

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

v. 6, n. 1, Janeiro-Abril/2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



UFMT

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E FERRAMENTAS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES

Claudemir José de Souza

cjsouza@unipar.br

<http://lattes.cnpq.br/0908811526025759><https://orcid.org/0000-0003-4690-3654>

Universidade Paranaense

Francisco Beltrão/PR

Odair de Proença

dair@tellesconsultores.com.br

<http://lattes.cnpq.br/5481926025073590><https://orcid.org/0000-0001-8152-0064>

Telles Consultores

Uberlândia/MG

Thiago Soares

thiagosouares@unisul.br

<http://lattes.cnpq.br/6934371080590577><https://orcid.org/0000-0002-7470-6271>

Universidade do Sul de Santa Catarina,

Florianópolis/SC.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo propor um agrupamento dos fatores de estudos de desempenho organizacional e ferramentas de gestão. Para análise dos dados foram utilizados os métodos bibliométricos e, por meio da Análise Fatorial Exploratória, foi identificada a conexão entre os estudos relacionados ao tema da pesquisa, tendo sido possível identificar três fatores: no primeiro fator os artigos trataram do desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas simples para analisar os recursos de uma empresa e seu gerenciamento ao longo do tempo, assim como a relação existente entre esses recursos e a lucratividade; no segundo fator os estudos abordaram a gestão estratégica de recursos humanos e como ela influencia na performance empresarial; e no terceiro as pesquisas abordaram a nova gestão pública, a natureza da motivação dos serviços públicos e seus efeitos no comportamento dos funcionários públicos. Para evidenciar a proximidade dos artigos incluídos em cada fator foi utilizado o Escalonamento Multidimensional. Assim, este artigo contribui para aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão, bem como para orientar pesquisas futuras nesta temática.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho organizacional. Ferramentas de Gestão. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Bibliometria.

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND MANAGEMENT TOOLS: AN ANALYSIS OF PUBLICATIONS

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand the relationship between organizational performance assessment and management tools, based on scientific productions. For data analysis, bibliometric methods were used and through Exploratory Factor Analysis, it was possible to identify a connection between studies related to the research topic, in which three factors were selected: in factor 1, the studies worked on the development of some tools simple mechanism to analyze a company's resources and their management over time and the relationship between these resources and profitability; in factor 2, the studies addressed the strategic management of human resources and how it influences business performance, while in factor 3 the authors addressed the new public management and the nature of the motivation of public services and its effects on the behavior of public servants. To show the proximity of the articles to each factor, the Multidimensional Scaling-MDS was used. Thus, this article contributes to deepen the knowledge on the theme of organizational performance assessment and management tools and to guide research on this future theme

KEYWORDS: *Organizational performance assessment. Management tools. Strategic Human Resources Management. Bibliometrics.*

Submetido: 29/06/2021

Revisões Requeridas: 19/12/2021

Aceito: 26/04/2022

Publicado: 30/04/2022

9

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está em constante aperfeiçoamento e tem se mostrado instável, verificando-se a existência de importantes mudanças no processo econômico e produtivo mundial, com implicações diretas para as organizações. As transformações na economia mundial e a globalização do consumo e da produção, acompanhadas pelo aumento no grau de exigibilidade dos consumidores, por meio de seu poder de compra, manifestam uma constante exigência para melhorar o binômio preço-desempenho por parte das empresas para que se mantenham no mercado (SOARES; MAZON, 2020; HAMANN; SCHIEMANN, 2021).

Diante deste cenário, a mensuração e a avaliação do desempenho organizacional tornaram-se fundamentais e ganharam mais relevância, tanto nas organizações, como nas pesquisas e publicações científicas. Conforme Hourneaux, Ruiz e Corrêa (2005), os pesquisadores têm dedicado ao tema vinte por cento do tempo, desde 1994, e em 2003 já havia mais de 12 milhões de *sites* relacionados ao assunto na internet (BARAKAT; WADA, 2021).

Conforme Neely (2002), desde 1994 a temática de desempenho organizacional tem gerado um artigo ou uma reportagem a cada cinco horas. Paralelamente, a busca de vantagem competitiva fez com que os pesquisadores e as organizações buscassem novos conceitos, novos conhecimentos e novas fronteiras no processo de gestão. Na teoria administrativa, essa situação promoveu o surgimento de diversas ferramentas de gestão organizacional relacionadas à avaliação do desempenho organizacional. Da mesma

forma, ainda nesta área, cresceram as preocupações com a análise e a identificação da relação dessas ferramentas de gestão com a performance empresarial (PALACIOS-MARQUÉS *et al.*, 2019; NEDELKO, 2021).

A medição do desempenho organizacional é fundamental para os gestores avaliarem as ações e estratégias implementadas, seu posicionamento diante dos demais *players* (CONYON; HE, 2017; DURT; HINTEREGGER; ZIEBA, 2019).

Diante do exposto, a presente pesquisa estabeleceu como ação compreender as conexões entre os autores e teorias que trataram da avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão, para, desta forma, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as conexões entre autores e teorias que pesquisaram a avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão?

Neste contexto, este artigo teve como objetivo propor um agrupamento dos fatores de estudos de desempenho organizacional e ferramentas de gestão. Os objetivos específicos do estudo incluíram: a) levantar portfólio bibliográfico em base de dados sobre avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão; b) analisar a relação entre avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão apontando a interrelação entre os temas.

Para o desenvolvimento da proposta, foi aplicado o método bibliométrico, a partir do qual foi examinado o *status* deste campo de pesquisa, identificando-se as principais publicações e os pesquisadores mais centrais em termos de produtividade e citações, as universidades e regiões do mundo com pesquisas mais ativas relacionadas ao tema.

Em seguida, por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi possível identificar a conexão entre os estudos relacionados ao tema da pesquisa, e estabelecer um agrupamento em três fatores: no fator 1, os estudos trabalharam no desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas simples para analisar os recursos de uma empresa e seu gerenciamento ao longo do tempo e a relação existente entre estes recursos e a lucratividade; no fator 2, os estudos abordaram a gestão estratégica de recursos humanos e como ela influencia na performance empresarial, já no fator 3 os autores abordaram a nova gestão pública e a natureza da motivação dos serviços públicos e seus efeitos no comportamento dos funcionários públicos.

Para cada um dos três fatores foram apontados e discutidos os principais resultados de cada artigo relacionado.

A aplicação do escalonamento multidimensional (MDS) tornou possível verificar a proximidade entre os artigos selecionados no estudo.

O artigo visa inovar ao aplicar o método de MDS e a AFE a artigos científicos relacionados ao tema e identificar os *clusters* que constituem este campo de estudo.

Este artigo contribui para o melhor conhecimento sobre o tema “avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão”, e para a orientação de futuras pesquisas com esta temática.

O artigo está estruturado da seguinte forma: capítulo 1 – introdução, 2 – fundamentação teórica, 3 – metodologia, 4 – resultados e 5 – conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A continuidade da organização está diretamente atrelada à vantagem competitiva alcançada de forma sustentada, mantendo-a num ambiente cada vez mais evoluído e em constantes mudanças. Neste ambiente, conforme destacam Richard *et al.* (2009), o

desempenho organizacional é um dos constructos teóricos mais importantes na pesquisa em administração, e os estudos sobre o tema revelam uma conceituação multidimensional relacionada aos *stakeholders*, às circunstâncias heterogêneas do mercado de produtos e ao tempo.

Uma das formas de permitir a continuidade da organização é, entre as estratégias de gestão, o uso de ferramentas de gestão para a melhoria do desempenho organizacional.

Para Richard *et al.* (2009), ferramentas de gestão são técnicas que auxiliam no processo de tomada de decisões nas organizações (RICHARD *et al.*, 2009). Já Nedelko (2021) as define como instrumentos de suporte à implementação de conceitos e ideias em todos os níveis, visando, em última instância, apoiar os processos organizacionais; o mesmo autor ainda explica que o papel das ferramentas de gestão no apoio ao trabalho das organizações tem sido amplamente reconhecido na literatura de gestão, sendo enfatizados tanto o papel de ferramentas de gestão única, como grupos de ferramentas de gestão que são usadas para apoiar o trabalho organizacional em várias circunstâncias. Neste contexto a utilização de ferramentas de gestão busca melhorar o desempenho organizacional.

O desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados da empresa, segundo Richard *et al.* (2009), sendo a primeira delas o desempenho financeiro, ou seja, os lucros, o retorno sobre ativo, o retorno sobre investimento, etc.; já a segunda área diz respeito ao desempenho de mercado do produto relacionado a vendas, participação de mercado, entre outros; e a terceira área de resultados da empresa relaciona-se ao retorno para o acionista. A terceira área diz respeito a efetividade organizacional que é mais ampla, e captura o desempenho organizacional.

Embora o desempenho organizacional seja um tipo de indicador de eficácia, há necessidade de distingui-los, conforme salientado por Venkatraman e Ramanujam (1986a). Corroborando neste sentido, Hamann e Schiemann (2021) pontuam que uma definição de desempenho organizacional somente é possível se a relação entre eficácia organizacional e desempenho organizacional for especificada. Deste modo, Straasser *et al.* (1981) definem eficácia organizacional como o grau em que as organizações estão atingindo todos os propósitos que deveriam. Deslindando a respeito, Hamann *et al.*, (2013), Combs; Crook e Shook (2005), Venkatraman e Ramanujam (1986b) e Orlitzky; Schmidt e Rynes (2003) entendem que a melhor forma de representar a eficácia organizacional é utilizar um conjunto de constructos de desempenho que abrange, no mínimo, o desempenho social corporativo, o desempenho operacional e o desempenho organizacional.

Na literatura existem alguns tipos mais recorrentes de desempenho organizacional em pesquisas de desempenho em organizações. O desempenho financeiro, mercadológico e operacional vem atraindo a atenção de expressivos pesquisadores e periódicos internacionais (LAI; WONG, 2012). Um dos primeiros fóruns de discussão da relação *stakeholders* e desempenho organizacional foi o *Special Research Forum* em 1999 no *Academic of Management Journal*. Essa discussão reflete as principais preocupações existentes na literatura de gestão estratégica: a busca por explicações para o fato de empresas terem desempenho superior a outras (BARAKAT; WADA, 2021)

No contexto do conjunto de constructos, em se tratando do desempenho social, Wood (1991) o define como uma configuração da organização de princípios e processos de responsabilidade social, e políticas, programas e resultados observáveis no que se refere às relações sociais da empresa; já o desempenho operacional é entendido por Combs, Crook e Shook (2005) como a realização de metas não econômicas dentro das

atividades da cadeia de valor de uma organização; por fim, o desempenho organizacional é definido como os resultados econômicos resultantes da interação entre os atributos, ações e ambiente de uma organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), e, conforme salienta Fryxell e Barton (1990) e Hamann *et al.* (2013) o desempenho financeiro e o desempenho econômico são sinônimos de desempenho organizacional.

O desempenho organizacional pode ser medido e essa medição é vista por diferentes ângulos pelos *stakeholders*, assim como a sua definição é uma questão surpreendentemente aberta, com poucos estudos consistentes, conforme Richard *et al.*, (2009).

A medição do desempenho organizacional é fundamental para os gestores avaliarem as ações e estratégias implementadas, seu posicionamento diante dos demais *players*, concorrentes, e sua evolução ao longo do tempo, enquanto que a pesquisa de gestão estratégica concentra-se em teorias para explicar as variações no desempenho organizacional e a concepção de estratégias para melhorá-lo (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Vários estudos empíricos recentes abordaram o desempenho organizacional, entre eles podem ser citados Conyon e He (2017); Durt; Hinteregger e Zieba (2019), Hamann e Schiemann (2021) e Palacios-Marqués *et al.* (2019).

Estudos sobre a medição e a validade do construto de desempenho organizacional estabeleceram empiricamente as relações entre o desempenho organizacional e suas dimensões. Quando se consideram os modelos de quatro dimensões relacionadas, ou seja, lucratividade, liquidez, crescimento e desempenho do mercado de ações, Hamann e Schiemann (2021) observaram que este supera os modelos com três dimensões ou os modelos com medidas híbridas, isso devido ao fato de que o desempenho organizacional fica melhor modelado como um conjunto de quatro dimensões, conforme análises e testes de robustez realizados. Ainda segundo os autores, embora as quatro dimensões sejam resultados econômicos das atividades organizacionais, elas não são intercambiáveis, representam diferentes facetas do desempenho organizacional e tem diferentes redes nomológicas.

3 METODOLOGIA

Para a efetivação deste estudo, aplicou-se o método bibliométrico, com objetivo de compreender as relações entre a avaliação de desempenho organizacional e as ferramentas de gestão. Segundo Diodato (1994), o estudo bibliométrico pode ser considerado como uma análise matemática e estatística realizada por meio das análises das publicações. Dentre as diversas possibilidades de aplicação da pesquisa bibliométrica, para o presente estudo destacam-se o acoplamento de assuntos para identificar tendências de publicações, bem como o crescimento do conhecimento sobre a temática estudada.

A pesquisa também buscou identificar os autores que mais publicaram sobre o tema e as principais referências bibliográficas.

Para tanto, foram seguidas algumas etapas, as quais estão apresentadas a seguir, em consonância com os estudos de Acedo, Barroso e Galan (2006), Lin e Cheng (2010), Guerrazzi e Serra (2017) e Lima *et al.* (2020).

Etapa 1: Delimitação do escopo de análise: primeiramente, foram definidos os portais de busca a serem utilizados, bem como os termos, sendo estes delineados a partir de leituras preliminares acerca do tema. As bases de dados para a busca foram a *Web of Science*, a *Scopus* e a *Scielo*, por serem bases relevantes para a área de administração. A estrutura de busca foi operacionalizada por dois grupos de palavras com o operador

booleano “AND” dentro do grupo, a saber: "organizational performance" AND “management tools”. Em função dos portais abarcarem publicações nacionais e internacionais os termos foram pesquisados nos idiomas inglês e português, intentando, assim, a obtenção de resultados mais abrangentes.

Etapa 2: Coleta de dados: a coleta de dados foi realizada entre os dias 18 e 19 de abril de 2021. Não houve restrição quanto ao idioma, data de publicação e área do conhecimento. O resultado da busca totalizou 1.106 trabalhos (Tabela 1), sendo que destes, 672 foram encontrados na base de dados da *Scopus*, 417 na *Web of Science* e 17 na *Scielo*.

Tabela 1 – Base de dados pesquisadas e número de artigos

Base de dados	Número de Artigos
Scopus	672
Web of Science	417
Scielo	17
Total	1.106

Fonte: Os autores

Etapa 3: Seleção dos artigos: para a seleção dos artigos seguiram-se os seguintes filtros: a) digitação dos títulos dos artigos no Excel e classificação em ordem alfabética para identificação dos títulos repetidos. b) leitura dos títulos e resumos dos artigos e seleção daqueles que aderiam ao tema. Permaneceram aptos para a análise, 451 artigos.

Etapa 4: Análise quantitativa dos artigos, visando descrever suas principais características em relação à: a) número de publicações por país; b) número de publicações por periódico; c) número de publicações por período; d) as dez publicações mais referenciadas nos trabalhos; e) número de citações dos estudos; f) abordagens metodológicas; g) quantidade de autores por publicação; h) palavras-chave mais recorrentes.

