



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

INDICADORES DE DESEMPENHO EM RECOMPENSAS MONETÁRIAS E NÃO- MONETÁRIAS: SELEÇÃO DE UM REFERENCIAL TEÓRICO DE PESQUISA E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Maria Alejandra Maldonado Bonilla
(UFSC)

Caroline Rodrigues Vaz
(UFSC)

Paulo Mauricio Selig
(UFSC)

Resumo

Este artigo tem como objetivo realizar a seleção de um referencial teórico relacionado à temática indicadores de desempenho, sob o enfoque de recompensas monetárias e não-monetárias, por meio de um processo estruturado denominado ProKnow-C (Knowledge Development Process - Constructivist), bem como desenvolver a análise bibliométrica deste portfólio bibliográfico, evidenciando os artigos, autores e periódicos mais alinhados ao tema e com maior relevância acadêmica na amostra. O processo permitiu construir um portfólio bibliográfico composto por 15 artigos, selecionados em quatro bases de dados internacionais. Na análise bibliométrica foram analisados os artigos do portfólio selecionado e suas referências bibliográficas, permitindo apurar, para a amostra, os artigos mais relevantes, os autores, as palavras-chave e os periódicos que mais publicaram sobre o assunto em questão.

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido neste artigo envolve a seleção de um referencial teórico para indicadores de desempenho sob a ótica das recompensas monetárias e não-monetárias. No bojo de um estudo mais amplo, o presente artigo direciona sua atenção para uma revisão da literatura e seleção de um portfólio bibliográfico destinado a composição de um quadro teórico relacionado à indicadores de desempenho no contexto das recompensas.

A preocupação em abordar esta temática decorre da relevância das recompensas, como um elemento central para as organizações em sua busca constante de vantagem competitiva, pela motivação dos seus funcionários. Desta forma, as organizações têm carreado recursos e esforços no sentido de compreender os motivos pelos quais determinadas empresas alcançam desempenhos de excelência e angariam vantagem competitiva sustentável, enquanto outras não (O'REGAN e GHOBADIAN, 2004).

No entanto, é fundamental a compreensão do significado de recompensas, de acordo com Henderson (1989) podem ser definidas como qualquer coisa que um empregado valoriza ou deseja e que um empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição.

Para isso, há a contribuição de indicadores de desempenho para medir e apresentar variáveis que objetivem a formação de um conjunto coerente que representem o sistema. Podendo ser uma medida quantitativa ou qualitativa deriva de uma série de fatos observados em uma determinada área, apontando diferentes unidades e tempo (OCDE, 2008).

Neste contexto, este artigo tem como objetivo realizar a seleção de um referencial teórico relacionado à temática de indicadores de desempenho, sob o enfoque de recompensas monetárias e não-monetárias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Com a consequência da Revolução Industrial no século XIX, tornou-se importante para os proprietários das empresas direcionarem as somas dos capitais para seus processos de produção. Assim criou-se a demanda de informações contábeis, originando a necessidade de indicadores para determinar valores aos produtos. Esses indicadores foram importantes para promover o controle dos proprietários, em relação à mão de obra e matéria-prima e algumas despesas gerais (FREITAS *et al.*, 2007). Para Kligerman *et al.* (2007, p. 200) indicadores foram desenvolvidos pela:

A necessidade de tratar a informação, na forma original ou bruta, de modo a torná-la acessível, permitindo entender fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis e compreensíveis de maneira que possam ser analisados, utilizados e transmitidos aos diversos níveis da sociedade, contribuindo com uma adequada planificação das políticas, e avançando na modernização institucional através da otimização do manejo das informações.

Viotti e Macedo (2003) salientam que indicadores são pistas, indícios que são seguidos para buscar compreensão dos fenômenos econômicos, sociais, políticos, culturais que afetam a sociedade. Através de variáveis relativas que objetivem a formação de um conjunto coerente que representem o sistema. Podendo ser uma medida quantitativa ou qualitativa deriva de uma

serie de fatos observados em uma determinada área, apontando diferentes unidades e tempo (OCDE, 2008).

Mitchell (2004) define um indicador como uma ferramenta que aceita a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados.

Assim Coral (2002) diz que os indicadores são ferramentas usadas para a organização monitorar e originar processos (geralmente os denominados críticos) quanto ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido. O mesmo autor visa conformidade de prováveis desvios identificados a partir do acompanhamento de dados, buscando as identificações dos motivos prováveis da não realização de determinada finalidade e nomeação de ação para melhoramento do processo. Estas informações ainda apresentam informações importantes para a idealização e o gerenciamento dos processos, podendo contribuir no processo de tomada de decisão.

Conforme Campos, Melo e Meurer (2007) um indicador não pode ser difícil e nem complexo, para não aumentar o seu custo de aquisição e operacionalização. Esses indicadores apresentam práticas organizacionais para diminuição dos impactos ambientais nas suas atividades. Trazem o uso de recursos naturais comprovando valores monetários e valores absolutos da abundância de consumo nas referentes ações.

Para selecionar os indicadores Kligerman *et al.* (2007) apresentam alguns critérios, sendo:

- a) Existência de dados base;
- b) Possibilidade de calibração;
- c) Número total de indicadores selecionados;
- d) Natureza da informação transmitida;
- e) Possibilidade de comparação com critérios/padrões/metast existentes;
- f) possibilidade de agilidade na atualização do indicador.

Conforme explica De Sá (2011) o autor Trzesniak destaca que uma das metas de maior relevância para a construção desses indicadores é a redução da distância entre o topo (perguntas) e a base (informações) do diagrama, por meio do estabelecimento de critérios para análise dos indicadores em fases diversas do seu desenvolvimento.

2.2 RECOMPENSAS

As recompensas podem ser definidas como qualquer coisa que um empregado valoriza ou deseja e que um empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição (HENDERSON, 1989). Sendo assim, quando um empregado contribui com seus esforços para atingir os objetivos organizacionais, e como retorno recebe recompensas que satisfazem suas necessidades, expectativas e objetivos pessoais. Ambos, a organização e os empregados estão unidos por um denominador comum – as recompensas. Assim, as recompensas representam o elemento central da relação de troca entre empregado e empregador (EISENBERGER *et al.*, 1997).

