



A FORMAÇÃO DO ENGENHEIRO CIVIL INOVADOR BRASILEIRO FRENTE AOS DESAFIOS DA TECNOLOGIA, DO MERCADO, DA INOVAÇÃO E DA SUSTENTABILIDADE.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Jéssica Galdino de Freitas
jgaldinofreitas@gmail.com

Débora Bernardino
bernardino.debora@gmail.com

Flavio Loiola
flavioloiola@gmail.com

José Rodrigues
rodrigues@labceo.com.br

Resumo: *Este artigo tem por objetivo apresentar um levantamento sistemático dos fatores críticos de sucesso (FCS) que levam as organizações a galgar um melhor desempenho organizacional. Tendo em vista a necessidade que as organizações enfrentam de buscar cada vez mais superar seus resultados, a existência de um processo efetivo de medição de desempenho organizacional mostra-se necessária. O artigo se inicia com a exposição dos seus objetivos e um breve histórico sobre a correlação entre os objetivos estratégicos e o desempenho de uma organização, em seguida é apresentada a metodologia utilizada para a formulação do estudo e suas etapas. Como resultado da pesquisa é apresentado um conjunto de ações baseadas nos FCS levantados em trabalhos científicos anteriores. Não há a intenção de apresentar um modelo fixo a seguir, todavia, ter em vista algumas estratégias que possam ser adaptadas e alinhadas aos objetivos estratégicos de quaisquer companhias.*

Palavras Chaves: *Medição de desempenho, fatores críticos de sucesso e desempenho organizacional.*

1. Introdução

O sucesso é o ponto de chegada almejado por todas as organizações, porém a avaliação de um aspecto tão subjetivo quando o sucesso se mostra um desafio extremamente completo para as organizações ao redor do mundo. A necessidade de mensurar de forma holística os impactos gerados por uma organização, que vai muito além da medição de indicadores financeiros, mostra-se cada vez mais importante para que se possa alcançar o êxito esperado.

Acompanhar o desempenho organizacional e identificar como os resultados esperados foram atingidos mostra-se extremamente importante para garantia e melhoria do patamar alcançado. As ações que as empresas precisam tomar para alcançar o patamar de excelência almejado estão em constante destaque na literatura, a busca dos valores centrais que norteiam a melhoria contínua se faz necessária, sendo imprescindível a avaliação da cultura organizacional para o aperfeiçoamento das práticas.

Desde os anos 1990 as organizações vêm recorrendo aos modelos de avaliação de desempenho pré-definidos como BSC, mapa estratégico, prêmios de qualidade, etc. a fim de avaliar seus resultados de forma mais global, compara-lo aos resultados alcançados pelas demais organizações e definir ações para melhoria. Mesmo com a existência de diversos modelos de avaliação de desempenho organizacional, o processo de mudança inerente à implantação dos mesmos se mostra pouco explorado pela literatura apesar da sua grande importância para o sucesso da implantação de qualquer modelo.

2. Objetivos do estudo

2.1. Objetivo Geral

O presente artigo possui como objetivo geral apresentar uma proposta de ações para o processo de avaliação do desempenho organizacional. A proposta foi desenvolvida através da realização de uma revisão bibliográfica sistemática com foco na identificação dos fatores críticos de sucesso inerentes a esse processo.

2.2. Objetivo Específico

Foram definidos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:



- Revisar a bibliografia relacionada ao processo de avaliação de desempenho organizacional;
- Levantar fatores críticos de sucesso associados à avaliação de desempenho organizacional;
- Propor um rol ações voltadas para ambientes organizacionais que apoiem seus processos de avaliação de desempenho.

3. Fundamentação teórica

Desde o início da Revolução Industrial vem sendo desenvolvidos diversos modelos voltados para o entendimento da relação entre o desempenho de uma organização e seus objetivos estratégicos, principalmente focados em identificar os ajustes necessários para que haja uma relação direta entre ambos. Para Sink e Tuttle (1993) o processo de medição consiste na definição de parâmetros a serem acompanhados, alinhado a um modelo sistemático de coleta, acompanhamento e análise dos dados levantados.

Desde então, como nos indica Dutra (2005), “a melhoria do desempenho organizacional passou a ser o foco diário de todos os profissionais que exercem funções de liderança”, tornando indispensável à adoção de sistemas de avaliação nos dias atuais.

