

# **ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PANORAMA DE PUBLICAÇÕES SOBRE SISTEMAS E MÉTODOS DE GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

## **Autoria**

Juliana Duarte Ferreira

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica do Instituto Federal Farroupilha/Curso de Bacharelado em Administração/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha Campus Santa Rosa

## **Professor Orientador**

Adriano Wagner

## **Resumo**

A realidade econômica e social demanda das organizações atividades de gestão que visam a eficiência das operações e a eficácia no mercado de atuação. Utilizar preceitos da gestão de performance é uma estratégia significativa, pois esta se caracteriza como um processo que visa gerenciar efetivamente uma organização a fim de atingir os objetivos organizacionais e gerar os resultados planejados. Fundamentado nisso, esta pesquisa teve como objetivo delinear um panorama da produção científica sobre gestão de performance, tendo em vista métodos, sistemas e modelos e utilizando-se da análise bibliométrica como método de pesquisa. Os dados foram extraídos da base de dados denominada Web of Science. Os resultados apontam que os anos com mais publicações são 2009 e 2013; a maior quantidade de citações a estes artigos ocorreu em 2016 com 69 citações; não existem autores que concentram um expressivo número de publicações; existe uma distribuição quase que igualitária entre as universidades cujos autores mais estudaram o assunto; Estados Unidos, Inglaterra e Bélgica são os países em que houve maior quantidade de publicação dos artigos; o periódico que detém o maior número de publicações é o International Journal of Human Resource Management; os editores que mais tiveram publicações são Routledge Journals e Emerald Group Publishing Limited; e todos os artigos se encontram na categoria Management da Web of Science e na área Business & Economics desta base de dados.

Área Temática: Estudos Organizacionais

Título: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PANORAMA DE PUBLICAÇÕES SOBRE SISTEMAS E MÉTODOS DE GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

### Resumo:

A realidade econômica e social demanda das organizações atividades de gestão que visam a eficiência das operações e a eficácia no mercado de atuação. Utilizar preceitos da gestão de performance é uma estratégia significativa, pois esta se caracteriza como um processo que visa gerenciar efetivamente uma organização a fim de atingir os objetivos organizacionais e gerar os resultados planejados. Fundamentado nisso, esta pesquisa teve como objetivo delinear um panorama da produção científica sobre gestão de performance, tendo em vista métodos, sistemas e modelos e utilizando-se da análise bibliométrica como método de pesquisa. Os dados foram extraídos da base de dados denominada *Web of Science*. Os resultados apontam que os anos com mais publicações são 2009 e 2013, a maior quantidade de citações a estes artigos ocorreu em 2016 com 69 citações, não existem autores que concentram um expressivo número de publicações, existe uma distribuição quase que igualitária entre as universidades cujos autores mais estudaram o assunto, Estados Unidos, Inglaterra e Bélgica são os países em que houve maior quantidade de publicação dos artigos, o periódico que detém o maior número de publicações é o *International Journal of Human Resource Management*, os editores que mais tiveram publicações são *Routledge Journals* e *Emerald Group Publishing Limited* e todos os artigos se encontram na categoria *Management* da *Web of Science* e na área *Business & Economics* desta base de dados.

**Palavras-chave:** Gestão de performance. *Web of Science*. Análise Bibliométrica.

## 1. INTRODUÇÃO

É perceptível que as mudanças verificadas no âmbito dos aspectos sociais, dos negócios, da economia e da política, repercutem direta ou indiretamente na gestão e no desempenho organizacional. A atual economia global, caracterizada pela competitividade e pela busca de soluções inovadoras, requer dos gestores a utilização de novas práticas de gestão aplicadas nas diferentes áreas, capacitando as organizações a se adaptar às transformações externas e impulsionar seus resultados.

A demanda pela diferenciação induz os gestores a adoção de inovações que garantam bons níveis na performance das organizações e a crescente preocupação em relação à implementação de soluções alternativas e, se possível, inovadoras em seus serviços e produtos, de modo a buscar orientar a gestão para resultados e melhorias no desempenho organizacional. Diante destes aspectos, fica evidente a importância do gerenciamento da performance organizacional.

A gestão de performance enfatiza o desenvolvimento constante nas organizações, a fim de conduzir equipes para a conquista do melhor desempenho e alcance dos objetivos organizacionais, por meio da execução da estratégia global da empresa. Além disso, se caracteriza por se direcionar à integração de diversas ferramentas e soluções com base em modelos de gestão de qualidade.

Para mais, a gestão de performance é uma tendência crescente nas organizações de diversos portes e setores, sendo tratada como um conceito abrangente e integrador de diversas metodologias e processos de melhorias, muitas vezes apoiados em soluções tecnológicas (PINTO, 2006). Desse modo, nota-se que as proposições da gestão de performance proporcionam uma alternativa de soluções diversificadas as demandas implícitas e explícitas que o mercado apresenta.

À vista disso, a questão de estudo desta pesquisa foi compreender qual o panorama das publicações sobre métodos e sistemas de gerenciamento de performance. O objetivo foi realizar um estudo bibliométrico para analisar o panorama das publicações sobre métodos e sistemas de gerenciamento da performance organizacional.

A análise bibliométrica se caracteriza como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras literárias (PRITCHARD, 1969), tendo como princípio analisar a atividade científica ou técnica pelos estudos quantitativos das publicações (SILVA, HAYASHI E HAYASHI, 2011). Como consequência à utilização da análise bibliométrica, via produção e interpretação de indicadores bibliométricos, tem-se a avaliação da atividade científica em determinada área do conhecimento.

Justifica-se a realização deste trabalho pela utilidade em se conhecer o panorama das publicações referentes a gestão de performance no contexto organizacional. Além disso, este estudo provoca a proposição de melhorias na gestão de performance, uma vez que esta acarreta um melhor desempenho organizacional (CHO E LEE, 2012; LIU *ET AL.*, 2007), bem como fomenta a importância da sua aplicação nas organizações, quando projetada e aplicada de forma efetiva.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Preceitos da gestão de performance

No contexto econômico atual, o aumento da concorrência força as organizações a encontrarem formas de melhorar a performance dos seus negócios, de modo a buscar olhar além dos limites tradicionais, a fim de se obter melhorias nos seus diversos âmbitos (MCIVOR *ET AL.*, 2009). A partir dessa necessidade, a gestão de performance tornou-se um fator fundamental para enfrentar as múltiplas pressões,

inovar e melhorar a eficiência e a eficácia das organizações, mantendo a quantidade e a qualidade dos serviços prestados.

