

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: o que a literatura nos ensina?

PERFORMANCE EVALUATION OF PUBLIC SERVANTS: what does literature teach us?

Bárbara Gonçalves do AMARAL¹
Sandra Rolim ENSSLIN²
Sandra Mara Iesbik VALMORBIDA³
Ademar DUTRA⁴

Recebido em: 27/09/2017

Aceito em: 28/05/2018

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>

RESUMO

No contexto da Nova Gestão Pública, encontram-se os servidores públicos como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização pública e na oferta de bens e serviços à sociedade. Portanto, as entidades públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica. A fim de explorar as competências que agregam valor, o gerenciamento do desempenho individual contribuirá para o desempenho organizacional. Considerando que a gestão de Recursos Humanos envolve, entre outras funções, o desenvolvimento de Sistemas para avaliar o desempenho dos servidores, fazer uso dos *insights* da área de Avaliação de Desempenho Organizacional pode contribuir para o sucesso dessa função. Assim, o presente artigo tem por objetivo investigar as pesquisas científicas, em língua inglesa, sobre Avaliação de Desempenho do Servidor Público, salientando as lacunas e oportunidades de pesquisa com base nos resultados das análises bibliométrica e sistêmica. Para alcançar tal objetivo, adotou-se o *ProKnow-C* como instrumento de intervenção. Com base nesse instrumento, selecionaram-se 23 artigos entre 2000 e 2017, os quais foram analisados pela afiliação teórica de Ensslin *et al.* (2010), focando exclusivamente nas Lentes da Abordagem, Singularidade e Identificação dos Objetivos. Constatou-se a necessidade de (i) explorar a área de gestão de pessoas no setor público; (ii) desenvolver modelos nas entidades públicas sob o viés Construtivista; e (iii) ampliar a rede de colaboração e estudos de caso que demonstrem a aplicação de modelos da Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Servidor Público. Avaliação de Desempenho. Gestão de Recursos Humanos. Revisão de Literatura. *ProKnow-C*.

¹ Mestranda em Contabilidade do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

³ Professor da Universidade Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

⁴ Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

ABSTRACT

In the context of New Public Management, public servants are the central agents in achieving the objectives of the public organization and offering goods and services to society. Therefore, public entities are faced with the challenge of strategizing and managing their employees. In order to exploit skills that add value, individual performance management will contribute to organizational performance. Considering that the Human Resources management involves, among other functions, the development of Systems to evaluate the performance of employees, making use of insights of the Organizational Performance Evaluation area might contribute for the success of this function. Thus, this article aims to investigate the scientific research in English language about Public Servant Performance Evaluation, highlighting research gaps and opportunities, which were based on the bibliometric and systemic analysis results. The intervention tool ProKnow-C was used to achieve such objective. Based on this instrument, 23 articles published between 2000 and 2017 were selected, which were analyzed by the theoretical affiliation of Ensslin et al. (2010), exclusively focusing on the lens of Approach, Singularity and Identification of the Goals. As a result, it was found out the need for: (i) exploring the area of people management in the public sector; (ii) developing models in public entities under the Constructivist bias; and (iii) expanding the collaborative network and case studies that demonstrate the application of Performance Evaluation models.

Keywords: Public Server. Performance Evaluation. Human Resource Management. Literature Review. ProKnow-C.

1 INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública é um paradigma da reforma do setor público (CHO; LEE, 2012). Essa reforma impulsiona as agências governamentais a investir tempo, recursos humanos, operacionais e financeiros, para avaliar e demonstrar os resultados obtidos (WAXIN; BATEMAN, 2009).

Esse paradigma é informado pela crença de promover a competitividade e o empreendedorismo público (EMERY *et al.*, 2008); de proporcionar autonomia na administração (HONDEGHEM; DORPE, 2013); de melhorar a transparência da gestão (VASILIEVA *et al.*, 2015); de assegurar a confiabilidade no governo (HOUSTON *et al.*, 2016); e de aumentar a eficiência na alocação de recursos (CHO; LEE, 2012) com o propósito de as organizações públicas enfrentarem as demandas pela melhoria dos serviços prestados (HALACHMI, 2005; EMERY *et al.*, 2008; WAXIN; BATEMAN, 2009). Essas demandas exigem a adequada mensuração e gestão do desempenho, visando direcionar esforços para atingir os objetivos organizacionais e o aprimoramento da gestão baseada em resultados (EMERY *et al.*, 2008; WAXIN; BATEMAN, 2009; LEE; JIMENEZ, 2011; CHO; LEE, 2012; HONDEGHEM; DORPE, 2013).

Para o aprimoramento do desempenho obtido e, conseqüentemente, da gestão pública, os Recursos Humanos constituem-se como elementos fundamentais. Os servidores públicos são participantes centrais na consecução dos objetivos da organização e na oferta de bens e serviços públicos à sociedade (VASILIEVA *et al.*, 2015), visto que são treinados para desenvolver habilidades necessárias para suas atividades e são cobrados por seu desempenho. Embora o desempenho organizacional deva estar centrado no atendimento à satisfação dos

cidadãos e usuários (VASILIEVA *et al.*, 2015), a qualidade dos serviços é impulsionada pela melhoria do desempenho individual dos servidores e pela conscientização da responsabilidade de cada servidor (CHO; LEE, 2012). Assim, o gerenciamento do desempenho individual contribui para a melhoria do desempenho organizacional (CHO; LEE, 2012; DECRAMER *et al.*, 2012; BAWOLE *et al.*, 2013).

Entretanto, as entidades públicas são desafiadas a potencializar e gerenciar colaboradores de forma estratégica, a fim de explorar as habilidades e competências que agregam valor aos serviços (JAIN, 2005), melhorando, assim, esses serviços prestados, além de oferecer *feedback* a todos os *stakeholders* (MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012).

Dessa forma, ao gerenciar o desempenho de seus Recursos Humanos (JAIN, 2005), as entidades públicas possuem informações para verificar e evidenciar o cumprimento de suas metas organizacionais e a melhoria do desempenho institucional (WAXIN; BATEMAN, 2009). Por conseguinte, essa gestão torna-se fundamental para o alcance dos “fins” da instituição pública (GABRIS; IHRKE, 2000; JAIN, 2005; EMERY *et al.*, 2008; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; LEE; JIMENEZ, 2011; RASHEED *et al.*, 2011; ZAKARIA *et al.*, 2011; CHO; LEE, 2012; DECRAMER *et al.*, 2012; MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012; CHO; POISTER, 2013; HONDEGHEM; DORPE, 2013; SALLEH *et al.*, 2013; KRAJA; RADONSHIQI, 2015; TAYLOR, 2015). Não obstante, há pesquisas que reconhecem a associação indireta da gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional (KRAJARADONSHIQI, 2015).

A gestão de Recursos Humanos envolve, entre outras funções, o desenvolvimento de Sistemas que avaliem o desempenho dos servidores (RASHEED *et al.*, 2011; LIU; DONG, 2012). A Avaliação de Desempenho (WAXIN; BATEMAN, 2009; CHO; LEE, 2012; BAWOLE *et al.*, 2013; MELNYK *et al.*, 2014) é vista como um processo sistemático referente à forma como o servidor desenvolve sua função (WAXIN; BATEMAN, 2009; DECRAMER *et al.*, 2012). Assim, configura-se como um instrumento gerencial que assessora os gestores a aferirem a eficiência da gestão pública (HALACHMI, 2005; WAXIN; BATEMAN, 2009; DECRAMER *et al.*, 2012) e assessora os funcionários a avaliarem os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos (JAIN, 2005; WAXIN; BATEMAN, 2009; RASHEED *et al.*, 2011).

Devido à importância da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, existe a crescente discussão sobre quais elementos devem compor um Sistema de Avaliação de Desempenho (JAIN, 2005; RASHEED *et al.*, 2011). Tal discussão é inspirada no anseio organizacional de influenciar o comportamento e as atitudes dos funcionários (KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; CHO; POISTER, 2013; SALLEH *et al.*, 2013). Assim, a Avaliação de Desempenho permeia a gestão de Recursos Humanos na tentativa de orientar o comportamento organizacional (JAIN, 2005; LEE; JIMENEZ, 2011; HONDEGHEM; DORPE, 2013).

Pela importância da gestão de Recursos Humanos, os autores deste estudo defendem a necessidade de conhecer e analisar a literatura sobre o tema Avaliação de Desempenho do Servidor Público. Nesse contexto, propõe-se a seguinte questão-problema: Quais as lacunas e oportunidades de pesquisa identificadas na literatura sobre Avaliação de Desempenho do Servidor Público?

Este artigo tem como objetivo investigar as pesquisas científicas, em língua inglesa, sobre Avaliação de Desempenho do Servidor Público, evidenciando lacunas e oportunidades de pesquisa. Para tal, os seguintes objetivos específicos foram delineados: (i) proceder à seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) referente ao fragmento da literatura que aborda o tema; (ii)

realizar as análises bibliométrica e sistêmica do PB; e (iii) evidenciar as lacunas e sugestões de pesquisas futuras. Para a orientação da seleção, reflexão e crítica do PB, adotou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; VALMORBIDA *et al.*, 2014; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017) como instrumento de intervenção.