A base teórica das recompensas está nas teorias motivacionais, amplamente desenvolvidas pela Psicologia a partir de 1930 por Maslow (1943), Alderfer's (1972), McGregor's (1960) e McClelland's (1961), Agryris (1957), Herzberg (1966) entre outros (WIERSMA, 1992). Estas teorias destacam que as pessoas têm a necessidade e precisam sentir-se competentes

(WIERSMA, 1992). Assim sendo, as recompensas funcionam como motivadores para estimular o indivíduo à ação, podendo ser de natureza extrínseca ou intrínseca.

A motivação humana para o trabalho é um campo de interesse não somente da psicologia, mas também de muitas outras áreas, entre elas, a administração. A compreensão da motivação como elemento essencial para estimular o comportamento dos empregados tem despertado o interesse das organizações. Embora a motivação faça parte da essência humana e seja a força que sempre impulsionou as pessoas a agirem, estudos sobre a motivação para o trabalho são recentes. Somente a partir de 1920 realizaram-se pesquisas para compreender o que motiva o homem ao trabalho (KRESSLER, 2003).

Fazendo uma análise desde a época da Administração Científica e da Teoria Clássica, a motivação humana não era levada em consideração, nem sequer se falava a respeito. O trabalhador dentro da organização era apenas parte de uma engrenagem. A ideia que prevalecia era de um ser humano que não gostava de trabalhar, seu único interesse era a busca por recompensas materiais e econômicas. Predominou, desse modo, a ideia de *homem economicus*, também chamado de homem operacional. Com base nessa visão, Taylor e Fayol implementaram sistemas de recompensas com o intuito de estimular os empregados ao trabalho e melhorar a produtividade. Na época, acreditava-se que eram incentivos realmente eficazes, pois afetavam diretamente o desempenho organizacional (TAYLOR, 1990).

No entanto, a partir de 1930, com o surgimento da escola de Relações Humanas e as experiências desenvolvidas por Elton Mayo na cidade de *Hawthorne* entre 1927 e 1932 demonstrou-se que o homem não é somente motivado por recompensas materiais e, sim por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Essas pesquisas contribuíram para uma visão mais complexa do ser humano. O homem passou a ser visto como um homem social.

Outros importantes pesquisadores surgiram, como Abraham Maslow e Frederick Herzberg, principais representantes da Escola Comportamentalista, os quais desenvolveram as teorias motivacionais. Maslow (1943) abordou a hierarquia das necessidades humanas, as quais representaram na forma de uma pirâmide. Na sua base estão as necessidades básicas como comida, abrigo, roupa, para as quais os motivadores extrínsecos, como benefícios materiais, servem de fonte de motivação. Todavia, o ser humano é também motivado por outros tipos de necessidades: as de caráter social como autorealização, autoestima, socialização, segurança, também chamados de motivadores intrínsecos (MASLOW, 1970).

Frederick Herzberg (1959), por outro lado, desenvolveu uma importante teoria - a teoria dos dois fatores: fatores higiênicos (fatores extrínsecos) e fatores motivacionais (fatores intrínsecos). O primeiro, também conhecido como as causas da insatisfação, diz respeito às condições de trabalho: instalações físicas, políticas da empresa, estilo da supervisão, condições ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, oportunidades (Kressler, 2003). O segundo fator considera aspectos emocionais, também chamados de motivadores intrínsecos e estão relacionados à satisfação no trabalho: ter sucesso; ser reconhecido pelos colegas e superiores; a sensação de fazer algo útil, possibilidades de crescimento, confiança, independência, entre outros (KRESSLER, 2003). Esta pesquisa trouxe contribuições importantes para compreender que fatores externos são as causas de insatisfação no trabalho e, em contrapartida, a causa da satisfação está nos fatores intrínsecos.

Pesquisadores como Deci, Edward L. e outros desenvolveram a Teoria da Auto Determinação, que trata dos efeitos das recompensas sobre os motivadores intrínsecos. Esta teoria sugere que as pessoas têm três necessidades psicológicas centrais: pertencimento (necessidade de se sentir conectadas aos outros), efetividade (a necessidade de funcionar bem no meio em que está) e autonomia (sentimento pessoal de iniciativa) (Deci, E. L., 1975).

Estas teorias serviram de base para a classificação das recompensas, dando origem a taxonomia das recompensas. Gerhart e Milkovich (1992) classificaram vários programas de recompensas a partir de várias dimensões: intrínsecos versus não intrínsecos, individual versus sistemas, monetário versus não monetário, fixos versus variáveis. Portanto, há várias formas de classificar as recompensas encontradas na literatura, as quais podem ser entendidas a partir de três dimensões: tipos, sistemas e critérios de recompensas (CHIANG; BIRTCH, 2006).

Os tipos de recompensa especificam a natureza da recompensa em si que podem ser: financeira e não financeira; extrínsecas e intrínsecas. As de natureza financeiras são as de caráter monetário e incluem benefícios diretos e indiretos. Os benefícios diretos podem ser fixos, na forma de salário base e aumentos anuais do salário, ou variáveis, na forma de incentivos individuais ou de grupo em função de resultados alcançados. Além destes, encontram-se os incentivos organizacionais. Por outro lado, os benefícios indiretos se referem a benefícios e serviços: aposentadoria, seguro, plano de saúde, benefícios flexíveis, licença (CHIANG; BIRTCH, 2006).

As recompensas não financeiras não se referem a benefícios monetários e podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca. As extrínsecas são reforços externos que a organização utiliza para estimular o bom desempenho no trabalho, são mediadas fora da pessoa. Podem ser promoções, status, estilo gerencial, participação na tomada de decisão, poder/autoridade, reconhecimento, carga de trabalho compatível com o tempo, recursos suficientes, tratamento justo, espírito de grupo, treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho, balanceamento entre vida pessoal e trabalho (CHIANG; BIRTCH, 2006).

As recompensas intrínsecas são aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de competência ao realizar um bom trabalho e estão relacionadas a recompensas psicológicas. São mediadas dentro da pessoa e podem estar na natureza desafiadora do trabalho, a autonomia, responsabilidade, nas oportunidades de usar as habilidades, as realizações, a satisfação no trabalho (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; DECI, 1972).

Com respeito aos sistemas de recompensas, estes retratam os métodos ou os mecanismos utilizados pelas organizações para recompensar os funcionários. Os sistemas podem ser, portanto, orientados ao desempenho ou ao não desempenho. Os baseados no não desempenho recompensam os funcionários com base em critérios como ranking ou status, tempo de serviço, habilidades e competências, enquanto os baseados no desempenho recompensam os funcionários com base no desempenho do trabalho (CHIANG; BIRTCH, 2006).