O termo gestão de performance, traduzido do inglês como *performance management*, é um conceito abrangente, que integra diversas metodologias e processos de melhoria, que estão sendo desenvolvidos nas organizações, muitas vezes apoiado em soluções tecnológicas (PINTO, 2006). Poister (2010) argumenta que a gestão de performance é o processo de estabelecer metas para uma unidade social, ou seja, uma instituição ou empresa, e gerenciar efetivamente, objetivando atingir essas metas para, eventualmente, gerar os resultados desejados.

Considera-se que a gestão de performance enfatiza a melhoria e o desenvolvimento constante, por meio da condução de equipes organizacionais de alto desempenho, tendo em vista o alcance da estratégia global da empresa. Portanto, a gestão de performance é constituída por um conjunto de processos que buscam gerenciar a execução da estratégia de uma organização ou a forma como os planos organizacionais são traduzidos em resultados, os quais se conduzem às estratégias (COKINS, 2004).

Tomazevic, Tekavcic e Peljhan (2015) expõem que os modelos de gestão de performance têm crescido em sofisticação. Inicialmente, eles se assemelhavam à auditoria de desempenho, com o objetivo de apontar quebras nos controles operacionais e na implementação de responsabilidades funcionais e áreas de redução de custos e melhorias operacionais (HOLLINGS, 1996). Atualmente, os modelos de gestão de performance deixaram de focar na medição da performance e passaram a focar no gerenciamento da performance.

É importante que a gestão de performance seja tratada como qualquer outra mudança organizacional, uma vez que sem o devido respeito pela cultura organizacional ou processos efetivos de gerenciamento de mudanças, pode não entregar os resultados esperados (MENTO, JONES E DIRNDORFER, 2002; WADDELL E SOHAL, 1998). Portanto, é importante projetar e implementar um método de gestão de performance transparente, imparcial, estruturado e efetivo (ISHIZAKA E PEREIRA, 2016), o qual atenda às necessidades e respeite o comportamento humano e organizacional da organização que o implanta.

Atualmente, a gestão de performance é utilizada nas organizações através de diversas ferramentas e modelos de gerenciamento de qualidade e excelência empresarial, trazendo benefícios, mas também possuindo várias fraquezas quando aplicado na prática (DAHLGAARD ET AL., 2013; TOMAZEVIC, SELJAK E ARISTOVNIK, 2015). Essas fraquezas e problemáticas podem ser explicadas pela importância de fazer-se o link entre “missão e medidas”, problema crítico para a gestão de performance (KAPLAN, 2001).

Além disso, a gestão de performance é complicada pela tentativa expressa de criar links entre os efeitos do desempenho em diferentes níveis, ou traçar esses efeitos, e isso requer uma visão ampla do que constitui gestão de performance (DENISI E SMITH, 2014). Entretanto, ela é caracterizada como uma tendência crescente nas organizações de diversos portes e setores, as quais estão buscando orientar a sua gestão para resultados e melhorias de performance.

## **2.2. Gestão de performance aplicada no desempenho individual**

Os métodos básicos de gestão de performance abrangem diversos fatores, entre eles as dimensões e metas de performance, desenvolvimento de carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e supervisão, avaliações de desempenho *multisource*, *feedback*, *coaching* e

recompensas (LONDON, MONE E SCOTT, 2004). Portanto, as práticas, métodos e medições de desempenho são multidimensionais e complexos (ISHIZAKA E PEREIRA, 2016). Mesmo assim, devem basear-se em princípios de boa gestão, apoiados em extensas pesquisas em psicologia organizacional e gerenciamento de recursos humanos (LONDON, MONE E SCOTT, 2004).

As empresas precisam medir e melhorar seus desempenhos em todas as áreas de negócios se quiserem permanecer competitivas (ISHIZAKA E PEREIRA, 2016), de modo que o desempenho dos empregados não é uma exceção, especialmente porque estes são frequentemente considerados o bem mais importante e complexo de uma organização (COFF, 1997; VLAD E VANCE, 2008). Denisi e Smith (2014) afirmam que é difícil imaginar uma configuração organizacional na qual o desempenho no nível da empresa melhorou sem mudanças no comportamento ou desempenho de funcionários individuais, pois supõem que se uma organização pode efetivamente melhorar o desempenho dos funcionários, por consequência, pode obter melhorias na performance organizacional.

Denisi e Smith (2014) também expõem que a maioria dos modelos de gestão de performance se concentra em mudar o desempenho individual ou em equipe para melhor alinhá-lo com os objetivos corporativos, com a suposição de que, uma vez que estes estão alinhados, o desempenho corporativo será melhorado. Toda a tomada de decisões e planejamento de nível organizacional depende de uma medição precisa do desempenho no indivíduo, equipe e nível organizacional (WILDMAN *ET AL.*, 2011). Portanto, sendo a gestão de performance um processo cíclico e interativo (BECKER, ANTUAR E EVERETT, 2011), é perceptível que em grande parte das organizações, a performance individual interage e, inclusive, modifica a performance organizacional.

Sendo assim, uma das principais propriedades da gestão de performance é ser empregada no gerenciamento do nível de desempenho dos colaboradores. Um método de gestão de performance efetivo, estruturado, consistente e transparente tem um impacto positivo em indivíduos, equipes e organização, resultando em recursos valiosos e raros e garantindo, desta maneira, uma vantagem competitiva para as empresas (ISHIZAKA E PEREIRA, 2016).

Diante dos aspectos tratados neste referencial teórico percebe-se a notória importância da gestão de performance na configuração organizacional, bem como no desempenho individual daqueles que compõem a organização. A aplicação e o desenvolvimento de sistemas e métodos voltados à performance organizacional impacta diretamente na eficiência das operações e no estabelecimento eficaz de uma organização no mercado em que atua, o que garante a efetividade dos produtos e serviços prestados.

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1. Tipologia da pesquisa**

Objetivando classificar a pesquisa realizada quanto aos seus tipos, este estudo utilizou os parâmetros de classificação expostos por Gil (2002). Quanto a área do conhecimento, a pesquisa se classifica nas Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na subárea da Administração. Quanto a finalidade, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa básica estratégica, voltada para a construção de conhecimentos direcionados ao entendimento e utilização diante de situações práticas.

Quanto aos objetivos gerais, a pesquisa se classifica como do tipo exploratória. Isso porque sua realização objetivou proporcionar maior familiaridade com a temática

de estudo, a fim de tornar seu entendimento mais explícito. Em relação aos métodos empregados, é definida como uma pesquisa bibliográfica, pelo fato de ter sido desenvolvida a partir da análise de materiais já elaborados por outros autores.