Dutra (2005) ainda esclarece que a avaliação do desempenho de uma organização é constituída pelos seguintes processos:

- 1) Identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional;
- 2) Avaliação desses aspectos;
- 3) Visualização do desempenho organizacional;
- 4) Promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento.

Tais processos deixam claro que a mera identificação de índices de performance não exaurem uma avaliação de desempenho. Uma metodologia que se proponha ser efetivamente integrada nos diferentes níveis hierárquicos e funcionais de uma corporação deve adotar, em complemento ao mapeamento dos desvios, ações que fomentem as correções a serem realizadas em suas diferentes perspectivas, bem como o constante monitoramento dessas ações, a fim de que se realimente o processo para os posteriores ciclos de avaliação.



A implantação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional consiste em um processo difícil que vai muito além da simples definição e medição de indicadores, podendo se transformar em um processo de mudança profundo capaz de afetar o fluxo de informações, a cultura e o equilíbrio de poder existente em uma organização (EPSTEIN e MANZONI, 1998).

Ittner e Larcker (2003) sugerem que as medidas de desempenho organizacional possuem as seguintes funções:

- Auxiliar no direcionamento e alocação dos recursos disponíveis na organização;
- Medir e comunicar o desempenho obtido pelos objetivos estratégicos definidos;
- Avaliar o desempenho da gerência e da alta gestão.

Neely et al. (1994) afirma que as medidas de performance:

- Auxiliam na identificação de performances desejadas;
- Deixam clara a relação entre lucro e investimento;
- Auxiliam na definição de metas estratégicas individuais;
- Garantem que os gestores da organização consigam saber quando precisam interferir para assegurar a manutenção do resultado.

Nesse contexto Neely (2002) informa que há diferentes dimensões de desempenho a serem avaliadas e geridas nas organizações. Existem as não negociáveis, cuja conformidade deve ser assegurada pelo sistema de avaliação, e as negociáveis, que se distinguem das primeiras por serem caracterizadas por identificar o estado de saúde da empresa.

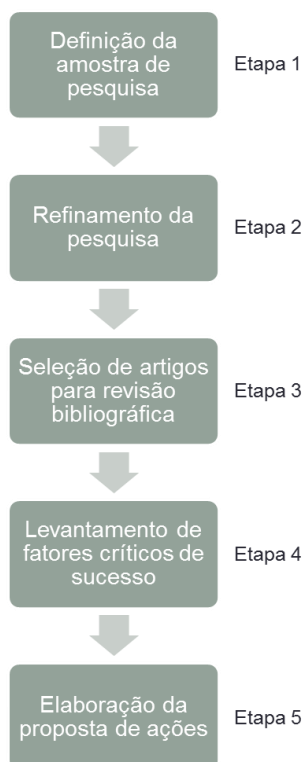
Em função do contexto apresentado, o presente artigo busca estruturar uma proposta composta de diversas ações a serem adotadas pelas organizações cuja abrangência busca estar em consonância com o que preconiza Neely (2002) acerca desta distinção entre as duas dimensões de desempenho.

4. Metodologia de pesquisa

O presente estudo utilizou como base metodológica a pesquisa bibliográfica e documental e o desenho de pesquisa foi estruturado em cinco principais etapas (Figura 1): Definição da

amostra de pesquisa (i), Refinamento da pesquisa (ii), Seleção de artigos para revisão bibliográfica (iii), Levantamento dos fatores críticos de sucesso (iv) e Elaboração da proposta de ações para otimização da medição de desempenho organizacional (v).

