

Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa

Performance Evaluation of Human Resources in The Public Sector: Analysis of a Fragment of the Literature and Research Opportunities

Duanne Emanuel Leal Guimarães

Universidade Federal de Santa Maria

emanuelduanneguimaraes@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8666-3109>

Iago Ribeiro Bitencourt

Universidade Federal de Santa Maria

iagorbitencourt@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6257-6804>

Cristiano Sausen Soares

Universidade Federal de Santa Maria

cristianocontador@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-8699>

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar as características do campo de estudos relacionado à avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público e suas oportunidades de pesquisa. Propõe uma revisão bibliométrica realizada com o auxílio do Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C). A análise bibliométrica das variáveis propostas a partir do Portfólio Bibliográfico (PB) aponta como principais achados: (i) a mudança de foco da medição para a gestão de desempenho; (ii) 21% dos trabalhos do PB não utilizaram teorias de base; (iii) destaque para domínio contextual psicológico da avaliação de desempenho; e (iv) foco nos estágios de desenho e implantação do ciclo de vida dos sistemas de avaliação de desempenho (SAD). A pesquisa contribui ao fornecer subsídios aos pesquisadores e gestores públicos sobre as oportunidades de pesquisa e evolução da avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no Setor Público; Sistema de Avaliação de desempenho; Revisão da Literatura.

ABSTRACT

The article aims to analyze the characteristics of the field of studies related to the performance evaluation of human resources in the public sector and its research opportunities. It proposes a bibliometric review carried out with the help of the Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C). The bibliometric analysis of the proposed variables from the Bibliographic Portfolio (BP) points to the following main findings: (i) the change in focus from measurement to performance management; (ii) 21% of the BP works did not use basic theories; (iii) emphasis on the psychological contextual domain of performance evaluation; and (iv) focus on the design and implementation stages of the lifecycle of performance evaluation systems (DSS). The research contributes by providing subsidies to researchers and public managers about research opportunities and the evolution of human resources performance evaluation in the public sector.

Keywords: People Management in the Public Sector; Performance Evaluation System; Literature revision.

Introdução

O setor público vem demonstrando forte interesse em utilizar-se do planejamento estratégico para melhorar a eficiência e a eficácia das ações governamentais, bem como aumentar a confiança dos cidadãos na capacidade do governo de fornecer serviços de qualidade (Huque & Vyas, 2008). Como ferramenta de gestão e planejamento das ações governamentais, a avaliação de desempenho contribui para a aprendizagem organizacional, refletindo no processo contínuo de crescimento do ente público (Pedersini et al., 2023). A avaliação de desempenho de recursos humanos (ADRH) integra o conjunto de práticas estratégicas de planejamento das ações governamentais (Abernethy et al., 2020; Bititci et al., 2012; Kolk & Kaufmann, 2018), capaz de promover impactos diretos no desempenho e nos comportamentos e atitudes dos funcionários (Cho & Lee, 2012; Grobler et al., 2019), contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na seara da ADRH, os funcionários são considerados ativos estratégicos capazes de promover ações voltadas ao aumento da produtividade, bem como ao favorecimento da continuidade da organização (Hassanpour et al., 2021). Assim, compreender como a literatura de ADRH aborda o contexto organizacional, os componentes dos sistemas de avaliação de desempenho (SAD), as características dos funcionários e gestores (aspectos cognitivos/comportamentais), bem como seu impacto na avaliação de desempenho (AD) é relevante (Christensen et al., 2013), pois são fatores que podem influenciar os resultados individuais e organizacionais (Cho & Lee, 2012). Lee e Robertson (2023) ratificam esse entendimento, os autores ao realizarem um estudo longitudinal ao longo de dez anos em entidades públicas dos Estados Unidos, observaram que melhorias no processo de ADRH favorecem os efeitos motivacionais dos SAD de modo a aumentar a força da relação entre gestão de desempenho dos funcionários e esforço no trabalho, com impacto nas atividades específicas através das quais o desempenho da organização é gerado.

Embora seja tradicionalmente abordada por diversos pesquisadores (Akim & Mergulhão, 2015; Amaral et al., 2018; Bugalho & Schnorrenberguer, 2020; Ensslin et al., 2021; Guesser et al., 2020; Martins & Ensslin, 2020; Reynaud & Todescat, 2017; Valmorbida et al., 2018), a AD ainda carece de estudos que enfatizem a evolução científica do tema e sua associação à gestão de pessoas no setor público (Akim & Mergulhão, 2015; Guesser et al., 2020; Reynaud & Todescat, 2017; Valmorbida et al., 2018).

