

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 6, n. 3, Setembro-Dezembro/2022



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



**UFMT**

## A COMPETITIVIDADE ENTRE A CULTURA DA SOJA E DO GIRASSOL PARA UTILIZAÇÃO NA PRODUÇÃO DE BODIESEL EM MATO GROSSO

Anderson Nunes de Carvalho Vieira  
andersonvieira.nunes@hotmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/1610101480245511>  
<https://orcid.org/0000-0002-4200-9420>  
Detran/MT  
Cuiabá/MT

Alexandro Rodrigues Ribeiro  
andersonvieira.nunes13@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/0006793524224802>  
<https://orcid.org/0000-0002-8272-1914>  
Universidade Federal de Mato Grosso  
Cuiabá/MT

### RESUMO

O presente estudo buscou levantar os principais dados da produção de biodiesel e girassol em Mato Grosso. Com este levantamento foi possível compreender o cenário da atual produção e se existe espaço para uma diversificação agroenergética no estado. A pesquisa teve como objetivo geral identificar quais os motivos que impedem a cultura do girassol ser utilizada na produção biodiesel. Para encontrar este objetivo geral perseguiu-se os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o atual cenário da produção de girassol e de biodiesel em Mato Grosso; b) Comparar a cultura da soja com o girassol verificando as vantagens que o girassol possui em relação a soja no que tange a ser matéria-prima na produção de biodiesel e, c) Apontar os principais motivos que impedem a utilização do girassol na fabricação de biodiesel no estado. A abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa/quantitativa com emprego do método comparativo que utilizou o critério de notas para avaliar os fatores de competitividade. O girassol se mostrou viável para a produção de biodiesel, porém precisa superar barreiras ligadas às políticas públicas e de rentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Produtividade; Oleosidade; Viabilidade; Agroenergia.

### COMPETITIVENESS STUDY BETWEEN SOYBEAN AND SUNFLOWER FOR USE IN BIODIESEL PRODUCTION IN MATO GROSSO

### ABSTRACT

*The present study sought to raise the main data on the production of biodiesel and sunflower in Mato Grosso. With this survey, it was possible to understand the current production scenario and if there is room for agroenergetic diversification in the state. The general objective of the research was to identify the reasons that prevent the sunflower crop from being used in biodiesel production. To meet this general objective, the following*

*specific objectives were pursued: a) To describe the current scenario of sunflower and biodiesel production in Mato Grosso; b) To compare the soybean crop with the sunflower, verifying the advantages that the sunflower has in relation to soybean in terms of being a raw material in the production of biodiesel and, c) Point out the main reasons that prevent the use of sunflower in the manufacture of biodiesel in the state. The methodological approach used was qualitative/quantitative using the comparative method that used the grade criterion to evaluate the competitiveness factors. The sunflower proved to be viable to produce biodiesel, but it needs to overcome barriers related to public policies and profitability.*

**KEYWORDS:** *Productivity; Oiliness; Viability; Agroenergy.*

Submetido: 30/08/2022

Revisões Requeridas: 30/09/2022

Aceito: 12/12/2022

Publicado: 31/12/2022

## 1 INTRODUÇÃO

O biodiesel é um combustível produzido a partir de óleos vegetais ou de gorduras animais. Diversas espécies vegetais presentes no Brasil podem ser usadas na produção do biodiesel dentre elas a soja, o dendê, a mamona, o babaçu, o amendoim, o pinhão-manso e o girassol. Entretanto, o óleo vegetal *in natura* é um produto diferente do biodiesel, que deve atender à especificação estabelecida pela Resolução ANP n° 7/2008. Em dados divulgados pela Agência Nacional de Petróleo (ANP, 2021), o Brasil está entre os maiores produtores e consumidores de biodiesel do mundo. A pesquisa revelou que em 2020 o país obteve uma produção anual de 5,7 bilhões de litros dentro de uma capacidade produtiva instalada para aproximadamente 8,1 bilhões de litros. A pesquisa também mostrou que Mato Grosso já é líder nacional na produção de biodiesel com uma produção de 494.561 milhões de litros do produto em 2020, ultrapassando o Rio Grande do Sul, que produziu 473.272 milhões de litros no mesmo período. Atualmente, a produção mato-grossense é 34% superior à quantidade registrada em todo o ano de 2020 quando somou 367.009 milhões de litros, (ANP, 2021). Cabe salientar que o Rio Grande do Sul vinha há alguns anos ocupando a primeira posição no ranking dos maiores produtores do país.