Etapa 5: Foram realizados três tipos principais de análises: citações, cocitações e a análise dos temas mais frequentemente pesquisados. A análise de citações é usada na literatura científica para reconhecer a influência, o valor e a utilidade de um trabalho, permitindo identificar os trabalhos e autores que influenciaram o assunto pesquisado. Esta análise é baseada na contagem de vezes em que um trabalho é citado por outros pesquisadores por serem relevantes para sua própria pesquisa (GUERRAZZI; SERRA, 2017; LIMA *et al.*, 2020). Todas as referências dos 451 artigos foram envolvidas na análise, sendo que os artigos que foram citados mais de quatro vezes foram analisados, totalizando 114 artigos. A análise de cocitação baseia-se em examinar com que frequência um determinado par de obras é citado por outros trabalhos, buscando mostrar suas inter-relações a partir dos dados de citação e da elaboração do mapa de cocitações, permitindo identificar uma comunidade de autores a partir dos seus posicionamentos no campo pesquisado. Por último, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória com rotação Varimax (ACEDO; BARROSO; GALAN, 2006; LIN; CHENG, 2010; LIMA *et al.*, 2020; VICENTE, *et al.* 2020).

Na pesquisa bibliométrica, um fator é considerado um subcampo e representa bases teóricas a partir da análise dos autores que possuem cargas altas naquele fator. Neste estudo, como pré-requisito para a variável pertencer a um fator foram consideradas apenas cargas fatoriais maiores que 0,6, conforme indicado por Lima *et al.* (2020). O

reconhecimento e posterior denominação de cada fator é feito a partir da leitura e identificação da linha teórica comum aos trabalhos que pertençam a um determinado grupo. Para evidenciar a proximidade dos artigos de cada fator, foi utilizado o Escalonamento Multidimensional (MDS).

Dessa forma, a partir da *Web of Science*, da *Scopus* e da *Scielo*, e com a utilização das técnicas de citação, cocitação e análise fatorial, foi possível traçar a estrutura intelectual do campo de avaliação de desempenho organizacional e ferramentas de gestão.

Para as análises propostas, foi utilizado o *software* Bibexcel (de livre acesso), a partir do qual gerou-se o conjunto de informações para análise, como a tabela de frequência das referências contidas nos artigos e a matriz de cocitação, a qual serviu de base para a criação dos mapas de cocitação e das redes de cocitação, geradas com auxílio do *software* *Statistical Package for Social Science* (SPSS) - versão 18.

4 RESULTADOS

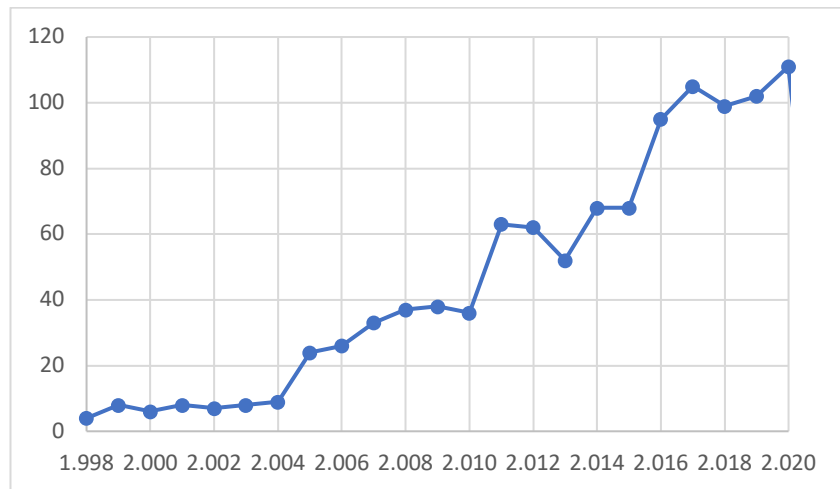
Neste tópico após minucioso trabalho realizado são apresentados os resultados da análise quantitativa bem como de cocitação, como estão relacionados e fundamentos os referidos artigos e especificamente, quais destes artigos foram mais utilizados na conceituação da temática pesquisada na medida em que serviram para a estrutura intelectual, fundamentação teórica da mesma; a análise possibilitou verificar as conexões entre os autores que pesquisaram e as teorias que fundamentaram a avaliação de desempenho e as ferramentas de gestão possibilitando um melhor conhecimento sobre o tema e ao mesmo tempo orientar e contribuir para pesquisas futuras nesta temática.

4.1 Bibliometria dos artigos das bases de dados

A partir da análise dos dados chega-se à apresentação dos resultados da análise bibliométrica e de cocitação, especificamente os autores e referências mais influentes sobre o tema, sua distribuição temporal (por ano) com a evolução do número de publicações e os locais do mundo com mais publicações sobre o tema, a partir da avaliação dos 1.106 artigos selecionados.

Os artigos selecionados neste estudo foram publicados desde o ano de 1998 até 2020. No Gráfico 1 é possível verificar que a partir do ano de 2004 o número de publicações sobre a temática da presente pesquisa (Performance organizacional e ferramentas de gestão), começou a evoluir, triplicando seu número em 2011, o que evidencia um aumento considerável de interesse por parte dos pesquisadores sobre o tema já neste período. Até 2015, manteve-se um número, chegando a 65 artigos, e a partir de então ele aumentou, passando de 100 publicações nas bases de dados pesquisadas.

Gráfico 1 - Publicações por ano.



Fonte: Elaboração própria

O aumento de interesse dos pesquisadores, e conseqüentemente dos gestores, pode ser creditado à mudança no cenário competitivo e à volatilidade do mercado em constante mudança. É importante mencionar a crise econômica ocorrida em 2008, chamada de crise do *subprime*, que foi considerada, na época, como a pior crise desde a grande depressão. A crise do *subprime* iniciou nos Estados Unidos e rapidamente espalhou-se para os demais países, tendo contribuído para aumentar ainda mais os desafios para que as organizações se mantivessem em funcionamento, diante das mudanças que se apresentavam. Frente à situação, as organizações passaram a buscar ainda mais uma vantagem competitiva sustentável, e a pesquisa sobre as variáveis que contribuíam para melhorar o seu desempenho e como melhor medi-lo sofreu ainda mais impulso.

Tabela 2 - Autores que mais publicaram sobre o tema

Autor	Quantidade de artigos
Carlucci, D.	6
Schiama, G.	6
Ahmad, M. F.	5
Ni, H. J.	4
Bourque, P.	4
Chen, Y. S.	4
Chuang, H. M.	4
Demirbag, M.	4
Jackson, C. L.	4
Kaur, R.	4
Metri, B. A.	4
Sandhu, H. S.	4
Singh, R.	4

Fonte: Elaboração própria

Com relação aos autores mais produtivos sobre a temática “Desempenho organizacional e ferramentas de gestão”, conforme se observa na tabela 2, destacaram-se os pesquisadores da *Università degli Studi della Basilicata* (Potenza, Itália), Daniela Carlucci e Giovanni Schiuma - com seis publicações, seguidos por Ahmad M. F. do *Department of Production and Operation, Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein* (Malásia); na sequência há outros dez autores com quatro publicações e mais 21 autores com três publicações cada um deles.

Quanto às publicações por instituição de ensino no que concerne à temática “Desempenho organizacional e ferramentas de gestão”, na Tabela 3 pode-se observar que a *Islamic Azad University* localizada em Teerã, no Irã - que é a terceira universidade em número de alunos no mundo - foi responsável por 12 das 1.106 publicações, seguida da *Università Degli Studi Della Basilicata*, localizada na Itália, e da *University of Queensland*, na Austrália, com oito publicações cada uma; depois, com sete publicações sobre a temática, *Bucharest University of Economic Studies*, na Romênia, e, na sequência, seis universidades produziram seis artigos e outras 11 universidades completam a lista com cinco publicações cada uma delas.

Tabela 3 - Universidades com mais publicações

Universidade	Artigos
Islamic Azad University	12
Università Degli Studi Della Basilicata	8
University of Queensland	8
Bucharest University of Economic Studies	7
Bucharest university of economic studies	6
State University System of Florida	6
Universiti Teknologi Malaysia	6
University of Quebec	6
University Technology Malaysia	6
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia	6

Fonte: Elaboração própria

Com relação ao país de origem dos estudos publicados nos artigos selecionados, a tabela 4 apresenta os países e a respectiva quantidade de publicações. Percebe-se que os Estados Unidos e o Reino Unido lideraram as pesquisas, com 191 e 109 artigos publicados sobre a temática, respectivamente, sendo seguidos pela Índia, com 82 artigos. O Brasil aparece em oitavo lugar, com 46 publicações.