Este estudo justifica-se quanto à sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). Quanto à importância, justifica-se por analisar os estudos voltados para a Avaliação de Desempenho do Servidor Público, a fim de identificar oportunidades de aperfeiçoamentos para os gestores públicos (WAXIN; BATEMAN, 2009). É original pela carência de estudos que permite a geração de conhecimento com análise das lacunas existentes e oportunidades de pesquisas futuras, desde que estudos empíricos evidenciem que a Avaliação de Desempenho ocasiona melhoria no desempenho e na produtividade do servidor (BROWN; HYATT; BENSON, 2010). No que se refere à viabilidade, houve a acessibilidade de artigos disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES. Em relação à delimitação de pesquisa, utilizaram-se somente artigos científicos em língua inglesa, no período de 2000 a 2017.

Este artigo estrutura-se em cinco seções. Além desta Introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica subdividida em Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho do Servidor Público; na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos; a seção 4 destina-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa; a seção 5 tece as considerações finais; e, por fim, são apresentadas as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico que embasa o tema Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho do Servidor Público.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho das organizações é tema frequente na teoria e na prática de gestão (TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012; MELNYK *et al.*, 2014). Na década de 1920, a Mensuração de Desempenho Organizacional centrava-se na preparação de relatórios financeiros. Com o *Tableau de Bord*, surge a compreensão inicial da relação de causa-efeito (CARNEIRO-DE-CUNHA; HOURNEAUX; CORRÊA, 2016). Antes de 1980, apresentava-se a insatisfação com as medidas financeiras por focarem no passado e no curto prazo e sentia-se a necessidade de indicadores que avaliassem aspectos não financeiros, como a qualidade, a satisfação do cliente e do colaborador e a inovação (GHALAYINI; NOBLE, 1996; CARNEIRO-DE-CUNHA; HOURNEAUX; CORRÊA, 2016).

Durante os anos 1980, a realidade corporativa foi direcionada para competitividade internacional, gestão de operações, qualidade, consolidação da estratégia na gestão de manufaturas e na melhoria contínua e no monitoramento do desempenho do setor produtivo (GHALAYINI; NOBLE, 1996; TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; CARNEIRO-DE-CUNHA; HOURNEAUX; CORRÊA, 2016).

Nessa nova configuração do foco da gestão organizacional, Otley (2001) alerta para o fato de que, durante décadas, não ocorreram aperfeiçoamentos nas práticas contábeis gerenciais, situação que demanda um “repensar”. Atendendo a esse apelo, Kaplan propõe o Custeio

Baseado em Atividades, com ênfase na gestão de custos (OTLEY, 2001). Nos anos 1980 e 1990, foram propostos modelos que se propunham a avaliar a organização de forma mais abrangente, como o *Balanced Scorecard*.

A partir de 2000, as discussões sobre mensuração de desempenho se voltaram para a necessidade da Gestão de Desempenho Organizacional (CARNEIRO-DE-CUNHA; HOURNEAUX; CORRÊA, 2016), buscando incorporar o planejamento futuro da organização e as demandas dos usuários externos, como também a identificação das atividades/serviços que agregam valor à organização (OTLEY, 2001). Assim, a Avaliação de Desempenho muda seu foco de ação, ou seja, deixa de gerar indicadores/medidas *de e para* controle, passando a gerar indicadores/medidas para subsidiar a gestão (BITITCI *et al.*, 2012; CARNEIRO-DE-CUNHA; HOURNEAUX; CORRÊA, 2016). Com isso, a Avaliação de Desempenho deveria focar, então, a mensuração e a gestão de desempenho (OTLEY, 2001; MELNYK *et al.*, 2014). Nesse contexto, alguns questionamentos devem nortear o processo de Avaliação de Desempenho: O que é importante ser mensurado? Como esses desempenhos devem ser mensurados? Qual o *statu quo* atual? O que é importante ser gerido? Como gerir? (SIMON *et al.* 1945 *apud* OTLEY, 2001). Lebas (1995) ainda acrescenta a preocupação com a inclusão dos questionamentos: O que será mensurado? Por que mensurar?

Após essa breve explanação do foco da Avaliação de Desempenho, faz-se necessário ampliar a discussão de como ela é operacionalizada. Melnyk *et al.* (2014) argumentam que a Avaliação de Desempenho deve ser composta por um conjunto de métricas que representem os objetivos a serem alcançados, informem unidade de medida, escala com os níveis de referências que indiquem os desempenhos desejados. Dessa forma, as métricas são descrições qualitativas que representam as possibilidades de desempenho rumo aos objetivos organizacionais (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

As medidas/métricas individuais compõem um Sistema de Avaliação de Desempenho e devem estar associadas ao contexto estratégico (LEBAS, 1995; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995), servindo, assim, como ferramenta provedora da informação relevante organizacional (MICHELI; MANZONI, 2010). O problema não é identificar o que deve ser medido, mas, sim, gerenciar essas medidas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Lebas (1995) contradiz essa informação ao mencionar que a identificação/construção das métricas é que se constitui como atividade difícil. Para tal, é preciso desmembrar os objetivos para se investigarem os processos.

Além disso, Lebas (1995) amplia a discussão ao afirmar que um Sistema adequado de gestão de desempenho fornece autonomia aos indivíduos em seu controle, retrata a relação de causa e efeito e incorpora as demandas dos *stakeholders* (LEBAS, 1995; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 2001; HALACHMI, 2005; MICHELI; MANZONI, 2010), proporcionando, assim, melhoria contínua e apoio à tomada de decisão. Lebas (1995) alerta que existe um ciclo virtuoso entre mensuração e gestão do desempenho, no qual um oferece subsídio ao outro, e ainda acrescenta que a Avaliação de Desempenho deve estar atenta ao futuro, e não ao passado (*idem, ibidem*).

E o que é Avaliação de Desempenho Organizacional? Cabe salientar que, na área, não há consenso sobre o conceito do que é Desempenho (*id., ibid.,*). Lebas (1995) concorda com Turban *et al.* (2011 *apud* VAN CAMP; BRAET, 2016) quando estes afirmam que a mensuração do desempenho está inserida na gestão. Entendem a gestão do desempenho como “conjunto integrado de processos, metodologias, métricas e aplicações [...] alargando a monitorização, medição e comparação de indicadores de desempenho por meio da introdução de [...] gestão e *feedback*” (TURBAN *et al.*, 2011 *apud* VAN CAMP; BRAET, 2016, p. 673).

Com base nas considerações de Ghalayini e Noble (1996), Bititci *et al.*, (2012), Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010), Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), o Desempenho é compreendido como processo integrado e holístico, uma vez que os processos de mensuração de Desempenho devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização e necessitam considerar os *stakeholders*. Entende-se a Avaliação de Desempenho como um sistema social que subsidia a geração de aprendizado (BITITCI *et al.*, 2012) e o processo de comunicação entre os funcionários da organização e a motivação “por detrás” das métricas (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, o monitoramento e a retroalimentação devem ser processos contínuos, que sejam alterados com modificações dos contextos (NEELY *et al.*, 1995; LEBAS, 1995; GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 2001; FERREIRA; OTLEY, 2009; TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010). Ferreira e Otley (2009) evidenciam ainda que os Sistemas de Gestão de Desempenho devem estar atrelados às recompensas.

A mensuração de Desempenho enfrenta desafios teóricos e práticos (BITITCI *et al.*, 2012; TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012; VAN CAMP; BRAET, 2016), e, por isso, as organizações obtêm benefícios parciais ou falham ao implementar a Avaliação de Desempenho (VAN CAMP; BRAET, 2016).

Ghalayini e Noble (1996) completam que os Sistemas de Avaliação de Desempenho integrados são dinâmicos e prezam a competitividade organizacional. Para Cuccurullo, Aria e Sarto (2016), a Avaliação de Desempenho vai se confrontar com a integração da mensuração multidimensional e da Avaliação de Desempenho individual e sua implicação para o desempenho geral da organização.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR PÚBLICO

A Avaliação de Desempenho na organização é indispensável não só para o setor privado, como também para o setor público (EMERY *et al.*, 2008; HAGA; RICHMAN; LEAVITT, 2010; ZAKARIA *et al.*, 2012; BAWOLE *et al.*, 2013). Essa mensuração, junto com a gestão (WAXIN; BATEMAN, 2009; CHO; LEE, 2012; BAWOLE *et al.*, 2013), orienta a gestão de Recursos Humanos (JAIN, 2005; LEE; JIMENEZ, 2011; HONDEGHEM; DORPE, 2013).

As práticas de gestão de Recursos Humanos impõem metas para a Avaliação de Desempenho, alinhadas ao contexto estratégico. Assim, detêm a capacidade de alterar comportamentos dos servidores (KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; SALLEH, 2013; KRAJA; RADONSHIQI, 2015; TAYLOR, 2015).