A partir da evidenciação da necessidade de estudos no contexto da ADRH no setor público, o presente estudo conta com a seguinte questão norteadora: Como é abordada a avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público, a partir de um fragmento da literatura? Para responder a questão, o estudo tem por objetivo analisar as características do campo de estudos relacionados à avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público e suas oportunidades de pesquisa, com base em um fragmento da literatura.

Justifica-se investigar a ADRH no contexto do setor público, em função da eficiência das ações do Estado estarem diretamente ligadas à gestão de pessoas (Guesser et al., 2020; Yahiaoui et al., 2015). Assim, a análise de um fragmento da

literatura, com suporte em bases de estudos científicos nacionais e internacionais, oportuniza aos gestores públicos conhecer e refletir sobre a modernização da ADRH na Administração Pública, indicando os caminhos a serem seguidos para o alcance de bons níveis de desempenho individual e organizacional (Cho & Lee, 2012; Audenaert et al., 2019; Grobler et al., 2019). Também, agrega valor à literatura acadêmica, ao permitir apreender o que já foi publicado, auxiliando na produção de novos conhecimentos acerca da ADRH no setor público.

Revisão da literatura

Avaliação de desempenho de recursos humanos e domínios contextuais

A AD fornece informações contábeis gerenciais importantes (Hassanpour et al., 2021), processadas por meio de SAD (Kim & Holzer, 2016; Nobari et al., 2021), a fim de, dentre outros objetivos, induzir comportamentos funcionais nos colaboradores (Rodas-Gaiter & Sanabria-Pulido, 2020). Quando aplicada na seara dos RHs, é capaz de subsidiar ações, tais como promoção, treinamento e retenção de talentos (Lin & Kellough, 2018). Assim, as informações vinculadas à AD fomentam o desenvolvimento, a gestão do conhecimento e o alinhamento de metas, de modo a auxiliar a organização na busca pelo atingimento dos objetivos (Halachmi, 2002; Rodas-Gaiter & Sanabria-Pulido, 2020). Diante disso, não a aplicar pode abrir espaço para ineficiências organizacionais (Halachmi, 2002), de modo contrário, sua aplicação coesa e coerente impacta o comportamento das pessoas, desafia a estratégia organizacional e fomenta a busca pelo alcance de objetivos mais audaciosos para o setor público (Guimarães et al., 2023; Pedersini et al., 2023).

Fundamental para as organizações públicas, a ADRH compreende a medição e gestão de desempenho de RH (Ensslin et al., 2021; Melnyk, et al., 2014), os quais, segundo Osborne et al. (2021), são componentes que devem atuar de forma alinhada às estratégias organizacionais, integrados entre si e aos diversos sistemas de informação gerenciais (SIG). Dessa forma, tanto a medição quanto a gestão de desempenho são capazes de refletir positivamente no comportamento dos servidores públicos (Osborne et al., 2021).

De fato, há uma tendência de mudança na forma com que o desempenho organizacional e individual é gerenciado e avaliado (Osborne et al., 2021), contexto em que a medição de desempenho tradicional vem perdendo espaço, uma vez que não é mais capaz de atender as novas demandas organizacionais (Kolk & Kaufmann, 2018). Nessa perspectiva, as práticas contábeis de AD tradicionais, vistas e interpretadas de forma limitada, quase que exclusivamente por meio de relatórios de desempenho financeiro e vieses de controle orçamentário (Otley, 2001), passam a vislumbrar um horizonte de abordagem integrativa entre os processos de medição e gestão de desempenho. Visão essa que apoia de forma mais efetiva à tomada de decisão (Otley, 2001; Melnyk et al., 2014). Na avaliação de desempenho de pessoal do setor público, essa renovação implica na transposição do caráter punitivo para o aperfeiçoamento do desempenho individual e coletivo, de modo a contribuir efetivamente para a gestão do interesse público (Cardoso & Petri, 2023).