Tabela 4 - Países que mais escreveram sobre a temática

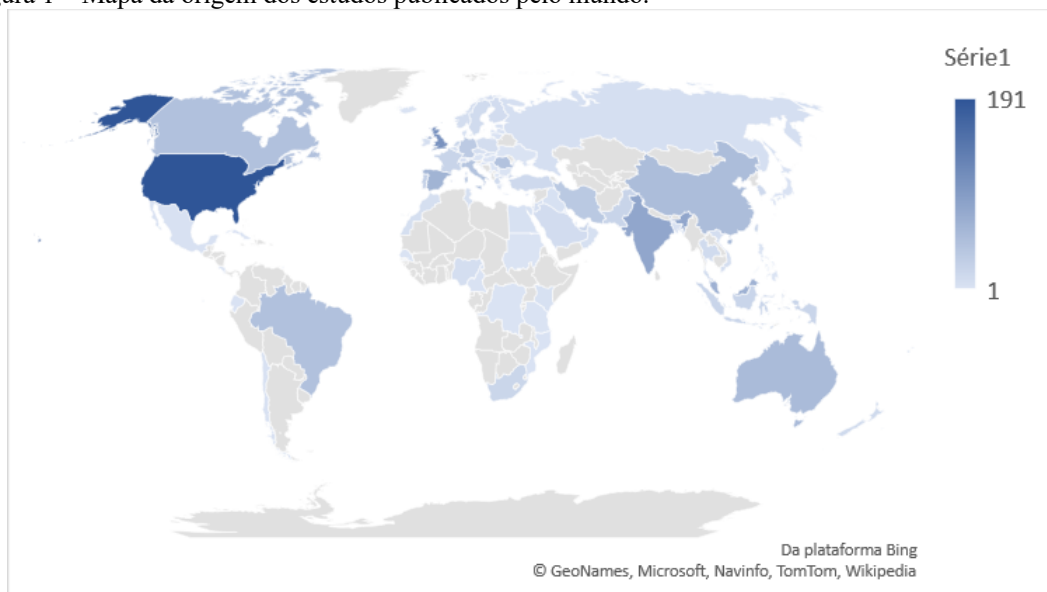
País	Publicações
Estados Unidos	191
Reino Unido	109
Índia	82
Malásia	68
Espanha	64
Austrália	54
China	52
Brasil	46
Canadá	46

Romênia	45
Itália	44
Irã	36
Alemanha	34

Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 apresenta a quantidade de publicações por países no Mapa Mundi, complementando as informações a respeito da origem dos estudos em termos mundiais. Nota-se que os locais com tons mais escuros representam uma maior quantidade de publicações, enquanto tons mais claros representam uma quantidade menor.

Figura 1 – Mapa da origem dos estudos publicados pelo mundo.



Fonte: Elaboração própria

4.2 Citação e cocitação na *Web of Science*

A análise bibliométrica e de cocitação possibilitou a apresentação dos resultados dispostos a seguir, especificamente os autores, nome dos periódicos, ano de publicação, total de citações, percentual de citações e a média de citações por ano. Assim foi possível observar as informações dos mais influentes entre os 1.106 artigos, os quais deram sustentação aos estudos e aos mapas de cocitação.

Em se tratando da quantidade de citações, ou seja, do número de vezes que cada artigo selecionado neste estudo foi referenciado por outrem, no Quadro 1 é possível verificar que o artigo publicado em 2014, no *Academy of Management Annals*, de autoria de Jackson, Schuler e Jiang, foi citado 307 vezes, representando 5,01% das citações. Em segundo lugar aparece o artigo publicado em 2000, no *Journal of Operations Management*, que foi citado 248 vezes. Em terceiro lugar aparece o artigo publicado na *Public Administration Review*, no ano de 2002, escrito por C. J. Heinrich. Na sequência há mais seis artigos citados mais de 100 vezes, e dez artigos citados mais de 80 vezes.

Quadro 1 - Artigos mais citados sobre a temática

Autores	Periódico	Ano da publicação	Total de citações	% de citações	Média de citações por ano
Jackson, S. E.; Schuler, R. S.; Jiang, K.	Academy of Management Annals	2014	307	5,01%	38,38
Stock, G. N.; Greis, NP; Kasarda, J. D.	Journal of Operations Management	2000	248	4,04%	11,27
Heinric, C. J.	Public Administration Review	2002	209	3,41%	10,45
Koh, S. C. L.; Demirbag, M.; Bayraktar, E.; Tatoglu, E.; Zaim, S.	Industrial Management & Data Systems	2007	189	3,08%	12,60
Croteau, A. M.; Bergeron, F.	Journal of Strategic Information Systems	2001	172	2,80%	8,19
Lee, S. M.; Kim, S. T.; Choi, D.	Industrial Management & Data Systems	2012	137	2,23%	13,70
Yeung, A. C. L.	Journal of Operations Management	2008	125	2,04%	8,93
Del Giudice, M.; Della Peruta, M. R.	Journal of Knowledge Management	2016	114	1,86%	19
Chet Miller, C.; Washburn. N. T.; Glick, W. H.	Organization Science	2013	102	1,66%	11,33
Bai, C.; Dhavale, D.; Sarkis, J.	Supply Chain Management- An International Journal	2014	99	1,61%	12,38

Fonte: Elaboração própria

Com relação ao levantamento das referências mais citadas em cada artigo, os dados estão apresentados na Tabela 5. Constatou-se que há três referências: Fornell e Larcker (1981), Barney (1991) e Kaplan (1992) que foram citados em mais 33 artigos, enquanto que outros quatro autores foram citados em 21 a 30 artigos; também observou-se que sete autores apareceram citados em 15 a 20 artigos, enquanto que outros 12 autores foram citados em 11 a 15 artigos. Assim foi possível identificar as referências de autores mais utilizados pelos pesquisadores quando escrevem sobre a temática do presente estudo.

Tabela 5 - Referências mais citadas nos artigos

Número de citações	Referências
35	Fornell C., 1981, v.18, p.39, J Marketing Res, Doi 10.2307/3151312
35	Barney J., 1991, v.17, p.99, J Manage, Doi 10.1177/014920639101700108
33	Kaplan R., 1992, v.70, p.71, Harvard Bus Rev
27	Nonaka I., 1995, Knowledge Creating C
24	Hair J., 2010, v.7, Multivariate Data An

23	Grant R., 1996, v.17, p.109, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250171110
22	Podsakoff P., 2003, v.88, p.879, J Appl Psychol, Doi 10.1037/0021-9010.88.5.879
19	Anderson J., 1988, v.103, p.411, Psychol Bull, Doi 10.1037/0033-2909.103.3.411
18	Teece D., 1997, v.18, p.509, Strategic Manage J, Doi 10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z
18	Lee H., 2003, v.20, p.179, J Manage Inform Syst
16	Alavi M., 2001, v.25, p.107, Mis Quart, Doi 10.2307/3250961
16	Huselid M., 1995, v.38, p.635, Acad Manage J, Doi 10.2307/256741
15	Nonaka I., 1994, v.5, p.14, Organ Sci, Doi 10.1287/Orsc.5.1.14
15	Gold A., 2001, v.18, p.185, J Manage Inform Syst, Doi 10.1080/07421222.2001.11045669
14	Kaplan R., 1996, Balanced Scorecard T
13	Nunnally J, 1978, Psychometric Theory
13	Richard P., 2009, v.35, p.718, J Manage, Doi 10.1177/0149206308330560
12	Wernerfelt B., 1984, v.5, p.171, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250050207
12	Sveiby K., 1997, New Org Wealth Manag
12	Delery J., 1996, v.39, p.802, Acad Manage J, Doi 10.2307/256713
11	Hair J., 2006, v.6, Multivariate Data An
11	Eisenhardt K., 2000, v.21, p.1105, Strategic Manage J, Doi 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::Aid-Smj133>3.0.Co;2-E
11	Kaplan R., 1996, v.74, p.75, Harvard Bus Rev
11	Freeman R., 1984, Strategic Management
11	Venkatraman N., 1986, v.11, p. 801, Acad Manage Rev
11	Porter M., 1980, Competitive Strategy

Fonte: Elaboração própria

A aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) possibilitou a identificação das conexões entre os estudos relacionados ao tema da pesquisa, sendo assim possível agrupá-los em três fatores, os quais estão apresentados na Tabela 6, na qual é possível verificar que utilizou-se para análise e separação nos três fatores uma variação superior a 0,569, conforme sugerido por Lima *et al* (2020).