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho devem promover *feedback* aos servidores públicos para que possam estar conscientes do seu desempenho e buscar melhorias (GABRIS; IHRKE, 2000; JAIN, 2005; WAXIN; BATEMAN, 2009; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; RASHEED *et al.*, 2011; LIU; DONG, 2012; MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012; ZAKARIA *et al.*, 2012; TAYLOR, 2015).

O conhecimento de seu desempenho pelo servidor público é afetado pelas experiências anteriores, tanto negativas, quanto positivas. Essas experiências podem refletir na qualidade atual do desempenho, por isso indica-se conhecer as experiências passadas para não haver distorções na interpretação do desempenho (BROWN; HYATT; BENSON, 2010).

Constata-se que a Avaliação de Desempenho, na gestão pública, pode ser composta por ferramenta mais refinada, porém, se os servidores não sentirem confiança na imparcialidade de seus supervisores e na transparência da avaliação, é provável que não a reconheçam como legítima (GABRIS; IHRKE, 2000; RASHEED *et al.* 2011). Isso demonstra como a credibilidade e confiança na liderança e a gestão de desempenho são interligadas (JAIN, 2005; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; CHO; LEE, 2012; HOUSTON *et al.*, 2016), visto que o comportamento dos supervisores intervém na avaliação (BROWN; HYATT; BENSON, 2010). A confiança é elementar para influenciar as atitudes e o comportamento dos funcionários nas práticas de gestão de Recursos Humanos (CHO; LEE, 2012; CHO; POISTER, 2013).

É essencial que a percepção dos servidores públicos a respeito da Avaliação de Desempenho considere os instrumentos como medidas válidas e justas (GABRIS; IHRKE, 2000; SALLEH, 2013). Acrescenta-se que a percepção de justiça está associada à confiança e à aceitação do Sistema de Avaliação de Desempenho por parte do funcionário (KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012; CHO; POISTER, 2013). Isso fortalece o comprometimento organizacional e considera primordial a satisfação dos servidores públicos (JAIN, 2005; LEE; JIMENEZ, 2011; RASHEED *et al.*, 2011; CHO; POISTER, 2013; SALLEH, 2013).

A participação do servidor na Avaliação de Desempenho muda sua percepção a respeito dela (KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; RASHEED *et al.*, 2011; CHO; LEE, 2012; SALLEH, 2013), aumenta a credibilidade da liderança e a equidade do Sistema (KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; RASHEED *et al.*, 2011). Os servidores públicos, ao obterem auxílio dos gestores, são mais propícios a reagir positivamente em seu comportamento (TAYLOR, 2015). Também desenvolvem sentimento de pertencimento aos funcionários por fazer parte do processo (JAIN, 2005; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012).

Ainda que um Sistema de Avaliação de Desempenho com processo sólido garanta a equidade distributiva no pagamento da remuneração variável, é a credibilidade na liderança que mantém o alinhamento dos objetivos estratégicos (GABRIS; IHRKE, 2000; LEE; JIMENEZ, 2011). Por isso, percebe-se a visão predominante de a Avaliação de Desempenho ser empregada como norteadora de recompensa e garantia da dedicação do funcionário (GABRIS; IHRKE, 2000; JAIN, 2005; KAVANAGH; BENSON; BROWN, 2007; HAGA; RICHMAN; LEAVITT, 2010; RASHEED *et al.* 2011; MULVANEY; MCKINNEY; GRODSKY, 2012; BAWOLE *et al.*, 2013; HONDEGHEM; DORPE, 2013).

Por fim, percebe-se a relação existente entre o Sistema de Avaliação de Desempenho efetivo, gestão pública eficaz baseada na recompensa, habilidade de formação e profissionalismo dos servidores (KAPPO-ABIDEMI; IWU; ALLEN-ILE, 2015). Os servidores públicos necessitam de motivação, crescimento na carreira, ambiente de trabalho favorável, estabilidade e conhecimento profissional para se manter na gestão pública, uma vez que aumenta a lealdade destes (VASILIEVA *et al.*, 2015).

A Avaliação de Desempenho torna-se um processo de comunicação ao perceber como o funcionário está trabalhando pela organização (WAXIN; BATEMAN, 2009; DECRAMER *et al.*, 2012) e no atendimento das partes interessadas (EMERY *et al.*, 2008; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; RASHEED *et al.*, 2011) e quanto está contribuindo para a melhoria institucional e a qualidade dos serviços prestados. A Figura 1 demonstra alguns elementos da Avaliação de Desempenho do Servidor Público, já que não há definição única dos componentes da Avaliação.

Figura 1 - Componentes principais do Sistema de Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos



Fonte: Elaborada pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos subdivididos em: (i) enquadramento metodológico; (ii) instrumento de intervenção para orientar o alcance do objetivo da pesquisa; e (iii) procedimento para coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à classificação dos objetivos, este artigo se enquadra como descritivo-exploratório, visto que investiga a literatura da Avaliação de Desempenho do Servidor Público por meio de variáveis que darão suporte à formulação de oportunidades de futuras pesquisas. A coleta de dados do PB constitui-se de dados secundários, representados pelos artigos publicados em periódicos internacionais (RICHARDSON, 1999) e disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES.

Quanto aos procedimentos técnicos, qualifica-se como pesquisa bibliográfica ao analisar um conjunto de artigos científicos publicados (idem, ibidem), os quais serviram de base na construção do referencial teórico e na análise de dados do PB.

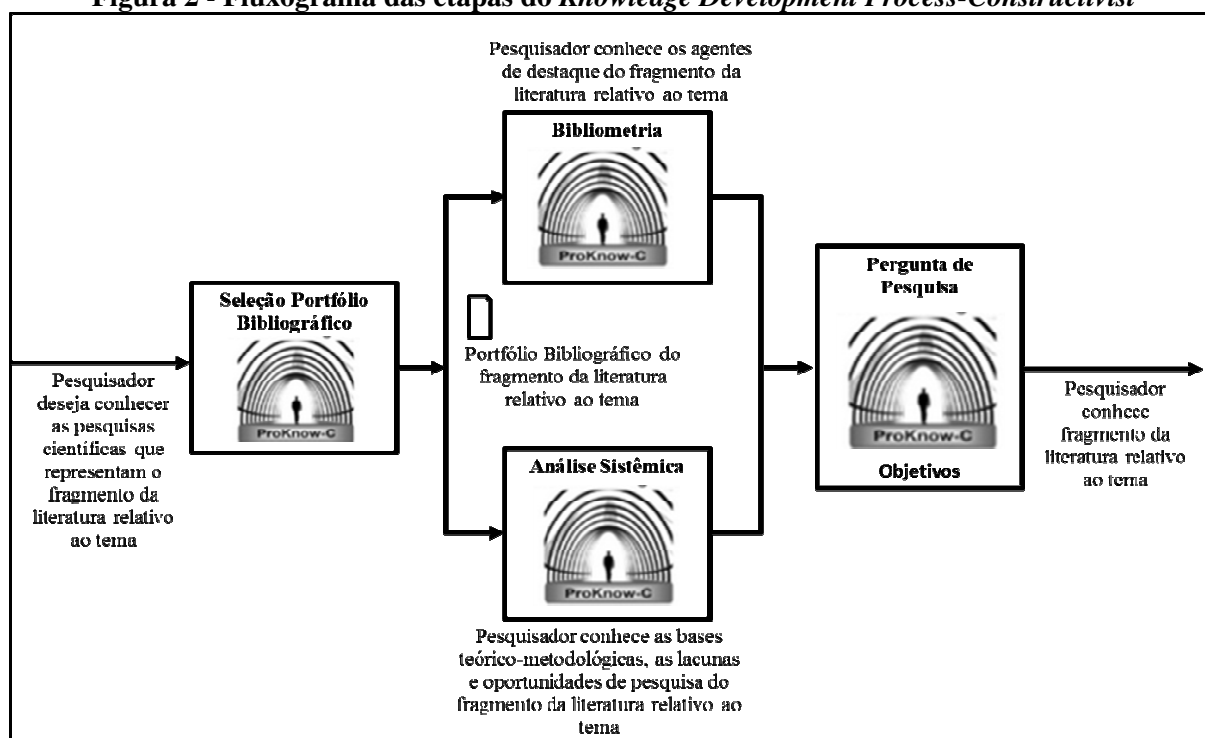
A abordagem do problema será de forma qualitativa (id., ibid.) quando da análise e apresentação crítica dos resultados das análises bibliométrica e sistêmica e da identificação de oportunidades para futuras pesquisas.

Como instrumento de intervenção, utilizou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; VALMORBIDA *et al.*, 2014; VALMORBIDA *et al.*, 2016; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

3.2 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*

O *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* foi projetado para subsidiar o pesquisador que não tem pleno conhecimento sobre a área de interesse de pesquisa. O *ProKnow-C* se caracteriza como processo estruturado e sistemático de revisão da literatura, tendo sua operacionalização constituída pelo julgamento e tomada de decisões do pesquisador. Esse instrumento vem recebendo reconhecimento por diversos pesquisadores (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; VALMORBIDA *et al.*, 2014; DUTRA *et al.*, 2015; VALMORBIDA *et al.*, 2016;). A Figura 2 ilustra as quatro etapas do processo: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Análise Sistêmica; e (iv) Formulação de perguntas e objetivos de pesquisa (VALMORBIDA *et al.*, 2014; VALMORBIDA *et al.*, 2016; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

Figura 2 - Fluxograma das etapas do *Knowledge Development Process-Constructivist*



Fonte: Extraído em Valmorbida *et al.* (2016, p. 12).