Outro aspecto importante para o desenvolvimento de um bom programa de recompensas é levar em conta os critérios de recompensa os quais se referem à base de alocação das recompensas: as de caráter individual ou as de grupo. As individuais podem ser providas na forma de aumento salarial por mérito em virtude do bom desempenho e as de grupo podem ser com base nos resultados alcançados pelo grupo (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006).

3. A BIBLIOMETRIA COMO TÉCNICA DE VISUALIZAÇÃO E MAPEAMENTO CIENTÍFICO

A análise bibliométrica é uma técnica para o mapeamento dos principais autores, periódicos e palavras-chave sobre determinado tema. Uriona Maldonado, Silva Santos e Santos (2010) afirmam que essas técnicas são ferramentas que se apoiam em uma base teórica metodológica reconhecida cientificamente, que possibilita o uso de métodos estatísticos e matemáticos para

mapear informações, a partir de registros bibliográficos de documentos armazenados em bases de dados.

Em complemento, destaca-se a definição de análise bibliométrica apresentada por Ensslin et al. (2010), conforme segue:

É o processo de evidenciação quantitativa dos dados estatísticos de um conjunto definido de artigos (portfólio bibliográfico) para a gestão da informação e do conhecimento científico de um dado assunto, realizado por meio da contagem de documentos.

Para a análise bibliométrica são utilizados os artigos constantes do portfólio bibliográfico e suas referências para apuração do grau de relevância de periódicos, grau de reconhecimento científico de artigos, grau de relevância dos autores e as palavras-chave mais utilizadas.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória descritiva cujo objetivo, inicialmente, visa explorar o tema em bases de dados eletrônicas para compreender e familiarizar-se com a área de estudo e, em seguida serão coletados dados que ajudarão a descrever e, assim, medir quantitativamente o avanço das pesquisas neste campo de estudo ao longo do tempo (SAMPIERI et al. 2006). Em virtude disso, foram utilizadas técnicas bibliométricas para mapear as pesquisas desenvolvidas e apresentadas na forma de artigos e revisões na base de dados *Web of Science* (SANTOS, DOS; KOBASHI, 2009).

O software *EndNote X5* (ENDNOTE, 2011) foi usado para gerenciar e tratar as referências coletadas. A ferramenta *Endnote* é um gestor de referências bibliográficas produzido pela *Thomson Scientific* que trabalha integrada à *Web of Science*. Facilita o trabalho de investigação e escrita do trabalho científico e permite reunir referências bibliográficas de bases de dados *online*, importar os metadados e agrupá-los de diversas formas.

O processo desenvolveu-se a partir das seguintes etapas: a) coleta de dados, b) análise de dados e c) síntese e apresentação dos dados. Em cada fase seguiu-se o rigor científico para garantir a qualidade das informações encontradas (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

4.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

a) Identificação da base de dados - os dados foram coletados a partir da base eletrônica *ISI Web of Science* por conter dados bibliográficos multidisciplinares, além de serem fonte de pesquisas de artigos de alta qualidade. A *Web of Science* é composta pelas bases: *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)-1899- present*; *Social Sciences Citation Index (SSCI) - 1956-present*; *Arts&Humanities Citation Index (A&HCI)-1975-present*. Para este trabalho, no entanto, utilizou-se a base *Social Sciences Citation Index*. Devido ao interesse em entender com mais profundidade este constructo, não houve qualquer recorte temporal e, portanto foi utilizado o período disponível na base de 1945 a 2012.

b) Crítérios de busca – ao realizar a pesquisa foram utilizadas as palavras-chave principais "*performance indicator**"; "*performance measure**" ao campo *TOPIC*, o qual realiza as buscas em títulos, resumos e palavras-chave entre os diversos documentos disponíveis na base de dados. Por meio da opção de busca avançada a pesquisa foi feita da seguinte forma: *TS="performance indicator*"*; *TS="performance measure*"*. Aplicou-se o símbolo de truncamento "*" para ampliar o número de respostas, pois este símbolo inclui o plural das palavras, variações do mesmo radical e na grafia. A partir da combinação destes constructos, 7.220 trabalhos científicos foram localizados.

Tabela 1. Palavras-chave

1ª Busca:Palavras-chave (Principais)	Resultados
"performanceindicator*"	1.393
"performancemeasure*"	6.023
RESULTADOS COMBINADOS	7.220

Fonte: Autor.

Em virtude de a pesquisa ter como objetivo identificar os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações, portanto, o nível de análise ser a organização, refinou-se ainda mais a busca utilizando a palavra *organi?ational*. Este novo filtro resultou em 780 pesquisas sobre este tópico. A este novo resultado (780 artigos) aplicaram-se as palavras-chave secundárias: *reward**; *compensation* das quais se obtiveram 56 pesquisas científicas na forma de artigos.

As palavras-chave foram aplicadas da seguinte forma: a) Palavras-Chave Primárias: $TS = ("performanceindicator*" \text{ or } TS = "performance \quad measure*")$; b) Palavras-Chave Secundárias: $TS = organi?ational$; $TS:(reward* ; compensation)$.

Tabela 2. Palavras-chave secundárias

2ª Busca de refinamento:	
Palavras-chave (Secundárias):	Resultados
<i>organi?ational</i>	780
<i>reward*</i>	31
<i>compensation</i>	31
RESULTADOS COMBINADOS	56

Fonte: Autor.

c) Resultados obtidos da estratégia de busca: a partir dos critérios de busca localizaram-se 56 pesquisas acadêmicas. Com base na leitura dos resumos, quinze (15) artigos foram selecionados para análise.

Na próxima seção será apresentado o levantamento de dados, assim com a análise dos resultados obtidos.

4. 2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

No resultado geral do levantamento bibliométrico, na base de dados eletrônica *Web of Science*, foram localizadas 7.220 publicações acadêmicas que incluem o constructo: Indicador de Desempenho ou Medidas de Desempenho nos seus trabalhos. Em torno de 176 pesquisadores desenvolveram pesquisas científicas oriundos de 41 países. Outro aspecto que chama a atenção diz respeito à quantidade de periódicos (140) e instituições de ensino (248) conceituadas que têm se dedicado ao estudo deste tema envolvendo 53 áreas do conhecimento.