A análise fatorial pode ser usada para, a partir da matriz de cocitação, extrair subcampos ou conjuntos de artigos agrupados pelo conceito adotado (LIN; CHENG, 2010), ou seja, reduzir a quantidade de variáveis, agrupando-as. A carga fatorial exprime o grau com que cada artigo pertence ao fator. O fator é o subcampo ou agrupamento de artigos em torno de um conceito comum (NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008). Os artigos que tratam de um mesmo tema tendem a ter altas cargas fatoriais num mesmo fator, portanto foram selecionados para o fator em que apresentam a maior carga. É conceitualmente possível que, apesar de um artigo estar num fator, ele também contribua com outras vertentes conceituais.

Tabela 6 - Análise fatorial exploratória para agrupamento de cocitação dos artigos selecionados.

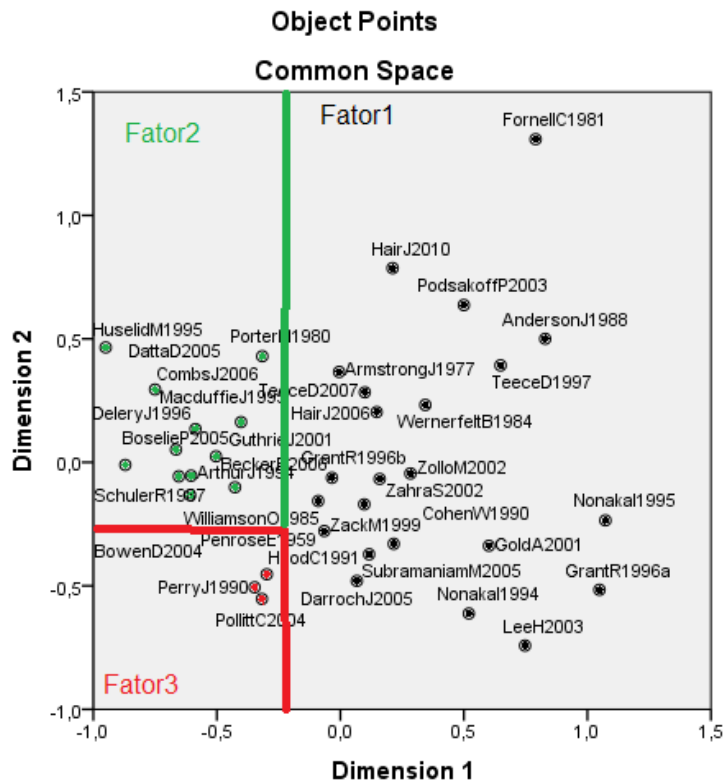
Artigo	Fator1	Fator2	Fator3
Zahra S., 2002, v.27, p.185, Acad Manage Rev, Doi 10.2307/4134351	0,805		
Zollo M., 2002, v.13, p.339, Organ Sci, Doi 10.1287/Orsc.13.3.339.2780	0,803		
Grant R., 1996, v.17, p.109, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250171110	0,749		
Podsakoff P., 2003, v.88, p.879, J Appl Psychol, Doi 10.1037/0021-9010.88.5.879	0,732		
Teece D., 1997, v.18, p.509, Strategic Manage J, Doi 10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z	0,708		
Gold A., 2001, v.18, p.185, J Manage Inform Syst, Doi 10.1080/07421222.2001.11045669	0,700		
Anderson J., 1988, v.103, p.411, Psychol Bull, Doi 10.1037/0033-2909.103.3.411	0,698		
Fornell C., 1981, v.18, p.39, J Marketing Res, Doi 10.2307/3151312	0,695		
Nonaka I., 1995, Knowledge Creating C	0,695		
Zack M., 1999, v.41, p.125, Calif Manage Rev, Doi 10.2307/41166000	0,693		
Cohen W., 1990, v.35, p.128, Admin Sci Quart, Doi 10.2307/2393553	0,663		
Teece D., 2007, v.28, p.1319, Strateg Manage J, Doi 10.1002/Smj.640	0,651		
Lee H., 2003, v.20, p.179, J Manage Inform Syst	0,649		
Subramaniam M., 2005, v.48, p.450, Acad Manage J, Doi 10.5465/Amj.2005.17407911	0,638		
Wernerfelt B., 1984, v.5, p.171, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250050207	0,633		
Williamson O., 1985, Ec I Capitalism	0,627		
Hair J., 2006, v.6, Multivariate Data An	0,61		
Hair J., 2010, v.7, Multivariate Data An	0,606		
Penrose E., 1959, Theory Growth Firm	0,606		
Grant R., 1996, v.7, p.375, Organ Sci, Doi 10.1287/Orsc.7.4.375	0,604		
Nonaka I., 1994, v.5, p.14, Organ Sci, Doi 10.1287/Orsc.5.1.14	0,604		
Armstrong J., 1977, v.14, p.396, J Marketing Res, Doi 10.2307/3150783	0,602		
Darroch J., 2005, v.9, p.101, Journal of Knowledge Management, Doi 10.1108/13673270510602809	0,6		
Guthrie J., 2001, v.44, p.180, Acad Manage J, Doi 10.2307/3069345		0,857	
Arthur J., 1994, V37, P670, Acad Manage J, Doi 10.2307/256705		0,852	
Bowen D., 2004, v.29, p.203, Acad Manage Rev, Doi 10.2307/20159029		0,851	

Schuler R., 1987, v.1, Acad Manage Perspect, Doi [10.5465/Ame.1987.4275740, Doi 10.5465/Ame.1987.4275740]	0,846	
Datta D, 2005, v.48, p.135, Acad Manage J, Doi 10.5465/Amj.2005.15993158	0,834	
Combs J., 2006, v.59, p.501, Pers Psychol, Doi 10.1111/J.1744-6570.2006.00045.X	0,831	
Delery J., 1996, v.39, p.802, Acad Manage J, Doi 10.2307/256713	0,826	
Boselie P., 2005, v.15, P67, Human Resource Management Journal, Doi 10.1111/J.1748-8583.2005.Tb00154.X	0,82	
Macduffie J, 1995, v.48, p.197, Ind Labor Relat Rev, Doi 10.2307/2524483	0,799	
Becker B., 2006, v.32, p.P898, J Manage, Doi 10.1177/0149206306293668	0,793	
Huselid M., 1995, v.38, p.635, Acad Manage J, Doi 10.2307/256741	0,778	
Porter M., 1980, Competitive Strategy	0,631	
Hood C., 1991, v.69, p.3, Public Admin, Doi 10.1111/J.1467-9299.1991.Tb00779.X		0,613
Pollitt C., 2004, v.3, Rd Ed, Public Management Re		0,574
Perry J., 1990, v.50, p.367, Public Admin Rev, Doi 10.2307/976618		0,569

Fonte: Elaboração própria

Para facilitar a visualização e conseqüentemente a compreensão das relações existentes entre os artigos selecionados, referente às suas relações intelectuais, a AFE permitiu a confecção do mapa de cocitação (Figura 2), no qual se observa a proximidade existente entre os artigos. Quanto mais próximos os artigos estão um do outro no referido quadrante, significa que foram citados conjuntamente em outros artigos.

Figura 2 - Mapa de cocitação por MDS



Fonte: Elaboração própria

4.3 Discussão dos Resultados

Após as análises realizadas, afirma-se que os pesquisadores, ao longo dos últimos trinta anos, têm buscado responder ao questionamento empresarial quanto à relação entre as ferramentas de gestão e o desempenho empresarial.