A etapa de seleção do PB será operacionalizada conforme orientação do *ProKnow-C*, a fim de dar sustentação às Análises Bibliométrica e Sistêmica, propostas neste trabalho. Os resultados encontrados são detalhados na subseção 3.2.2.

A Análise Bibliométrica investiga as características das publicações do PB, construindo conhecimento para o pesquisador (DUTRA *et al.*, 2015; VALMORBIDA *et al.*, 2014; ENSSLIN, *et al.* 2013). As variáveis investigadas no presente estudo são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos e tratamento das variáveis analisadas

Análise Bibliométrica	
Variáveis Básicas	Variáveis Avançadas
Pela contagem de ocorrências:	Análise das ferramentas de Avaliação de Desempenho, segundo fundamentos essenciais da Avaliação de Desempenho.
i) Autores prolíficos	i) Níveis (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995) ou dimensões analisadas (OTLEY, 2001).
ii) Rede de colaboração dos autores por universidades	ii) A relação entre os objetivos ponderados e a estratégia organizacional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 2001).
iii) Estudos empíricos e teóricos	iii) Consideração de todas as partes interessadas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 2001).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Análise Sistêmica é feita segundo a afiliação teórica de Avaliação de Desempenho, proposta por Ensslin *et al.* (2010). Essa afiliação analisa, por meio de lentes, um conjunto de artigos, buscando conhecer os decisores e as características do ambiente organizacional (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA *et al.*, 2014), como detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Lentes da Análise Sistêmica

Nº	Lente	O que aborda?
1	Abordagem	Existe harmonia entre o modelo construído, em termos de abordagem e dados, com sua aplicação?
2	Singularidade	O modelo de Avaliação construído reconhece que o problema é único em termos de atores e contexto?
3	Identificação dos objetivos	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor? 1) De que maneira o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? 2) Como os valores e preferências do gestor interferem na identificação dos objetivos?

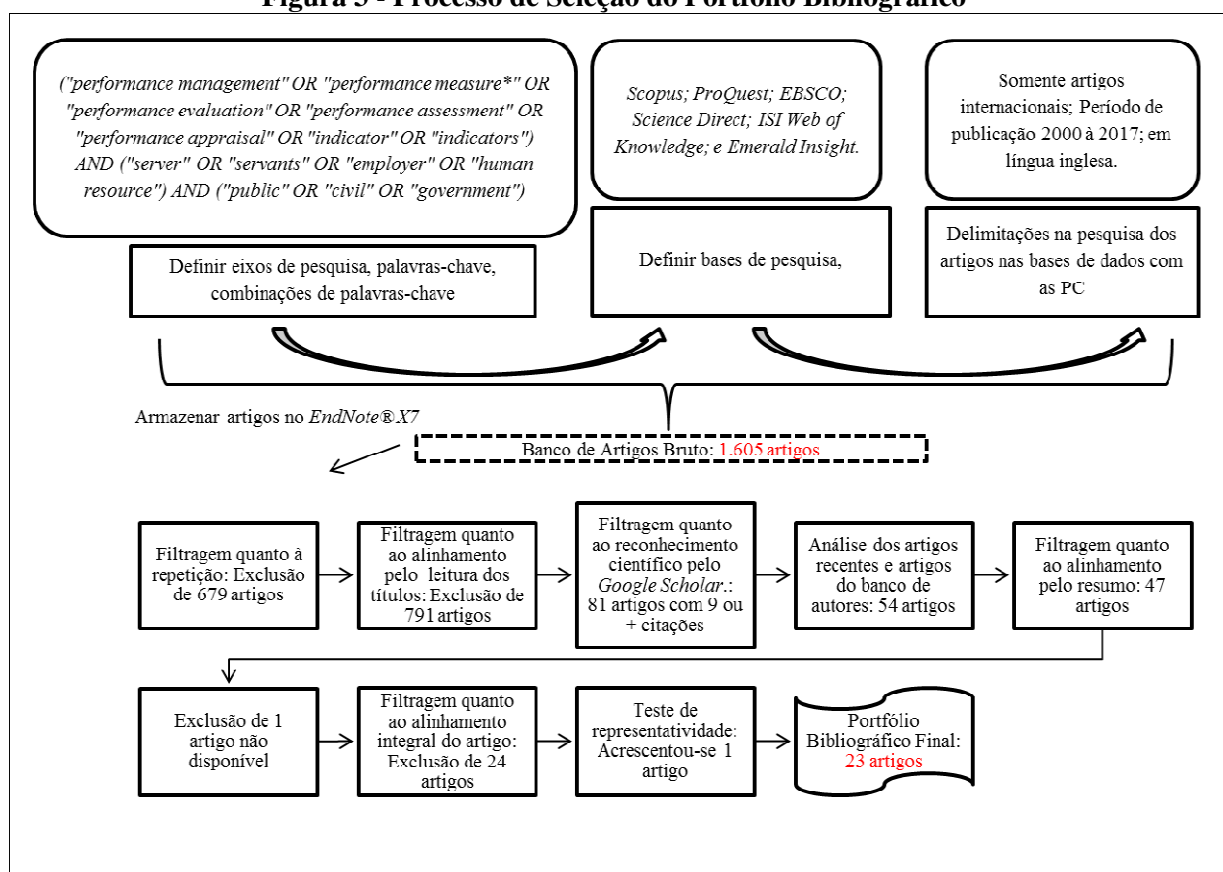
Fonte: Valmorbida *et al.* (2014), extraído em Ensslin *et al.* 2010b.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

A etapa de Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) é dividida em três etapas: (i) seleção do banco de artigos bruto; (ii) filtragem do banco de artigos; e (iii) teste de representatividade dos artigos do PB (ENSSLIN, *et al.* 2013; VALMORBIDA *et al.*, 2014; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017). O processo de seleção do banco de artigos bruto foi feito no dia 24 de março de 2017.

A filtragem do banco de artigos bruto compôs-se de: (i) eliminar os artigos repetidos; (ii) aferir o alinhamento do título; (iii) apurar o alinhamento quanto ao reconhecimento científico; (iv) conferir o alinhamento do resumo; (v) determinar a disponibilidade dos artigos na íntegra; e (vi) averiguar o alinhamento integral dos artigos (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Ressalva-se que, na etapa do teste de representatividade, mantiveram-se as mesmas etapas e as delimitações anunciadas ao se verificarem as referências dos artigos do PB. Na Figura 3, evidencia-se o processo da seleção e os resultados encontrados.

Figura 3 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, o PB é constituído por 23 artigos internacionais relativos à Avaliação de Desempenho do Servidor Público. Ressalta-se que todos os artigos foram obtidos de forma gratuita.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

4.1.1 Variáveis Básicas

Ao se identificar a variável Autores Prolíficos, os destaques do PB foram John Benson, Michelle Brown e Yoon Jik Cho. John Benson, atualmente, é chefe da Escola de Negócios (*Monash University Malasia*) e professor adjunto no Departamento de Gestão (*Monash University Australia*). Tem doutorado em Filosofia (*University of Melbourne*, 1988), mestrado em Economia (*University of Melbourne*, 1981), mestrado em Educação (*Monash University*, 1978) e bacharelado em Economia (*Monash University*, 1971). Suas áreas de pesquisa são Desempenho Organizacional e do Empregado, Gestão de Recursos Humanos e Relações de Emprego na Austrália, Japão e China e Relação entre Sindicatos e Gerentes.