Tabela 3. Levantamento bibliográfico

Sumário dos Resultados Gerais do Levantamento Bibliométrico

Critério	Frequência
Publicações	7.220
Autores	176
Periódicos	140
Países	41
Instituições	248
Citações	12.925
Áreas de Conhecimento	53
Palavras-chave	6.901

Fonte: Autor.

Para a análise deste campo do conhecimento foram utilizados indicadores bibliométricos considerados relevantes para mapear publicações acadêmicas e científicas como: a quantidade de artigos publicados por ano, as palavras-chave, os principais autores, os periódicos, o número de citações por artigo, os países e os centros de pesquisas sobre esse assunto.

Em 1982 pesquisas sobre os constructos Indicadores de Desempenho passaram a ser desenvolvidas, no entanto somente em 1991 novos trabalhos surgiram mesmo que, de uma forma muito modesta. Contudo, o grande salto ocorreu a partir de 2006, período em que 56 artigos foram publicados sobre o tema, seguido por 88 citações, em 2011.

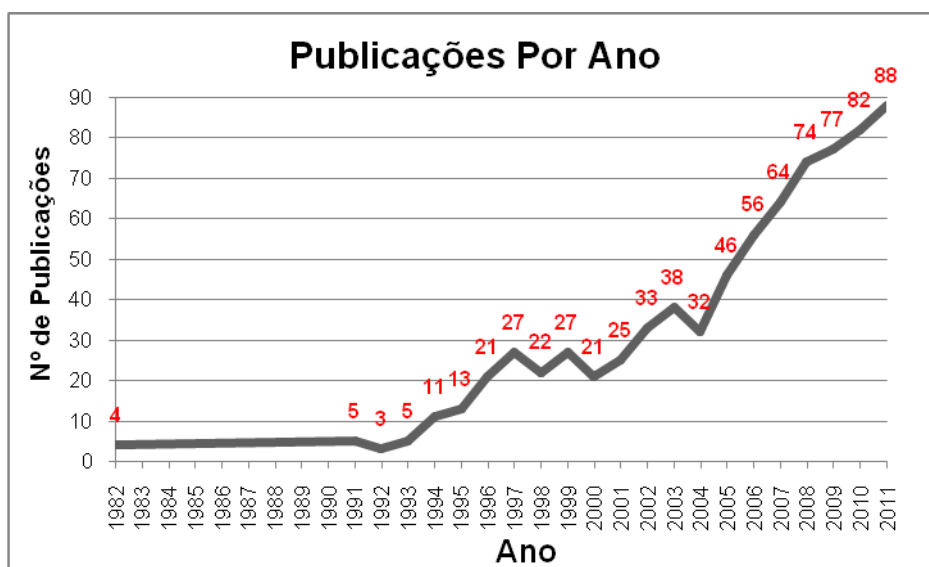


Gráfico 1. Número de Publicações por ano Indicadores de Desempenho

Fonte: Autor.

O número de vezes que um artigo é citado por outros trabalhos científicos são também um importante indicador da relevância da pesquisa desenvolvida, em vista disso identificaram-se os dez artigos mais citados e que continuam sendo citados até os dias de hoje.

Tabela 4. Os dez artigos mais citados sobre Indicadores de Desempenho

Ano de Publicação	Títulos	Citações	Média de Citações por Ano	Citações em 2011
2000	A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation	527	40.54	65
1996	The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance	454	26.71	49
2000	Inequality in quality - Addressing socioeconomic, racial, and ethnic disparities in health care	429	33.00	37
1998	Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance	299	19.93	42
1997	Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance	248	15.50	31
1999	The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance	246	17.57	31
2000	The nature of safety culture: a review of theory and research	229	17.62	23
2001	Performance measures and metrics in a supply chain environment	197	16.42	30
2001	Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty	153	12.75	27
2004	A framework for supply chain performance measurement	152	16.89	21

Fonte: Autor.

Em relação às palavras-chave mais utilizadas nos artigos do portfólio bibliográfico, selecionaram-se as 31 com o maior número de frequência entre os artigos localizados na busca bibliométrica.

Foi possível concluir que a palavra *Performance Measure* (Medidas de Desempenho) vem sendo muito utilizada nas pesquisas científicas, com uma frequência de 170 vezes, enquanto *Performance Indicator* (Indicadores de Desempenho) têm uma frequência de 21 vezes. Este resultado confirma que os pesquisadores vêm aplicando estes dois termos para se referir a formas de medir e identificar o desempenho organizacional. Desse modo pode-se afirmar que a aplicação destes dois termos como palavras-chave para esta busca foi apropriada.

Outro aspecto relevante a esta pesquisa surge ao analisar o conjunto de palavras: *Organizational Performance* (73), *Firm Performance* (33), *Firm* (25), *Firms* (21), *Organizational* (22), *Organizationrs* (22) as quais foram utilizadas 196 vezes, o que evidencia a tendência da aplicação de indicadores de desempenho como ferramentas para a gestão das organizações. Pode-se também dizer que as palavras apresentadas nesta tabela podem ser consideradas uma representação desta área de estudo.

Tabela 5. As 31 Palavras-chave mais utilizadas nos artigos do Portfólio Bibliográfico

Nº	Palavras-chave	Frequência	Nº	Palavras-chave	Frequência
1	PERFORMANCEMEASUREMENT	170	17	IMPLEMENTATION	28
2	PERFORMANCE	160	18	INNOVATION	28
3	MANAGEMENT	130	19	FINANCIAL PERFORMANCE	27
4	BALANCED SCORECARD	76	20	INDUSTRY	27
5	ORGANIZATIONALPERFORMANCE	73	21	FIRM	25
6	IMPACT	48	22	INDICATORS	24
7	STRATEGY	48	23	TECHNOLOGY	24
8	MODEL	47	24	BUSINESS	23
9	QUALITY	39	25	ORGANIZATIONAL	22
10	FRAMEWORK	36	26	ORGANIZATIONS	22
11	PRODUCTIVITY	34	27	PERFORMANCE MANAGEMENT	22
12	SYSTEMS	34	28	PERSPECTIVE	22
13	FIRMPERFORMANCE	33	29	BEHAVIOR	21
14	INFORMATION	32	30	FIRMS	21
15	COMPETITIVEADVANTAGE	31	31	PERFORMANCEINDICATOR	21
16	DESIGN	28			

Fonte: Autor.