Neste caminho, torna-se mister salientar que foram identificados, na literatura, 23 estudos **classificados no fator 1**, que trabalharam no desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas simples para analisar os recursos de uma empresa e seu gerenciamento ao longo do tempo e a relação existente entre esses recursos e a lucratividade, sendo que Wernerfelt (1984) realizou um estudo justamente para deslindar a esse respeito. Outros pesquisadores também dedicaram atenção às capacidades dinâmicas e sua importância para a estratégia empresarial, assim como dedicaram especial atenção à gestão do conhecimento.

Vislumbrar as unidades econômicas em termos de suas dotações de recursos é característico da área de Economia, e a ideia de olhar para as empresas como um conjunto mais amplo de recursos (nomes de marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc.) remonta ao trabalho seminal de Penrose (WERNERFELT, 1984).

Já Cohen e Levinthal (1990) realizaram estudos quanto à capacidade absorptiva da organização, que depende da capacidade absorptiva (aquisição ou assimilação da informação e capacidade da organização de explorá-la) de seus membros individuais. Os autores ainda afirmam que a capacidade absorptiva de uma organização tem como base o investimento prévio no desenvolvimento de suas capacidades absorptivas individuais, e ambas tendem a se desenvolver cumulativamente.

Ademais, em seu estudo Cohen e Levinthal (1990) propuseram um modelo para gestão de capacidade absorptiva e concluíram que pesquisa e desenvolvimento tanto gera inovação quanto facilita a aprendizagem. Já Nonaka (1994) propôs uma teoria de criação do conhecimento construída em torno da interação dinâmica entre duas dimensões (tácito e explícito) da transferência de conhecimento: transformações do conhecimento tácito para o explícito e vice-versa; e transferências entre os níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Mais do que criar conhecimento e informações, neste ambiente de constante mudanças, as organizações precisam, além de processar as informações de forma eficiente, aplicar os conhecimentos gerados, o que vai ao encontro do preceituado por Spender (NONAKA, 1994).

O modelo de gestão do conhecimento denominado “espiral do conhecimento”, conforme Nonaka (1994), salientou quatro modos de conversão do conhecimento, responsáveis pela aprendizagem, explicitando como o conhecimento dos indivíduos, organizações e sociedade podem ser simultaneamente ampliados e enriquecidos, sendo a criação conjunta de conhecimento por indivíduos e organizações a chave para a expansão do conhecimento. Já Schiuma e Carlucci (2010) destacaram em seu estudo o papel e a relevância dos ativos de conhecimento como fatores críticos de gerenciamento para melhorar o desempenho de uma empresa.

Conforme Grant (1996), o conhecimento é o recurso estrategicamente mais importante das organizações e este, por sua vez, reside de forma especializada entre os membros individuais da organização, sendo assim, a essência da capacidade organizacional é a integração do conhecimento especializado dos indivíduos. Em seu artigo, o mesmo autor desenvolve uma teoria da capacidade organizacional baseada no conhecimento, utilizando pesquisas sobre a dinâmica competitiva, a visão da empresa baseada em recursos, as capacidades e o aprendizado organizacional. O autor destaca que neste contexto de mudanças constantes, o foco deve estar nos recursos e capacidades organizacionais, pois são a principal fonte de vantagem competitiva, ou seja, o conhecimento é o recurso estrategicamente mais significativo da organização.

A busca de vantagem competitiva neste ambiente turbulento e em constante mudança -no qual estão inseridas as organizações - é uma constante e Teece, Pisano e Shuen (1997) pesquisando a abordagem das capacidades dinâmicas salientam que a teoria estratégica está repleta de análises de estratégia, de sustentar e salvaguardar a vantagem competitiva existente neste mundo Shumpeteriano de competição baseada em inovação, retornos crescentes, competição em preços e desempenho, além da dita destruição criativa de competências existentes.

É importante destacar que Porter (1980) explicita através das forças competitivas a estratégia e, anos depois, Shapiro (1989) adotou as ferramentas da teoria dos jogos para analisar a natureza da interação competitiva entre empresas concorrentes surgindo, a partir disso, uma nova abordagem para a estratégia de negócios.

Segundo relatam Teece, Pisano e Shuen (1997), vários pesquisadores evidenciaram em seus estudos como as empresas podem desenvolver sua capacidade de se adaptar e até mesmo capitalizar em ambientes voláteis, e a abordagem dinâmica procura fornecer uma estrutura coerente que pode integrar o conhecimento conceitual e empírico existente.

A partir desta definição inicial de capacidade dinâmica, esta evoluiu em diferentes bases e recortes teórico-analíticos. Para alguns pesquisadores, a ênfase é dada ora no caráter homogêneo das capacidades, ora no caráter deliberativo das capacidades e nos

seus mecanismos de desenvolvimento, ou seja, cada autor enfatiza uma particularidade das capacidades dinâmicas.

Na presente pesquisa, doze artigos foram classificados no fator 2. Esses estudos buscaram desenvolver a relação entre a estratégia competitiva e as práticas de gestão de recursos humanos (RH). Schuler e Jackson (2011) verificaram que as organizações, ao analisarem quais práticas de RH usar para vincular à estratégia competitiva, acabam podendo decidir entre as práticas de Gestão de RH, quer sejam planejamento, alocação de pessoal, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento. Os autores ainda concordam que, se trabalhadas de forma integrada, essas práticas podem aumentar a eficácia organizacional.

É fundamental salientar que na busca de uma relação causa e efeito, Arthur (1994) testou empiricamente a relação entre a Identificação de Sistemas de Recursos Humanos, a rotatividade e o desempenho organizacional. Seguindo esta linha, Macduffie (1995) avaliou a relação entre as prática de RH e o desempenho econômico, e considerando que as práticas inovadoras de RH, inter-relacionados em um “pacote” ou sistema de RH afetam o desempenho na medida em que esses pacotes de RH contribuem para a produtividade e qualidade da montadora quando são integrados às políticas de manufatura sob a “lógica organizacional” de um sistema de produção flexível.

A análise da relação entre as práticas de gestão de RH e o desempenho organizacional é relevante, tanto para a própria área de gestão de RH como para as áreas de relações industriais e psicologia industrial e organizacional, conforme destacado por Boudreau (1991), Huselid (1995), Jones e Wright (1992) e Kleiner (1990).

Em estudo realizado por Huselid (1995) verificou-se que a utilização de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, em diferentes setores e tamanhos de empresas, está associada a uma menor rotatividade de funcionários e maior produtividade e desempenho financeiro corporativo, indo ao encontro de trabalhos anteriores. Ainda segundo o autor, a identificação de alguns dos processos por meio dos quais essas práticas afetam os lucros das empresas ajuda a estabelecer a plausibilidade de um vínculo com o desempenho financeiro corporativo, embora parte de sua influência sobre os lucros da empresa permanece inexplicada.

Huselid (1995) constatou em seu estudo que empresas que valorizam o comprometimento dos funcionários são menos propensas a usar empregados temporários e mais propensas a investir em práticas de trabalho inovadoras, como treinamento de habilidades e compensação por incentivos; a empresa, focando no comprometimento do funcionário, ajudará a reduzir a rotatividades e aumentar a probabilidade de retorno dos investimentos em treinamentos. Ainda segundo Becker e Huselid (2006), o alinhamento das práticas de gestão de RH com a estratégia competitiva resulta em um incremento no desempenho organizacional. Essa relação, além de ter ganho mais aceitação entre os gestores e pesquisadores nos últimos anos, também está na base de muitos dos estudos nesse campo.

No que concerne ao campo de pesquisa na área de gestão estratégica de RH, Delery e Doty (1996) e Delery (2016) destacam que as pesquisas teórica nessa área utilizam como base as perspectivas universalistas, as contingenciais e as configuracionais.