Classifica-se também quanto a sua abordagem como uma pesquisa quantitativa. Essa classificação remete a utilização da análise bibliométrica como metodologia, a qual é um método de análise quantitativa para pesquisa científica, através da qual são elaborados dados estatísticos por meio dos estudos bibliométricos (SOARES *ET AL.*, 2016).

### 3.2. Métodos e técnicas

Esta pesquisa é caracterizada pelo uso da análise bibliométrica como método de estudo e tratamento dos dados. Esse tipo de análise visa construir indicadores em relação a produção científica de determinado assunto, a partir da apresentação de critérios utilizados para avaliar autores e áreas do conhecimento. Para isso, na análise bibliométrica, são apresentados dados quantitativos que constroem essa análise da produção de conhecimento.

A análise bibliométrica realizada visou identificar os trabalhos mais relevantes selecionados com base no escopo deste estudo. A estruturação da análise em etapas se baseou nos preceitos do trabalho realizado por Maia, Sergio e Filho (2015). A pesquisa se dividiu em etapas pelas quais foram apresentados e analisados diversos fatores em relação aos documentos obtidos. Tais etapas foram divididas na seguinte sequência: Etapa 1 - consulta a fonte de dados; Etapa 2 - aplicação de filtros; Etapa 3 - análise descritiva e temporal dos documentos selecionados; Etapa 4 - análise descritiva de autores e instituições; Etapa 5 - análise de periódicos e áreas; Etapa 6 - análise de palavras-chave e termos; Etapa 7 - análise e conclusão dos resultados.

### 3.3. Procedimentos e materiais

A pesquisa bibliométrica realizada foi desenvolvida a partir de documentos identificados na base de dados *Web of Science*. De acordo com a Universidade do Porto (2005), *Web of Science* é a designação comum dada a um conjunto de bases de dados conhecida como *Science Citation Indexes* e se caracteriza por ser uma ferramenta que permite a pesquisa habitual por ocorrência de palavras no registro, a pesquisa de artigos relacionados e o estabelecimento de ligações entre artigos que citam outros ou são citados por outros.

Para a coleta dos dados, foram identificados artigos a partir de buscas de palavras-chave previamente definidas, em duas línguas de busca. Ressalta-se que na busca dos termos com mais de uma palavra utilizou-se o uso de aspas. No Português, buscou-se o termo “Gestão de Performance”, o qual posteriormente foi cruzado no operador booleano “AND” com as palavras “método”, “modelo”, “processo” e “sistema”. No Inglês, buscou-se o termo “*Performance Management*”, o qual também foi cruzado no operador booleano “AND” com as palavras “*method*”, “*model*”, “*process*” e “*system*”.

Para tabulação e análise dos dados coletados utilizou-se o aplicativo de planilhas de cálculo Excel. Este software permitiu a construção de tabelas, quadros e gráficos que constam os dados sobre os artigos obtidos e as fases da pesquisa bibliométrica, bem como facilitou a análise dos dados e a execução das etapas desse tipo de pesquisa. Além disso, na elaboração deste artigo fez-se uso do software *Mendeley*, pelo qual foram compilados trabalhos utilizados como referências deste estudo.

## 4. RESULTADOS DA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

### 4.1. Etapa 1: Consulta geral a fonte de dados

Na consulta inicial à fonte de dados foram pesquisados os termos “Gestão de Performance”, cruzado no operador booleano “AND” com as palavras “método”, “modelo”, “processo” e “sistema” e “*Performance Management*”, cruzado no operador booleano “AND” com as palavras “*method*”, “*model*”, “*process*” e “*system*”. Objetivou-se, nesse primeiro momento, quantificar os resultados gerais encontrados, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Consulta a fonte de dados utilizando palavras-chave

Busca	Resultados	Busca	Resultados
"Gestão de Performance"	0	"Performance Management"	4200
"Gestão de Performance" AND Método	0	"Performance Management" AND Method	827
"Gestão de Performance" AND Modelo	0	"Performance Management" AND Model	1310
"Gestão de Performance" AND Processo	0	"Performance Management" AND Process	1290
"Gestão de Performance" AND Sistema	0	"Performance Management" AND System	2210

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Percebe-se que na língua portuguesa não foram encontrados artigos, de forma que a totalidade da busca se concentra em publicações na língua inglesa. Por meio dessa característica se depreende que trabalhos realizados na língua portuguesa foram traduzidos e publicados em outros idiomas, a exemplo do Inglês.

### 4.2. Etapa 2: Aplicação de filtros

Nesta etapa, realizou-se uma nova busca com as mesmas palavras-chave utilizadas na etapa 1, porém, com a aplicação de filtros. O Quadro 2 demonstra os novos resultados obtidos.

Os filtros aplicados nesta etapa de busca foram os seguintes:

- Terminológico – pesquisa por: título;
- Cronológico – tempo estipulado: 2006 a 2016;
- Documental – tipo de documento: artigo;
- Catagórico – categorias da *Web of Science*: Management.

Quadro 2 – Aplicação de filtros na busca

Busca	Resultados
"Performance Management"	115
"Performance Management" AND Method	1
"Performance Management" AND Model	7
"Performance Management" AND Process	5
"Performance Management" AND System	24

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se que, após a aplicação dos filtros, a quantidade de resultados diminuiu. Da quantidade de artigos encontrados, foram considerados somente as publicações obtidas pelas buscas que utilizaram o operador booleano “AND”. Isso porque se supõe que os artigos que utilizam este operador encontram-se incorporados