No Gráfico 2 é possível visualizar os dez pesquisadores que mais escrevem sobre o tema de Indicadores de Desempenho entre os 780 artigos identificados nesta pesquisa.

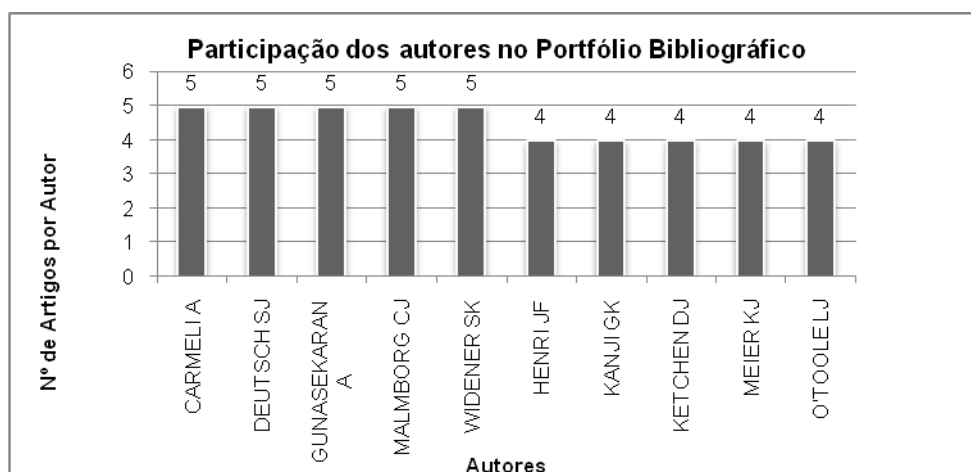


Gráfico 2. Participação dos autores no Portfólio Bibliográfico

Fonte: Autor.

A próxima tabela mostra os dez periódicos que mais publicam sobre o tema em estudo, o que corrobora a ideia de sua relevância.

Tabela 6. Os dez Periódicos com maior número de Publicações sobre Indicadores de Desempenho

Periódicos	Nº de Artigos
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS PRODUCTION MANAGEMENT	40
ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	21
TOTAL QUALITY MANAGEMENT BUSINESS EXCELLENCE	15
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	13
PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	11
MANAGEMENT DECISION	10
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	10
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	9
JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY	9
ACCOUNTING REVIEW	8

Fonte: Autor.

Os Estados Unidos e a Inglaterra estão entre os países que mais realizam pesquisas, com um total de 467 artigos o que representa 59,87% do total de trabalhos científicos encontrados nesta busca bibliométrica.

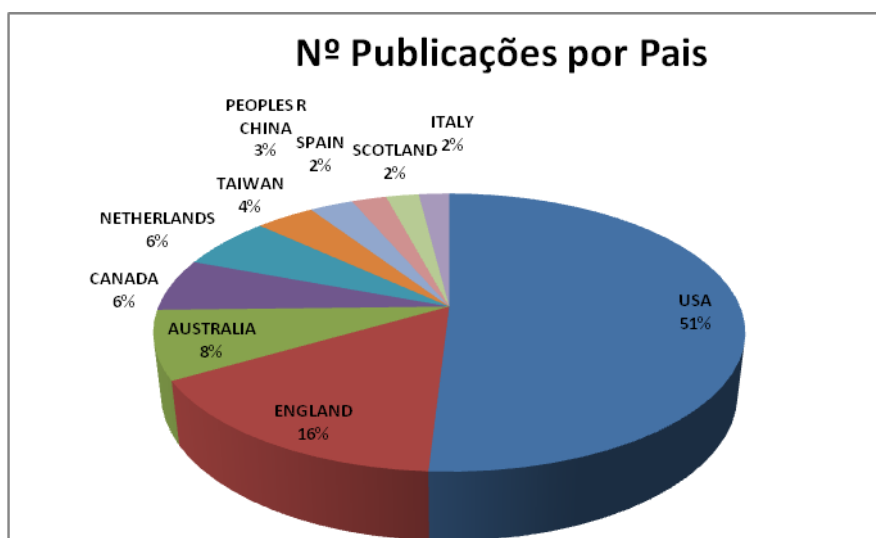


Gráfico 3. N° de Publicações por País

Fonte: Autor.

Destacados centros de pesquisa no meio acadêmico como a Universidade de Melbourne (13); a Universidade da Carolina do Norte (13); a Universidade da Pensilvânia (12); a Universidade de Harvard (11) então entre as Instituições que desenvolvem pesquisas científicas sobre Indicadores de Desempenho.

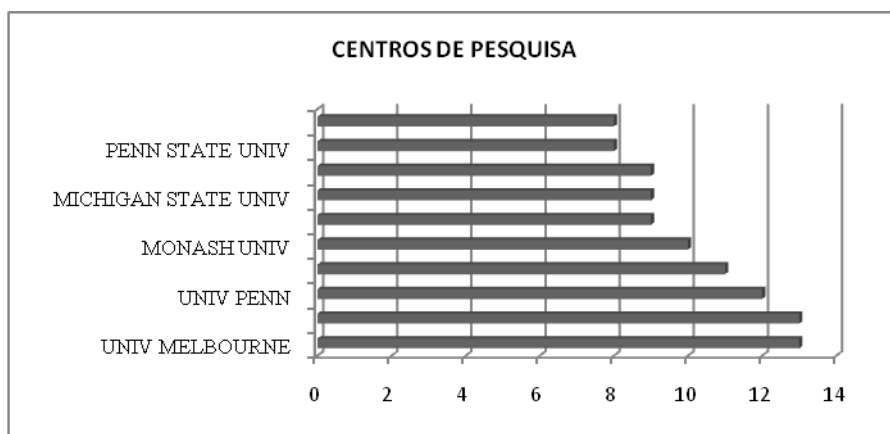


Gráfico 4. N° Centros de Pesquisas

Fonte: Autor.

Na próxima seção, dando continuidade a esta pesquisa serão apresentados os resultados obtidos a partir deste levantamento bibliométrico com a inclusão das palavras-chave secundárias: *reward* (recompensas) e *compensation* (compensação) com o intuito de identificar as pesquisas científicas desenvolvidas sobre Indicadores de Desempenho para as recompensas nas organizações.

