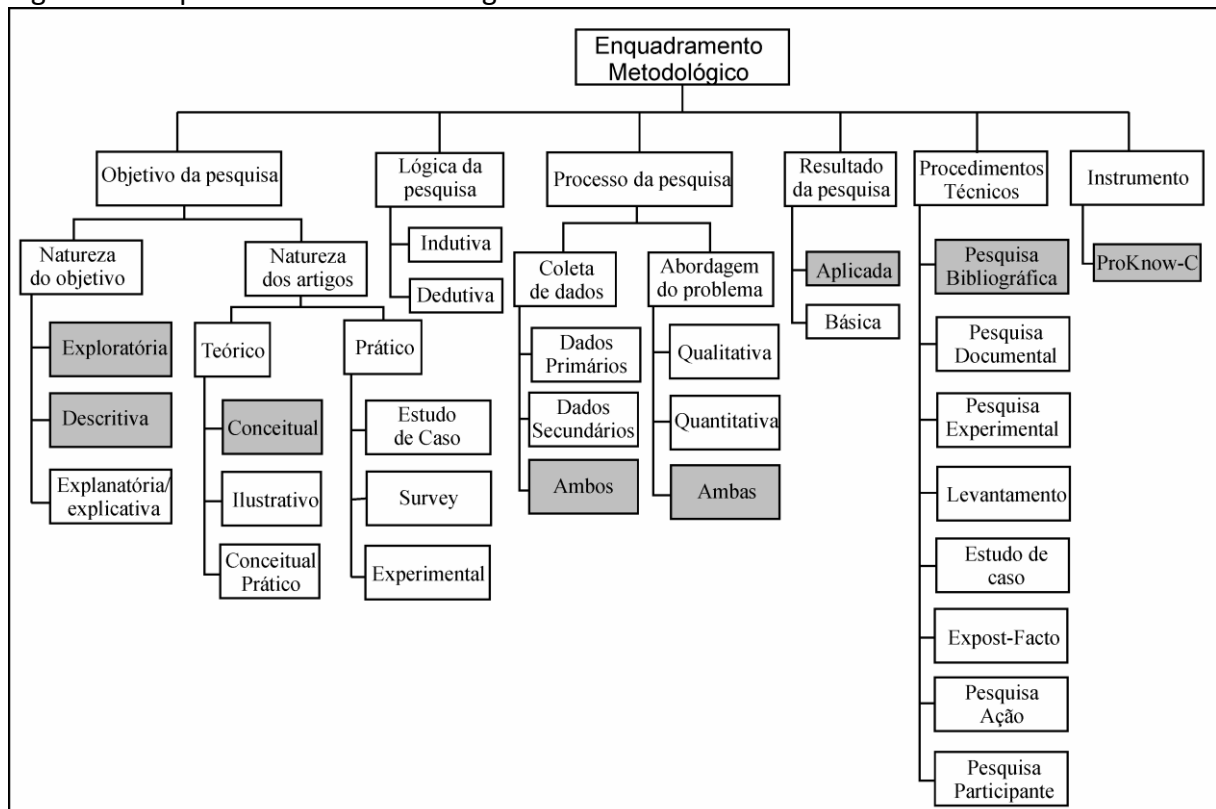
3 METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados o enquadramento metodológico e o instrumento de intervenção utilizado nesta pesquisa, expostos nas subseções 3.1 e 3.2,

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico será realizado quanto: ao objetivo da pesquisa; à lógica da pesquisa; ao processo da pesquisa; ao resultado da pesquisa; aos procedimentos técnicos e instrumento de intervenção, conforme apresentado na Figura 1

Figura 1 - Enquadramento metodológico



Fonte: Adaptado de Tasca *et al.*, (2010).

Em relação à natureza do objetivo, esta pesquisa enquadra-se como exploratória, pois tem como objetivo construir conhecimento, nos pesquisadores, a respeito de certo tema de pesquisa; e descritiva, por descrever características do processo para selecionar os artigos (RICHARDSON, 1999).

A presente pesquisa procura refletir sobre o problema que consiste na construção de um Portfólio Bibliográfico em um extenso campo amostral, seguido pela ilustração em um caso em se aplica um processo estruturado para realizar revisão bibliográfica. Por isso, classifica-se como teórico-ilustrativa (FERREIRA; YOSHIDA, 2004).

Em relação à lógica de pesquisa, classifica-se como indutiva, visto que seu objetivo é gerar um conhecimento sobre determinado tema de pesquisa, até então inexistente ou obscurecido (IUDÍCIBUS, 2004).

Em relação à coleta dos dados, são utilizados dados primários e secundários. Os dados primários surgem nas delimitações postas pelos pesquisadores em várias etapas do processo, e os dados secundários são advindos da extração de informações em publicações científica (RICHARDSON, 1999).

A abordagem do problema da pesquisa enquadra-se como quali-quantitativa, tendo em vista que a dimensão qualitativa está na etapa da construção de um Portfólio Bibliográfico, conforme as delimitações dos pesquisadores, e na análise sistêmica de conteúdo (RICHARDSON, 1999). A dimensão quantitativa está presente na bibliometria do trabalho, que consiste na contagem de determinadas variáveis do Portfólio Bibliográfico.

Conforme Lakatos e Marconi (2008), considera-se pesquisa aplicada, devido à utilização dos conhecimentos adquiridos no processo de seleção de artigos para construir um portfólio, e no processo para analisar os artigos do referido Portfólio.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que é realizada por meio de análise de artigos científicos avaliados e indexados em Base de Dados (GIL, 1999). O instrumento de intervenção será o processo *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C), conforme a visão construtivista abordada pelo LabMCDA-EPS-

UFSC (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

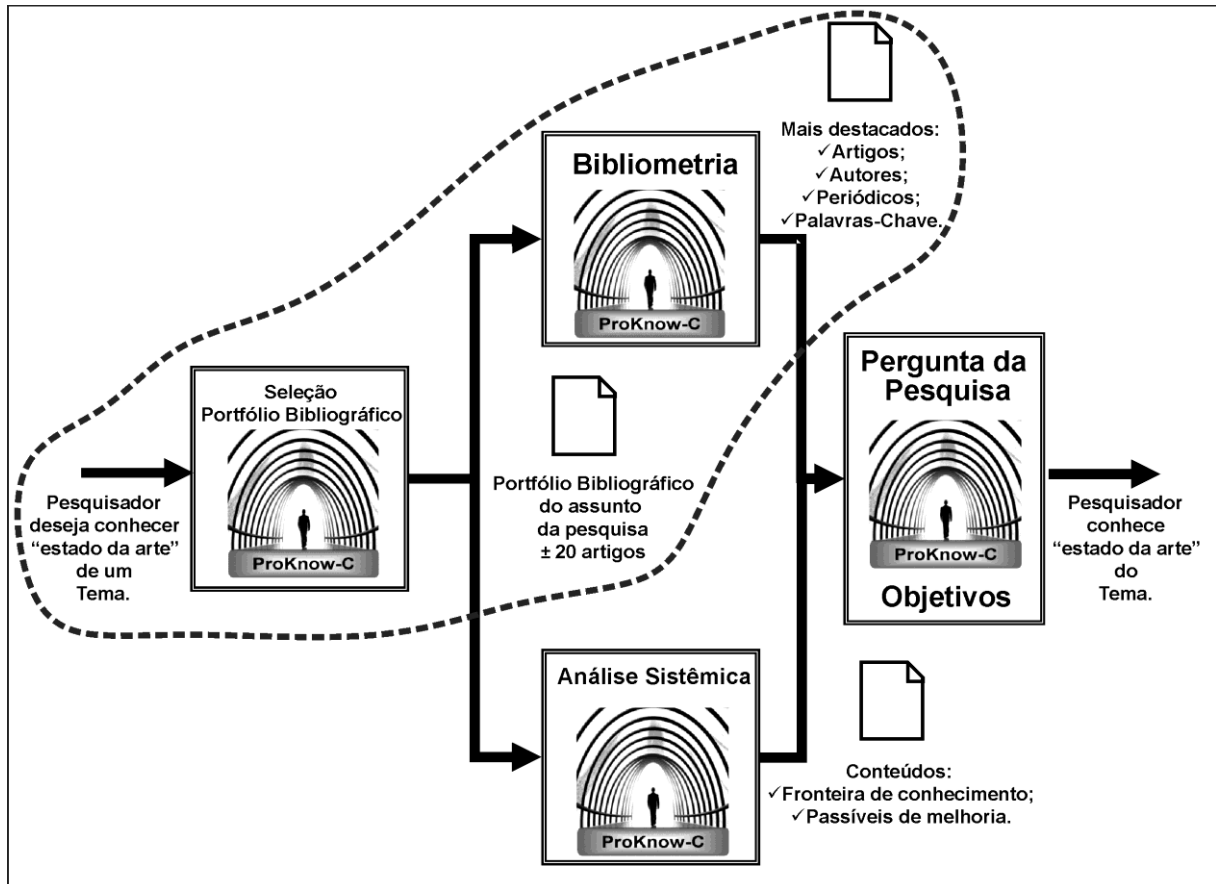
3.2 KNOWLEDGE DEVELOPMENT PROCESS – CONSTRUCTIVIST

O *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* originou-se no seio do Laboratório Multicritério de Apoio à Decisão (LABMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no ano de 2007. Inicialmente, os pesquisadores tinham por motivação buscar uma maneira de justificar o material científico coletado para servir como arcabouço teórico de artigos científicos. Destarte, os esforços concentravam-se em descobrir meios para parametrizar e padronizar buscas em bases de dados disponibilizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A fase embrionária de proceder com formas de melhor pesquisar artigos científicos cessou quando os primeiros resultados das pesquisas passaram a ser compartilhados entre os membros do grupo. A partir de então, houve preocupação quanto à contagem de variáveis relevantes das publicações, o que inspirou o desenvolvimento da fase de bibliometria dentro do método. Posteriormente, a visão de mundo do grupo sobre avaliação de desempenho motivou a terceira fase do método, consubstanciada na análise sistêmica, a qual tem como propósito analisar artigos do fragmento de determinado tema à luz de critérios de análise previamente estabelecidos, também conhecidos como lentes. As lentes auxiliam o pesquisador na identificação de lacunas de pesquisa. Por meio destas, é possível formular uma pergunta de pesquisa para nortear trabalhos acadêmicos.

A forma sequencial pela qual o *ProKnow-C* foi concebido está evidenciada na Figura .

Figura 2 - Macro etapas do *ProKnow-C*



Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010).

O método passou a ser compartilhado junto à comunidade científica a partir de 2010, quando o trabalho de Tasca *et al.* (2010) foi publicado, seguido posteriormente por Da Rosa *et al.* (2011) e Afonso *et al.* (2011).

O processo recebeu o nome de *ProKnow-C* em 2011, após a publicação dos primeiros artigos, mediante uma votação dos membros do LABMCDA pelo nome do método. O termo *constructivist* caracteriza a visão epistemológica dos membros do LABMCDA quanto à construção de conhecimento como forma de melhor compreender contextos nos quais o conhecimento inicial é limitado ou até mesmo inexistente. O restante do nome do método refere-se à intencionalidade inerente ao desenvolvimento do conhecimento propiciado por intermédio de um processo estruturado. Mesmo que se trate de um processo estruturado, o pesquisador possui autonomia suficiente para tomar decisões ao longo do processo, de acordo com suas delimitações de pesquisa.

3.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre o Tema da Pesquisa

Um dos propósitos da pesquisa científica é a difusão de determinado conhecimento

produzido para a apreciação da comunidade. Ter conhecimento como linha de base para compor futuros trabalhos científicos é algo oriundo nas ciências. Entretanto, para pesquisadores iniciantes em um determinado tópico, como se pode extrair uma base sólida de conhecimento em relação a determinado tema?

É por meio dessa preocupação que a etapa inicial do *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* tem como fim definir uma quantidade de artigos representativos sobre determinado tema de investigação, conforme delimitações postas pelo pesquisador. Neste âmbito, o *ProKnow-C* destaca-se em relação a outros métodos de pesquisa por seu detalhamento na evidenciação do caminho percorrido e na amplitude na busca por artigos científicos.

A amplitude de busca envolve diversas bases de dados com o intuito de apoiar na varredura de busca em uma ampla gama de potenciais artigos. Isso reduz o risco de o pesquisador identificar alguma lacuna de pesquisa já contemplada anteriormente por outrem.

Assim, a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) de pesquisa é uma etapa que deve ser tida como crítica, na qual o pesquisador deve empregar esforço suficiente para assegurar-se que foi coletado um material consoante ao tema de pesquisa, e que esse material permita diagnosticar oportunidades de pesquisa ainda não exploradas.