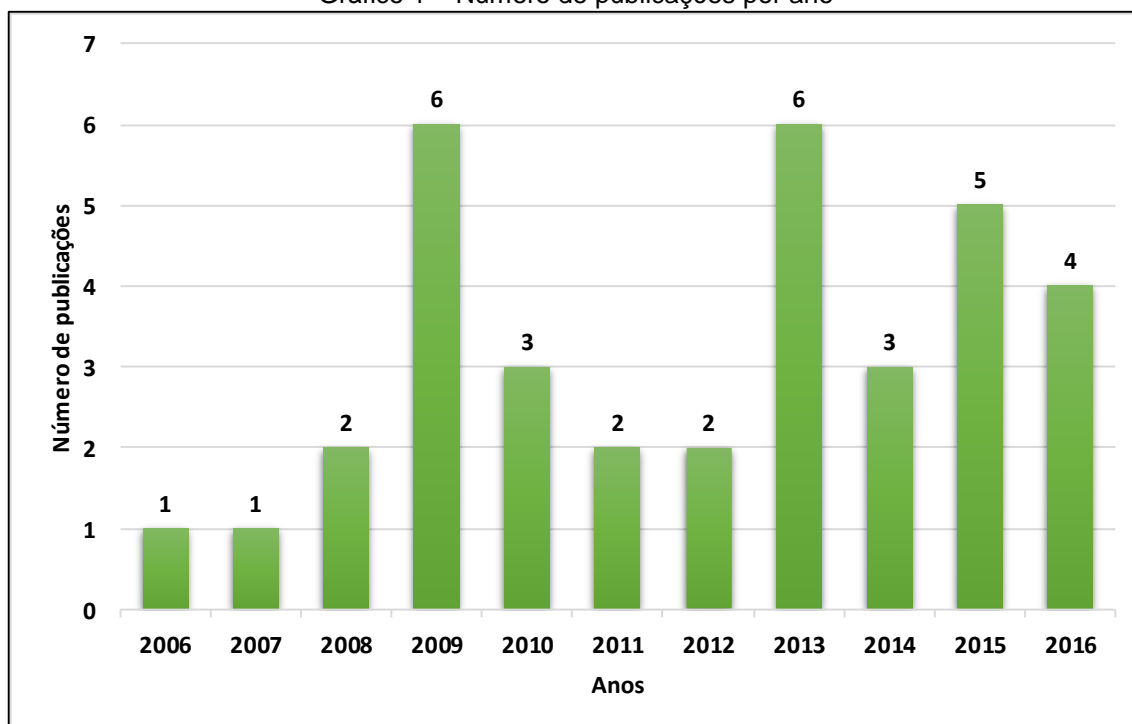
ao termo geral de busca, isto é, *performance management*. Este fator também se deve pelo fato de que esta pesquisa objetiva analisar o panorama das publicações sobre métodos e sistemas de gestão de performance.

Desse modo, a partir do solapamento destes resultados, foram selecionados 37 artigos. Com a realização de uma análise parcial do conteúdo destes trabalhos, notou-se que dois destes eram repetidos. Portanto, na seleção final, restaram 35 artigos para serem analisados posteriormente.

### 4.3. Etapa 3: Análise descritiva e temporal

Com base na busca realizada, esta etapa apresenta uma análise descritiva e temporal dos artigos selecionados, na qual são expostos os resultados em relação a quantidade de publicações por ano e referências de outros autores a estes artigos. O Gráfico 1 demonstra o ano de publicação dos 35 artigos, visando ilustrar a produção de pesquisa no período de tempo considerado na busca, isto é, 2006 a 2016.

Gráfico 1 – Número de publicações por ano

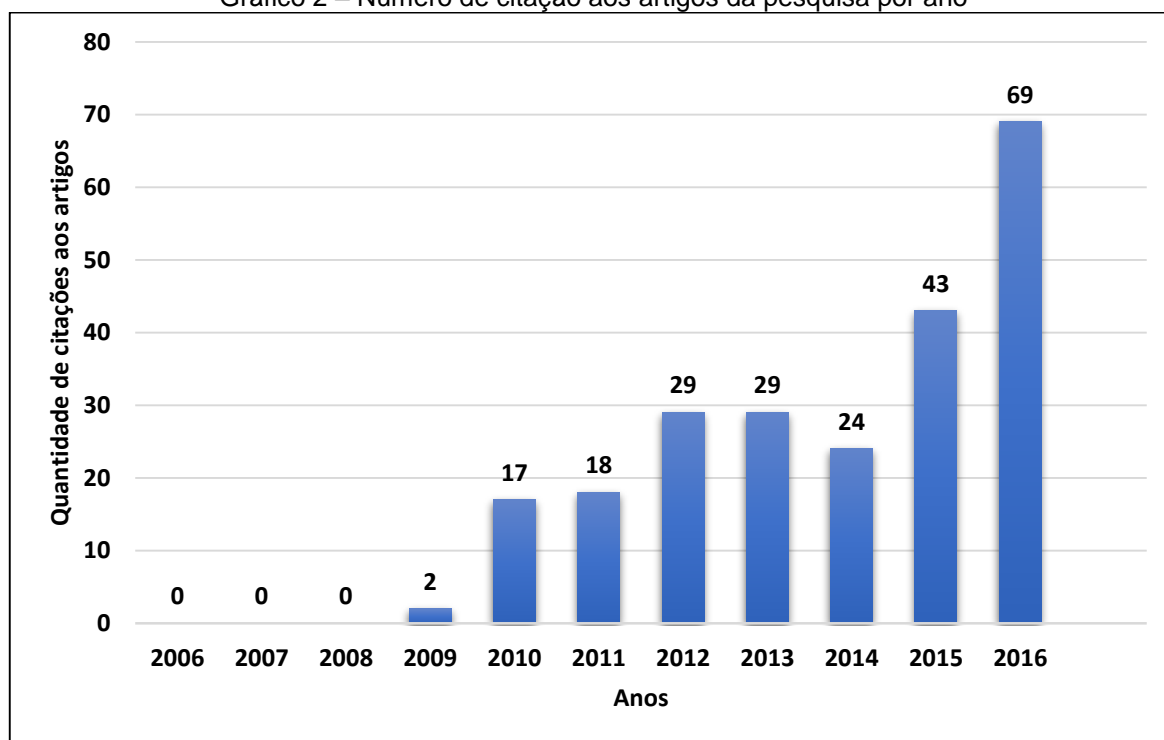


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota-se que os anos com a maior quantidade de publicações são 2009 e 2013, nos quais foram publicados seis artigos em cada ano. É possível considerar que a quantidade de publicações sobre o assunto aumentou a partir de 2013, se comparado com períodos anteriores. Se visualiza uma média de 4,5 publicações por ano de 2013 em diante, o que não se visualiza nos anos anteriores, em que a média se aproxima de 2,4 publicações por ano. Essa realidade possibilita a compreensão de que o estudo sobre esta temática vem aumentando ao longo dos anos.

Acrescentado a isso, a partir da ferramenta denominada como Rede de Citações, elemento que permite a visualização de quantas vezes, onde e por quem determinado documento foi citado, disponível no portal da *Web of Science*, obteve-se a quantidade de citações para os artigos da pesquisa ao longo de cada ano considerado. O Gráfico 2 apresenta essa relação entre a quantidade de citações aos artigos por ano.