Figura 1
Desenho de pesquisa



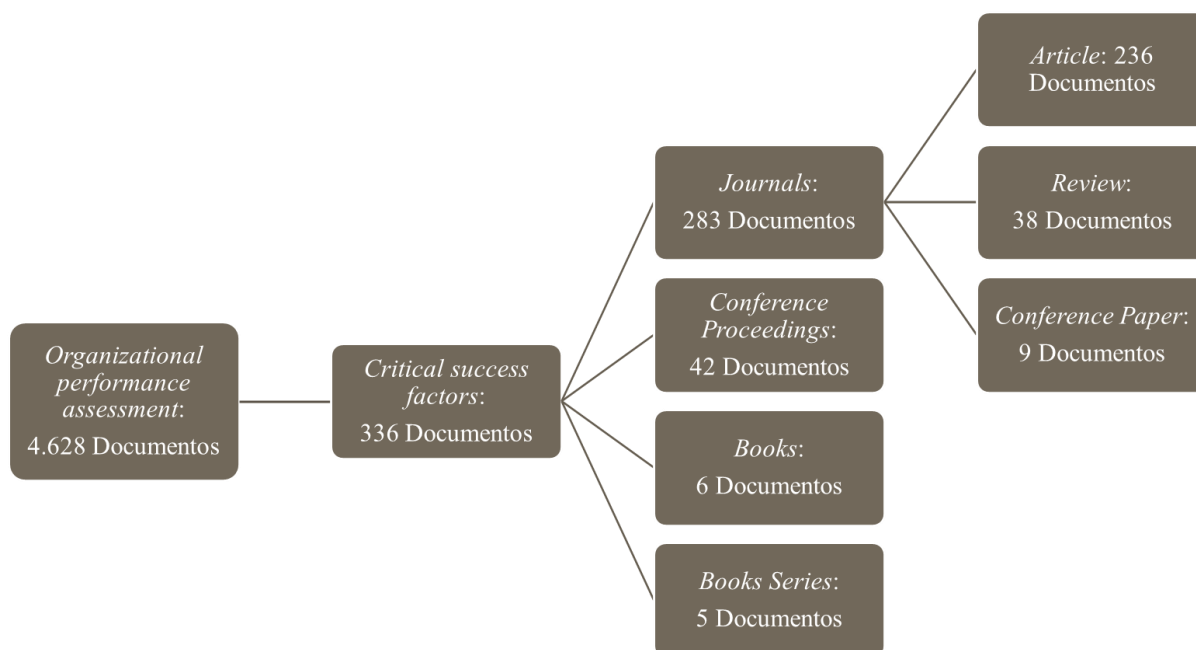
Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa da pesquisa consistiu no levantamento de documentos publicados em revistas internacionais indexadas na base Scopus com o objetivo de estruturar uma base inicial de documentos para o desenvolvimento do estudo. A pesquisa foi realizada através da busca dos termos *organizational performance assessment* nos títulos, resumos, e palavras-chave dos documentos e foram encontrados 4.628 documentos.

Devido à variedade de documentos relacionados com o processo de avaliação de desempenho organizacional, após a realização da pesquisa inicial os documentos levantados foram refinados utilizando os critérios de pesquisa listados abaixo (Figura 2), tendo sido selecionados para leitura integral um total de 236 documentos, que representam 5% do total inicial.

- Palavra-chave: *Critical success factors*;
- Tipo de fonte: Journals;
- Tipo de documento: *Article*.

Figura 2
Refinamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

A seleção final dos artigos para leitura integral e finalização da pesquisa bibliográfica foi realizada através da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos 236 documentos refinados na etapa anterior e foi selecionado após a leitura um total de 50 artigos (Tabela 1). Os demais documentos avaliados não foram considerados ao longo de desenvolvimento da pesquisa devido à baixa aderência dos mesmos ao tema central do presente estudo.

Tabela 1
Artigos selecionados (Continua)

Title	Authors	Year
Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test	Alegre e Chiva	2008
A new fuzzy multicriteria decision making approach: An application for European Quality Award assessment	Aydin, Kahraman e Kaya	2012
Performance evaluation of disaster monitoring systems	Bayrak	2011

An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model	Bou-Llusar, et al.	2009
A comparative study of knowledge management assessment in business excellence awarded and non-awarded organizations in india	Chawla e Joshi	2011
A safety assessment approach using safety inablers and results	Chinda	2012
A focus/will/capability (F/W/C) system based organizational learning performance evaluation instrument	Chuah, et al.	2010
How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study	Church, et al.	2015
Learning and behaviour: Addressing the culture change conundrum: Part one	Coulson-Thomas	2015
Using needs assessment as a learning tool in the product development process: A case study of a quick service restaurant chain	Cumberland e Githens	2014
Redefining performance measures for construction project managers: An empirical evaluation	Dainty, Cheng e Moore	2003
Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance	Ferraresi, et al.	2012
Assessment and cultivation of total quality management organisational culture – an empirical investigation	Fu, et al.	2015
Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods	Gomes, et al.	2014
Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance	Goodale, et al.	2011
Developing and testing a model to predict outcomes of organizational change	Gustafson, et al.	2003
Scenario-based methods for evaluating collaborative systems	Haynes, Puroo e Skattebo	2009
Implementing a sustainability balanced scorecard to contribute to the process of organisational legitimacy assessment	Huang, Pepper e Bowrey	2014
The factors influencing CoP activities and their impact on relationship commitment and individual performance	Jang e Ko	2014
The application of life cycle assessment to design	Keoleian	1993
A model for motivating and measuring quality performance in information systems staff	Killingsworth, et al.	2001
Developing and validating a quantitative measure of organizational courage	Kilmann, O'Hara e Strauss	2010
Assessing information systems and computer information systems programs from a balanced scorecard perspective	Kim	2012
Assessment of CII Best Practices usage in the construction industry	Kim	2014
An assessment of electronic information transfer in B2B supply-channel relationships	Kim, Umanath e Kim	2005
Performance and efficacies in project-based action learning teams	Law e Chuah	2010
Assessing task-technology fit in a PACS upgrade: Do users' and developers' appraisals converge?	Lepanto, Sicotte e Lehoux	2011