4.2.2 Indicadores de Desempenho e Recompensas

As pesquisas indicam tendência da aplicação de indicadores de desempenho para a gestão dos custos das recompensas, assim como para medir o retorno sobre o investimento em programas de recompensas com a finalidade de melhorar a lucratividade das organizações, pois os custos relacionados ao pagamento de incentivos, benefícios, salários entre outros representam o maior custo organizacional, em Organizações Intensivas em Conhecimento – OIC pode chegar a 90% dos custos (GERHART; MILKOVICH, 1992)

A primeira pesquisa localizada que inclui medidas de desempenhos para as recompensas foi publicada em 1992 sob o título *The Effects of Extrinsic Reward in intrinsic motivation: a meta-analysis*. Publicada no *Journal of Occupational and Organizational Psychology* escrita por WIERSMA, U. J.

Na busca bibliométrica localizaram-se 56 artigos que foram analisados com base nos seguintes indicadores bibliométricos: a quantidade de artigos publicados por ano, os principais autores, os periódicos, os países, número de citações, os centros de pesquisas e as palavras-chave sobre esse assunto.

Ao analisar a quantidade de artigos publicados entre 1992 a 2012, uma média de 2,8 por ano, percebe-se que é um campo que ainda carece de pesquisas científicas, embora tenha havido um crescimento, este se mostrou discreto e pouco relevante no número de publicados durante todo o período, conforme mostrado no gráfico na linha de tendência em vermelho. O que aponta para a necessidade do desenvolvimento de estudos nesta área do conhecimento.

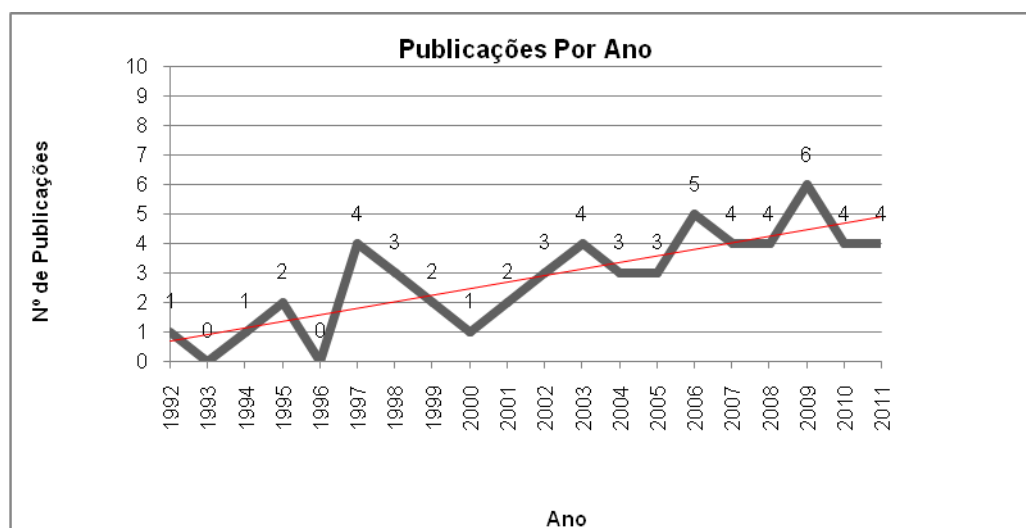


Gráfico 5. Número de Publicações Por Ano

Fonte: Autor.

Entre os 56 artigos selecionados, foram identificados 120 autores. No Gráfico 6, estão relacionados os dez principais pesquisadores que desenvolveram trabalhos sobre este constructo.

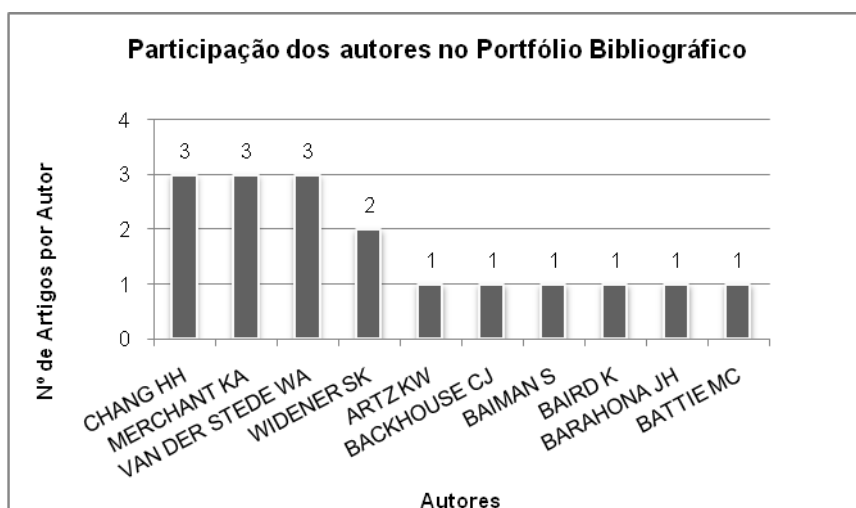


Gráfico 6. Participação dos autores no portfólio bibliográfico

Fonte: Autor.

Entre os dez periódicos que concentram o maior número de pesquisas sobre indicadores de desempenho com foco em recompensas destacam-se: *Accounting Organization and Society* (06 artigos), *Accounting Review* (05 artigos), *International Journal of Operations Production Management* (04 artigos).

É importante ressaltar que o periódico *Accounting Organization and Society* com um fator de impacto de 2.337 é uma revista internacional importante que se preocupa com todos os aspectos da relação entre a contabilidade e comportamento humano e, também das estruturas e processos organizacionais (ELSEVIER, 2012).