Gráfico 2 – Número de citação aos artigos da pesquisa por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se que a maior quantidade de citações aos artigos ocorreu em 2016, com 69 citações. Nota-se que nos últimos cinco anos, a média de citações por ano é de aproximadamente 39, enquanto que nos períodos anteriores esta média se aproxima de seis citações a cada ano. O gráfico também demonstra que houve um crescimento no número de citações para os artigos ao longo dos anos, o que infere que a quantidade de publicações referentes a assuntos que tangenciam o tema de estudo está aumentando.

A fim de acrescentar informações a esses dados, o Quadro 3 relata a quantidade de citações para cada um dos 10 artigos mais citados por outros autores, apresentando informações sobre os mesmos.

Quadro 3 – Publicações com maior número de citação à amostra

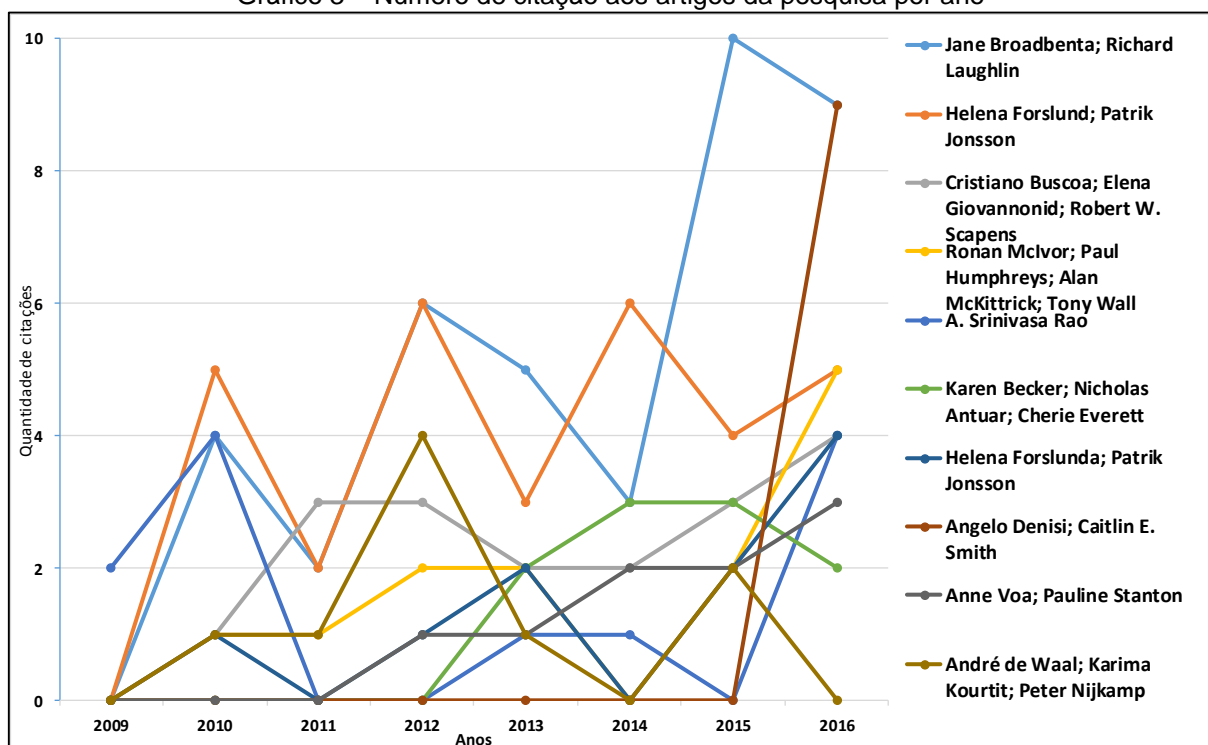
Ran-king	Nº de cita-ções	Autores	Título	Publicação
1	39	Jane Broadbenta; Richard Laughlin	Performance management systems: A conceptual model	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH Volume: 20 Número: 1 Páginas: 283–295 DOI: 10.1016/j.mar.2009.07.004
2	31	Helena Forslund; Patrik Jonsson	Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: The buyers' perspective	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT Volume: 29 Número: 1 Páginas: 79-95 DOI: 10.1108/01443570910925370
3	18	Cristiano Buscoa; Elena Giovannonid; Robert W. Scapens	Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH Volume: 19 Número: 1 Páginas: 103-125 DOI: 10.1016/j.mar.2008.02.001

4	13	Ronan McIvor; Paul Humphreys; Alan McKittrick; Tony Wall	Performance management and the outsourcing process: Lessons from a financial services organisation	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT Volume: 29 Número: 10 Páginas: 1025-1048 DOI: 10.1108/01443570910993474
5	12	A. Srinivasa Rao	Effectiveness of performance management systems: an empirical study in Indian companies	THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Volume: 18 Número 10 Páginas: 1812–1840 DOI: 10.1080/09585190701570973
6	10	Karen Becker; Nicholas Antuar; Cherie Everett	Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization	NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP Volume: 21 Número 3 Páginas: 255-271 DOI: 10.1002/nml.20024
7	10	Helena Forslunda; Patrik Jonsson	Integrating the performance management process of on-time delivery with suppliers	INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS: RESEARCH AND APPLICATIONS Volume: 13 Número: 3 Páginas: 225-241 DOI: 10.1080/13675561003712799
8	9	Angelo Denisi; Caitlin E. Smith	Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research	THE ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS Volume: 8 Número: 1 Páginas: 127-179 DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873178">http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873178</a>
9	9	Anne Voa; Pauline Stanton	The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam	THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Volume: 22 Número: 17 Páginas: 3513–3527 DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560876">http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560876</a>
10	9	André de Waal; Karima Kourtit; Peter Nijkamp	The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT Volume: 29 Número: 12 Páginas: 1242-1265 DOI: 10.1108/01443570911005983

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Gráfico 3 expõe a representação gráfica do Quadro 3, desdobrando a quantidade de citações por ano. Assim, pode-se visualizar que 2016 foi o ano de maior número de citações para os artigos, totalizando 45 citações, enquanto que entre 2006 e 2008 este resultado encontra-se zerado. Em relação ao total de citações nos demais anos têm-se os seguintes resultados: 2015 - 28 citações; 2014 - 17 citações; 2013 - 19 citações; 2012 - 23 citações; 2011 - nove citações; 2010 - 17 citações; e 2009 - duas citações. Estes resultados demonstram que entre 2010 e 2015 houve um certo equilíbrio entre a quantidade de autores que trataram deste assunto ao citarem os artigos selecionados, enquanto que 2009 e 2016 são os anos que apresentaram características particulares.