Os pesquisadores que adotam as perspectivas universalistas defendem uma abordagem de melhores práticas de gestão estratégica de RH postulando que algumas práticas de recursos humanos são sempre melhores do que outras, e que todas as empresas devem adotar essas práticas, pois elas melhoram o desempenho organizacional.

Os pesquisadores que adotam a perspectiva contingencial explicitam que a relação entre o uso de determinadas práticas de gestão de RH e o desempenho organizacional é considerada contingente à estratégia de uma organização. Já os pesquisadores que adotam as perspectivas configuracionais vão de encontro com os que defendem as perspectivas universalistas e as contingenciais, pois utilizam o princípio holístico de investigação, baseiam suas pesquisas em tipologias de tipos ideais, supondo sistemas de equifinalidade. Os configuracionistas concentram atenção e foco de suas pesquisas em entender como múltiplas variáveis independentes (práticas de gestão de RH) estão relacionadas a uma variável dependente (desempenho organizacional) e não o contrário como fazem os universalistas e os contingencialistas, que focam na relação existente entre cada prática de gestão de recursos humanos (variável dependente) e o desempenho organizacional (variável dependente) (DELERY; DOTY, 1996).

O estudo de Delery e Doty (1996) verificou ainda uma relação maior entre as práticas de RH e as medidas de desempenho financeiro, assim como vislumbraram que cada uma das três perspectivas, individualmente, são viáveis e levam a diferentes suposições sobre a relação entre as práticas de RH, a estratégia e o desempenho organizacional.

A relação da gestão de RH no desempenho organizacional também foi objeto de estudo de Guthrie (2001), que destacou o impacto desta gestão no desempenho organizacional. A prática de gestão de RH de alto comprometimento voltados para aprimorar os níveis de habilidades, motivação, informação e empoderamento dos funcionários foi destacada nos estudos de Lawler (1992), Levine (1995) e Pfeffer (1998). Corroborando neste sentido, Arthur (1994), Huselid (1995), Koch e McGrath, (1996) encontraram em seus estudos ligações empíricas entre a utilização dessas práticas de gestão de RH e a performance empresarial. Esta relação não havia sido encontrada em estudo de Arthur (1994), que concluiu que há pouca evidência empírica para sugerir que o RH estratégico influencia diretamente o desempenho organizacional ou a vantagem competitiva.

Em seus estudos, Bowen e Ostroff (2004), com base nas evidências de pesquisas anteriores que verificaram que a Gestão de RH pode auxiliar a empresa a tornar-se mais eficaz, avaliaram como a gestão de RH contribui para o desempenho da organização e concluíram que a força do sistema dessa gestão pode ajudar a explicar como os atributos individuais dos funcionários se acumulam para afetar a eficácia organizacional.

Avançando um pouco mais no estudo da vinculação entre a estratégia competitiva e a Gestão de RH, Delery e Shaw (2001) examinaram como as características da indústria moderaram a eficácia dos sistemas de trabalho de alto desempenho, sendo a produtividade do trabalho o principal indicador de desempenho da força de trabalho.

A análise realizada no estudo de Datta, Guthrie e Wright (2005), que examinou a relação entre os sistemas de trabalho de alto desempenho e a produtividade do trabalho (principal indicador do desempenho da força de trabalho) vai ao encontro de pesquisas anteriores que sugeriram que a competitividade da empresa pode ser aumentada por sistemas de trabalho de alto desempenho. Concordando com isso, destacam-se as pesquisas de Arthur (1994), Guthrie (2001), Huselid (1995), Koch e McGrath (1996), Kochan e Osterman (1994), Lawler (1992), Levine (1995), MacDuffie (1995).

A busca por evidências conclusivas positivas da relação de interação entre a gestão de RH e o desempenho organizacional, segundo Boselie, Dietz e Boon (2005), é para muitos o "Santo Graal" desta área de estudo. No entanto, apesar do acúmulo de evidências empíricas sobre a relação existente entre gestão de RH e o desempenho

organizacional, os pesquisadores da área (BOSELIE *et al.*, 2005), ainda exigem “uma teoria sobre gestão de recurso humanos, uma teoria sobre desempenho organizacional e uma teoria sobre como eles estão ligados”. Ainda segundo o autor, o desafio permanente para pesquisadores e gestores de RH está em entender como garantir um “ajuste empregado-organização”, mutuamente benéfico, de forma a impactar positivamente a performance organizacional.

É importante salientar, conforme Bassem, El Badawy e Magdy (2019), que há um esforço científico para estudar a relação entre a gestão estratégica de RH e o desempenho organizacional, evidenciando a relação positiva entre eles.

A pesquisa desenvolvida por Katou *et al.* (2014) vislumbrou que fortes sistemas de gestão de RH, baseados em teorias de capital humano e social, moldam as reações compartilhadas dos funcionários que têm impacto positivo no desempenho organizacional.

A gestão de RH, conforme salientaram Thathsara e Sutha (2021), vem passando por uma transformação, adotando ferramentas tecnológicas para aprimorar sua atuação surgindo o e-Gestão de RH (E-GRH), definido como o planejamento, implementação e aplicação da tecnologia da informação para *networking* e apoio a pelo menos dois atores individuais ou coletivos em sua execução compartilhada de atividades de RH; o E-GRH objetiva, ainda, otimizar procedimentos de forma a tornar mais rápida a função de RH e reduzir despesas, sendo uma solução competitiva para as organizações. Neste contexto, os autores identificaram que existe uma forte relação positiva entre o E-GRH e o desempenho organizacional, assemelhando-se a outras pesquisas que evidenciaram a relação positiva entre a gestão estratégica de RH e o desempenho organizacional, como a de Posthuma *et al.* (2013) e de Mitchell *et al.* (2013).

A relação positiva entre as práticas de gestão estratégica de RH e o desempenho organizacional é também evidenciada no estudo de Combs *et al.* (2006) que enfatizou que as práticas de trabalho de alto desempenho (incentivos financeiros, treinamento e desenvolvimento, arranjos de trabalho flexíveis, etc.) acarretam maior satisfação no trabalho, menor rotatividade de funcionários, maior produtividade e melhor tomada de decisões, conseqüentemente, um melhor desempenho organizacional.

Utilizando como base a gestão estratégica de RH, Becker e Huselid (2006) enfatizaram o futuro deste campo de pesquisa, no qual destacaram o desafio teórico da área para compreender como a lógica estratégica entre a arquitetura de RH de uma empresa afeta seu desempenho subsequente, de forma a contribuir para a criação de vantagem competitiva sustentada. Essa arquitetura, segundo os autores, é composta por sistemas, práticas, competências e comportamentos de desempenho dos funcionários que refletem o desenvolvimento e a gestão do capital humano estratégico da empresa.

Os três artigos classificados e inseridos **no fator 3** analisaram, com base bibliográfica, a reforma da gestão pública, a Nova Gestão Pública e a natureza da motivação dos serviços públicos e seus efeitos no comportamento dos funcionários públicos.

Entre estes artigos, Hood (1991), citando outros autores, analisa a Nova Gestão Pública acompanhado de outras megatendências como: tentativas de desacelerar ou reverter o crescimento do governo em termos de gastos públicos e com pessoal (DUNSIRE; HOOD, 1989); a mudança em direção à privatização com ênfase na subsidiariedade na provisão de serviços (HOOD; SCHUPPERT, 1988; DUNLEAVY, 1989); automação na produção e distribuição dos serviços públicos baseada em tecnologia da informação; e o desenvolvimento de uma agenda mais internacional, cada vez mais

focada em questões gerais de gestão pública, elaboração de políticas, estilos de decisão e cooperação intergovernamental.

Já Pollitt (2003) abordou algumas questões relativas à natureza do conhecimento sobre a reforma da gestão pública e, especificamente, a possibilidade de transferências do conhecimento e práticas entre países e contextos.

Perry, Wise e Perry (2014) estudaram a natureza da motivação do serviço público e identificaram e avaliaram pesquisas relacionadas aos seus efeitos no comportamento dos funcionários públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a utilização dos métodos bibliométricos e por meio da Análise Fatorial Exploratória foi possível identificar as conexões entre os diferentes artigos relacionados à temática da presente pesquisa. Foram encontrados 1.106 artigos relacionados a temática nas bases de dados pesquisadas e estes foram devidamente separados em três fatores.