Haja vista os pontos apresentados para a seleção de um PB, o *ProKnow-C* foi concebido de maneira a apoiar o pesquisador na seleção de um material científico que lhe propicie sustentação ao longo de sua pesquisa. Destarte, a etapa de Seleção do Portfólio Bibliográfico do *ProKnow-C* é composta pela Seleção de Banco Bruto de Artigos, da Filtragem desse Banco e do teste de representatividade, os quais serão explanados nas seções 3.2.1.1, 3.2.1.2 e 3.2.1.3.

3.2.1.1 Seleção do banco de artigos bruto sobre o tema da pesquisa

A etapa de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) sobre o tema de pesquisa consiste, primeiramente, na definição dos eixos da pesquisa compostos por conjuntos de Palavras-Chave (PC) e a busca bases de dados de publicações científicas.

Cabe salientar que a etapa da definição dos eixos de pesquisa e das PC é crítica ao resultado da pesquisa. Os eixos são os norteadores da pesquisa, e a definição das PC é estratégica para que se consiga ter, como retorno, artigos aderentes ao tema de pesquisa, no qual o pesquisador se propõe investigar.

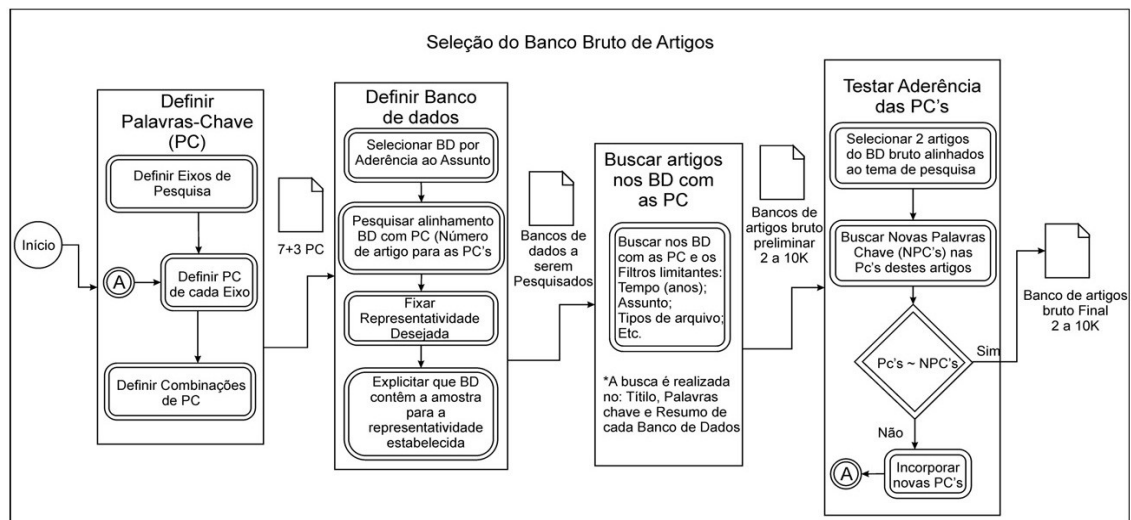
O reconhecimento da criticidade quando da escolha das PC é tão relevante que o próprio método prevê um teste de aderência das PC, o qual consiste na escolha de artigos da pesquisa preliminar para que se possa verificar se as PC dos artigos coincidem com as PC utilizadas pelo pesquisador ou se emergem novas PC.

O cuidado e o tempo que o pesquisador deve empregar na etapa de Seleção do Banco Bruto de Artigos são fundamentais para que o conjunto de artigos a serem analisados seja coerente com aquilo que o pesquisador se propõe a fazer. Por diversas vezes, dentro do âmbito do LABMCDA, já foi necessário refazer pesquisas pelo fato de que a Seleção do Banco Bruto de Artigos não havia sido executada de forma coerente com a proposta inicial da pesquisa. Destarte, recomenda-se a verificação dos artigos da pesquisa e diversos testes, se os eixos de pesquisa e as PC realmente trazem como retorno artigos alinhados ao tema.

Com o propósito de melhor evidenciar a etapa de Seleção do Banco Bruto de Artigos, o processo é exposto na

Figura 2.

Figura 2 - Etapa 01 *ProKnow-C*: Seleção do Banco Bruto de Artigos



Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010).

3.2.1.2 Filtragem do Banco Bruto de Artigos

A filtragem do Banco Bruto de Artigos tem como propósito aplicar uma série sequencial de filtros para que haja um refinamento do conteúdo de artigos pesquisados quanto ao tema da pesquisa.

Na etapa de filtragem do Banco Bruto de Artigos é frequente as delimitações postas pelos pesquisadores ao longo do processo. Isso concerne às diversas decisões e critérios tomados durante o processo. O filtro pelo alinhamento dos títulos dos artigos é procedido conforme a compreensão do pesquisador em relação ao tema. Também, suas delimitações fazem-se presentes na definição de representatividade dos artigos quanto ao número de citações, na leitura dos resumos dos artigos e na leitura integral dos artigos potenciais para integrarem o Portfólio Bibliográfico de pesquisa.

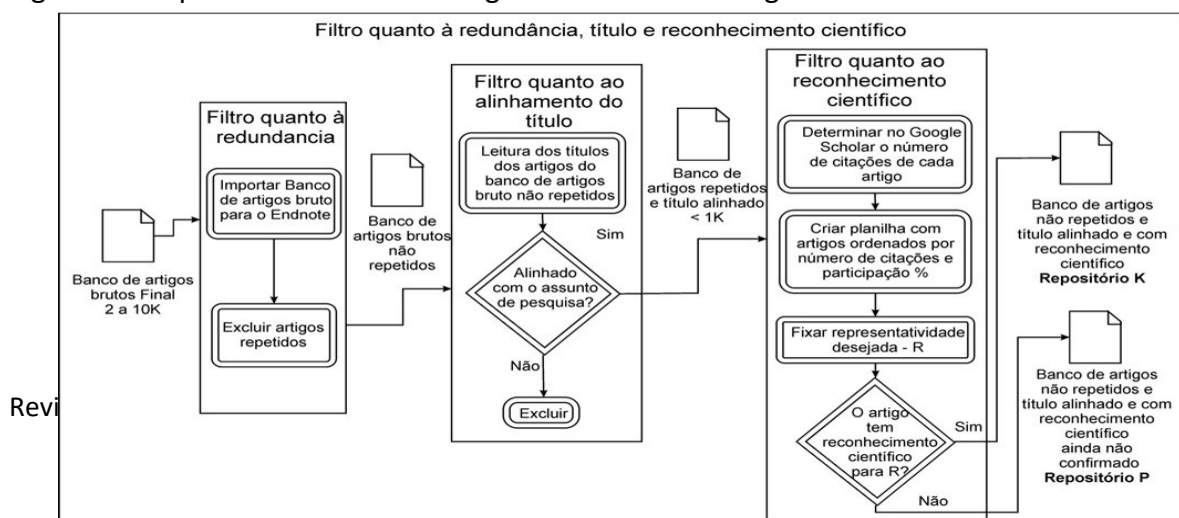
Embora o processo preconize quais critérios devam ser utilizados para a filtragem do Banco Bruto de Artigos, o entendimento do pesquisador se faz presente ao longo do processo, amiúde. Neste sentido, o processo detém recomendações dos critérios a serem utilizados com determinado grau de liberdade para a escolha dos artigos científicos.

O processo de filtragem do Banco Bruto de Artigos é evidenciado desde a exclusão de arquivos duplicados até a leitura integral dos documentos, conforme exposto nas

Figura 3,

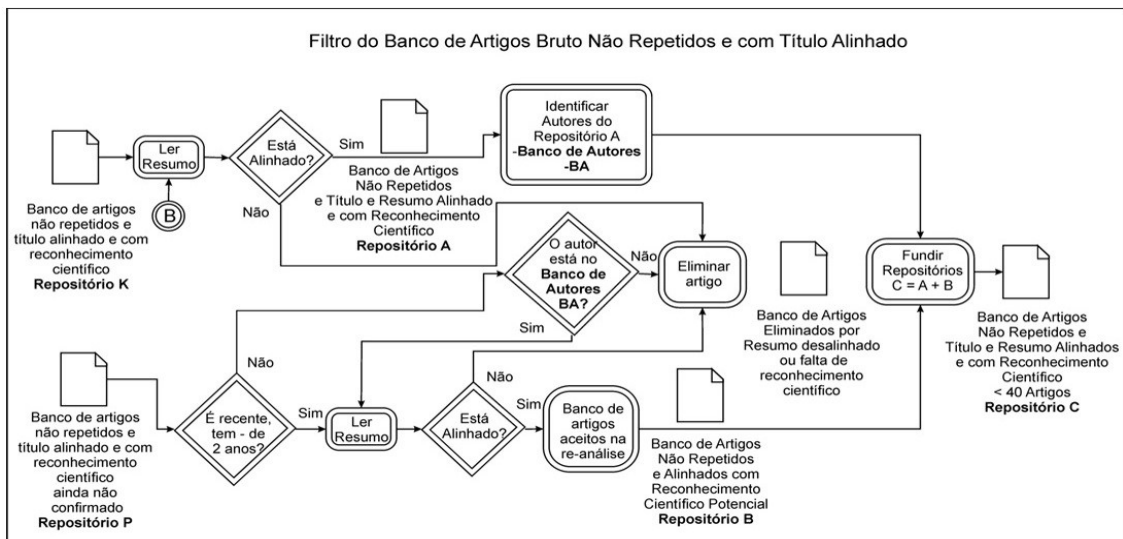
Figura 4 e Figura 5.

Figura 3 - Etapa 02 ProKnow-C: Filtragem do Banco de Artigos Bruto



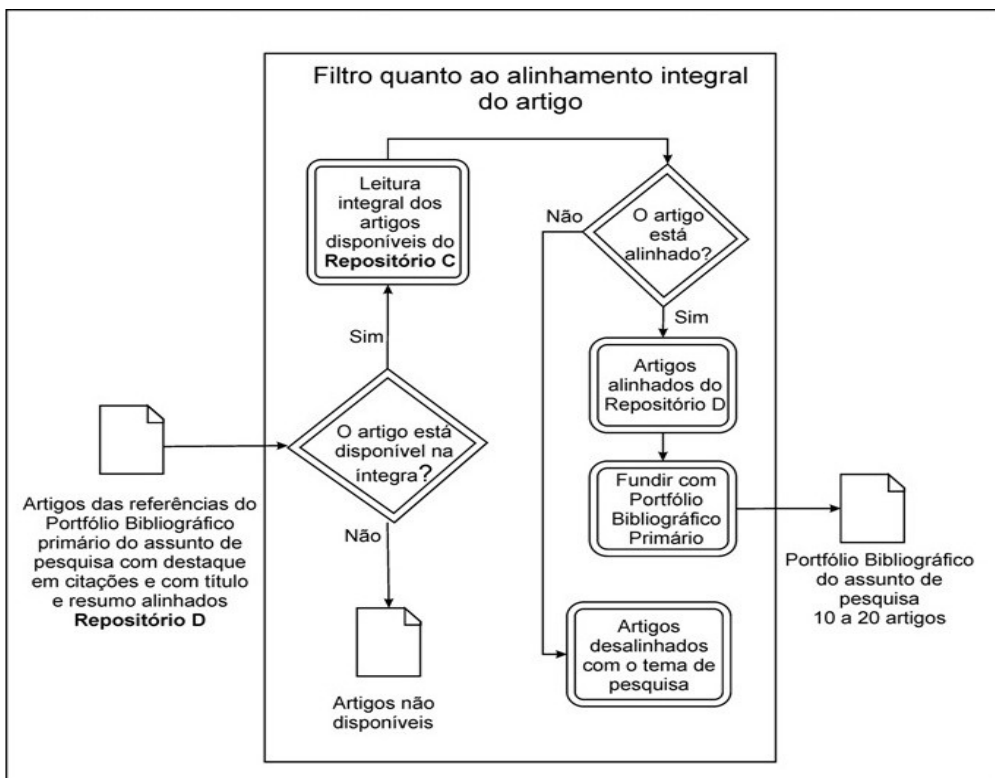
Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010).

Figura 4 - Etapa 02 ProKnow-C: Filtragem do Banco de Artigos Bruto (continuação)



Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010).