Gráfico 3 – Número de citação aos artigos da pesquisa por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nesta etapa, buscou-se realizar um levantamento da análise descritiva e temporal dos 35 artigos selecionados, isto é, tratou-se da descrição destes artigos e de aspectos relacionados aos anos em que os mesmos foram publicados e citados. Entre os principais resultados têm-se a explanação dos anos em que mais houveram publicações, entre o período de estudo definido, e dos artigos que mais foram citados por outros autores.

#### 4.4. Etapa 4: Análise descritiva de autores e instituições

Esta etapa apresenta uma análise descritiva dos principais autores e instituições dos 35 artigos selecionados. Descrevem-se dados sobre os autores que mais publicaram sobre o assunto em questão, sobre as principais universidades das quais os artigos são originados e também os principais países em que estes artigos foram publicados.

Em relação aos principais autores, observou-se que não existe um autor que se destaca na quantidade de publicações, mas pode-se estabelecer que existe um grupo de autores que mais publicaram nesta amostra de trabalhos. Helena Forslund e Patrik Jonsson realizaram dois trabalhos juntos, sendo que, portanto, cada um elaborou dois trabalhos, demonstrando uma porcentagem de 2,86% para a representação de cada um dos autores entre o total. Koen Dewettinck publicou dois artigos sozinho, o que representa 5,71% do total de artigos. Adeliën Decramer, Carine Smolders, Alex Vanderstraeten e André de Waal publicaram um artigo junto, porém, os três primeiros publicaram um segundo artigo juntos, enquanto que o último publicou um segundo artigo separado. Logo, cada um destes últimos quatro publicaram dois artigos, contudo, têm-se que Adeliën Decramer, Carine Smolders e Alex Vanderstraeten possuem uma representação de 1,9% do total e André de Waal uma representação de 2,86% do total.

No que se refere as universidades em que os artigos foram elaborados, observou-se uma distribuição entre as instituições, de modo que não foram percebidas concentrações de publicações oriundas de uma mesma universidade. As únicas universidades que publicaram dois artigos são *Chalmers* (Suécia), *Vlerick Leuven Gent Management* (Bélgica), *University College Ghent* (Bélgica) e *Maastricht School Management* (Países Baixos), enquanto que os demais artigos são provenientes de outras 27 instituições.

A Tabela 1 demonstra os principais países em que os 35 artigos mais foram publicados. A situação representada nesta tabela estabelece a distribuição de conhecimento nesta área de pesquisa.

Tabela 1 – Países em que os artigos mais foram publicados

Países	Número de Trabalhos	%
Estados Unidos	4	11
Inglaterra	4	11
Bélgica	4	11
Índia	3	9
Itália	2	6
República Checa	2	6
Suécia	2	6
Austrália	2	6
Holanda	2	6
Outros	10	28

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nesta etapa, buscou-se apresentar uma análise dos principais autores dos 35 artigos em estudo, bem como as principais instituições das quais os artigos são provenientes e os principais países em que foram publicados. A partir destes resultados, percebeu-se que não há uma concentração de informações em nenhum destes aspectos em análise.

#### 4.5. Etapa 5: Análise de periódicos e áreas

Nesta etapa, relatam-se os principais periódicos em que os artigos foram publicados, os quais são apresentados na Tabela 2. Visualiza-se que o periódico que mais publicou artigos foi o *International Journal of Human Resource Management*, em que foram publicados seis trabalhos do total de 35. Esta revista enfoca suas publicações nas tendências futuras da gestão de recursos humanos, uma das áreas de aplicação da gestão de performance. Os demais artigos apresentam uma distribuição de publicação quase que igualitária em outros periódicos.

Tabela 2 – Principais periódicos que publicaram os artigos

Periódico	Número de Trabalhos	%
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	6	17
<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	3	8
<i>Management Accounting Research</i>	2	6
<i>Systemic Practice and Action Research</i>	2	6
Outros	22	63

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Outra análise realizada nesta etapa se refere aos principais editores dos artigos, apresentados na Tabela 3. A partir dela se percebe que *Routledge Journals* e *Emerald Group Publishing Limited* concentram mais da metade dos trabalhos encontrados na busca.

Tabela 3 – Principais editores que publicaram os artigos

<b>Editores</b>	<b>Número de Trabalhos</b>	<b>%</b>
<i>Routledge Journals</i>	9	26
<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	9	26
<i>Wiley-Blackwell</i>	3	8
<i>Elsevier Science BV</i>	3	8
<i>Springer/Plenum Publishers</i>	2	6
Outros	9	26

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esta etapa também apresenta a distribuição dos artigos por categorias e áreas da *Web of Science*. Todos os periódicos e livros cobertos pela Principal Coleção da *Web of Science* são atribuídos a pelo menos uma categoria de assunto, de forma que todas as categorias são associadas a uma área de pesquisa. As áreas de pesquisa formam um esquema de categorização de assunto compartilhado por todas as bases de dados de produtos da *Web of Science*.

O Quadro 4 demonstra as categorias das quais os artigos fazem parte. Ressalta-se que todos os artigos se enquadram na categoria *Management*, posto que este foi um dos filtros aplicados na etapa 2 da seleção dos documentos, e alguns em outras categorias além desta.

Quadro 4 – Distribuição dos artigos por categoria da *Web of Science*

<b>Categorias da <i>Web of Science</i></b>	<b>Número de Trabalhos</b>
<b><i>Management</i></b>	<b>35</b>
<i>Management; Business</i>	3
<i>Management; Industrial Relations &amp; Labor</i>	3
<i>Management; Business, Finance</i>	2
<i>Management; Public Administration</i>	2
<i>Management; Multidisciplinary Sciences</i>	1
<i>Management; Economics</i>	1
<i>Management; Operations Research &amp; Management Science</i>	1
<i>Management; Hospitality, Leisure, Sport &amp; Tourism</i>	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Do mesmo modo, o Quadro 5 expõe as áreas em que os artigos fazem parte. Todos os artigos são alocados na área *Business & Economics* e alguns também participam de outras áreas além desta.