Tabela 1

Artigos selecionados (Continuação)

Title	Authors	Year
Attributes of innovative companies in diverse innovation typologies	Lewrick e Raeside	2012
Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems	Lin, et al.	2009
CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching	Lykourantzou, et al.	2010
A longitudinal assessment of the linkages among the Baldrige criteria using independent reviewers' scores	Mellat-Parast	2015

Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success	Mir e Pinnington	2014
Scorecard approach to benchmarking organizational safety culture in construction	Mohamed	2003
Developing critical success factors for the assessment of BIM technology adoption: Part II. Analysis and results	Mom, Tsai e Hsieh	2014
Method to evaluate process performance focused on minimizing resistance to change	Muñoz, et al.	2013
Making a difference? Evaluating an innovative approach to the project management Centre of Excellence in a UK government department	O'Leary e Williams	2008
Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity	Patel, Messersmith e Lepak	2013
Strategic alignment and performance: Brazilian companies in the medical diagnostics sector	Prieto e de Carvalho	2011
Understanding the context of balanced scorecard implementation: A hospital-based case study in Pakistan	Rabbani, et al.	2011
Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company	Takey e Carvalho	2015
The impact of performance measurement in strategic planning	Tapinos, Dyson e Meadows	2005
Theoretical, Statistical, and Substantive Issues in the Assessment of Construct Dimensionality: Accounting for the Item Response Process	Tay e Drasgow	2012
Identifying leadership potential in an Australian context	Troth e Gyetvey	2014
Investigation and assessment of critical success factors of knowledge management implementation in Iranian small-to-medium sized enterprises	Valmohammadi	2010
Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators	Varsei, et al.	2014
An assessment of the contingency theory of management information systems	Weill e Olson	1989
Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment	Wilden, R., et al.	2013
Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard	Wu	2012
A performance-based approach to project assignment and performance evaluation	Xu e Yeh	2014
Measuring knowledge management performance in industrial enterprises: An exploratory study based on an integrated model	Yiu e Pun	2014

Fonte: Elaboração própria

A partir da leitura integral dos 50 artigos selecionados nas etapas iniciais da pesquisa, foram identificados um total de 10 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o processo de avaliação de desempenho organizacional. Os FCS selecionados foram avaliadas conforme quantidade de artigos em que foram citados e classificados conforme 4 perspectivas centrais e (Tabela 2):

- Equipe;
- Estratégia;
- Métodos e processos;
- Sistemas e dados.

Tabela 2
Fatores Críticos de Sucesso identificados

Perspectiva	FCS	Autores	Citações
Equipe	Liderança positiva	Bou-Llugar et al. (2009); Kaplan e Norton (1997, 2000); Mohamed (2003) e Sink e Tuttle (1993).	5
	Comunicação com equipe	Mohamed (2003) e Rabbani et al. (2011)	2
	Gestão participativa	Bou-Llugar et al. (2009); Kaplan e Norton (1997, 2000); Mohamed (2003); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011) e Sink e Tuttle (1993).	7
	Equipe capacitada	Bou-Llugar et al. (2009); Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011) e Sink e Tuttle (1993).	7
	Equipe motivada	Bou-Llugar et al. (2009) e Rabbani et al. (2011).	2
Estratégia	Alinhamento estratégico	Bou-Llugar et al. (2009); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011); Sink e Tuttle (1993); Tapinos, Dyson e Meadows (2005) e Wu (2003).	8
Métodos e processos	Metodologia adequada	Bou-Llugar et al. (2009); Haynes, Puro e Skattebo (2009); Huang, Pepper e Bowrey (2014); Kaplan e Norton (1997, 2000); Kilmann, O'Hara e Strauss (2010); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011); Tapinos, Dyson e Meadows (2005) e Wu (2003).	10
	Processo estruturado	Kaplan e Norton (1997, 2000); Kilmann, O'Hara e Strauss (2010); Rabbani et al. (2011); Sink e Tuttle (1993); Tapinos, Dyson e Meadows (2005) e Wu (2003).	7
	Indicadores bem definidos	Huang, Pepper e Bowrey (2014); Kaplan e Norton (1997, 2000); Mohamed (2003); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011) e Wu (2003).	7
Sistemas e dados	Disponibilidade de dados	Huang, Pepper e Bowrey (2014); Kaplan e Norton (1997, 2000); Mohamed (2003); Olve, Roy e Wetter (2001); Rabbani et al. (2011); Sink e Tuttle (1993) e Wu (2003).	8