A professora Michelle Brown, da *University of Melbourne*, teve parte da sua formação profissional (mestrado e bacharelado) nessa mesma Universidade, e PhD na *University of*

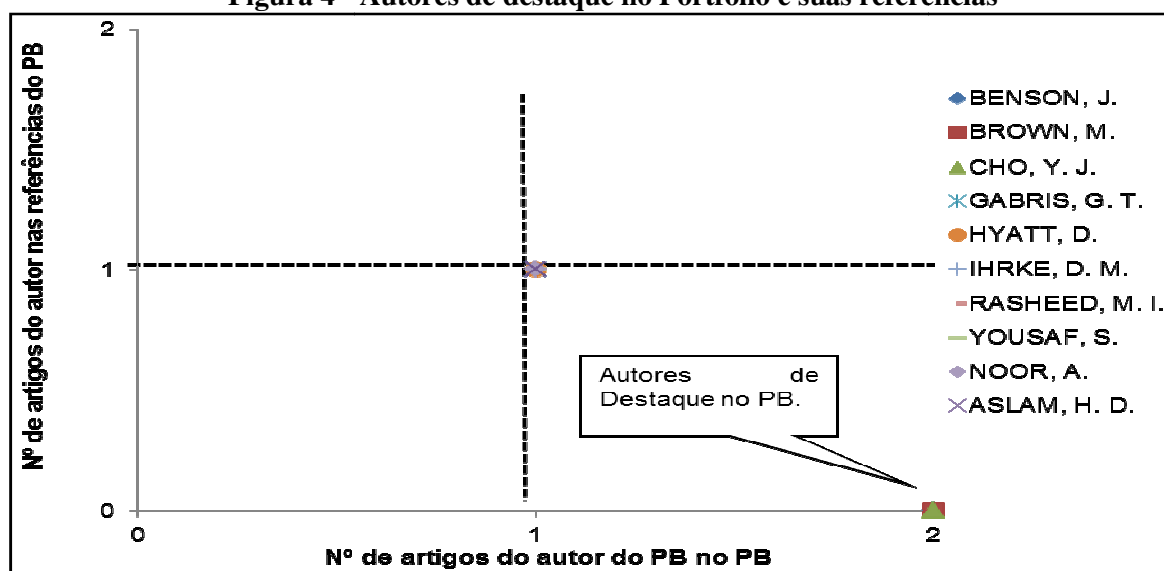
Wisconsin, em 2013. Suas áreas de pesquisas são: Sistemas de Remuneração e de Gestão de Desempenho, Gestão e *Marketing*.

Yoon Jik Cho é professor associado no [Department of Public Administration](#), da *Yonsei University* (Coreia do Sul), desde setembro de 2013. Possui doutorado em Filosofia. Suas áreas de interesse são: Gestão Pública, Comportamento Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos.

Ressalta-se que os três autores possuem áreas de pesquisa alinhadas ao tema.

Em continuidade, buscaram-se os autores que seriam destaques nas referências dos artigos do PB, respeitando as mesmas delimitações impostas na seleção do Portfólio. Entretanto, nenhum autor foi considerado destaque nas referências, sendo que todos tinham seu objeto de estudos alinhados com o tema, com exceção de Douglas Hyatt, da *University of Toronto*, que pesquisa, principalmente, sobre Economia do Trabalho. Na Figura 4, apresenta-se o cruzamento entre os pesquisadores do Portfólio e os das referências.

Figura 4 - Autores de destaque no Portfólio e suas referências

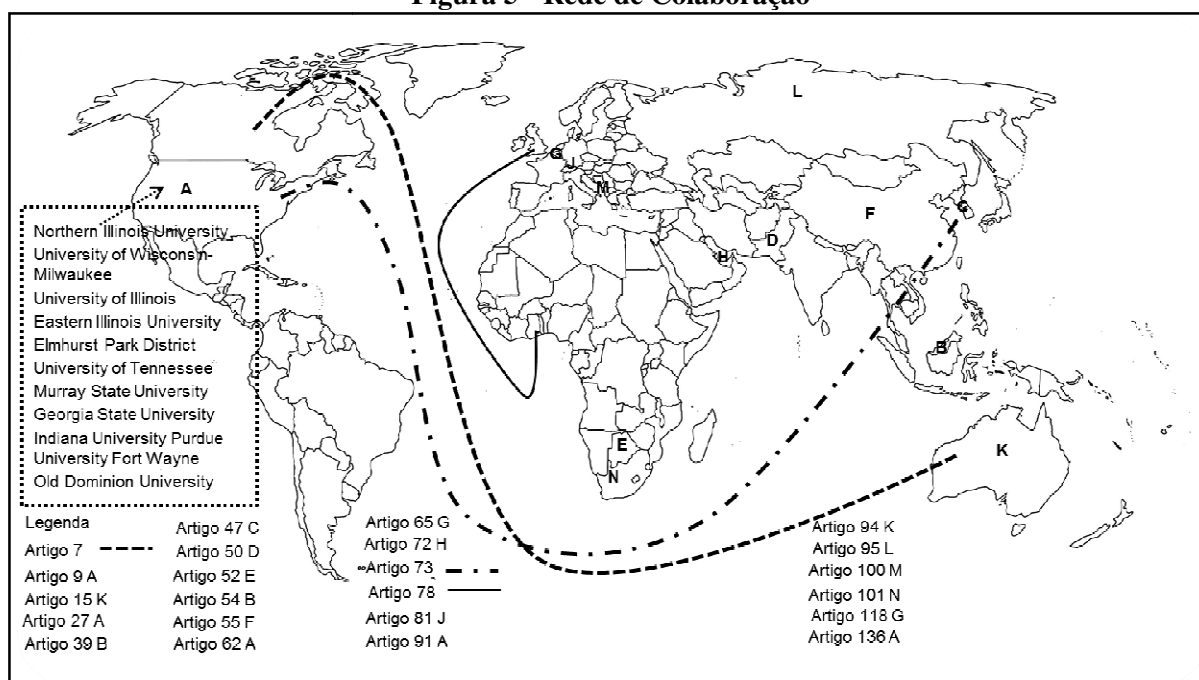


Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta a ausência de dispersão da área. Percebe-se também não haver artigos recentes e publicados em periódicos nas referências do Portfólio a respeito da Avaliação de Desempenho do Servidor Público. Isso denota que a área ainda carece de mais pesquisas sobre o assunto.

Devido a essa carência, evidenciou-se a distribuição espacial dessas obras no mundo acadêmico, conforme Figura 5.

Figura 5 - Rede de Colaboração



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se a concentração dos artigos em determinados países causada pela formação dos polos de publicações dos autores do PB. No PB desta pesquisa identificaram-se os Estados Unidos como o país com mais artigos publicados. Não há muitas associações acadêmicas entre os países voltadas para Avaliação de Desempenho do Servidor Público. As redes de afiliações são: (i) Canadá e Austrália: essa parceria é realizada pelos autores Benson, Brown e Hyatt, da *University of Melbourne*, da *University of Toronto* e da *University of South Australia*; (ii) Estados Unidos e Coreia do Sul: essa associação é concretizada por Poister e Cho, da *Georgia State University* e da *Yonsei University*; e (iii) Estados Unidos e Gana: essa parceria é consolidada pelos autores Bawole, da *University of Ghana Business School*, Hossain, da *The University of Manchester*, Domfeh, da *University of Ghana Business School*, Bukari, da *University of Manchester* e Sanyare, da *University for Development Studies*.

4.1.2 Variáveis Avançadas

O PB é composto por 21 artigos empíricos e 02 artigos teóricos. Nos estudos empíricos, analisaram-se métricas individuais ou múltiplas dimensões para a Avaliação de Desempenho, com foco na perspectiva do servidor público, do cidadão ou dos gestores. Já os artigos teóricos descrevem o surgimento da gestão de Desempenho nas organizações públicas, relacionando o gerenciamento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho do indivíduo, e a Avaliação de Desempenho, na China.

A análise avançada dos artigos de Avaliação de Desempenho do Servidor Público foi baseada em Neely, Gregory e Platts (1995) e Otley (2001), quanto: (i) à coerência do Sistema de Avaliação de Desempenho com os objetivos estratégicos; (ii) aos diversos aspectos do Desempenho, relevantes para as distintas partes interessadas; (iii) ao atendimento das relações de ambientes interno e externo (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 2001); (iv)

aos níveis de análise realizada (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995); e (v) às dimensões de desempenho avaliadas (OTLEY, 2001).

Verificou-se que a maioria das pesquisas do PB utilizou instrumentos de coleta de dados como questionários e entrevistas para análises. A maioria dos autores dos artigos constituiu seus estudos com base em um arcabouço teórico. Alguns deixaram explícita a proveniência do questionário: Brown, Hyatt e Benson (2010) utilizaram trabalhos de Porter *et al.* (1974), Tang e Sarsfield-Baldwin (1996) e Price e Mueller (1981); Gabris e Ihrke (2000) empregaram o mesmo instrumento de Ihrke (1996), Golembiewski, Munzenrider e Stevenson (1996) e Hackman e Oldham (1980); Kavanagh, Benson e Brown (2007) usaram os estudos de Tang e Sarsfield-Baldwin (1996); Salleh *et al.* (2013), os trabalhos de Thurston (2001) e Walsh (2003) e Mowday *et al.* (1979). Pode-se concluir que há harmonia entre os objetivos e os usos dessas ferramentas, tendo em vista que não se destinavam a apoiar a decisão, mas, sim, a apresentar um levantamento dos aspectos considerados importantes na Avaliação de Desempenho de Servidores. Cumpre observar que não foi possível realizar a análise nos estudos de Emery *et al.* (2008), Decramer *et al.* (2012) e Bawole *et al.* (2013), pois não se identificaram os questionamentos feitos.

Os estudos focaram, principalmente, em métricas individuais de Desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995) ou múltiplas dimensões (OTLEY, 2001). Não foi possível observar modelos que mostrassem a relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e o ambiente (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995) ou dimensões financeiras (OTLEY, 2001). Ao analisar se existe interação do Sistema de Avaliação de Desempenho com o ambiente, claramente se identifica na pesquisa realizada na *Islamia University of Bahawalpur* (RASHEED *et al.*, 2011) que há falhas no processo de comunicação resultante da AD com o ambiente interno; nos outros artigos não há informações suficientes para essa análise.