Figura 5 - Etapa 02 ProKnow-C: Filtragem do Banco de Artigos Bruto (continuação)



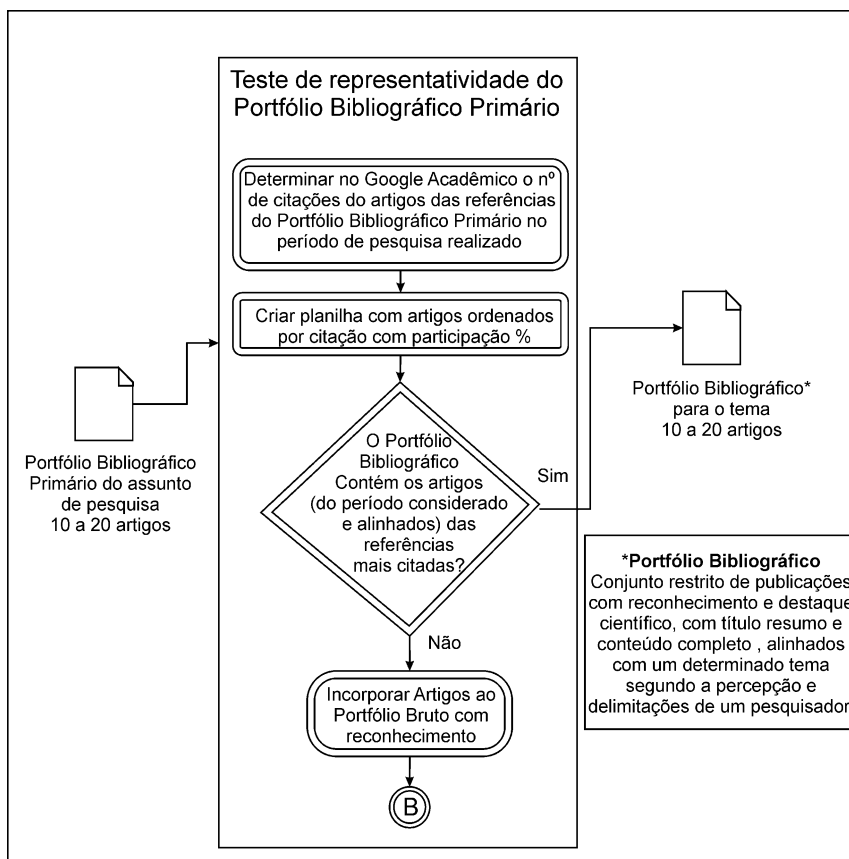
Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010)

3.2.1.3 Teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico

O teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico tem como finalidade a verificação se os artigos do Portfólio Bibliográfico Primário contemplam os artigos prolíficos aderentes ao tema. Sendo assim, verificam-se, nas referências do Portfólio Bibliográfico Primário, artigos potenciais que, por alguma razão, não tenham sido contemplados durante o processo de pesquisa. Como corolário, tem-se um teste de maior exaustividade para formação do Portfólio Bibliográfico.

O Teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico é exposto na Figura 6.

Figura 6 - Teste de representatividade



Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010)

Quando concluído o Teste de representatividade do Portfólio Bibliográfico (PB), o pesquisador valer-se-á de um conjunto de artigos para fundamentar sua investigação acadêmica e proceder diversas análises. Conforme Ensslin *et al.* (2010), entende-se como PB

“conjunto restrito de publicações com reconhecimento e destaque científico, com Título, Resumo e Conteúdo Completo, alinhados com um determinado tema segundo a percepção e delimitações de um pesquisador”.

A definição de um Portfólio Bibliográfico é o marco de transição entre a etapa de Seleção do Portfólio Bibliográfico e a Bibliometria, a qual está explanada na próxima seção.

3.2.2 Bibliometria

Conforme Ensslin *et al.* (2010), a etapa de análise bibliométrica no âmbito do *ProKnow-C* é descrita como

Processo de evidenciação quantitativa dos dados estatísticos de um conjunto definido de artigos (Portfólio Bibliográfico) para a gestão da informação e do conhecimento científico de um dado assunto, realizado por meio da contagem de documentos.

Assim, o PB é o referencial teórico no qual a análise bibliométrica se propõe a trabalhar. Além do PB, analisam-se as referências do PB. Em relação às variáveis a serem analisadas no material bibliográfico, apontam-se: (i) periódicos; (ii) artigos; (iii) autores; (iv) palavras-chave; e os (v) fatores de impacto dos periódicos nas devidas bases de dados. No Quadro 1, evidenciam-se as variáveis de análise para o material proposto.

Quadro 1 - Análise bibliométrica do *Proknow-C*

Origem dos Dados	Análise Bibliométrica				
	Periódicos		Artigos	Autores	Palavras-chave
	Ocorrências	Fator de Impacto			
Portfólio Bibliográfico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Referências do Portfólio Bibliográfico	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Portfólio Bibliográfico e Referências do Portfólio Bibliográfico	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Adaptado de Chaves, Ensslin e Ensslin (2012).

Quando finalizada a análise bibliométrica, procedem-se outras etapas do *ProKnow-C*. Entretanto, o escopo deste trabalho limita-se às duas primeiras fases, as quais estão

expostas na seção 0.

4 RESULTADOS

4.1 SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

4.1.1 Seleção do banco bruto de artigos

A seleção do banco bruto de artigos consistiu na primeira etapa desta pesquisa para a formação do PB. A subetapa *Definir Palavras-chave (PC)* iniciou com a compreensão do que se queria investigar.

Os pesquisadores deste trabalho tinham o anseio de entender o fenômeno sobre como os processos auxiliam um decisor na consecução dos seus objetivos. Os investigadores tem como pressuposto que a definição dos objetivos de um decisor deva ser suportada por um modelo de avaliação de desempenho. Destarte, os eixos de pesquisa definidos na concepção da pesquisa foram *Performance Evaluation*, *Business Process Management* e *improvement*. Ou em português, Avaliação de Desempenho, Gestão de Processos de Negócio e melhoria, respectivamente. A utilização dos termos em inglês será recorrente ao longo da pesquisa, haja vista que a pesquisa tem como propósito contemplar artigos da literatura internacional.

Para cada eixo definiu-se um conjunto de Palavras-chave (PC) que representasse o significado dos eixos. Assim, torna-se possível realizar a pesquisa nas bases de dados por meio das PC. As PC definidas para a pesquisa, no eixo *Performance Evaluation* foram: *measurement*, *evaluation*, *appraisal* e *assessment*. Para o eixo *Business Process Management*, estabeleceram-se como PC: *business process* e *process management*. Já para o eixo *improvement* utilizou-se *improvement* e *management*. Sendo assim, estabeleceu-se uma combinação das PC entre os eixos de pesquisa nas bases de dados a serem definidas. Essa combinação é exposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Combinação das Palavras-chave dos eixos de pesquisa

Palavras-chave do Eixo <i>Performance Evaluation</i>	Palavras-chave do Eixo <i>Business Process Management</i>	Palavras-chave do Eixo <i>Improvement</i>
---	--	--

<i>Measurement</i>	<i>business process</i>	<i>improvement</i>
<i>Measurement</i>	<i>process management</i>	<i>improvement</i>
<i>Measurement</i>	<i>business process</i>	<i>management</i>
<i>Measurement</i>	<i>process management</i>	<i>management</i>
<i>Evaluation</i>	<i>business process</i>	<i>improvement</i>
<i>Evaluation</i>	<i>process management</i>	<i>improvement</i>
<i>Evaluation</i>	<i>business process</i>	<i>management</i>
<i>Evaluation</i>	<i>process management</i>	<i>management</i>
<i>Assessment</i>	<i>business process</i>	<i>improvement</i>
<i>Assessment</i>	<i>process management</i>	<i>improvement</i>
<i>Assessment</i>	<i>business process</i>	<i>management</i>
<i>Assessment</i>	<i>process management</i>	<i>management</i>
<i>Appraisal</i>	<i>business process</i>	<i>improvement</i>
<i>Appraisal</i>	<i>process management</i>	<i>improvement</i>
<i>Appraisal</i>	<i>business process</i>	<i>management</i>
<i>Appraisal</i>	<i>process management</i>	<i>management</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em seguida, selecionaram-se as bases de dados consoantes ao tema de pesquisa. Para tanto, acessou-se o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no sítio <http://www.periodicos.capes.gov.br/>, para que se pudesse verificar a compatibilidade das bases de dados ao tema de pesquisa. As bases de dados foram pesquisadas pela área de conhecimento *ciências sociais aplicadas* e na subárea *Administração de Empresas, Administração*. Posteriormente, as informações das bases de dados foram acessadas. Por fim, definiram-se as seguintes bases de dados como aderentes ao tema de pesquisa:

- Ebsco;
- *Emerald Insight*;
- *IsiKnowledge*;
- *Scopus*; e
- *Wiley*.

Em seguida, efetuou-se um comando unificado de busca com o propósito de tornar a pesquisa mais célere, ao efetuar uma busca em cada base de dados ao invés de 16 buscas, que representam cada combinação. O comando unificado de busca permite, ao pesquisador, obter os resultados com apenas uma combinação geral entre as palavras-chave dos diferentes eixos de pesquisa, por meio de operadores *e* e *ou*. O comando de busca tem como resultado um número mais baixo de artigos do que a pesquisa de combinação de cada palavra-chave. Isto ocorre pelo fato de o comando unificado não ter, como retorno, alguns

artigos redundantes encontrados em diferentes combinações de cada palavra-chave na mesma base de dados. O comando unificado de busca está exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Comando unificado de busca

("process management" OR "business process") AND ("evaluation" OR "assessment" OR " appraisal" OR "measurement") AND ("improvement" OR "management")
--

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao efetuar o comando unificado de busca nas bases de dados, obteve-se um retorno de 5.183 artigos, conforme exposto no Quadro 4.

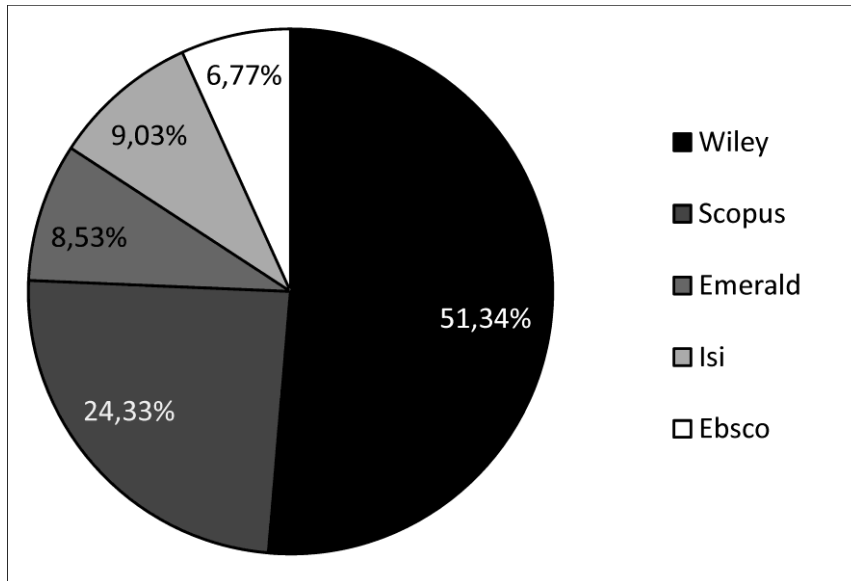
Quadro 4 – Retorno da pesquisa por base de dados

Base	Artigos
Wiley Online	2661
Scopus	1261
Emerald Insight	442
Isiknowledge – Web of Science	468
Ebsco	351
Total	5183

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com o propósito de buscar uma representatividade das bases de dados quanto ao número de retorno de artigos, utilizou-se o Princípio de Pareto (ou regra 80/20) como uma definição que as bases deveriam contemplar, no mínimo, 95% dos artigos da pesquisa. Ou seja, qualquer base que obtivesse menos de 5% do total de artigos seria desconsiderada da pesquisa. A distribuição percentual dos arquivos encontra-se evidenciada na Figura 7.

Figura 7 - Representatividade das bases de dados



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme se verifica na Figura 7, a base com menor representatividade foi a *Ebsco*, com 6,77% do total de publicações. Dessa maneira, nenhuma das bases de dados pesquisadas foi excluída ao considerar que o ponto de corte havia sido estabelecido em 5%.

Com as bases de dados definidas, a pesquisa manteve-se a mesma nas 6 bases de dados, com o comando de busca unificado apresentado no Quadro 3. Utilizaram-se como filtros de pesquisa: (i) o período das publicações – entre 2006 e 2016; (ii) os campos de busca – título, resumo e palavras-chave; (iii) publicações no idioma inglês; e (iv) apenas artigos científicos publicados em periódicos.