Fonte: Elaboração própria

As perspectivas Equipe e Métodos e processos foram as que apresentaram maior quantidade de fatores críticos de sucesso, 5 e 3 fatores respectivamente, mostrando sua relevância para o processo. Porém os fatores críticos de sucesso relacionados com as perspectivas Sistemas e dados e Estratégia apresentaram grande frequência de citação nos documentos analisados, com um total de 8 citações cada.

O fator crítico de sucesso mais citado foi a adequação da metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho organizacional que apresentou um total de 10 citações. Sua relevância se dá principalmente devido a variedade de metodologias existentes, que apresentam pontos fortes e fracos também diversificados e impacto direto sobre os resultados alcançados com o processo.

Os FCS identificados foram utilizados na etapa final da pesquisa como base principal para o desenvolvimento das ações necessárias na potencialização dos resultados obtidos com a medição de desempenho organizacional.

5. Resultado da pesquisa

O quadro abaixo (Tabela 3) apresenta uma lista de ações desenvolvidas com base nos fatores críticos de sucesso identificado na revisão bibliográfica com foco em auxiliar as organizações no processo de avaliação de desempenho organizacional. As ações foram desenvolvidas com base no material analisado e classificadas em subitens para facilitar a visualização.

Tabela 3
Proposta de Ações (Continua)

Perspectiva	FCS	Ações
Equipe	Liderança positiva	Estimular a participação ativa dos gestores
	Comunicação com equipe	Agrupar métricas para melhor entendimento
		Disseminar resultados alcançados periodicamente
		Comunicar à equipe objetivo a ser alcançado com o sistema de avaliação de desempenho
	Equipe capacitada	Disseminar a cultura de qualidade/excelência
		Qualificar quadro de pessoal
	Equipe motivada	Disponibilizar tempo para equipe se dedicar a melhoria dos resultados
		Estimular a interação da liderança com os clientes, parceiros e sociedade
		Recompensar equipe pelos resultados alcançados
	Gestão participativa	Estimular a participação ativa dos funcionários
		Engajar equipe no processo de medição de desempenho
		Passar à equipe autonomia para buscar a melhoria dos resultados
Reprimir a cultura do medo de errar		
Estratégia	Alinhamento estratégico	Alinhar indicadores com a estratégia da organização
		Disseminar estratégia organizacional

Tabela 3
Proposta de Ações (Continua)

Perspectiva	FCS	Ações
Métodos e processos	Indicadores bem definidos	Reduzir a quantidade de indicadores e ampliar sua qualidade
		Reduzir a quantidade de indicadores
		Priorizar os principais indicadores
		Equilibrar quantidade de indicadores por perspectiva
	Metodologia adequada	Combinação entre múltiplas metodologias para alavancar suas forças
		Combinar visões de diversos usuários
		Realizar uma análise do contexto na estruturação do sistema de medição
		Adequar sistema de avaliação à cultura organizacional e estrutura do setor
		Adequar metodologia de medição dos indicadores ao seu objetivo
		Adequar sistema de avaliação à cultura organizacional
	Processo estruturado	Definir perspectivas a serem avaliadas
		Estruturar processo para desenvolvimento do sistema de avaliação
		Estruturar processo para acompanhamento e tratamento dos indicadores
	Sistemas e dados	Disponibilidade de dados
Adequar medição aos dados disponíveis na organização		
		Desenvolver sistemas para geração de dados

Fonte: Elaboração própria

A perspectiva equipe é composta por: liderança, comunicação, equipe capacitada, motivada e gestão participativa. Com o objetivo de melhorar o desempenho, o comprometimento da alta direção e dos demais líderes da organização se torna essencial para que as modificações necessárias ocorram e que isso se reflita por toda a companhia. Já a comunicação se configura como a base central de qualquer empresa, por isso ela precisa ser estruturada para se tornar eficaz e possa garantir que a mensagem chegue ao seu destino e atinja o resultado a que se propôs.