Não foi possível analisar a existência de alinhamento entre os indicadores com a estratégia ou com os objetivos da empresa, critérios apontados como importantes por Neely, Gregory e Platts (1995) e Otley (2001). A totalidade dos artigos não apresentou informações suficientes a respeito dos objetivos estratégicos das organizações avaliadas para comparar com os aspectos considerados importantes na pesquisa realizada pelo artigo. Porém, o estudo de Jain (2005) identificou, nas bibliotecas públicas de Botswana, que não há alinhamento estratégico no Sistema de Avaliação de Desempenho do pessoal com os objetivos, a motivação e seleção de pessoal na biblioteca. Zakaria *et al.* (2011) constataram que os indicadores-chave de desempenho desenvolvidos refletiam a missão e visão do Departamento Nacional de Registro de Pulau Pinang.

Mulvaney, McKinney e Grodsky (2012) recomendaram que os gestores adaptassem os Sistemas de remuneração para amparar os objetivos estratégicos da sua agência. Bawole *et al.* (2013), em conjunto com as obras de Avaliação de Desempenho, mencionam que a mensuração e gestão de desempenho deveriam estar associadas à estratégia global das organizações, alinhando o desempenho individual com metas institucionais (BAWOLE *et al.*, 2013; DECRAMER *et al.*, 2012). Alguns compartilham da ideia de que é complexo agregar todas as expectativas em um Sistema de Gestão de Desempenho coerente. Assim, deve-se aprender a lidar com as diferentes expectativas e contemplá-las na estratégia (EMERY *et al.*, 2008). Alguns modelos mostram que a integração da estratégia de recursos humanos organizacionais leva à concepção do Sistema (KAPPO-ABIDEMI; IWU; ALLEN-ILE, 2015).

Analizou-se, também, a forma de mensurar o desempenho realizada (ou mencionada) pelo artigo. Dentre as possíveis formas, Neely, Gregory e Platts (1995) classificam em: (i) se apresenta diagnóstico do desempenho; (ii) se compara com outro desempenho; e (iii) se oferece informações para a gestão. Não foi possível essa análise, pois não foi considerado um

modelo de Avaliação de Desempenho conforme prevê a literatura, já que não apresentavam as variáveis mensuradas por este.

Ao se examinar se a Avaliação de Desempenho considera ou é voltada para as diversas partes interessadas (OTLEY, 2001), a maioria dos artigos não fornece informações suficientes para essa análise. Alguns estudiosos do PB reconhecem que a Avaliação de Desempenho deve considerar as diversas partes interessadas na fundamentação teórica (EMERY *et al.*, 2008; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; LEE; JIMENEZ, 2011; RASHEED *et al.*, 2011); entretanto suas pesquisas questionam somente uma parte interessada: o servidor público.

A Avaliação de Desempenho, no setor público, detém vários intervenientes com perspectivas potencialmente conflitantes, sendo o empregado uma das partes cruciais interessadas (EMERY *et al.*, 2008; BROWN; HYATT; BENSON, 2010). Observa-se que a avaliação projetada estimula o desempenho do empregado (BROWN; HYATT; BENSON, 2010).

Os estudos de Brown, Hyatt e Benson (2010) e de Emery *et al.* (2008) focaram os servidores públicos não gerentes. Já Decramer *et al.* (2012) e Bawole *et al.* (2013) entrevistaram gerentes (*Flemish Higher Education Institutions*) e gerentes de nível sênior do governo local e regional de Gana.

As pesquisas de Kavanagh, Benson e Brown (2007), de Jain (2005), de Cho e Poister (2013), de Taylor (2015) e de Vasilieva *et al.* (2015) focaram somente em empregados e não relataram se, na categoria de empregados, estão incluídos os supervisores ou não. Não obstante, Lee e Jimenez (2011), Cho e Lee (2012) e Salleh *et al.* (2013) centraram seus estudos em servidores públicos pertencentes a órgãos federais.

Gabris e Ihrke (2000) direcionaram seus questionários para os funcionários não sindicalizados e profissionais que trabalhavam no município. Apenas três artigos não especificaram quais indivíduos pesquisaram (amostra), mas relataram entrevistas no *National Registration Department*, Pulau Pinang (ZAKARIA *et al.*, 2011), ministérios, departamentos e agências públicas (KAPPO-ABIDEMI; IWU; ALLEN-ILE, 2015) e organizações públicas (KRAJA; RADONSHIQI, 2015). Houston *et al.* (2016) questionaram os cidadãos acerca da confiança no setor público.

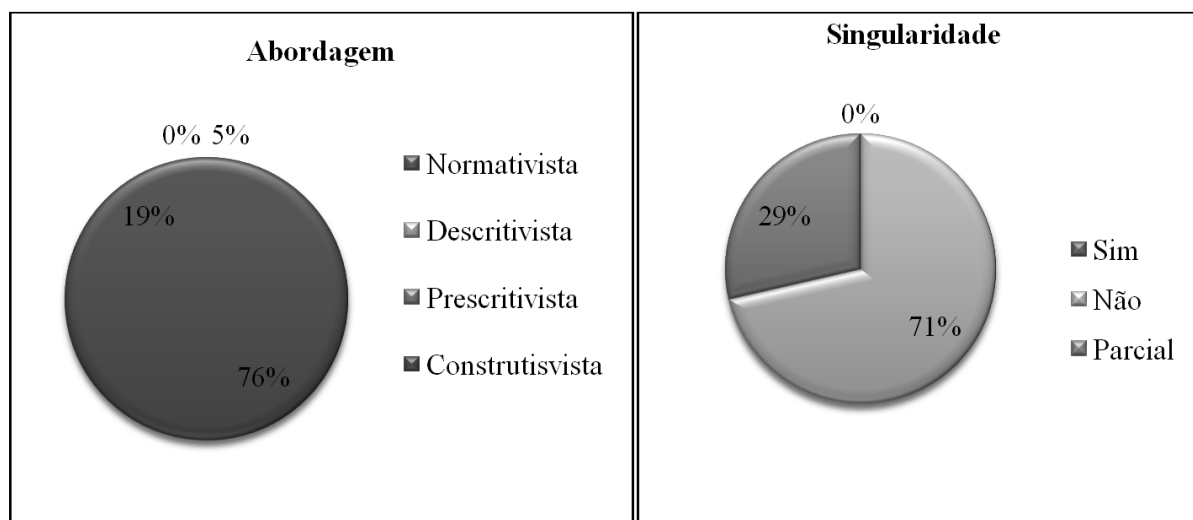
4.2 ANÁLISE SISTÊMICA

Na análise sistêmica, adotou-se a afiliação teórica da Avaliação de Desempenho sugerida por Ensslin *et al.* (2010), que descreve como um modelo organizacional deve evidenciar seu(s) decisor(es) e características.

Sob a Lente da Abordagem, investiga-se a existência de harmonização entre o tipo de abordagem que delimitou a construção do modelo, a coleta de dados, o local de aplicação e o usuário do modelo (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Consideram-se também como modelos as ferramentas de coletas de dados, visto que a maioria dos artigos do PB utilizou questionários e entrevistas para investigar variáveis e, por meio disso, propuseram um modelo de Avaliação. Nesse modelo, ficou subentendido que as variáveis constantes nos questionários compõem o modelo de Avaliação de Desempenho defendido pelos autores.

Na Lente da Singularidade do decisor, ao construir um modelo de Avaliação de Desempenho, apresenta o problema como exclusivo em relação ao contexto físico e aos decisores (VALMORBIDA *et al.*, 2014). A Figura 6 mostra o resultado das análises dessas Lentes.

Figura 6 - Análise das Lentes 1 e 2



Fonte: Dados da pesquisa.

A abordagem Normativista é aplicada em um contexto genérico, assumindo que o decisor é racional, ou seja, não há interesses nas preferências do contexto e do aprendizado (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Nesse PB, há apenas uma obra (HAGA; RUCHMAN; LEAVITT, 2010) que assume essa abordagem e também se enquadra como harmônica por ser usada em um contexto genérico.

Para a abordagem Descritivista, deve-se verificar, em contextos semelhantes, a solução de melhor sucesso. Trabalhos desenvolvidos sob essa abordagem geralmente recorrem à literatura para identificar os objetivos da Avaliação, considerando-os como os que devem ser importantes para a gestão do desempenho dos servidores. Por assim proceder, a maioria (76%) dos estudos empíricos desse PB se caracteriza como Descritivista. Concluiu-se que há harmonia, pois são aplicados em contextos genéricos.