Em seguida, realizou-se o teste de aderência das Palavras-chave (PC) para averiguar se a combinação estabelecida trazia novas PC que pudessem ser incorporadas à pesquisa. Foram escolhidos 2 artigos da pesquisa que fossem, *a priori*, alinhados à pesquisa. Optou-se pelos artigos de Tan, Shen, Zhao (2007) e de Dijkman *et al.* (2011), os quais não trouxeram novas palavras-chave alinhadas ao tema, que pudessem ser acrescentadas à pesquisa. Assim, finalizou-se o banco bruto de artigos com um montante de 5.183 publicações.

4.1.2 Filtro do banco bruto de artigos

O banco bruto de artigos foi submetido a uma série de filtros sequenciais, no intento de chegar ao Portfólio Bibliográfico Primário da Pesquisa. Para tanto, a pesquisa valeu-se dos filtros quanto à redundância, título e reconhecimento científico, conforme exibido na

Figura 3; e dos filtros quanto às leituras dos resumos e integral dos artigos, de acordo com a

Figura 4. Na sequência explica-se a utilização dos filtros supracitados na presente pesquisa.

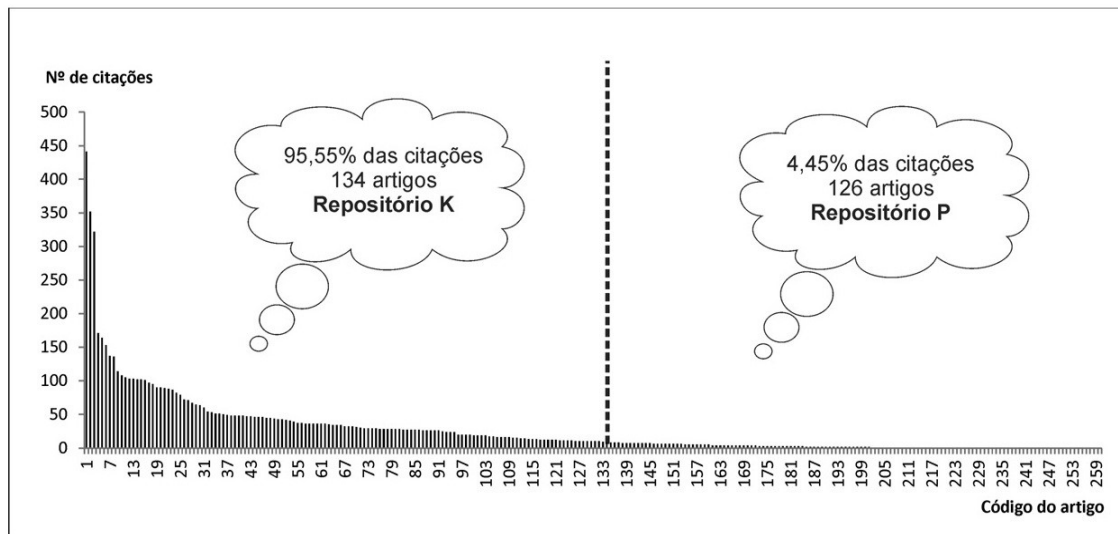
Para que se procedesse à filtragem dos artigos, fez-se mister a exportação dos resultados da pesquisa para o *software Endnote X5*. Destarte, os artigos foram exportados das bases no formato .ris. Em seguida, excluíram-se 701 artigos repetidos, e outros 87, que foram identificados como não provenientes de periódicos internacionais, o que se caracteriza como algo comum ao processo, devido ao fato de o filtro por periódicos não ser perfeito dentro das bases de dados. Então, restaram 4.395 artigos científicos analisados não redundantes e publicados em periódicos.

Posteriormente, partiu-se para a análise dos 4.395 artigos quanto ao alinhamento dos respectivos títulos. Após esse procedimento, excluíram-se 4.135 artigos pelo fato de não possuírem os títulos alinhados à pesquisa. Os 260 artigos remanescentes foram sujeitos ao próximo filtro, conhecido como filtro quanto ao reconhecimento científico do banco bruto de artigos não repetidos e com o título alinhado.

Para o estabelecimento do reconhecimento científico, utilizou-se o número de citações como parâmetro. Nesse sentido, os artigos foram exportados do *software Endnote* para o *software Zotero*, com a extensão *zotero scholar citations*. Por meio do *Zotero* levantou-se o número de citações dos 260 artigos, conforme o sítio *Google scholar*. Após a coleta dos números de citações, exportaram-se os artigos novamente para o *Endnote*.

Em seguida, os artigos foram ordenados quanto ao número de citações, do mais citado para o menos citado. Após esse procedimento, utilizou-se o Princípio de Pareto para definir os artigos mais citados dentre as 260 publicações. Definiu-se como regra, que os artigos que contivessem 95% do acumulado do total de citações obteriam o reconhecimento científico suficiente para proceder à próxima etapa. O gráfico quanto ao reconhecimento científico para a amostra de 260 artigos é evidenciado na Figura 8.

Figura 8 - Reconhecimento científico dos artigos com o título alinhado



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme se verifica na Figura 8, o repositório K é composto pelos 123 artigos mais citados, os quais representam 95,55% do total de citações. Isto abrange os artigos com 10 ou mais citações. Por outro lado, os artigos com menos de 13 citações enquadraram-se no repositório P, o que significa que tais artigos sujeitar-se-iam a uma reanálise, a qual será explanada posteriormente.

Os 134 artigos do repositório K foram analisados quanto à sua aderência pelos resumos. Dentre eles, consideraram-se 86 artigos com os resumos não alinhados ao tema e, por conseguinte, excluídos das análises posteriores. Os 48 remanescentes tiveram os resumos analisados como consoantes ao tema de pesquisa, o que permitiu que continuassem nas etapas sequenciais dos filtros do *ProKnow-C*, e passariam a pertencer ao repositório A. Os autores das 48 publicações foram identificados para que se pudesse criar uma base composta por 110 Autores, intitulada Banco de Autores. Esse banco serviria como parâmetro para reanálise dos artigos do repositório P.

Para que os artigos do repositório P fossem analisados quanto aos resumos, far-se-iam necessárias 2 condições: ter pelo menos um autor contido no Banco de Autores e ser recente. Os artigos recentes normalmente não têm o tempo de publicação suficiente para possuir um número de citações que permita que prossigam na análise. Ademais, é estimada determinada flexibilidade no método *ProKnow-C* para que trabalhos recentes tenham possibilidade de serem incorporados ao PB.

Nesse sentido, dentre os 126 artigos do repositório P, 4 possuíam pelo menos 1 autor no banco de autores, e outros 61 foram considerados recentes. O critério para considerar um artigo recente, nesta pesquisa, é que tal publicação tenha ocorrido entre os anos de 2014 e 2016. Em suma, excluíram-se 61 artigos da pesquisa e consideram-se 65 para análise dos resumos. Ao serem analisados, classificaram-se 17 artigos que pertenciam ao repositório P quanto ao alinhamento dos resumos. Esses artigos passaram a compor o repositório B.

Esse material do repositório B foi fundido com os 48 artigos do repositório A, que também haviam sido classificados pelos resumos alinhados. A fusão dos artigos dos repositórios A e B gerou o repositório C, composto por 65 artigos, os quais seriam sujeitos a uma leitura integral do conteúdo.

Para leitura do material do repositório C fez-se necessário que as publicações fossem baixadas da internet. Ao proceder-se com coleta desse conjunto de artigos, não foi possível baixar 13 dos 65 artigos do repositório C. Para os 52 artigos disponibilizados, efetuou-se a leitura integral, e 18 artigos foram considerados aderentes ao tema de pesquisa. Esses artigos foram enquadrados no Portfólio bibliográfico Primário (PBP).

4.1.3 Teste de representatividade

Os artigos do PBP foram sujeitos ao teste de representatividade. O propósito consiste em identificar artigos de caráter prático com reconhecimento científico que, por algum motivo, não foram incorporados ao PBP.

Extraíram-se as referências bibliográficas dos artigos do PBP com o propósito de identificar as respectivas quantidades de citações. Foram extraídos 11 artigos das referências do PBP, procedentes de artigos científicos e publicados entre 2006 e 2016. Foi definido, como critério, que os artigos das referências sujeitos às análises subsequentes deveriam contar pelo menos 80% do total de citações das referências do PBP. Destarte, 43 dos 111 artigos obtiveram 80,35% do total das citações. O artigo com o menor número de citações obteve 204 citações, e ao artigo com maior número de citações identificou-se um montante de 5560 citações. Os outros 88 artigos com menos de 204 citações foram excluídos.

Ao serem lidos os resumos e conteúdo integral dos 23 artigos das referências bibliográficas PBP com 204 ou mais citações, identificou-se que não havia artigos alinhados

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

ao tema de pesquisa para serem incorporados ao PBP. Este, por seu turno, passou a ser chamado de Portfólio Bibliográfico (PB). Os artigos do PB são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Artigos do Portfólio Bibliográfico

#	Artigo	Título	Periódico
1	Acur e Englyst (2006)	Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome	International Journal of Operations & Production Management
2	Alfaro, Ortiz e Poler (2007)	Performance measurement system for business processes	Production Planning and Control
3	Cheng, Tsai e Lai (2009)	Construction management process reengineering performance measurements	Automation in Construction
4	Chimhamhiwa et al. (2009)	Towards a framework for measuring end to end performance of land administration business processes - A case study	Computers, Environment and Urban Systems
5	Cho e Lee (2011)	A study on process evaluation and selection model for business process management	Expert Systems with Applications
6	Delgado et al. (2014)	An integrated approach based on execution measures for the continuous improvement of business processes realized by services	Information and Software Technology
7	Dey, Hariharan e Clegg (2006)	Measuring the operational performance of intensive care units using the analytic hierarchy process approach	International Journal of Operations & Production Management
8	Dzemydiene e Baltrusaitis (2015)	Evaluation of Functionality of Business Management Systems for Effective Implementation in Complex Business Processes	Baltic Journal of Modern Computing
9	Elbashir, Collier e Davern (2008)	Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance	International Journal of Accounting Information Systems
10	Han et al. (2010)	Business activity monitoring system design framework integrated with process-based performance measurement model	WSEAS Transactions on Information Science and Applications
11	Han, Kang e Song (2009)	Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation	Expert Systems with Applications
12	Kornfeld e Kara (2011)	Project portfolio selection in continuous improvement	International Journal of Operations & Production Management
13	Lacerda et al. (2014)	A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability	Knowledge and Process Management
14	Limam Mansar, Reijers e Ounnar (2009)	Development of a decision-making strategy to improve the efficiency of BPR	Expert Systems with Applications
15	Tan, Shen e Zhao (2007)	A methodology for dynamic enterprise process performance evaluation	Computers in Industry
16	Vernadat et al. (2013)	VR-PMS: A new approach for performance measurement and management of industrial systems	International Journal of Production Research
17	WenAn et al. (2008)	A Business Process Intelligence System for Enterprise Process Performance Management	IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics
18	Yen (2009)	An integrated model for business process measurement	Business Process Management Journal

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Estes 18 artigos do Quadro 1, que foram o PB, formaram a amostra para realizar o mapeamento do tema na seção 0.

4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Na análise bibliométrica foram analisadas as métricas dos artigos do PB e das referências do PB. As variáveis analisadas foram: periódicos, artigos, autores e palavras-chave (PC). Essas análises estão evidenciadas no Quadro 1.