Os 23 artigos classificados no fator 1 trabalharam no desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas simples para analisar os recursos de uma empresa e seu gerenciamento ao longo do tempo e a relação existente entre estes recursos e a lucratividade, além de relatar sobre as capacidades dinâmicas e sua importância para a estratégia empresarial e sobre a gestão do conhecimento. Nos artigos classificados neste fator ainda foram abordadas as capacidades absorptivas da organização, as capacidades dinâmicas, a gestão e a teoria de criação do conhecimento e a espiral de conhecimento, além da relevância dos ativos de conhecimento como fatores críticos de gerenciamento para melhorar o desempenho de uma empresa.

Os 12 artigos classificados no fator 2 trabalharam na busca de relacionar a estratégia competitiva e as práticas de recursos humanos (planejamento, alocação de pessoal, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento) que, quando trabalhadas em conjunto, podem aumentar a eficácia organizacional.

Corroborando na pesquisa de análise de quais ferramentas de gestão impactam positivamente na melhoria da performance organizacional e conseqüentemente na busca de relações causa e efeito, vários pesquisadores, entre eles Arthur (1994), Boudreau (1991), Delery (2016), Guthrie (2001), Huselid (1995), Jones e Wright (1992), Kleiner (1990) e Macduffie (1995), que avaliaram a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e o desempenho organizacional. Nos estudos há claramente um esforço para verificar a relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a performance organizacional, conforme destacado em algumas pesquisas como as de Bassem et al (2019), Combs *et al.* (2006), El Badawy e Magdy (2019), Katou *et al.* (2014), Mitchell *et al.* (2013), Posthuma *et al.* (2013) e Thathsara e Sutha (2021), que inclusive, evidenciaram a existência de uma relação positiva entre as práticas de gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho organizacional.

Completando o presente levantamento, foram classificados três artigos no fator 3, e eles analisaram a reforma da gestão pública e a nova gestão pública assim como, a natureza da motivação dos serviços públicos e seus efeitos no comportamento dos funcionários públicos.

Essa pesquisa apresenta limitações que são próprias de uma pesquisa bibliométrica. Uma delas se refere ao uso de determinadas palavras-chave para realizar a busca dos artigos. Outras limitações se devem às análises de citação e cocitação, pois a decisão de analisar as obras mais citadas, mesmo que sejam mais expressivas, excluem

as demais obras e ignoram o que se passa em todo o campo científico atrelado ao tema, além de não considerar o contexto no qual a citação foi empregada. Quanto a cocitação, a limitação diz respeito à carência de análise de como e em quais circunstâncias os artigos foram citados.

Todavia, essas constatações podem levar a proposições de pesquisas futuras. Uma possibilidade de pesquisa futura para complementar esse estudo seria o uso de outros métodos de análise de conteúdo para avaliar como e em qual contexto as citações ocorreram, possibilitando uma melhor compreensão da conexão entre os trabalhos. Outra possibilidade de pesquisa seria considerar a evolução dos trabalhos ao longo do tempo e realizar análises em períodos separados. Por fim, poder-se-ia também ampliar a pesquisa para as obras que não estão entre as mais citadas, viabilizando um estudo ainda mais abrangente do campo teórico.

A presente pesquisa possibilitou, por meio da utilização das técnicas de citação, cocitação e análise fatorial, traçar a estrutura intelectual do campo de avaliação de desempenho organizacional e algumas das ferramentas de gestão, deixando aberta a possibilidade de novas pesquisas com outras ferramentas e a relação destas com a performance organizacional.

6 REFERÊNCIAS

ACEDO, F.; BARROSO, C.; GALAN, J. The resource-based theory: Dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 621-36, out., 2006.

ARTHUR, J. B. effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670–87, 1994.

BARAKAT, S. R.; WADA, E. K.. Stakeholder theory in the hospitality field: insights drawn from a systematic literature review. **Hospitality & Society**, v. 1, p. 1-25, 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991.

BASSEM, M.; EL BADAWY, T. A.; MAGDY, M. M. HR Managers' Views on SHRM and its role in influencing organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 9, n. 4, p. 221, 2019.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898–925, 2006.

BOSELIE, J. P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67–94, 2005.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203–21, 2004.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Measurement of potential absorption capacity in Colombia's innovative companies. **Espacios**, v. 38, n. 26, p. 128–52, 1990.

COMBS, J. *et al.* How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501–28, 2006.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic. **Management Research**, v. 2, n. 05, p. 259–86, 2005.

CONYON, M. J.; HE, L. Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 198–211, 2017.

DATTA, D. K.; GUTHRIE, J. P.; WRIGHT, P. M. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 135–45, 2005.

DELERY, J. E. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–35, 2016.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–35, 1996.

DURST, S.; HINTEREGGER, C.; ZIEBA, M. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 1–10, 2019.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FRYXELL, G. E.; BARTON, S. L. Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research. **Journal of Management**, v. 16, n. 3, 1990.

GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–87, 1996.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R. Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 206–38, 2017.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180–90, 2001.

HAMANN, P. M. *et al.* Exploring the dimensions of organizational performance: a construct validity study. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 67–87, 2013.

HAMANN, P. M.; SCHIEMANN, F. Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 127, p. 45–65, 2021.

HOOD, C. A. Public management for all seasons? Royal Institute of Public Administration. **Public Administration**, v. 69, 1991.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

HUSELID, M. A. the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635–72, 1995.

KATOU, A.; BUDHWAR, P. S.; PATEL, C. Content vs. process in the HRM performance relationship: An empirical examination. **Human Resource Management**, v. 53, n. 4, p. 527, 2014.

LAI, K.; WONG, C.W.Y.. Green logistics management and performance: some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters. **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 40, n. 3, p. 267-282, 2012.

LIN, T. Y.; CHENG, Y. Y.. Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 152–160, 2010.

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197, 1995.

MITCHELL, R.; OBEIDAT, S.; BRAY, M. The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. **Human Resource Management**, v. 52, n. 6, 2013.

NEDELKO, Z. What drives the usage of management tools supporting industry 4.0 in organizations? **Sensors**, v. 21, n. 10, 2021.

NERUR, S. P.; RASHEED, A. A.; NATARAJAN, V.. The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 319–336, 2008.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, 2003.

PALACIOS-MARQUÉS, D. *et al.* Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 426–32, 2019.

PERRY, J. L.; WISE, L. R.; PERRY, J. L. Bases of the motivational public service. v. 50, n. 3, p. 367–73, 2014.

POLLITT, C. Public Management Reform. **OECD Journal on Budgeting**, v. 3, n. 3, p. 121–34, 2003.

POSTHUMA, R. A. *et al.* A high-performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future. **Research. Journal of Management**, 2013.

RICHARD, P. J. *et al.* Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.

SCHIUMA, G.; CARLUCCI, D. The knowledge-based foundations of organizational performance improvements: An action research approach. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 333–44, 2010.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207–19, 2011.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125–37, 1989.

STRASSER, S. *et al.* Conceptualizing the goal and system implications for comparative evaluation research. **Journal of Management Studies**, v. 18, n. 3, p. 321–40, 1981.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, p. 509–533, 1997.

THATHSARA, A. D. S.; JAYARANJANI SUTHA. Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution). **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 11, n. 1, p. 1–8, 2021.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109–22, 1986.

VICENTE, S. C. S.; RAFAEL, D. N.; BUSSLER, N. R. C.; JOAQUIM FILHO, J.; NABARRETO, R. L. Evolução da cocitação – estrutura intelectual da pesquisa em estratégia: uma extensão do trabalho de Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004). **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**. v. 19, n. 1, p. 33-63, jan./marc. 2020.

WERNERFELT, B. Harmonised implementation of Application-Specific Messages (ASMs). **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 1–12, 1984.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Journal fur die Reine und Angewandte Mathematik**, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.