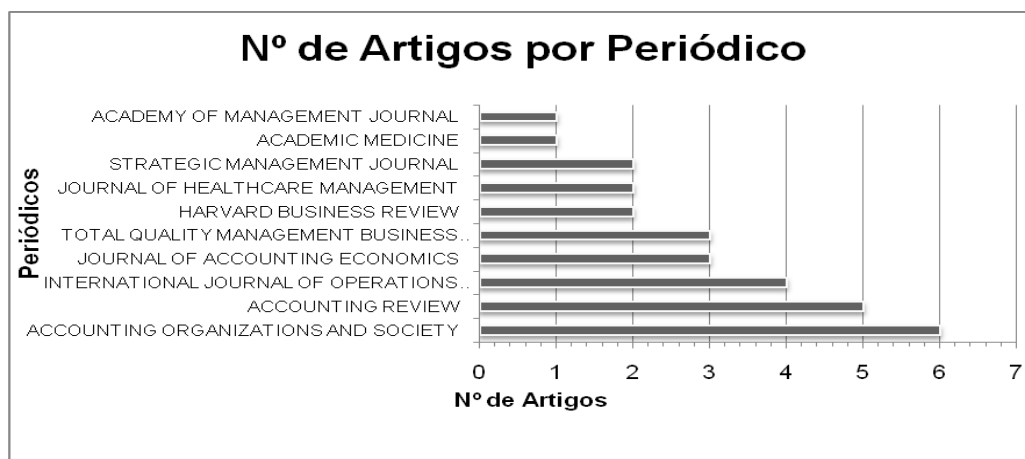


Gráfico 7 Número de artigos por periódico

Fonte: Autor.

Os Estados Unidos é o país que mais têm publica pesquisas sobre este tema de investigação com 51% (36 artigos) do total dos trabalhos, seguido pela Inglaterra, com 7% (05 artigos) e Taiwan, com 6% (04 artigos). Não foram encontradas pesquisas desta natureza no Brasil e nos demais países que compõem a América Latina, o que torna evidente a carência destes estudos nestas localidades.

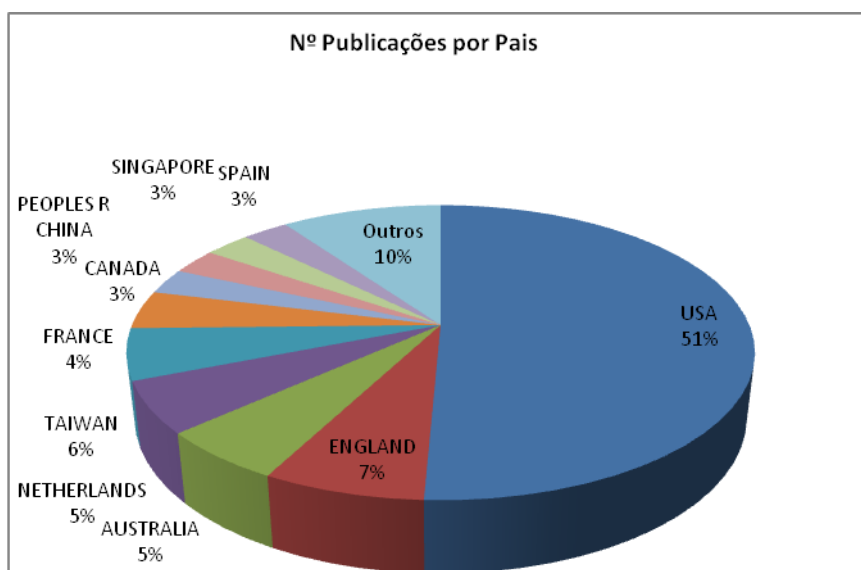


Gráfico 8 Número de publicações por país

Fonte: Autor.

As pesquisas foram desenvolvidas por 26 Centros de Pesquisa, entre estes dez concentram a maior quantidade de artigos publicados, os quais representam 60,98% (25 artigos) da amostra final. Destacados centros de pesquisa como a *University Pennsylvania* localizada nos Estados Unidos e a *Natl Cheng Kung University* em Taiwan publicaram pesquisas sobre o tema de Indicadores de Desempenho sob a perspectiva das recompensas.

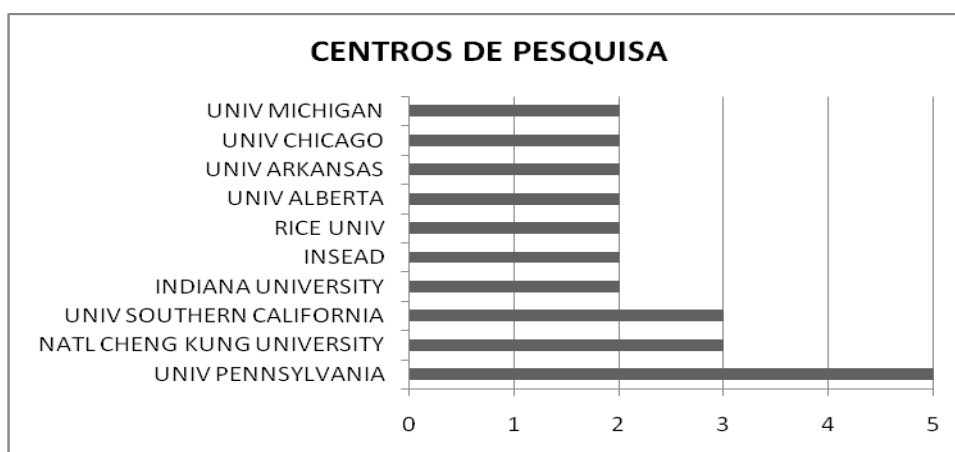


Gráfico 8 Número de artigos por centros de pesquisa

Fonte: Autor.

Na Tabela 7 estão listados os dez artigos com maior número de citações, os quais representam 74,84 % (803 citações) do total de citações. Este é considerado um indicador importante, pois mede o quanto as pesquisas têm contribuído com outros trabalhos, assim como também com o desenvolvimento teórico de uma área de conhecimento.

Tabela 7. Os dez artigos com maior número de citações

ARTIGOS	ANO PUBLICAÇÃO	CITAÇÕES
META-ANALYTIC REVIEWS OF BOARD COMPOSITION, LEADERSHIP STRUCTURE, AND FINANCIAL PERFORMANCE	1998	299
STRATEGIC INTENT FOR IT OUTSOURCING	1998	97
SCIENCE, SPECIFIC KNOWLEDGE, AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT	1994	78
DYNAMIC CAPABILITIES, SOCIAL CAPITAL, AND RENT APPROPRIATION: TIES THAT SPLIT PIES	2003	58
THE EFFECTS OF EXTRINSIC REWARDS IN INTRINSIC MOTIVATION - A METAANALYSIS	1992	56
INDIVIDUAL- AND ORGANIZATIONAL-LEVEL CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: A META-ANALYSIS	2009	48
THE RELATIONSHIP OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMITMENT FOCI TO OBJECTIVE JOB PERFORMANCE MEASURES	2001	44
DETERMINANTS AND EFFECTS OF SUBJECTIVITY IN INCENTIVES	2004	44
DETERMINANTS OF SATISFACTION FOR ENTREPRENEURS	1995	40
PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGERIAL TEAMS	1999	39
TOTAL		803

Fonte: Autor.