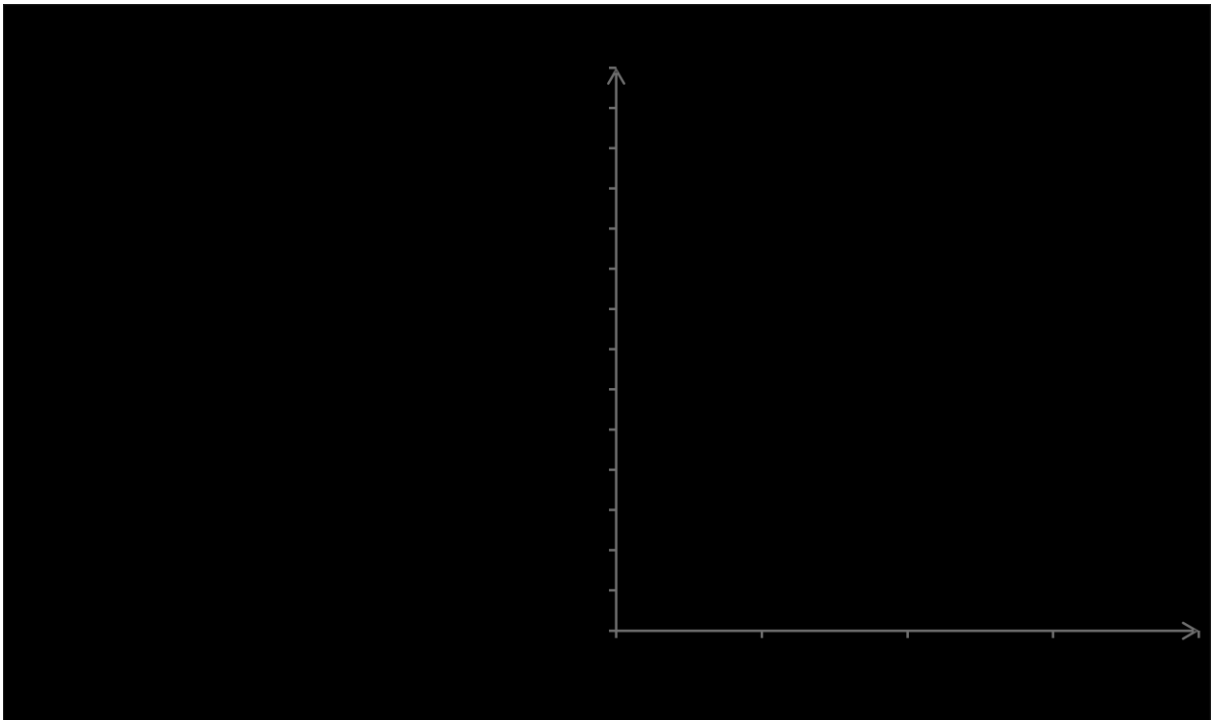
4.2.1 Periódicos de destaque no PB e nas referências do PB

Nesta seção são analisados os periódicos quanto ao número de ocorrências no PB e nas referências do PB.

4.2.1.1 Periódicos de destaque no PB

Foram levantados os periódicos pertencentes aos 18 artigos do PB. Esses artigos foram publicados em 14 periódicos, os quais são evidenciados na Figura 9.

Figura 9 - Periódicos do PB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como se observa na Figura 9, dentre os 14 periódicos presentes no PB destacam-se, com 3 ocorrências, 2 periódicos: *International Journal of Operations & Production Management* e *Expert Systems with applications*.

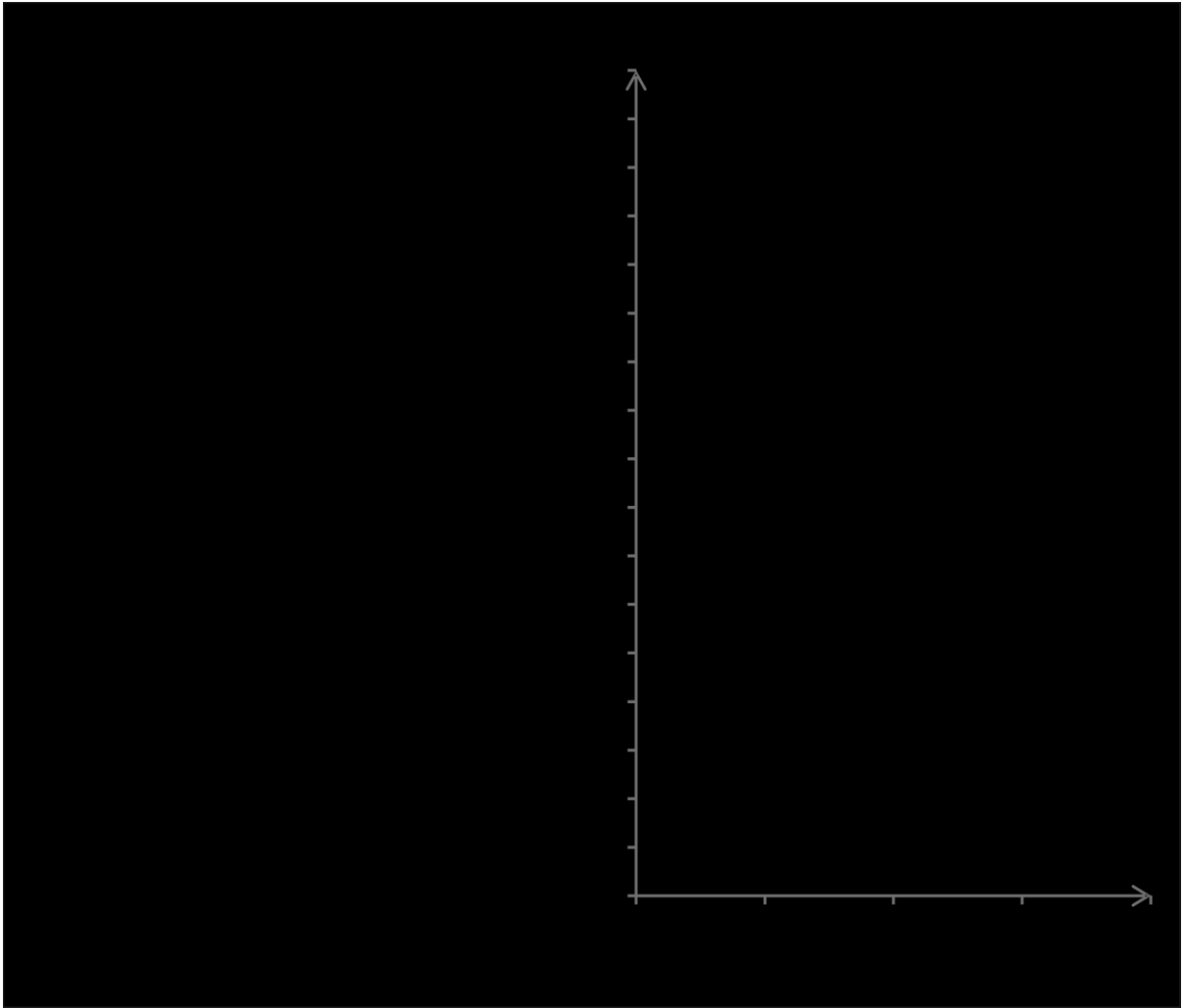
O *International Journal of Operations & Production Management*, ISSN 0144-3577, está indexado nas bases: *Emerald*, *IsiKnowledge* e *Scopus*. O periódico abrange as áreas de assunto de negócios, gestão e contabilidade e ciências da decisão. São cobertos diversos aspectos de gestão de operações nos ramos de manufatura e serviço em organizações com ou sem fins lucrativos. Diversos tópicos são abordados nesse âmbito, tais como: Planejamento e controle; Negócios virtuais e operações; Gestão de operações globais, recursos humanos em operações; Gestão do conhecimento e da informação; Operações *Lean*; Logísticas, cumprimento de pedidos e distribuição; Gestão da tecnologia para operações; Desenvolvimento de novos produtos/serviços, dentre outros (*International Journal of Operations & Production Management*, 2016).

O *Expert Systems with applications*, ISSN 0957-4174, está presente nas bases *IsiKnowledge* e *Scopus*. As áreas do conhecimento cobertas são ciência da computação e engenharia. A linha de publicação do periódico é relacionada a sistemas inteligentes aplicados à indústria (*Expert Systems with Applications*, 2016).

4.2.1.2 Periódicos de destaque nas referências do PB

Para o levantamento das referências do PB, delimitou-se que seriam considerados apenas os artigos publicados entre os anos de 2006 e 2016 em periódicos científicos, como procedido na construção do PB. Sendo assim, os 18 artigos do PB obtiveram 112 referências bibliográficas identificadas, as quais foram publicadas em 76 periódicos, conforme Figura 10.

Figura 10 - Periódicos de destaque nas referências do PB



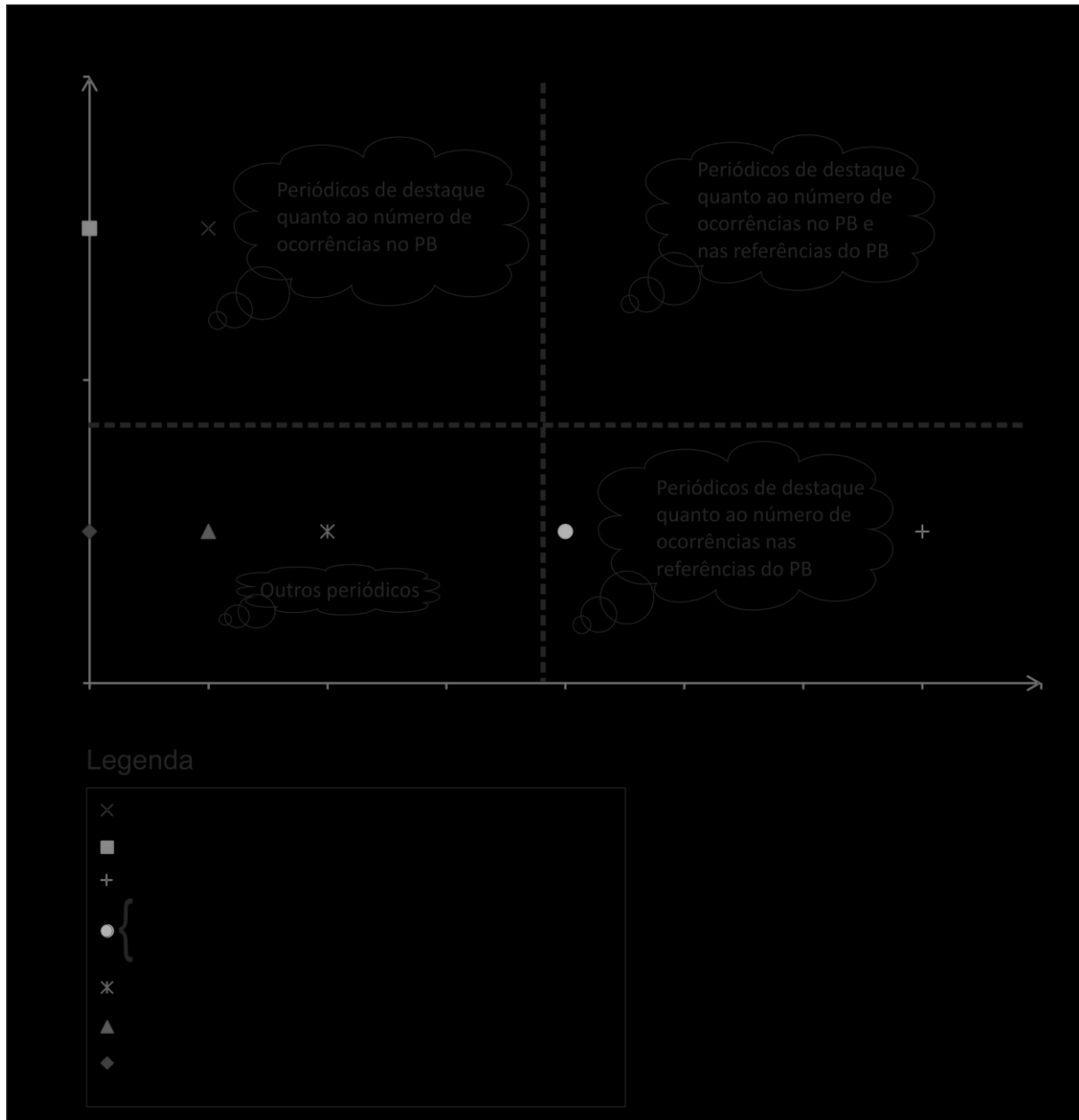
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Dentre os 76 periódicos das referências do PB, tem-se como destaque o periódico *International Journal of Production Research*, ISSN 1366-588X, com 24 publicações anuais. As áreas de assunto são: negócios, gestão e contabilidade, ciências decisórias e engenharia. Os artigos publicados abarcam temas como estratégia de manufatura, formulação e avaliação de políticas e inovação tecnológica.

4.2.1.3 Periódicos do PB com destaque em ocorrências no PB e nas referências do PB

Nesta subseção foram analisados os 14 periódicos quanto ao número de ocorrências nos artigos do PB nas referências do PB. Para tanto, levantou-se o gráfico exposto na Figura 11.

Figura 11 - Periódicos do PB com destaque em ocorrências no PB e nas referências do PB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme se verifica na Figura 11, os periódicos do PB de destaque quanto ao número de ocorrências no PB são o *International Journal of Operations & Production Management* e o *Expert Systems with applications*, o que já havia sido evidenciado na Figura 9. Entretanto, o *International Journal of Operations & Production Management* não obteve nenhuma publicação entre 2006 e 2016 nas referências do PB, e o *Expert Systems with applications* obteve 1 publicação nas referências do PB.