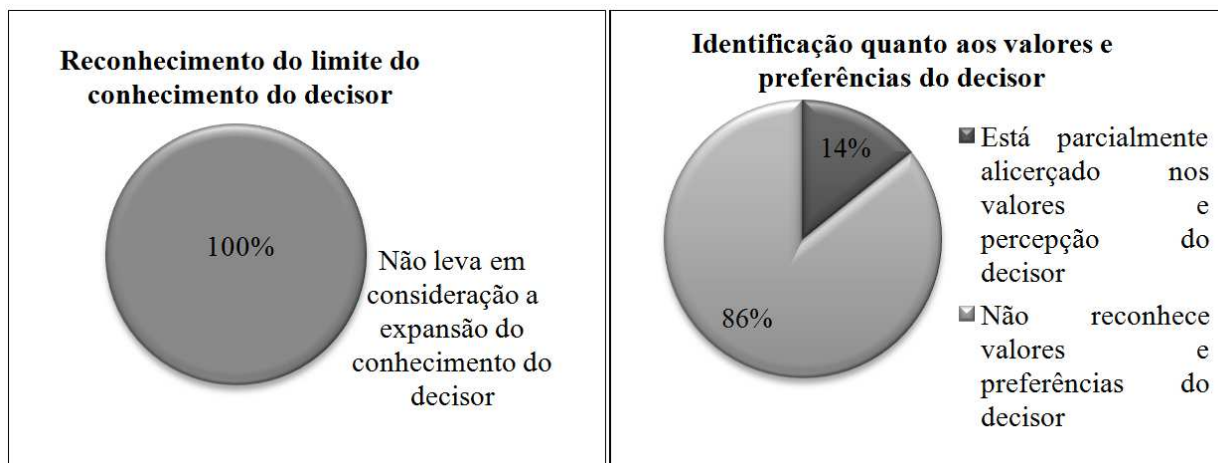
Os estudos desenvolvidos sob a abordagem Prescritivista (BAWOLE *et al.*, 2013; DECRAMER *et al.*, 2015; KAPPO-ABIDEMI; IWU; ALLEN-ILE, 2015; KRAJA; RADONSHIQI, 2015) integram as preferências do decisor sobre o contexto, contudo não se preocupam com a geração de conhecimento para o decisor e para a entidade (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Esses estudos são todos considerados harmônicos, visto que os contextos onde eles foram aplicados são os mesmos que deram origem ao estudo.

Ao se analisar sob a perspectiva Construtivista, observa-se ausência de pesquisas no PB que relacionem a construção do modelo de Avaliação de Desempenho com a geração de conhecimento no decisor (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Há carência de estudos de Avaliação de Desempenho do Servidor Público que gerem aprendizagem ao decisor e aos servidores públicos e que sejam aplicados em um contexto específico. Por fim, conclui-se que há 100% de harmonia nas obras do PB.

A Figura 6 aponta que a maioria dos estudos não reconhece a singularidade do contexto e nem leva em conta as preferências do decisor. Como os artigos buscaram investigar determinadas variáveis dos servidores públicos, compreendeu-se que a totalidade dos decisores (quem escolheu como avaliar) seriam os próprios pesquisadores. Quanto ao contexto físico, constatou-se que grande parte adaptou ferramentas de outros contextos, aplicando a outro local de estudo.

A Figura 7 apresenta o resultado da investigação quanto ao processo de identificação dos objetivos do modelo de AD, utilizado no estudo do PB, de reconhecerem os limites de conhecimento do gestor (decisor) e se as ferramentas levam em consideração os valores e percepções deste (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

Figura 7 - Lente 3 Identificação de objetivos



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os artigos do PB não evidenciam a necessidade de expansão do conhecimento do decisor. Há apenas replicação dos conhecimentos expressos na literatura e condicionam a observação desses critérios como importantes para a gestão de desempenho dos servidores públicos. Logo, percebe-se que, nessa área de pesquisa, não há preocupação com considerar os valores do decisor, visto que a ênfase está em buscar esse conhecimento no arcabouço teórico (literatura). Em vez de reconhecer a subjetividade inerente a essa área, Gestão de Pessoas, que pode influenciar na confiabilidade do Sistema de Avaliação, as pessoas (servidores públicos) podem não acreditar na forma de avaliação, visto que os critérios considerados importantes são ditados pela literatura em detrimento de suas percepções e preferências. Pode-se concluir que falta legitimidade na identificação dos objetivos nas ferramentas para apoiar o processo decisório. Isso implica tanto a concepção dos Sistemas de Avaliação, a credibilidade, a transparência e a utilidade do Sistema para a gestão de Recursos Humanos, quanto o desempenho desses servidores e sua instituição.

4.3 ALINHAMENTO DAS PERCEPÇÕES DA LITERATURA

Diante da importância de como os servidores percebem os Sistemas de Avaliação de Desempenho e a maneira de concebê-los, apresenta-se, no Quadro 3, uma recomposição das medidas de Desempenho tradicionais e não tradicionais em virtude das discussões expostas. Aponta-se que as medidas de Desempenho tradicionais são impróprias, pois direcionam os gestores a focarem apenas na redução do desvio-padrão em vez de buscarem melhorias (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Quadro 3 - Restruturação de medidas de Desempenho tradicionais e não tradicionais

Medidas de Desempenho
Baseia-se na estratégia da empresa.
Principalmente medidas não financeiras.
Métrica diária, inteligível e aplicável.
Específicas a toda a organização.
Mutável ao longo do tempo.
Comparar <i>statu quo</i> .
Fornecer <i>feedback</i> .
Participação dos colaboradores.
Destinada a todos os colaboradores.
Todos os colaboradores devem estar cientes: Por quê? Como? e Para quê? da Avaliação de Desempenho.
Se sua utilidade estiver atrelada à remuneração de desempenho, prevê-se um sistema equitativo, justo e confiável.
A entidade deve estar disposta a investir tempo e recursos na Avaliação de Desempenho.

Fonte: Adaptado de Ghalayini e Noble (1996).

Observa-se o alinhamento das características utilizáveis nas métricas de Desempenho baseadas na correlação entre os referenciais de Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho do Servidor Público, ao proporcionar uma diretriz básica para a implementação de futuros modelos, bem como minimizar as falhas da implantação agressiva e incoerente por parte dos gestores do setor público. Ressalta-se que os gestores, ao fazerem seus subordinados cientes do Sistema de Avaliação de Desempenho, devem considerar aspectos psicológicos, financeiros e motivacionais dos servidores na Avaliação para averiguarem a satisfação destes no Sistema.

4.4 LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES E LACUNAS

Ao se analisar esse fragmento da literatura científica, foi possível evidenciar oportunidades e lacunas de pesquisa na Avaliação de Desempenho do Servidor Público, tanto para a comunidade acadêmica, como para a realidade corporativa, conforme demonstrado no Quadro 4. Esses pressupostos científicos e práticos abrem cenários para futuras pesquisas.

Quadro 4 - Contribuição acadêmica e prática para pesquisas futuras

Lacunas	Acadêmica	Prática
Análise Bibliométrica	Aumentar as relações entre pesquisadores da área para construção de conhecimento e possibilidade de estudar mais de uma entidade pública que visa avaliar seus servidores.	Procurar desenvolver alianças com o ambiente acadêmico para desenvolver ou melhorar ferramentas de Avaliação de Desempenho para as entidades públicas, conforme suas particularidades.
Análise Avançada	Desenvolver ferramentas que contemplem o ambiente externo e interno na Avaliação de Desempenho do Servidor Público.	Fazer diagnóstico das ferramentas utilizadas na Avaliação de Desempenho.
	Demonstrar a aplicação das ferramentas, e não apenas o leiaute do modelo.	Evidenciar as falhas das ferramentas utilizadas na Avaliação de Desempenho.
	Levar em conta as diversas partes interessadas na Avaliação de Desempenho do Servidor Público, tais como sociedade, chefia.	Adotar ações para alinhar a estratégia na ferramenta de Avaliação de Desempenho com uma remuneração justa na repartição, minimizando os conflitos de interesses.
Referencial Teórico	Evidenciar formas de mensurar a confiança, equidade e credibilidade na Avaliação de Desempenho do Servidor Público em ferramentas de Avaliação de Desempenho.	Incentivar a construção de Sistemas integrados Avaliação de Desempenho com a Avaliação de Desempenho Organizacional do setor público e a Avaliação de Desempenho do Servidor Público.
	Delinear conceitos de Avaliação de Desempenho para servidores públicos.	Incluir a participação dos servidores públicos na elaboração da Avaliação de Desempenho e promover a conscientização destes sobre a ferramenta utilizada.
		Promover ações que incentivem os servidores a inovarem.
Lentes 1 e 2	Construir modelos de Avaliação de Desempenho sob o viés Construtivista, respeitando os pontos de vista dos decisores e as particularidades do setor público.	Proporcionar a retroalimentação da Avaliação de Desempenho aos servidores públicos para o aperfeiçoamento de suas funções.
Lente 3	Explorar a expansão do conhecimento do decisor na elaboração da ferramenta, buscando apoiar a tomada de decisão.	Contemplar aspectos psicológicos, sociológicos, financeiros e motivacionais dos servidores na avaliação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Consequentemente, esses horizontes de novas pesquisas podem incentivar os pesquisadores da área a formarem redes de colaboração, minimizando a carência existente, bem como enaltecerem as preocupações das entidades públicas ao visar à Avaliação de Desempenho como suporte para a gestão do servidor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças da Nova Gestão Pública promovem a necessidade de as entidades públicas gerenciarem seus colaboradores de forma estratégica, explorando competências para melhorar os serviços prestados à sociedade. Sendo assim, aprimorar o desempenho de Recursos Humanos reflete no desempenho organizacional.