Quadro 5 – Distribuição dos artigos por áreas da *Web of Science*

<b>Áreas da <i>Web Of Science</i></b>	<b>Número de Trabalhos</b>
<b><i>Business &amp; Economics</i></b>	<b>35</b>
<i>Business &amp; Economics; Social Sciences - Other Topics</i>	2
<i>Business &amp; Economics; Public Administration</i>	2
<i>Business &amp; Economics; Operations Research &amp; Management Science</i>	1
<i>Business &amp; Economics; Science &amp; Technology - Other Topics</i>	1

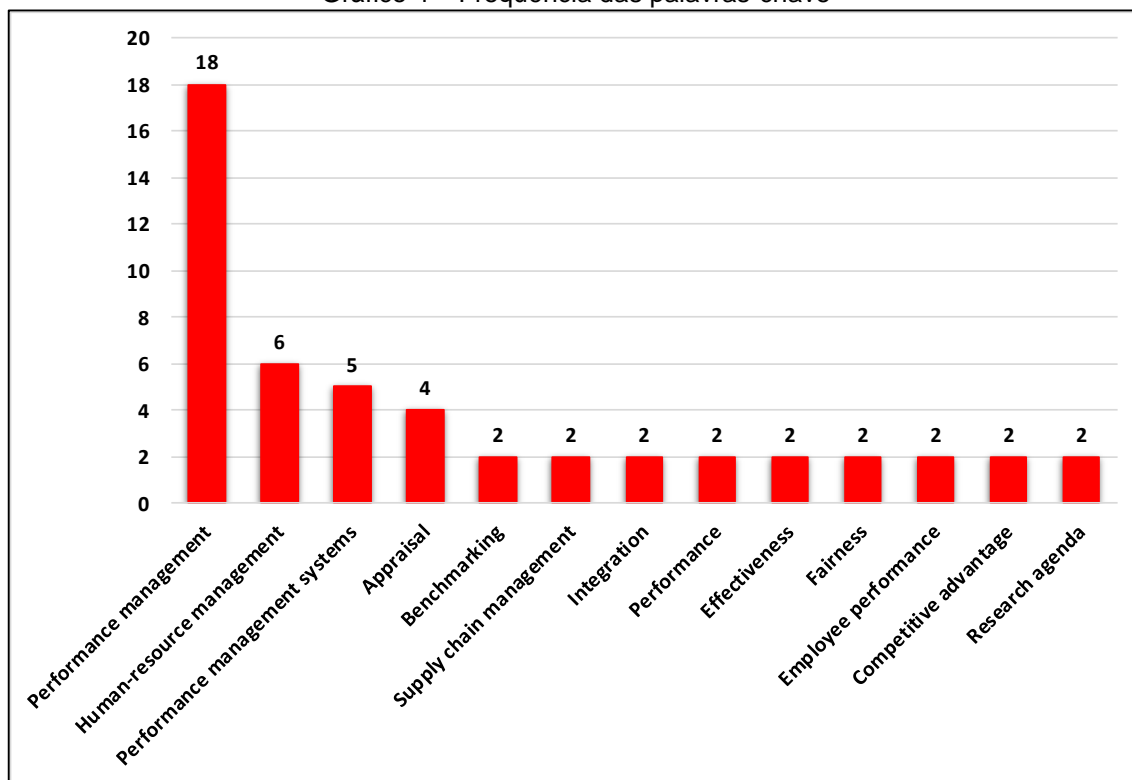
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nesta etapa, apresentou-se um compilado dos principais periódicos, editores, categorias e áreas das quais os artigos são provenientes. Foi verificado que diferentes periódicos e editores publicaram sobre o assunto em estudo, uma vez que os artigos foram originados em diversas universidades, bem como publicados em vários países, como exposto na etapa anterior. Sendo assim, percebeu-se baixos índices de concentração na grande maioria dos fatores considerados.

#### 4.6. Análise de palavras-chave e termos

Esta etapa da pesquisa bibliométrica apresenta a frequência das principais palavras-chave encontradas nos artigos da busca. O Gráfico 4 revela as mais utilizadas nos artigos em estudo.

Gráfico 4 – Frequência das palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se no gráfico uma potencial participação do termo *performance management* como a principal palavra-chave encontrada, sendo este um resultado já esperado, uma vez que o estudo se baseia na análise deste termo e seus aspectos. Nota-se que excluindo esse termo principal, os demais se dividem em várias outras categorias, ressaltando-se que no gráfico apenas foram apresentadas as palavras-chave que se repetem entre os artigos.

#### 4.7. Análise dos resultados

Observando-se os resultados da etapa 1 e da etapa 2 da análise bibliométrica, notou-se que a quantidade de artigos encontrados teve uma grande queda entre a busca geral e a busca que se utilizou filtros. Isso porque o objetivo da utilização dos filtros é refinar a busca, tornando-a mais específica em relação ao assunto que se estuda. Além disso, considerando os primeiros resultados obtidos na busca, a pesquisa foi finalizada com uma pequena quantidade de artigos, isto é, 35 artigos para serem utilizados na análise bibliométrica.

Na etapa 3 desta análise, o estudo realizado em função dos anos considerados determinou que entre 2009 e 2013 houve uma maior quantidade de publicações por ano sobre o assunto gestão de performance. Do mesmo modo, notou-se um acréscimo ao longo dos anos no número de citações de outros autores para estes

artigos da busca. Tais informações induzem a ideia de que estudos sobre este assunto vêm aumentando ao passar do tempo, fomentando a produção científica nesta área.

Diante do estudo realizado na etapa 4, em relação a autores, universidades e países, foi possível perceber que o estudo sobre o assunto gestão de performance não se encontra concentrado em um determinado grupo de estudiosos. Notou-se que são vários os pesquisadores que publicam sobre este tema, bem como as publicações são provenientes de diferentes universidades e países, mostrando relativa distribuição do tema pelo mundo científico.

Através da etapa 5 desta análise bibliométrica, percebeu-se uma distribuição de publicações quase que igualitária em diferentes periódicos, sendo que apenas um periódico concentra uma maior quantidade de publicações, isto é, seis do total de 35. Por outro lado, em relação aos editores, notou-se uma concentração no número de trabalhos em dois editores, os quais somam 18 trabalhos do total de 35. Ainda nesta etapa, constatou-se que todos os artigos da busca se incluem na categoria *Management* da *Web of Science*, do mesmo modo que se incluem na área de *Business & Economics* desta base de dados.

Por fim, na etapa 6, na qual foi realizado um estudo sobre a frequência das palavras-chave constadas nos 35 artigos, foi obtido uma maior incidência do termo *performance management*. Contudo, mostrou-se uma vasta distribuição de diversas palavras-chave entre os artigos, uma vez que o estudo sobre gestão de performance abrange diferentes questões.