Em relação aos periódicos do PB de destaque quanto ao número de ocorrências nas referências do PB, encontram-se: *International Journal of Production Research*, já

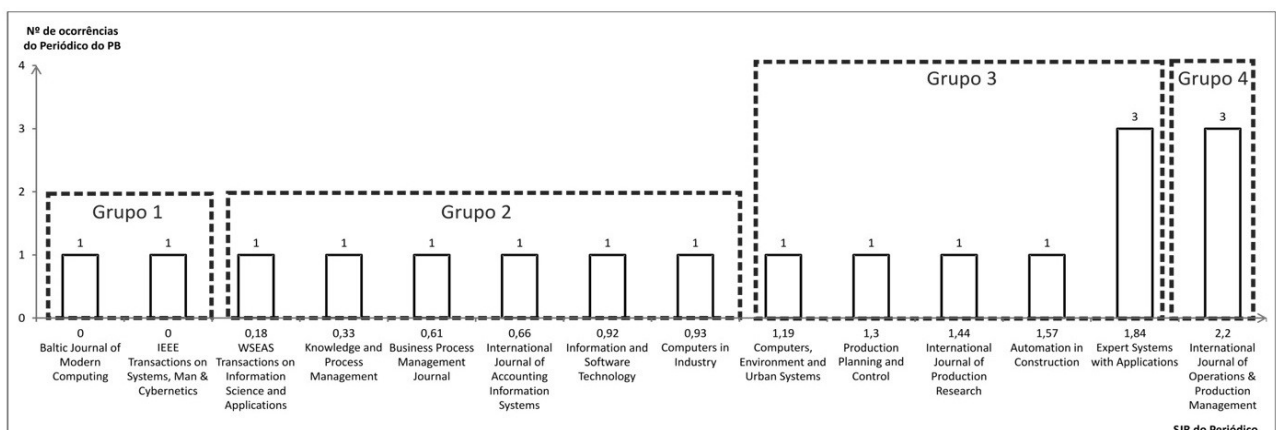
identificado na Figura 10, com 7 ocorrências. Ademais, encontraram-se 3 periódicos com 4 ocorrências. São eles: *International Journal of Accounting Information Systems*; *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*; e *Business Process Management*. Este último, ISSN 1463-7154, é considerado estreitamente relacionado ao tema, uma vez que aborda diretamente gestão de processos de negócios e respectivos subtópicos. O periódico tem como proposta verificar como a diversidade de processos de negócios intrínsecos à eficiência e à efetividade organizacional são integrados e gerenciados ao sucesso organizacional. Assim sendo, buscam-se lacunas na compreensão de como direcionar a eficiência das organizações por meio de uma abordagem orientada por processos (*Business Process Management Journal*, 2016).

4.2.1.4 Fator de impacto Journal Citation Reports dos artigos do PB

O fator de impacto *Journal Citation Reports* (JCR) é um índice estatístico para mensurar a relevância de um periódico no âmbito da base de dados *IsiKnowledge* da *Isi – Web of Science*. O JCR mensura a influência da pesquisa e o impacto do periódico por meio da utilização de quartis ou de análise de tendências (*Journal Citation Reports*).

Os 14 periódicos presentes nos 14 artigos do PB foram analisados quanto ao fator de impacto JCR. O gráfico pode ser consultado na Figura 12.

Figura 12 - Fator de impacto dos periódicos do PB quanto ao JCR



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

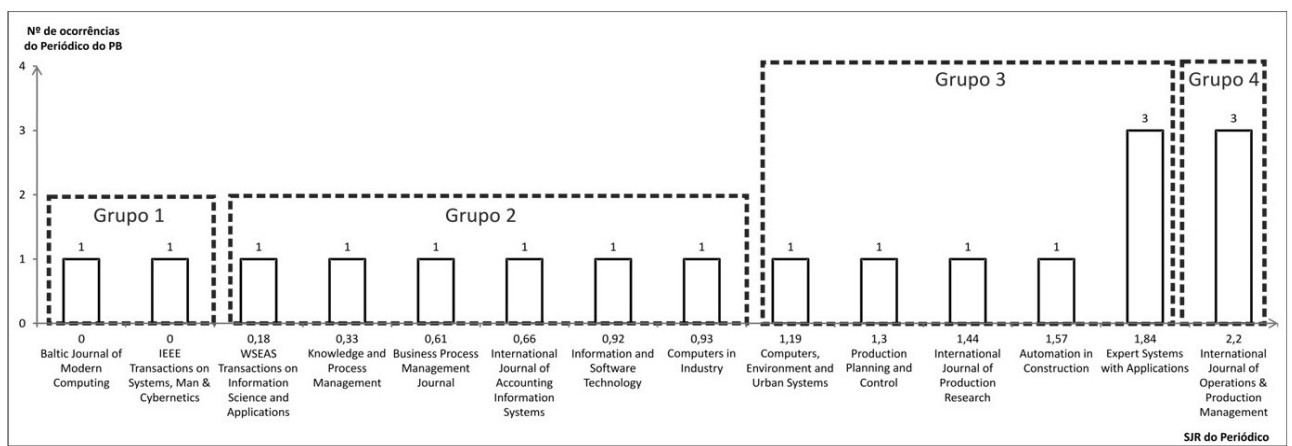
De acordo com a Figura 12, há 5 periódicos que não possuem fator de impacto JCR; 5 que possuem fator de impacto entre 1,128 e 1,694; e 4 que possuem fator de impacto entre 2,171 e 2,981. Deste último grupo, 2 periódicos estão presentes em 6 artigos do PB. São eles: *Expert Systems with applications*, ISSN 0957-4174, com um JCR de 2,981; e o *International Journal of Operations & Production Management*, ISSN 0144-3577, com um JCR de 2,252. Vale salientar que estes periódicos já foram apontados como desataque em número de ocorrências, conforme se observa na seção 4.2.1.1. Os periódicos mencionados são o 1º e o 3º mais bem posicionados quanto ao fator de impacto JCR.

Já ao 2º periódico com melhor posição intitula-se *Automation in Construction*, ISSN 0926-5805. O periódico, apesar de não ser comumente alinhado ao tema, contém 1 artigo do PB, o de Cheng, Tsai e Xiao (2006). Suas publicações tratam sobre tecnologias de informação como apoio à gestão.

4.2.1.5 Fator de impacto dos periódicos do PB quanto ao Scimago Journal Rank

O *Scimago Journal Rank* (SJR) é o fator de impacto utilizado pela base de dados *Scopus*, e mensura a relevância da produção científica por periódico ou por país. No caso desta pesquisa, utilizou-se o fator de impacto SJR apenas para evidenciar a relevância dos 14 periódicos dos 18 artigos do PB, conforme pode ser visualizado na Figura 13.

Figura 13 - Fator de impacto dos periódicos do PB quanto ao SJR



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Segundo a Figura 13, percebe-se que os periódicos de destaque são o *International Journal of Operations & Production Management*, ISSN 0144-3577, com um SJR de 2,2; e o *Expert Systems with applications*, ISSN 0957-4174, com um SJR de 1,84. Ambos os periódicos também são destaque quanto ao número de ocorrências no PB e quanto ao fator JCR, como se verifica nas seções 4.2.1.1 e 4.2.1.4.

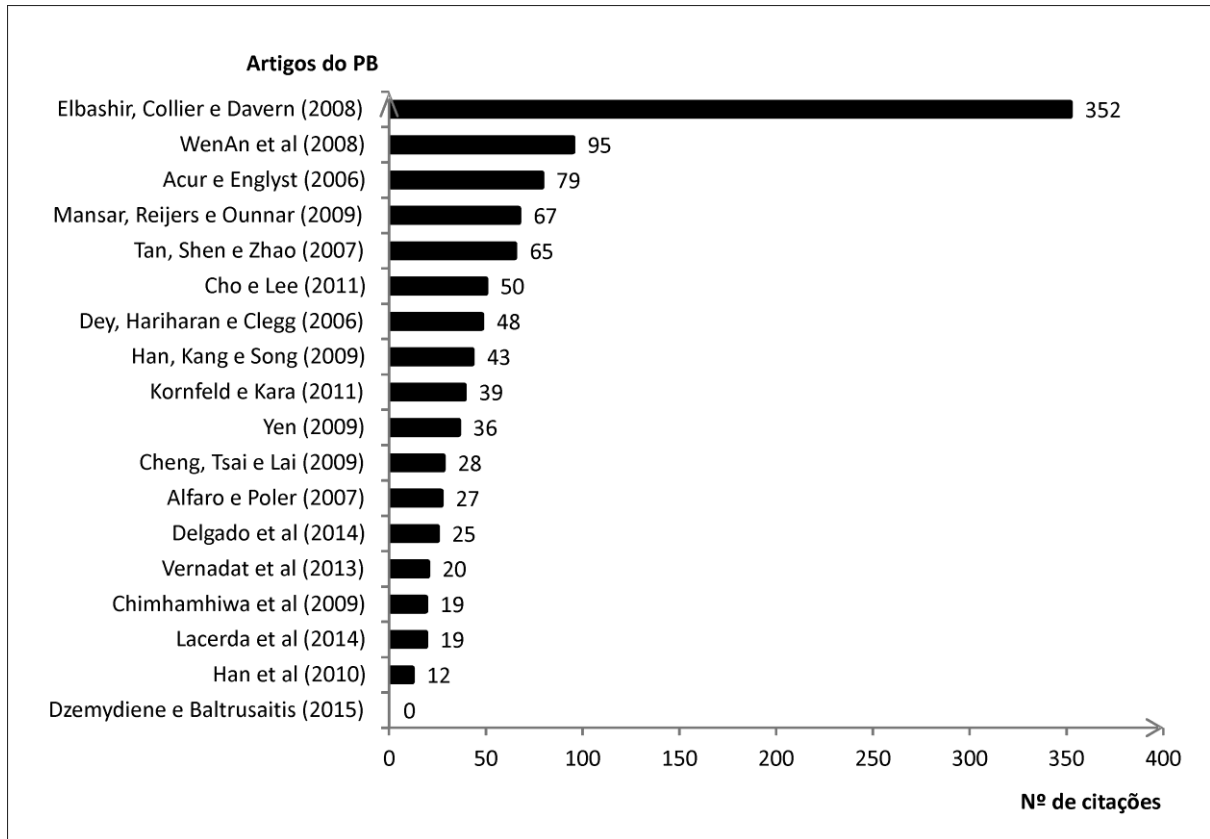
4.2.2 Artigos de destaque no PB e nas referências do PB

Nesta seção são tratados os artigos de destaque do PB e das referências do PB quanto ao número de citações no *Google* acadêmico.

4.2.2.1 Artigos de destaque do PB quanto ao número de citações

Os 18 artigos no PB foram analisados quanto ao número de citações no *Google* Acadêmico. Optou-se por utilizar esse portal por seu fator de comparabilidade entre os artigos indexados em diferentes bases de dados. Destarte, os resultados podem ser averiguados na Figura 14.

Figura 14 - Artigos de destaque do PB quanto ao número de citações



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O artigo de maior relevância quanto ao número de citações, de autoria de Elbashir, Collier e Davern (2008), intitulado *Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance*, obteve 352 citações, como se pode observar na Figura 14. O artigo foi publicado no periódico *International Journal of Accounting Information Systems*, ISSN 1467-0895, indexado nas bases *IsiKnowledge* e *Scopus*.