A capacitação da equipe diz respeito a fornecer ferramentas para que o aprendizado dos colaboradores seja desenvolvido, no intuito que todos sigam na mesma direção quanto o atingimento dos resultados. Motivar os funcionários está relacionado a estimulá-los quanto ao processo produtivo e isso pode ser alcançado através do incentivo a interações. A gestão participativa busca envolver os clientes internos e externos, de maneira que se sintam



corresponsáveis para o alcance dos resultados e engajados dentro da função que desempenham de forma holística.

A perspectiva estratégica é composta pela necessidade de alinhamento estratégico na organização, que consiste no ajuste das ações que deverão ser tomadas na empresa com o intuito de garantir o cumprimento do seu planejamento estratégico. O alinhamento entre a medição de desempenho e a estratégia da organização se mostra igualmente importante, pois a medição dos indicadores é essencial para avaliar se os objetivos estratégicos traçados foram alcançados conforme o esperado.

Métodos e processos são subdivididos em: indicadores bem definidos, metodologia adequada e processo estruturado. Uma vez que os indicadores serão utilizados para a medição, a avaliação do desempenho visando o sucesso organizacional é fundamental que eles sejam estabelecidos, priorizados e coerentes ao que se quer medir. A metodologia a ser utilizada na organização precisa ser adequada, para tal, os autores sugerem uma combinação com diversas metodologias.

O último item sistemas de dados foi relacionado à disponibilidade dos dados, ou seja, para se promover ações que apontem para o sucesso é necessário adequar a medição para os dados que já existem, e inserir um sistema que gere novos dados para a organização. A existência de dados confiáveis e de fácil utilização na medição de desempenho é um ponto crítico para seu sucesso, pois consiste no insumo base que irá sustentar todo o processo e impacta diretamente no seu resultado final, pois as ações serão tomadas pelas organizações com base nos resultados observados a partir do tratamento e análise dos dados existentes.

6. Conclusão

O presente artigo vem acrescentar à literatura referências quanto à medição de desempenho nas organizações e conclui oferecendo um rol de ações específicas, obtidas através de levantamento bibliográfico focado na produção de artigos científicos dedicados aos processos de avaliação de desempenho organizacional.

Para embasamento do presente estudo foram selecionados 50 artigos de um universo de 4.628 documentos relacionado ao tema central da pesquisa e que serviram de base para levantamento de 10 FCS do processo de avaliação de desempenho organizacional que foram distribuídos em 4 perspectivas: Equipe; Estratégia; Métodos e processo e Sistemas e dados. Os FCS levantados foram utilizados como base para o desenho de uma proposta contendo 31 ações que poderão ser adotadas pelas organizações a fim de potencializar o desempenho alcançado pelas mesmas.

Como sugestão para novas abordagens sobre o tema, especialistas do setor podem dar continuidade ao estudo, trazendo maior riqueza de detalhes e dados adicionais, oriundos da observação feita a partir da aplicação da totalidade ou de parte das ações aqui sugeridas, ensejando assim um progresso incremental na consistência das avaliações de desempenho organizacionais.

7. Referências Bibliográficas

ALEGRE, J.; CHIVA, R. **Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test.** Technovation, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.

AYDIN, S; KAHRAMAN, C; KAYA, İ. **A new fuzzy multicriteria decision making approach: An application for European Quality Award assessment.** Knowledge-Based Systems, v. 32, p. 37-46, 2012.

BAYRAK, T. **Performance evaluation of disaster monitoring systems.** Natural hazards, v. 58, n. 3, p. 1193-1208, 2011.

BOU-LLUSAR, J. C.; ESCRIG-TENA, A. B.; ROCA-PUIG, V.; BELTRÁN-MARTÍN, I. **An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model.** Journal of Operations Management. 2009.

CHAWLA, D; JOSHI, H. **A comparative study of knowledge management assessment in business excellence awarded and non-awarded organizations in India.** Global Business Review, v. 12, n. 2, p. 279-295, 2011.

CHINDA, T. **A safety assessment approach using safety enablers and results.** International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, v. 18, n. 3, p. 343-361, 2012.