A gestão de Recursos Humanos, vinculada ao processo sistemático e contínuo de Avaliação de Desempenho, auxilia os gestores públicos no gerenciamento do desempenho de seus subordinados. Devido à importância da Avaliação de Desempenho de Recursos

Humanos, este artigo teve como objetivo investigar as pesquisas internacionais sobre Avaliação de Desempenho do Servidor Público, evidenciando lacunas e oportunidades de pesquisa.

Esse instrumento proporcionou conhecimento reflexivo aos pesquisadores a respeito da avaliação do servidor público, selecionando um PB com 23 artigos sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho. Ademais, o Portfólio Bibliográfico permitiu destacar oportunidades de pesquisas com potenciais contribuições para essa área de conhecimento a ser explorada.

Durante a análise bibliométrica, verificou-se que não há redes de colaboração. No entanto, os autores desta pesquisa consideram essa uma oportunidade a ser considerada pelos pesquisadores do tema. Isso possibilita o aumento das redes de colaboração e a dispersão do conhecimento, tendo em conta a percepção de pesquisadores de locais e de culturas diferentes, contribuindo para a ampliação da qualidade dos achados das pesquisas.

Ao se avaliarem as variáveis avançadas, averiguou-se que a maioria dos artigos não estabeleceu uma afiliação teórica de Avaliação de Desempenho ou de gestão de Recursos Humanos.

No decorrer da análise sistêmica, constatou-se que há ausência de modelos de Avaliação de Desempenho do Servidor Público, sob a perspectiva Construtivista que considerem as particularidades e os objetivos estratégicos de cada ente público como decisor, bem como a percepção e as preferências dos servidores envolvidos na avaliação, e não apenas a implantação de modelos com as características do setor privado. O decisor deve visar a todas as partes interessadas, o que pode contribuir para a melhoria da informação gerada. Também se apurou a falta de estudos empíricos que apliquem os Sistemas de Avaliação de Desempenho, demonstrando o *status* da sua mensuração e como isso influencia a gestão pública. Nota-se ênfase geral em pesquisar somente variáveis operacionalizadas por modelagem estatística e atrelar a mensuração do desempenho à remuneração variável dos servidores.

Por fim, na análise do PB, é recorrente a conclusão de que a Avaliação de Desempenho interfere no comportamento, na motivação, na percepção de justiça das pessoas envolvidas e na confiabilidade dos Sistemas. Assim, os Sistemas que se destinem à gestão de Recursos Humanos devem ser pensados e estruturados visando à participação das pessoas para que se sintam responsáveis pelo desempenho apurado. Para que, dessa forma, não interfiram negativamente e a gestão pública consiga melhorar a qualidade de seus serviços, há a necessidade de explorar a área de Avaliação de Desempenho do Servidor Público.

Todavia, o presente estudo apresenta algumas limitações: (i) o procedimento de busca para formação do PB levou em conta apenas seis bases de dados presentes no Portal da CAPES, considerando apenas os artigos disponibilizados em língua inglesa; e (ii) a análise dos artigos do PB com relação às variáveis investigadas foi informada pelo julgamento e interpretação dos autores da pesquisa, podendo não corresponder às conclusões dos autores originais dos estudos.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de futuros trabalhos que (i) aceitem os desafios propostos no Quadro 4, da seção 4.4, deste estudo; (ii) ampliem o horizonte temporal desta pesquisa, bem como as bases de dados consultadas; (iii) investiguem, nos artigos do PB, outros aportes teóricos para além dos propostos por Neely, Gregory e Platts (1995) e Otley (2001), como, por exemplo, os propostos por Bititci *et al.* (2012), Ferreira e Otley (2009) e Van Camp e Braet (2016), bem como as três lentes adicionais da Análise Sistêmica não exploradas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- BAWOLE, J. N.; HOSSAIN, F.; DOMFEH, K. A.; BUKARIA, H. Z.; SANYARE, F. Performance appraisal or praising performance? The culture of rhetoric in performance management in Ghana civil service. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 13, p. 953-962, 2013.
- BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. McGraw-Hill, 1977.
- CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance management and trust in supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236-259, 2012.
- CHO, Y. J.; POISTER, T. H. Human resource management practices and trust in public organizations. **Public Management Review**, v. 15, n. 6, p. 816-838, 2013.
- CUCCURULLO, C.; ARIA, M.; SARTO, F. Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. **Scientometrics**, v. 108, n. 2, p. 595-611, 2016.
- DECRAMER, A.; SMOLDERS, C.; VANDERSTRAETEN, A.; CHRISTIAENS, J.; DESMIDT, S. External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. **Personnel Review**, v. 41, n. 6, p. 686-704, 2012.
- DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, iss 2, p. 243-269, 2015.
- EMERY, Y.; WYSER, C.; MARTIN, N.; SANCHEZ, J. Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment. **International Review of Administrative Sciences**, v. 74, n. 2, p. 307-323, 2008.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- GABRIS, G. T.; IHRKE, D. M. Improving Employee Acceptance toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems the Role of Leadership Credibility. **Review of Public Personnel Administration**, v. 20, n. 1, p. 41-53, 2000.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

HAGA, B. I.; RICHMAN, R.; LEAVITT, W. System failure: Implementing pay for performance in the department of defense's national security personnel system. **Public Personnel Management**, v. 39, n. 3, p. 211-230, 2010.

HALACHMI, A. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p. 502-516, 2005.

HONDEGHEM, A.; DORPE, K. V. Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain?. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 1, p. 9-27, 2013.

HOUSTON, D. J.; AITALIEVA, N. R.; MORELOCK, A. L.; SHULTS, C. A. Citizen Trust in Civil Servants: A Cross-National Examination. **International Journal of Public Administration**, v. 39, n. 14, p. 1203-1214, 2016.

JAIN, P. Strategic human resource development in public libraries in Botswana. **Library Management**, v. 26, n. 6/7, p. 336-350, 2005.

KRAJA, G.; RADONSHIQI, R. Performance of the Public Administrator between Practices of Human Resource Management and Performance of Public Organizations: Case Study Albanian Public Administration. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 3 S6, p. 365, 2015.

KAPPO-ABIDEMI, C.; IWU, C. G.; ALLEN-ILE, C. Retaining and properly developing employees: could this impact professional conduct? **Corporate Board: Role, Duties & Composition**, v. 11, n. 3, p. 84-92.

KAVANAGH, P.; BENSON, J.; BROWN, M. Understanding performance appraisal fairness. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 45, n. 2, p. 132-150, 2007.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

LEE, G.; JIMENEZ, B. S. Does performance management affect job turnover intention in the federal government?. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 168-184, 2011.

LIU, X.; DONG, K. Development of the civil servants' performance appraisal system in China: Challenges and improvements. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 2, p. 149-168, 2012.

MELNYK, S. A.; BITITICI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future?. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

MICHELI, P.; MANZONI, J. F. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. **Long Range Planning**, v. 43, n. 4, p. 465-476, 2010.

MULVANEY, M. A.; MCKINNEY, W. R.; GRODSKY, R. The development of a pay-for-performance appraisal system for municipal agencies: A case study. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 3, p. 505-533, 2012.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NUERNBERG, E.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão universitária: Identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 29-52, 2016.

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.

RASHEED, M. I.; ASLAM, H. D.; YOUSAF, S.; NOOR, A. A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur (IUB). **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 9, p. 3735, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLEH, M.; AMIN, A.; MUDA, S.; HALIM, M. A. S. A. Fairness of performance appraisal and organizational commitment. **Asian Social Science**, v. 9, n. 2, p. 121, 2013.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TAYLOR, J. Closing the Rhetoric-Reality Gap? Employees' Perspective of Performance Management in the Australian Public Service. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 3, p. 336-353, 2015.

THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. **Lex Localis**, v. 15, n. 2, p. 303, 2017.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Rankings Universitários Mundiais. Que Dizem os Estudos Internacionais? **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 14, n. 2, p. 5-29, 2016.

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems failures. **International journal of productivity and performance management**, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016.

VASILIEVA, E.; RUBTCOVA, M.; KAISAROVA, V.; KAISAROV, A.; PAVENKOV, O. Personal Targets for Public Servants and Their Support the Governance's Performance Conception in Russia. **International Review of Management and Marketing**, v. 5, n. 4, 2015.

WAXIN, M. F.; BATEMAN, R. Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering? **European Journal of International Management**, v. 3, n. 4, p. 495-511, 2009.

ZAKARIA, Z.; YAACOB, M. A.; YAACOB, Z.; NOORDIN, N.; SAWAL, M. Z. H. M.; ZAKARIA, Z. Key performance indicators (KPIs) in the public sector: a study in Malaysia. **Asian Social Science**, v. 7, n. 7, p. 102, 2011.