Fontana (2018) acredita que Mato Grosso tem todo o suporte agrícola para se estabelecer na primeira colocação e se tornar um destaque internacional na produção e exportação de biodiesel. Porém, segundo o autor, deve-se destacar que para o estado se alavancar no ramo será preciso que o governo promova uma articulação entre empresas do setor de máquinas pesadas e caminhões, de biotecnologia, instituições de pesquisa e integrantes da cadeia produtiva do biodiesel. Argumenta ainda que Mato Grosso ainda terá de superar alguns obstáculos de ordem científica, tecnológica, de produção agrícola e de políticas públicas para concretizar essa previsão.

É interessante ressaltar que para se tornar compatível com os motores a diesel, o óleo vegetal precisa passar por um processo químico chamado transesterificação, realizado nas instalações produtoras de biodiesel autorizadas pela ANP. A venda de diesel

BX – nome da mistura de óleo diesel derivado do petróleo e um certo percentual<sup>1</sup> de biodiesel – é obrigatória em todos os postos que revendem óleo diesel (conforme o Programa Nacional de Biodiesel 10 do Governo Federal<sup>2</sup>), sujeitos à fiscalização pela ANP. A adição de até 10% de biodiesel ao diesel de petróleo foi amplamente testada, dentro do Programa de Testes coordenado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), que contou com a participação da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). Os resultados demonstraram, até o momento, não haver a necessidade de qualquer ajuste ou alteração nos motores e veículos que utilizem essa mistura.

São muitos os motivos que podem levar a substituição dos combustíveis fósseis pelos bicombustíveis. Problemas relacionados ao esgotamento do petróleo que pode acontecer nos próximos 50 anos, as preocupações com o aquecimento global e a redução das emissões de CO<sub>2</sub> na atmosfera, o aumento dos custos de exploração de novas reservas de petróleo, o desenvolvimento da economia baseada no conceito de desenvolvimento sustentável, os conflitos geopolíticos causados pelos combustíveis fósseis e até mesmo a instabilidade política, econômica e religiosa presente no Oriente Médio são alguns exemplos. O Protocolo de Kyoto, um dos maiores incentivadores do uso dos biocombustíveis, foi implantado de forma efetiva em 1997, na cidade japonesa de Kyoto, nome que deu origem ao protocolo. O protocolo prevê através do acordo entre seus 165 países signatários, uma redução de 5,2% nas emissões de gases do efeito estufa entre 2008 e 2018. Entretanto, tal objetivo não foi cumprido, pois o protocolo acabou não sendo ratificado por importantes países membros, entre eles os Estados Unidos e a China, que são os dois maiores emissores do planeta, (BRASIL, 1999). Nesse tocante, o biodiesel se destaca como um biocombustível capaz de auxiliar na redução da quantidade de CO<sub>2</sub> presente na atmosfera. Essa redução ocorre tanto pela diminuição da emissão de CO<sub>2</sub> em sua queima, quanto no sequestro de CO<sub>2</sub> realizado por culturas que servem como matéria-prima para a produção de biodiesel, como é o caso da soja e do girassol.

Desta forma, esta pesquisa possui a seguinte problemática: Quais motivos impedem a utilização do girassol como matéria-prima para a produção de biodiesel em Mato Grosso, sendo que o estado é o maior produtor tanto de biodiesel quanto de girassol do Brasil?

Para tanto, este estudo teve como objetivo geral identificar quais os motivos que impedem que a produção de girassol possa ser utilizada na produção de biodiesel em Mato Grosso. E de forma específica, propôs-se: a) Descrever o atual cenário da produção de girassol e de biodiesel em Mato Grosso; b) Comparar as culturas da soja e do girassol e verificar as vantagens do girassol como matéria-prima para a produção de biodiesel e; c) Apontar os principais motivos que impedem a inserção do girassol na matriz agroenergética do estado. A hipótese que norteiam este trabalho é de que o girassol possui variáveis competitivas favoráveis para a produção de biodiesel se comparado com a cultura da soja. Entretanto, a cultura ainda enfrenta diversos entraves como a experiência dos produtores com o manejo, adaptações agroindustriais e ausências de fomento para o cultivo.

<sup>1</sup> Atualmente são adicionados 10% de biodiesel ao diesel fóssil sendo que existe uma previsão de aumento para 11% até 2019, ANP (2021) e segundo o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), o percentual será mantido ao longo de 2022, (BIODIESELBR, 2022).

<sup>2</sup> A Lei que promove o marco regulatório para adição de 10% do biodiesel foi aprovada em 01 de março de 2018 (ANP, 2018).