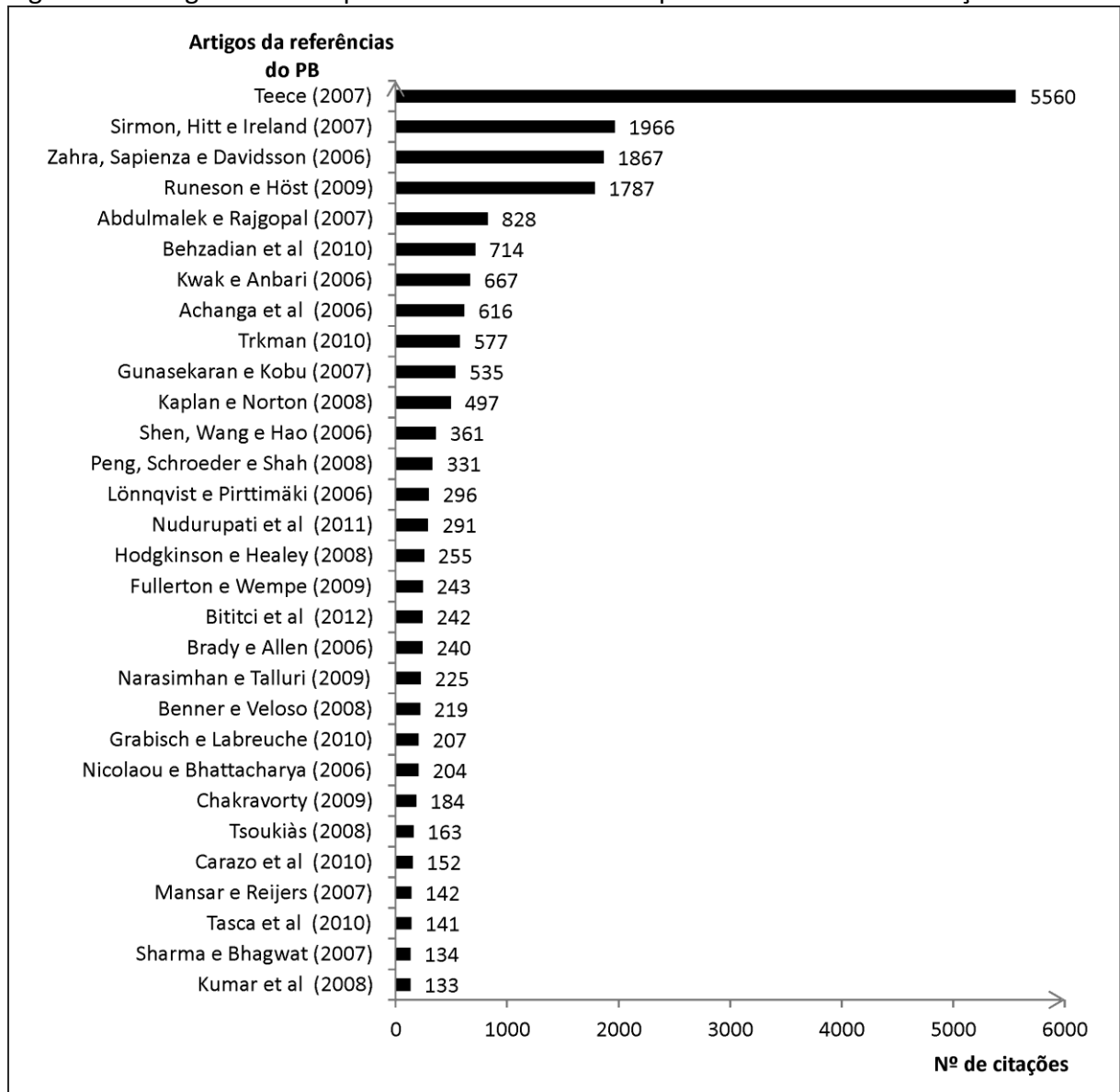
A publicação trata da utilização de *Business Intelligence* (BI) na mensuração de atividades para que se possa ter uma avaliação de desempenho orientada por processo para, então, identificar investimentos de infraestrutura estreitamente relacionados aos recursos organizacionais.

Os autores do trabalho argumentam em favor da utilização de sistemas de BI para mensurar não apenas o desempenho da estratégia, também das operações. Ademais, os autores sugerem pesquisas que se proponham a evidenciar a relação entre a avaliação de desempenho dos processos de negócios e o impacto na *performance* organizacional.

4.2.2.2 Artigos de destaque das referências do PB quanto ao número de citações

As referências dos artigos do PB também foram analisadas quanto ao número de citações por meio do *Google* acadêmico. Cabe salientar que os artigos das referências do PB considerados para análise foram publicados entre os anos de 2006 e 2016, com o intuito de utilizar os mesmos filtros de pesquisa do PB. Os 30 artigos com maior número de citações das referências do PB se fazem presentes na Figura 15.

Figura 15 - Artigos de destaque das referências do PB quanto ao número de citações



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

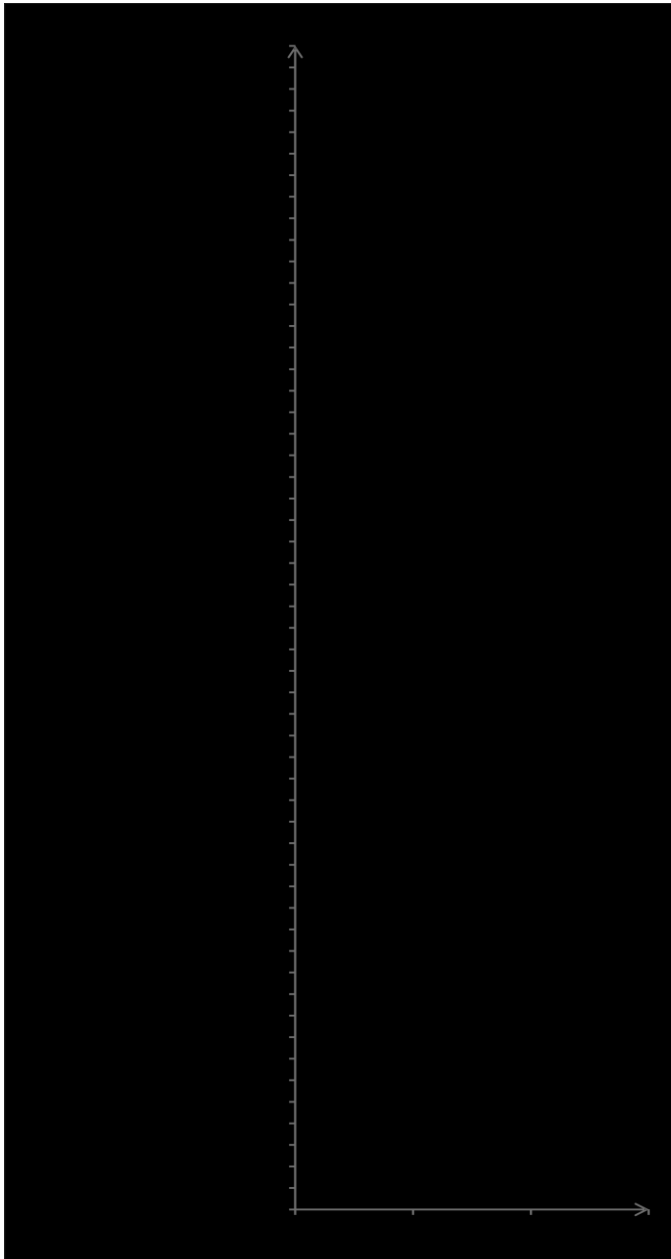
O artigo de Teece (2007) obteve 5560 citações, e é o mais bem citado das referências do PB entre os anos de 2006 e 2016. O artigo é uma referência na área de *Dynamic Capabilities*, com uma abordagem que considera processos.

4.2.3 Autores de destaque

4.2.3.1 Autores de destaque do PB

Dos 14 artigos do PB, foram extraídos os autores e efetuou-se uma contagem para que se pudesse explicitar em quantos artigos do PB cada autor aparece. Os 54 autores do PB e o respectivo número de ocorrências no PB são evidenciados na Figura 16.

Figura 16 - Autores de destaque do PB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Dentre os 54 autores do PB, 52 estão presente em 1 trabalho dentre os 18 do PB. Apenas os autores Han, K.H. e Kang J. G. possuem 2 publicações no PB. Ainda, os dois Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

autores de referência estão presentes nas mesmas 2 publicações.

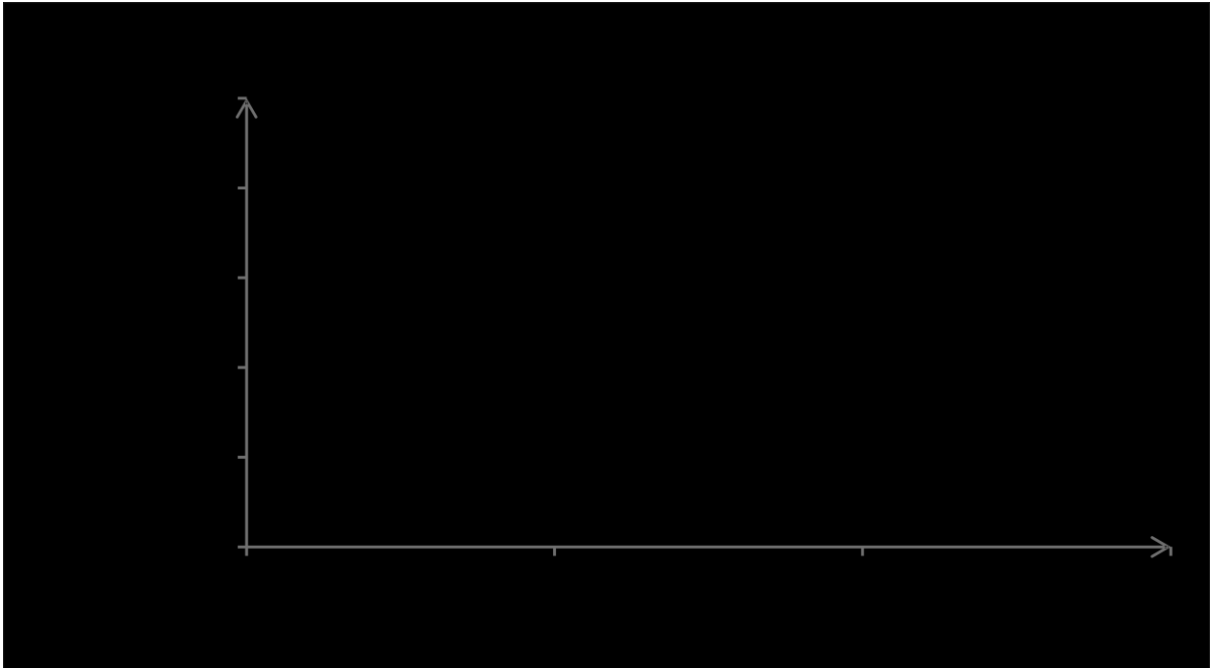
O artigo de Han, Kang e Song (2009), intitulado *Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation* foi publicado no periódico *Expert Systems with Applications*, justamente um dos destaques dentre os periódicos. O artigo retrata um método para redesenho de processos baseado em uma combinação de um framework para mensuração e simulação de processos de negócios. Além disso, é verificado o impacto de micro-processos em macro processos, como outros processos. Os autores concluem que se deve trabalhar em processos que mais impactam nos indicadores estratégicos, e isso é feito por vias de um modelo de simulação de processos.

A publicação de Han *et al.* (2010), *Business activity monitoring system design framework integrated with process-based performance measurement model*, foi realizada no periódico *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. Esse periódico está indexado na base *Scopus* com um SJR de 0,18, como se pode observar na Figura 13. A proposta contida na publicação consiste na mensuração das atividades dos processos de negócios para melhorar o *status quo*, no sentido da consecução dos objetivos expostos na estratégia organizacional. Nesse sentido, a proposta do artigo é de natureza prática.

4.2.3.2 Autores de destaque das referências do PB

Os autores das referências do PB foram extraídos e contaram-se 244 pesquisadores. Em seguida, contou-se em quantos trabalhos distintos cada autor aparecia. Destarte, se cada autor fosse citado pelo mesmo trabalho mais de uma vez, era considerada apenas uma ocorrência. Dentre os 244 autores, 5 foram considerados de destaque, conforme elucidado na Figura 17.

Figura 17 - Autores de destaque das referências do PB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

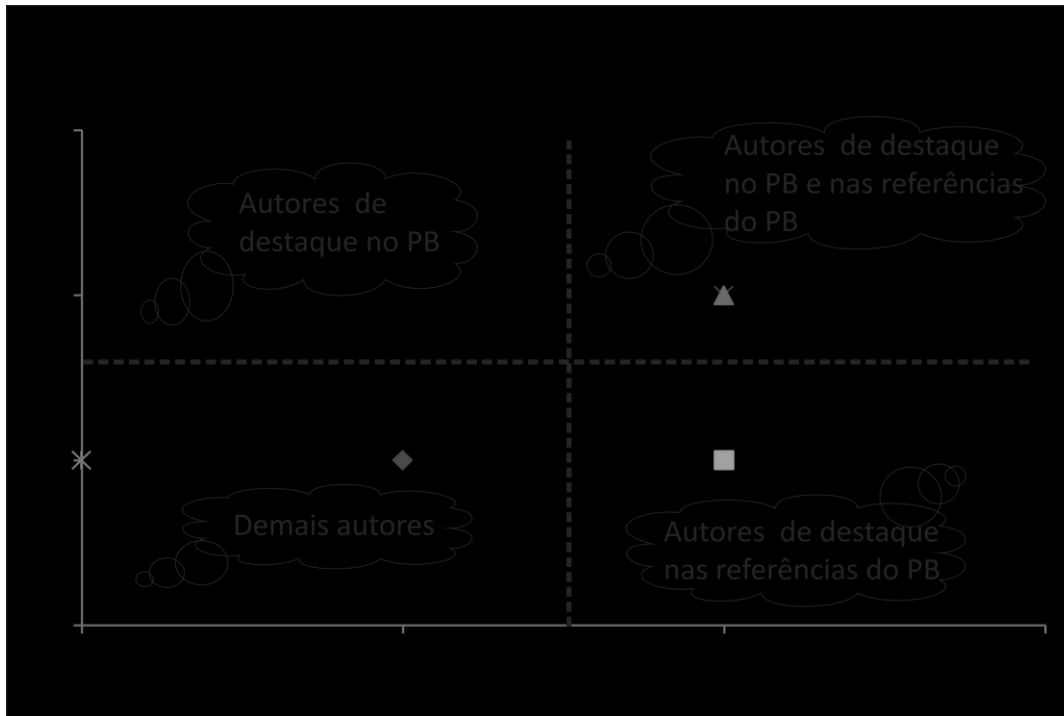
Os 54 autores do PB foram analisados quanto ao número de ocorrências no PB e nas referências do PB, considerando, no máximo, uma ocorrência por artigo citado, em consonância com o procedimento da seção 4.2.3.2. Os resultados dessa contagem são exibidos na Figura 18.