CHUAH, K. B. et al. **A focus/will/capability (F/W/C) system based organizational learning performance evaluation instrument.** International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 2010.

CHURCH, A. H. et al. **How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study.** Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 67, n. 1, p. 17, 2015.

COULSON-THOMAS, C. J. **Learning and behaviour: addressing the culture change conundrum: part one.** Industrial and Commercial Training, v. 47, n. 3, p. 109-115, 2015.

CUMBERLAND, D. M.; GITHENS, R. P. **Using needs assessment as a learning tool in the product development process: A case study of a quick service restaurant chain.** Journal of Workplace Learning, v. 26, n. 8, p. 529-544, 2014.

COSTA, H. G. **Modelo para Webibliomining: proposta e caso de aplicação.** Revista da FAE, v. 13, p. 115-125, 2010.

DAINTY, A. R. J.; CHENG, M-I.; MOORE, D. R. **Redefining performance measures for construction project managers: an empirical evaluation.** Construction Management & Economics, v. 21, n. 2, p. 209-218, 2003.

DUTRA, A.; **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta para uma abordagem multicritério.** Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 02, v.01, p.25, jan/jun, 2005.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. **Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards.** European Management Journal, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

FERRARESI, A. A. et al. **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance.** Journal of Knowledge Management, v. 16, n. 5, p. 688-701, 2012.

FU, S-L et al. **Assessment and cultivation of total quality management organisational culture—an empirical investigation.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 26, n. 1-2, p. 123-139, 2015.

GOMES, C. F. et al. **Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods.** The Service Industries Journal, v. 34, n. 12, p. 974-998, 2014.

GOODALE, J. C. et al. **Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance.** Journal of Operations Management, v. 29, n. 1, p. 116-127, 2011.

GUSTAFSON, D. H. et al. **Developing and testing a model to predict outcomes of organizational change.** Health services research, v. 38, n. 2, p. 751-776, 2003.

HAYNES, S. R.; PURAO, S.; SKATTEBO, A. L. **Scenario-based methods for evaluating collaborative systems.** Computer Supported Cooperative Work. 2009.

HUANG, T.; PEPPER, M.; BOWREY, G. **Implementing a sustainability balanced scorecard to contribute to the process of organisational legitimacy assessment.** Australasian Accounting, Business and Finance Journal. 2014.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. **Coming up short on nonfinancial performance measurement.** Harvard business review, v. 81, n. 11, p. 88-95, 2003.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, Campus. 2000.

JANG, H.; KO, I. **The factors influencing CoP activities and their impact on relationship commitment and individual performance.** Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 1, p. 75-91, 2014.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, Campus. 344 p. 1997.

KEOLEIAN, G. A. **The application of life cycle assessment to design.** Journal of Cleaner Production, v. 1, n. 3, p. 143-149, 1993.

KILLINGSWORTH, B. L. et al. **A model for motivating and measuring quality performance in information systems staff.** Information Systems Management, v. 18, n. 2, p. 8-19, 2001

KILMANN, R. H.; O'HARA, L. A.; STRAUSS, J. P. **Developing and validating a quantitative measure of organizational courage.** Journal of Business and Psychology. 2010.

KIM, D. J. et al. **Assessing information systems and computer information systems programs from a balanced scorecard perspective.** Journal of Information Systems Education, v. 23, n. 2, p. 177, 2012.

KIM, K. K.; UMANATH, N. S.; KIM, B. H. **An assessment of electronic information transfer in B2B supply-channel relationships.** Journal of Management Information Systems, v. 22, n. 3, p. 294-320, 2005.

KIM, S. B. **Assessment of CII Best Practices usage in the construction industry.** KSCE Journal of Civil Engineering, v. 18, n. 5, p. 1228-1238, 2014.

LAW, K. MY; CHUAH, K. B. **Performance and efficacies in project-based action learning teams.** International Journal of Innovation and Learning, v. 7, n. 1, p. 1-13, 2009.

LEPANTO, L.; SICOTTE, C.; LEHOUX, P. **Assessing Task–Technology Fit in a PACS Upgrade: Do Users’ and Developers’ Appraisals Converge?** Journal of digital imaging, v. 24, n. 6, p. 951-958, 2011.

LEWRICK, M.; RAESIDE, R. **Attributes of innovative companies in diverse innovation typologies.** International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 15, n. 3, p. 159-176, 2012.