Entre as referências mais citadas a pesquisa elaborada pelos autores Wruck e Jensen (1994) da *Harvard Business School* e publicada no artigo *Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management*-, analisa a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) como uma ferramenta eficaz para a criação e utilização de conhecimento específico em toda a organização. Não obstante a implementação eficaz de um TQM requer mudanças organizacionais nos sistemas de medidas de desempenho e, também nos sistemas de recompensas.

Já o artigo de Wierma(1992) - *The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation - a MetaAnalysis*, no qual o autor elabora uma meta análise com o intuito de levantar os artigos e examinar estudos sobre os efeitos que as recompensas extrínsecas exercem sobre os motivadores intrínsecos ao executar tarefas interessantes. As pesquisas apontaram que há falta de consistência nesta relação.

No artigo de Podsakoff et al. (2009) -*Individual- and Organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*, os autores por meio de uma meta-análise indicam uma relação existente entre o comportamento cidadão do empregado na organização e aos resultados individuais alcançados, para isso são importante a avaliação gerencial do desempenho do empregado, como também a decisão sobre a alocação das recompensas.

Estes estudos evidenciam a importância de pesquisar o tema de indicadores de desempenho sob a perspectiva das recompensas, pois as pesquisas apontam que programas de recompensas são fundamentais para as organizações alcançarem um melhor desempenho, seja para implementação da gestão da qualidade total, como também para estimular o comportamento cidadão dos funcionários na empresa.

5. Considerações Finais

Na análise bibliométrica foi possível gerar conhecimento sobre artigos, autores, periódicos, palavras-chave, centros de produção científica e países onde há publicação qualificada sobre o conceito de indicadores de desempenho com enfoque na recompensa e indicadores de desempenho.

Identificou-se que o periódico mais relevante sobre os assuntos é *International Journal Operations Production Management*, seguido de *Accounting Organizations and Society*.

A maior concentração de publicação de artigos sobre o assunto de indicadores de desempenho com enfoque em recompensas, foram no ano de 2011 com 80 artigos e em 2003 com 06 artigos.

Os autores que mais se destacaram foram Carmeli, A.; Deutsch, S. J.; Gunasekaron, A.; Malmborg, C. J.; Widener, S. K. com 5 trabalhos cada, com 3 trabalhos os autores Chang, H. H.; Merchant, K. A.; Van Der Stede, W. A. A palavra-chave que mais se destacou foi “*Performance Measurement*”.

Os centros de pesquisa de maior destaque dos artigos selecionados foram *Univ. Melbourne, Univ. N. Carolina, Univ. Pennsylvania*. E os países com maior concentração de publicações sobre o assunto é os Estados Unidos da America.

As limitações desta pesquisa foram: i) delimitação do campo amostral, pois neste trabalho foi utilizada apenas umabase de dados; ii) utilização de trabalhos apenas internacionais; iii) utilização apenas de periódicos, não considerando teses, dissertações, monografias, congressos e livros.

Finalmente, como recomendações para pesquisas futuras sugerem-se: i) a utilização de mais banco de dados do portal da Capes; ii) considerar banco de dados nacionais e iii) utilização de outros trabalhos, como teses, dissertações, livros e congressos científicos.

Referencias

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A.; MEURER, S. A. **A Importância dos Indicadores de Desempenho Ambiental nos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)**. In: IX ENGENEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – Curitiba - PR, nov. 2007.

CHEN, C. C.; FORD, C. M.; FARRIS, G. F. Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 46, n. 1, p. 47–55. IEEE. doi: 10.1109/17.740037, 1999.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. **Management International Review**, v. 46, n. 5, p. 573-596. doi: 10.1007/s11575-006-0116-4, 2006.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002, 275f. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x, 2010.

DECI, E. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 8, n. 2, p. 217-229. doi: 10.1016/0030-5073(72)90047-5, 1972.

DE SÁ, M. F. **Avaliação de práticas de gestão do conhecimento de parques tecnológicos: uma proposta para apoio à gestão pública**, 2011, 155f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

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

ELSEVIER. Disponível em: <http://www.journals.elsevier.com/accounting-organizations-and-society/#description>. Acesso em: 03 mar. 2012.

FREITAS, J. L. *et al.* **Custo ambiental: uma abordagem sobre o conceito e sua aplicação em uma indústria no processo de microfusão de aço**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., João Pessoa, Pernambuco, dezembro, 2007.

GERHART, B. A.; MILKOVICH, G. T. *Employee Compensation: Research and Practice*. , p. 1-345, 1992.

HENDERSON, R. I. *Compensation management: rewarding performance*. Reston: Reston Publications, 1989.

KRESSLER, H. **Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success.**, 2003.

KLIGERMAN, D. C. *et al.* *Sistemas de indicadores de saúde e ambiente em instituições de saúde*. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 12, n. 1, 199-211p., 2007.

MITCHELL, G. **Problems and Fundamentals of sustainable development indicators**, 2004. Disponível em: <<http://www.lec.leeds.ac.uk/people/Gordon.html>>. Acesso em 17 jun. 2011.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**, 1970.

OECD. Organisation for Economic and Co-operation Development. **Handbook on Constructing Composite Indicators: methodology and user guide**, 2008.

PODSAKOFF, NATHAN P. *et al.* Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.

SAMPIERI, R F *et al.* *Metodologia de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, R. N. M. DOS; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, Cientometria, Infometria : conceitos e aplicações. **Pesq. Bras. Ci. Inf., Brasília**, v. 2, p. 155-172, 2009.

TAYLOR, F W. *Princípios da Administração Científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990

URIONA MALDONADO, M.; SILVA SANTOS, J. L.; SANTOS, R. N. M. **Inovação e Conhecimento Organizacional: uma mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009**. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, set.,

VIOTTI, E. B.; MACEDO, M. M. **Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil**. Editora Unicamp: Campinas, 616p., 2003.

WIERSMA, U. J. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation. . **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1992.

WRUCK, KH; JENSEN, MC. Science, specific knowledge, and total quality management. **Journal of Accounting and Economics**, v. 18, n. 3, p. 247-287, 1994

TAYLOR, F W. Princípios da Administração Científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990