Além da importância que se deve dispender para as questões ecológicas, esta pesquisa se torna relevante no sentido de despertar o segmento do agronegócio mato-grossense para o potencial do girassol na produção de biodiesel. Dessa forma, este estudo se torna um fomento às análises voltadas às vantagens agroenergéticas, socioeconômicas e ambientais que o girassol possui em ser matéria-prima para produção de biodiesel, verificando os motivos pelos quais ainda não se produz biodiesel a partir deste grão no estado. Além do mais, existe a urgência de se diversificar a matriz agroenergética não só de Mato Grosso, mas do Brasil. Uma matriz agroenergética diversificada, principalmente para a produção de biodiesel, faz com que a economia se torne mais competitiva trazendo ganhos sociais com o aumento do emprego e da renda além de ganhos ambientais com a melhor utilização do solo, respeitando fatores ambientais e edafoclimáticos de cada região do país. Outra relevância desta pesquisa, relaciona-se à falta de publicações científicas que abordem a necessidade de inserção do girassol como uma monocultura com potencial agrícola para produção de biodiesel em Mato Grosso.

## 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 definem 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, tentando, 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
<b>Total</b>	<b>1.106</b>

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

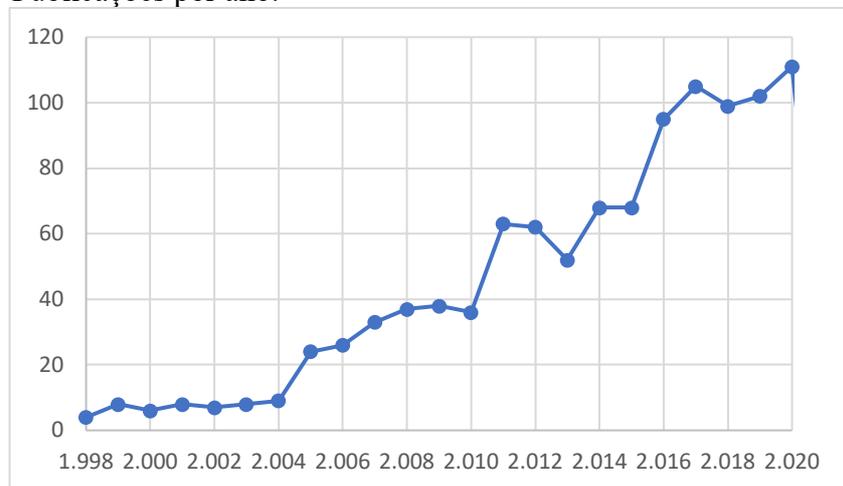
Neste tópico após minucioso trabalho realizado são apresentados os resultados da análise quantitativa bem como de cocitação, como estão relacionados e fundamentos os referidos artigos e especificamente, quais destes artigos foram mais utilizados na conceituação da temática pesquisada na medida em que 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
Schiuma, 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

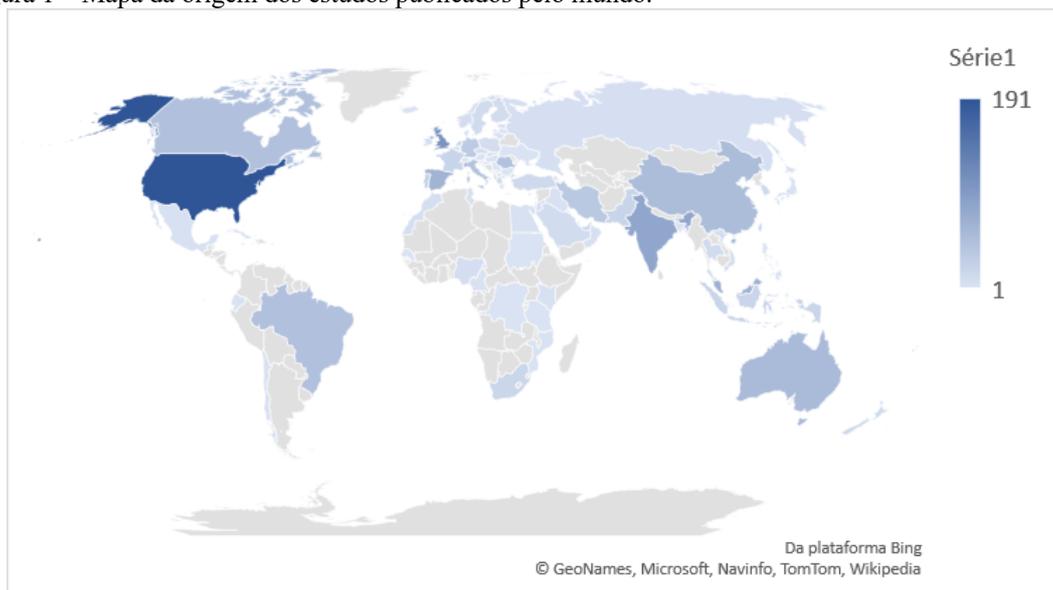
País	Publicações
Estados Unidos	191
Reino Unido	109

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

<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano da publicação</b>	<b>Total de citações</b>	<b>% de citações</b>	<b>Média de citações por ano</b>
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

<b>Número de citações</b>	<b>Referências</b>
---------------------------	--------------------

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.