## 5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um estudo sobre o tema gestão de performance, por meio do método de análise bibliométrica, a partir de publicações coletadas na base de dados *Web of Science*. Nesse sentido, a pesquisa visou quantificar as publicações que permeiam este assunto, analisando diferentes aspectos referentes aos artigos selecionados. Com este objetivo, a análise bibliométrica realizada se dividiu em etapas, de forma que cada uma delas abrangeu questões específicas a serem quantificadas.

A partir do método de análise bibliométrica utilizado, foi possível avaliar, de forma sistemática, a produção da atividade científica voltada para a gestão de performance. Os resultados obtidos colaboraram para a representação das tendências atuais dessa temática, visto que apresentaram os aspectos mais relevantes pertinentes a essas publicações, como principais autores, anos em que houveram mais publicações, principais periódicos que publicaram sobre o assunto, entre outros. Diante disso, compreende-se que tais indicadores de produção científica possuem um papel importante nos estudos científicos, pois ao se conhecer o que já foi publicado, se pode identificar temas para pesquisas futuras, a fim de preencher lacunas existentes no campo do conhecimento que se estuda.

Portanto, afirma-se que os resultados desta pesquisa ofereceram uma quantificação interessante sobre a aplicação da gestão de performance em estudos na área das Ciências Sociais Aplicadas, de modo que o problema da pesquisa foi respondido. Isso porque foi possível concluir que se compreendeu, de forma quantitativa, qual o panorama das publicações sobre métodos e sistemas de gerenciamento de performance, no período compreendido entre 2006 a 2016.

De modo semelhante, destaca-se que o objetivo proposto neste estudo foi alcançado. Se reconhece isso pelo fato de que foi concluída uma análise abrangente dos aspectos quantitativos que compõem os artigos analisados, bem como uma análise completa do que os mesmos relatavam, a partir de uma leitura integral dos



documentos. Com isso, foram percebidos métodos, modelos e sistemas, desenvolvidos pelos autores em estudo, em que a gestão de performance é aplicada.

Por fim, considera-se fundamental a realização deste trabalho, uma vez que fomenta dois vieses de estudo, ou seja, a pesquisa sobre assuntos pertinentes à gestão de performance, aspecto organizacional fundamental para as novas tendências da atualidade, e a disseminação da técnica da análise bibliométrica. Este tipo de método de pesquisa fomenta a movimentação da atividade científica, uma vez que avalia a própria ciência e a atividade científica realizada pelos pesquisadores, apresentando “indicadores quantitativos como instrumento para representação da utilidade e potencial da ciência” (MUGNAINI, 2006, P. 25).

## 6. REFERÊNCIAS

BECKER, Karen; ANTUAR, Nicholas; EVERETT, Cherie. 2011. **Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization**. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, v. 21, n. 3.

CHO, Yoon Jik; LEE, Jung Wook. 2012. **Performance Management and Trust in Supervisors**. *Review of Public Personnel Administration*, v. 32, n. 3, p. 236–259.

COFF, Russel. W. 1997. **Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory**. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 374–402.

COKINS, Gary. 2004. **Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)**. [s.l: s.n.].

DAHLGAARD, Jeans J. *et al.* 2013. **Business excellence models: limitations, reflections and further development**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5–6, p. 519–538.

DENISI, Angelo; SMITH, Caitlin E. 2014. **Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research**. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 127–179.

GIL, Antonio Carlos. 2002. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [s.l: s.n.].

HOLLINGS, Robert L. 1996. **Reinventing Government: An Analysis and Annotated Bibliography**. [s.l: s.n.].

ISHIZAKA, Alessio; PEREIRA, Vijay E. 2016. **Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques**. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 4, p. 628–659.

KAPLAN, Robert S. 2001. **Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations**. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 11, n. 3, p. 353–370.

LIU, Yongmey. *et al.* 2007. **The value of human resource management for organizational performance**. *Business Horizons*, v. 50, n. 6, p. 503–511.

LONDON, Manuel; MONE, Edward M.; SCOTT, John C. 2004. **Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting**. *Human Resource Management*, v. 43, n. 4, p. 319–336.

MAIA, Jonas Lucio; SERGIO, Luis Carlos Di; FILHO, Alceu Gomes Alves. 2015.

**Pesquisa Bibliométrica em Estratégia como Prática: Resultados Exploratórios e Comparação de Fontes.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, p. 654–669.

MCIVOR, Ronan. *et al.* 2009. **Performance management and the outsourcing process.** International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 10, p. 1025–1048.

MENTO, Anthony; JONES, Raymond; DIRNDORFER, Walter. 2002. **A change management process: Grounded in both theory and practice.** Journal of Change Management, v. 3, n. 1, p. 45–59.

MUGNAINI, Rogério. 2006. **Caminhos para adequação da avaliação da produção científica brasileira: impacto nacional versus internacional.** [s.l: s.n.].

PINTO, Francisco José Simões. 2006. **Gestão da performance nos serviços públicos - Modelos e abordagens para concretizar a mudança.** p. 1–10.

POISTER, Theodore H. 2010. **The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance.** Public Administration Review, v. 70, n. SUPPL. 1, p. 246–254.

PORTO, Universidade Do. 2005. **WEB OF SCIENCE - tutorial.** (Nota técnica).

PRITCHARD, A. 1969. **Statistical bibliography or bibliometrics?** Journal of Documentation, v. 24, n. 4, p. 348–349.

SILVA, Marcia Regina; HAYASHI, Carlos Roberto Massao; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. 2011. **Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo.** InCID: R. Ci. Inf. e Doc, v. 2, n. 1, p. 110–129.

SOARES, Patricia Bourguignon. *et al.* 2016. **Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre Tecnologia de Construção e Edificações na base de dados Web of Science TT.** Ambiente Construído, v. 16, n. 1, p. 175–185.

TOMAZEVIC, Nina; SELJAK, Janko; ARISTOVNIK, Aleksander. 2015. **TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service.** Total Quality Management & Business Excellence, p. 1–17.

TOMAZEVIC, Nina; TEKAVCIC, Metka; PELJHAN, Darja. 2015. **Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 28, n. 5–6, p. 578–599.

VLAD, Vaiman; VANCE, Charles. M. 2008. **Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage.** [s.l: s.n.].

WADDELL, Dianne; SOHAL, Amrik S. 1998. **Resistance: a constructive tool for change management.** Management Decision, v. 36, n. 8, p. 543–548.

WILDMAN, Jessica L. *et al.* 2011. **Performance measurement at work: A multilevel perspective.** APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization, v. 1, p. 303–341.