LIN, Y-H et al. **Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems.** Expert Systems with Applications, v. 36, n. 2, p. 4135-4146, 2009.

LYKOURTZOU, I. et al. **CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching.** Information Sciences, v. 180, n. 1, p. 18-38, 2010.

MELLAT-PARAST, M. **A longitudinal assessment of the linkages among the Baldrige criteria using independent reviewers’ scores.** International Journal of Production Economics, v. 164, p. 24-34, 2015.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. **Exploring the value of project management: linking project management performance and project success.** International Journal of Project Management, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.

MOHAMED, S. **Scorecard approach to benchmarking organizational safety culture in construction.** Journal of Construction Engineering and Management. 2003.

MOM, M.; TSAI, M-H; HSIEH, S-H. **Developing critical success factors for the assessment of BIM technology adoption: Part II.** Analysis and results. Journal of the Chinese Institute of Engineers, v. 37, n. 7, p. 859-868, 2014.

MUÑOZ, M. et al. **Method to Evaluate Process Performance Focused on Minimizing Resistance to Change.** International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), v. 4, n. 2, p. 1-15, 2013.

NEELY, A. **Avaliação do Desempenho das Empresas: porque, o que e como.** Tradução de Isabel Dantas. Lisboa: Caminho, 2002.

NEELY, Andy et al. **Realizing strategy through measurement.** International Journal of Operations & Production Management, v. 14, n. 3, p. 140-152, 1994.

O'LEARY, T.; WILLIAMS, T. **Making a difference? Evaluating an innovative approach to the project management Centre of Excellence in a UK government department.** International Journal of Project Management, v. 26, n. 5, p. 556-565, 2008.

OLVE, N. G.; ROY, J. e WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, Qualitymark. 2001.

PATEL, P. C.; MESSERSMITH, J. G.; LEPAK, D. P. **Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity.** Academy of Management Journal, v. 56, n. 5, p. 1420-1442, 2013.

PRIETO, V. C.; DE CARVALHO, M. M. **Strategic alignment and performance: Brazilian companies in the medical diagnostics sector.** The Service Industries Journal, v. 31, n. 9, p. 1405-1427, 2011.

RABBANI, F. L. et al. 2011. **Understanding the context of balanced scorecard implementation: A hospital-based case study in Pakistan.** Implementation Science. 2011.

RIBEIRO, T. P.; COSTA, H. G. **Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases SCOPUS , ISI e SCIELO.** Relatórios de pesquisa em engenharia de produção, v. 4, p. 271–286. 2014.

SINK, D. S. e TUTTLE, T. C. 1993. **Planejamento e medição para performance.** Rio de Janeiro, Qualitymark. 1993.

TAKEY, S. M.; DE CARVALHO, M. M. **Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company.** International Journal of Project Management, v. 33, n. 4, p. 784-796, 2015.



TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. **The impact of performance measurement in strategic planning.** International Journal of Productivity and Performance Management. 2005.

TAY, L.; DRASGOW, F. **Theoretical, statistical, and substantive issues in the assessment of construct dimensionality: Accounting for the item response process.** Organizational Research Methods, v. 52, n.3, p. 333-350, 2012.

TROTH, A. C.; GYETVEY, C. **Identifying leadership potential in an Australian context.** Asia Pacific Journal of Human Resources, v. 52, n. 3, p. 333-350, 2014.

VALMOHAMMADI, C. **Investigation and assessment of critical success factors of knowledge management implementation in Iranian small-to-medium sized enterprises.** Journal of Applied Sciences(Faisalabad), v. 10, n. 19, p. 2290-2296, 2010.

VARSEI, M. et al. **Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 19, n. 3, p. 242-257, 2014.

WEILL, P.; OLSON, M. H. **An assessment of the contingency theory of management information systems.** Journal of management information systems, v. 6, n. 1, p. 59-86, 1989.

WILDEN, R. et al. **Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment.** Long Range Planning, v. 46, n. 1, p. 72-96, 2013.

WU, H. Y. **Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard.** Evaluation and Program Planning. 2012.

XU, Y.; YEH, C-H. **A performance-based approach to project assignment and performance evaluation.** International Journal of Project Management, v. 32, n. 2, p. 218-228, 2014.

YIN REBECCA YIU, M.; FAI PUN, K. **Measuring knowledge management performance in industrial enterprises: an exploratory study based on an integrated model.** The Learning Organization, v. 21, n. 5, p. 310-332, 2014.