<b>Artigo</b>	<b>Fator1</b>	<b>Fator2</b>	<b>Fator3</b>
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



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, 621-636, Out. 2006.
- ARTHUR, J. B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, Jun. 1994.
- BAI, C.; DHAVALA, D.; SARKIS, J. Integrating Fuzzy C-Means and TOPSIS for performance evaluation: An application and comparative analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 9, p. 4186-4196, 2014.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASSEM, M.; EL BADAWEY, 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. 221-230, Nov. 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, Dez. 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.
- Boudreau, J. W. 1991. Utility analysis in human resource management decisions. **Handbook of industrial and organizational psychology**, 2. ed., p. 621-745, 1991.
- 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. 203-221, 2004.
- CHET MILLER, C.; WASHBURN, N. T.; GLICK, W. H. The myth of firm performance. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 948-964, 2013.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Measurement of potential absorption capacity in Colombia's innovative companies. **Espacios**, v. 38, n. 26, p. 128-152, 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. 501-528, 2006.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 05, p. 259-286, Jul. 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.

CROTEAU, A. M.; BERGERON, F. An information technology trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 77-99, 2001.

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. 135-145, 2005.

DEL GIUDICE, M.; DELLA PERUTA, M. R. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modeling approach to corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p. 484-498, 2016.

DELERY, J. E. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic , Contingency , and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal** , Vol . 39 , No . v. 39, n. 4, p. 802-835, 2016.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 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, Agosto. 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, p. 553-569, 1990.

GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R. DECLÍNIO EM PEQUENAS EMPRESAS: ABORDAGENS E TRABALHOS RELEVANTES. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 206-238, 2017.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180-190, 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.

HEINRIC, C. J. Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. **Public Administration Review**, v. 62, n. 6, p. 712-725, 2002.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Royal Institute of Public**

- Administration**, v. 69, p. 3-19, Spring, 1991.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. **A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações**. Rio de Janeiro, RJ. Anais 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. 635-672, 1995.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.
- JONES, G. R.; WRIGHT, P. M. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. **Research in personnel and human resources management**, vol. 10, p. 271-299, 1992.
- 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, 527-544, Jul/Ag. 2014.
- KLEINER, M. M. 1990. The role of industrial relations in firm performance. In J. A. Fossum e J. Mattson (Eds.), **Employee and Labor Relations**, Washington, DC: BNA Press, 1990.
- KOCH, M. J.; McGRATH, R. G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 335-354, 1996.
- KOCHAN, T.; OSTERMAN, P. **The mutual gains enterprise**. Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.
- KOH, S. C. L. et al. The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. **Industrial Management and Data Systems**, v. 107, n. 1, p. 103-124, 2007.
- LAWLER, E. **The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization**. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
- LEE, S. M.; KIM, S. T.; CHOI, D. Green supply chain management and organizational performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 8, p. 1148-1180, 2012.
- LENGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 454-470, Jul, 1988.
- LIMA, C. M., SOARES, T. C., LIMA, M. A., VERAS, M., & GUERRA, J. B. S. O. A..Sustainability funding in higher education: a literature-based review. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 3, 441-464. 2020.
- LIN, T.; CHENG, Y. Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, 8, 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. 197-221, Jan. 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, p. 899-921, 2013.
- 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**, v. 24, n.3, p. 403-441, 2003.
- OSTERMAN, P. How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 47, n. 2, p. 173-188, Jan. 1994.
- 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. 426-432, 2019.
- PFEFFER, J. 1998. **The Human Equation: Building profits by putting people first**. Harvard Business School Press. Boston, 1998.
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. Bases of The Motivational Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 2014.
- POLLITT, C. Public Management Reform. **OECD Journal on Budgeting**, v. 3, n. 3, p. 121-134, 2003.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- POSTHUMA, R. A. et al. A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. **Journal of Management**, v. 39, n. 5, p. 1184-1220, Jul. 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 organisational performance improvements: An action research approach. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 333-344, 2010.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 2011.
- SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy. **Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.
- SOARES, T. C.; MAZON, G.. As ações de turnaround como possibilidade para o declínio organizacional em tempos de Covid-19. **Reuna**. v. 25, n.2, p. 70-84. 2020.
- STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. Enterprise network and supply chain structure: The role of fit. **Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing**, v. 18, p. 531-547, Jan. 2000.
- STRASSER, S. et al. Conceptualizing the goal and system implications for comparative evaluation research. **Journal of Management Studies**, v. 18, n. 3, p. 321-340, 1981.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THATHSARA, A. D. S.; JAYARANJANI SUTHA, J. 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, Fev. 2021.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1986a.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986b.
- 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.
- YEUNG, A. C. L. Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 4, p. 490-502, 2008.
- 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.