Os pesquisadores Han, K. H. e Kang, J. G. são autores de 2 artigos do PB, e o seu destaque também nas referências do PB pode ser explicado pelo fato de os autores serem referenciados nos artigos do PB. O autor Song, M. está presente, com Han, K. H. e Kang no trabalho Han, Kang e Song (2009) e, outrossim, isso pode explicar seu destaque nas referências do PB.

O autor Wang, L. é professor associado na *Iowa State University* e dedica-se à pesquisa na área de engenharia da produção, em tópicos como análise dados, melhoria de plantas de manufatura e manufatura inteligente. De forma mais estreita ao tema, o autor possui artigos publicados no tema de seleção de projetos de melhoria organizacional com ênfase em processos.

4.2.3.3 Autores de destaque do PB no PB e nas referências do PB

Figura 18 - Autores de destaque do PB no PB e nas referências do PB



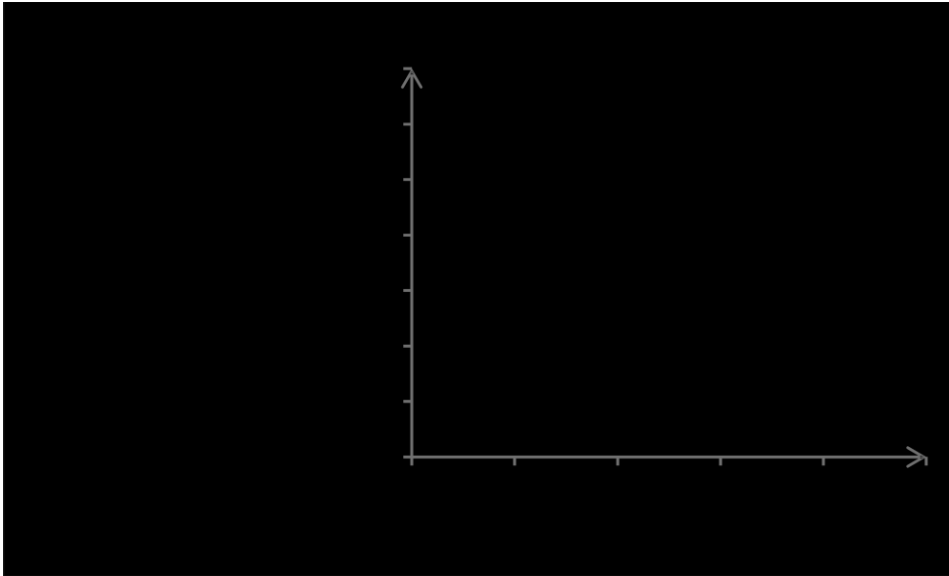
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como já era estimado, os autores de destaque do PB e das referências foram Han, K. H. e Kang, J. G. com 2 artigos conjuntamente publicados no PB e outros 2 artigos presentes nas referências do PB. O autor Song, M. possui 1 artigo no PB, junto à Han, K. H. e a Kang, também é citado 2 vezes nas referências do PB.

4.2.4 Palavras-chave de destaque no PB

Aos 18 artigos do PB foram extraídas as Palavras-chave (PC) para que se pudesse ser realizada uma contagem das ocorrências. Levantaram-se 74 PC a partir desses artigos. Os resultados da contagem são exibidos na Figura 19.

Figura 19 - Palavras-chave de destaque no PB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como se pode averiguar na Figura 19, as Palavras-chave (PC) são alinhadas com aquelas utilizadas nos eixos de pesquisa do Quadro 2. A PC *business process management* está contemplada pelas PC *Business Process* e *Process Management*, do eixo 2. As PC *Performance measurement* e *Performance Evaluation* são encontradas pelas PC do eixo 1. A PC *Process performance evaluation* contempla os dois eixos de pesquisa. Sendo assim, seria natural que essa PC não fosse localizada, uma vez que se utilizam 2 eixos de pesquisa. Por fim, as PC definidas no início da pesquisa parecem contemplar uma ampla gama do assunto, ao executar o teste de aderência na seção 0 e na contagem das PC nesta subseção.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho organizacional alicerçada em um contexto específico permite a instituição em questão explicitar uma direção de preferência por meio dos objetivos estratégicos, materializados nas metas associadas aos indicadores de desempenho. Por outro lado, o intento da consecução das metas pode ter impactos nas operações. Conseguir visualizar essas consequências é algo possível por meio de uma visão de processos. Assim, trabalhar a Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) e Gestão de Processos de Negócios (BPM) ganha notoriedade no contexto atual da Administração.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como propósito evidenciar o mapeamento do tema *avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos*. Para tanto,

identificaram-se:

- (i) Um Portfólio Bibliográfico (PB) composto de 18 artigos, evidenciado no Quadro 1;
- (ii) Os periódicos com maior número de ocorrências no PB foram *International Journal of Operations & Production Management* e *Expert Systems with applications*; cada um esteve presente em 3 dos 18 artigos do PB. Esses periódicos também se destacaram quanto ao fator de impacto *JCR* e *SJR*;
- (iii) A pesquisa de Elbashir, Collier e Davern (2008) foi o destaque do PB em relação as suas 352 citações no *Google* acadêmico;
- (iv) Os autores presentes no maior número de trabalhos do PB foram Han, K. H.; Kang, J. G; Song, M. e Wang, L., os quais participaram de 2 trabalhos;
- (v) A palavra-chave mais presente no PB foi *Business Process Management*.

O presente trabalho apresenta 2 artigos do PB em comum aos artigos que compuseram o PB de Knoff *et al.* (2014), são eles: Tan, Shen e Zhao (2007) e Wenan *et al.* (2008). O *International Journal of Operations & Production Management*, que foi destaque neste trabalho quanto às ocorrências do PB, também foi destaque pelo trabalho de Knoff *et al.* (2014), quanto ao número de vezes em aparece nas referências do PB.

Para futuros trabalhos, recomenda-se que os artigos pertencentes ao PB deste trabalho sejam analisados quanto à abordagem que utilizam para avaliar o contexto que se propõem a pesquisar. Também se recomenda que a maneira de aperfeiçoar o contexto por meio de processos seja evidenciada para que a comunidade acadêmica e praticantes possam compreender as abordagens de melhoria de processos.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, 2011. ISSN 1981-982X.
- ALFARO, J.; ORTIZ, A.; POLER, R. Performance measurement system for business processes.

Production Planning and Control, v. 18, n. 8, p. 641-654, 2007.

BENDELL, T. A review and comparison of six sigma and the lean organisations. **TQM Magazine**, v. 18, n. 3, p. 255-262, 2006.

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.

Business Process Management Journal. 2016. Disponível em:
<<http://www.emeraldgroupublishing.com/products/journals/journals.htm?id=bpmj>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

CHAN, F. T. Performance measurement in a supply chain. **The international journal of advanced manufacturing technology**, v. 21, n. 7, p. 534-548, 2003. ISSN 0268-3768.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento do Tema Gestão do Apoio à Decisão Quando Analisado sob a Ótica de seus Resultados. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 3, p. 336-348, 2012. ISSN 1980-5160.

CHENG, M. Y.; TSAI, H. C.; LAI, Y. Y. Construction management process reengineering performance measurements. **Automation in Construction**, v. 18, n. 2, p. 183-193, 2009.

CHENG, M. Y.; TSAI, M. H.; XIAO, Z. W. Construction management process reengineering: Organizational human resource planning for multiple projects. **Automation in Construction**, v. 15, n. 6, p. 785-799, 2006.

DIJKMAN, R.; DUMAS, M.; VAN DONGEN, B.; KÄÄRIK, R.; MENDLING, J. Similarity of business process models: Metrics and evaluation. **Information Systems**, v. 36, n. 2, p. 498-516, 2011. ISSN 0306-4379.

DZEMYDIENE, D.; BALTRUSAITIS, R. Evaluation of Functionality of Business Management Systems for Effective Implementation in Complex Business Processes. **Baltic Journal of Modern Computing**, v. 3, n. 3, p. 179-192, 2015. ISSN 2255-8942.

ELBASHIR, M. Z.; COLLIER, P. A.; DAVERN, M. J. Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 9, n. 3, p. 135-153, 2008.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E. **ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.

Expert Systems with Applications. 2016. Disponível em:
<<http://www.journals.elsevier.com/expert-systems-with-applications/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

FERREIRA, N. S.; YOSHIDA, E. M. P. Produção científica sobre psicoterapias breves no Brasil e demais países latino-americanos (1990-2000). **Est. Psicol**, v. 3, n. 3, p. 523-531, 2004.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005. ISSN 1468-2370.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution**. Nova Iorque, NY.: 1993.

HAN, K. H.; CHOI, S. H.; KANG, J. G.; LEE, G. Business activity monitoring system design framework integrated with process-based performance measurement model. **WSEAS Transactions on Information Science and Applications**, v. 7, n. 3, p. 443-452, 2010.

HAN, K. H.; KANG, J. G.; SONG, M. Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 3 PART 2, p. 7080-7086, 2009.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006. ISSN 0361-3682.

International Journal of Operations & Production Management. 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldgroupublishing.com/ijopm.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Estação cultural, 2004.

Journal Citation Reports. Disponível em:

<http://ipscience.thomsonreuters.com/product/journal-citation-reports/?utm_source=false&utm_medium=false&utm_campaign=false>. Acesso em: 04 ago. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard**, v. 49, 2000.

KNOFF, L. C.; DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. Mapeamento de publicações científicas sobre estratégia de manufatura: uma abordagem baseada em processos. **Revista Produção Online**, v. 14, n. 2, p. 403-429, 2014. ISSN 1676-1901.

KORNFELD, B. J.; KARA, S. Project portfolio selection in continuous improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 10, p. 1071-1088, 2011.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 9, 2011. ISSN 1679-1827.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; KNOFF, L.; DIAS, C. M. Research Opportunities in Business Process Management and Performance Measurement from a Constructivist View. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 1, p. 18-30, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas,

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

2008. ISBN 8522440158.

MCCORMACK, K. P.; JOHNSON, W. C. **Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage.** CRC Press, 2001. ISBN 1420025562.

MOVAHEDI, B.; MIRI-LAVASSANI, K.; KUMAR, U. Operational excellence through business process orientation. **TQM Journal**, v. 28, n. 3, p. 467-495, 2016. ISSN 17542731.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social, métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROY, B. **Méthodologie multicritère d" aide à la décision.** Economica, 1985. ISBN 2717809015.

ŠKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKŠIĆ, V.; INDIHAR-ŠTEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738-754, 2008. ISSN 1463-7154.

TAN, W.; SHEN, W.; ZHAO, J. A methodology for dynamic enterprise process performance evaluation. **Computers in Industry**, v. 58, n. 5, p. 474-485, 2007. ISSN 0166-3615.

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.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

WENAN, T.; WEIMING, S.; LIDA, X.; BOSHENG, Z.; LING, L. A Business Process Intelligence System for Enterprise Process Performance Management. **IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics: Part C - Applications & Reviews**, v. 38, n. 6, p. 745-756, 2008. ISSN 10946977.

WIELAND, U.; FISCHER, M.; PFITZNER, M.; HILBERT, A. Process performance measurement system – towards a customer-oriented solution. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 312-331, 2015.

YEO, R. The tangibles and intangibles of organisational performance. **Team performance management: an international journal**, v. 9, n. 7/8, p. 199-204, 2003. ISSN 1352-7592.