A AD deve integrar diversos componentes, como as relações humanas, a aprendizagem organizacional, o desempenho e dinâmica processual, a antecipação de necessidades futuras, a mensuração e o planejamento, fornecendo uma visão abrangente para promover o sucesso organizacional (Ferreira & Otley, 2009). Ou seja, componentes tangíveis e intangíveis (Kolk & Kaufmann, 2018), capazes de aproximar o campo da AD, dos aspectos alusivos aos contextos estruturais e sociais, fatores emocionais, cognitivos e políticos presentes no ambiente organizacional (Cho & Lee, 2012; Degenhart et al., 2022). Nessa seara, pesquisadores organizacionais classificam dois tipos de domínios contextuais que devem funcionar de forma integrada na avaliação de desempenho: os fatores estruturais e os psicológicos (Giles et al., 1997; Harrington & Lee, 2015).

Os aspectos estruturais e psicológicos são tratados por Giles et al. (1997) como áreas contextuais da avaliação de desempenho (Harrington & Lee, 2015; Rasdi & Chen, 2018). Os fatores estruturais representam o próprio sistema de avaliação de desempenho, em razão de fornecer imediatamente a entrada e o processamento de informações, assim como a determinação das avaliações (Harrington & Lee, 2015; Rasdi & Chen, 2018; Yamazaki & Yoon, 2016). Enquanto isso, os fatores psicológicos refletem o intercâmbio entre avaliadores e avaliados, no qual pesa influências emocionais no processo de avaliação de desempenho (Harrington & Lee, 2015; Rasdi & Chen, 2018), tais como justiça organizacional, empoderamento, estilos de liderança, engajamento no trabalho, satisfação no trabalho, etc.

Harrington e Lee (2015) e Amor et al. (2021) fazem um paralelo entre os aspectos estruturais e os psicológicos. Os aspectos estruturais referem-se às estruturas sociais, aplicadas ao conjunto da organização, como forma de facilitar o acesso às oportunidades, informações e apoio aos recursos, corporificado no alcance de metas e objetivos organizacionais. São considerados como pré-condição impulsionadora para os aspectos psicológicos (Amor et al., 2021; Harrington & Lee, 2015). Ao contrário dos estruturais, os aspectos psicológicos enfatizam o indivíduo, qualidades individuais, com foco cognitivo/motivacional (Amor et al., 2021; Harrington & Lee, 2015).

Apesar de serem domínios contextuais distintos, deve-se estar atento ao encadeamento existente entre eles, posto que o domínio psicológico tem parte de suas reações determinadas pelo estrutural (Amor et al., 2021; Giles et al., 1997; Harrington & Lee, 2015). Por exemplo, a relação entre o domínio estrutural e psicológico é apresentada no trabalho de Guimarães et al. (2023), que identifica uma relação positiva entre a consistência do sistema de avaliação de desempenho de recursos humanos (aspecto estrutural), a justiça organizacional e o engajamento no trabalho (aspecto psicológico), com implicações para o desempenho institucional e na prestação de serviços à sociedade.

Posto isto, a interlocução entre domínios pode direcionar as iniciativas de reformas administrativas de pessoal no setor público e conseqüentemente reduzir a resistência dos cidadãos ao governo. Para enfrentar os novos desafios propostos, a sociedade exige uma governança pública mais sólida, espera-se que as organizações públicas e seus líderes realizem mudanças individuais e organizacionais fundamentais para um serviço público moderno e centrado no cidadão (Haricharan, 2023).

Ciclo de vida dos sistemas de avaliação de desempenho

Desenvolver sistemas que se refletem de forma prática na adoção e uso efetivo da AD, não é uma tarefa fácil, principalmente no setor público (Doleh & Weir, 2007; Nisio et al., 2018). Vários desafios são percebidos, tais como: dificuldade para definição de critérios de avaliação, com medições incompletas e que não abarcam de forma suficiente as dimensões de desempenho; geração de instrumentos de avaliação falhos, com sistemas desenvolvidos de forma parcial; influência política dos diversos atores e entidades organizacionais, com impacto no uso simbólico da AD (Nisio et al., 2018; Osmani & Maliqi, 2012). A suplantação desses desafios perpassa pelo processo de gestão de desempenho, que envolve a compreensão do ciclo de vida dos sistemas de avaliação/gestão de desempenho (Nisio et al., 2018).

O ciclo de vida dos SAD está dividido em quatro estágios: design; implementação; uso; e revisão (Bourne et al., 2000; Nudurupati et al., 2011). O primeiro estágio é indicado pelo design, que envolve o processo de identificação dos principais objetivos e indicadores de desempenho (Bourne et al., 2000; Nudurupati et al., 2011). Trata-se de um momento caracterizado pela busca de informações e a formação de conceitos, no qual, a partir dos achados, são planejadas as medidas englobadas no SAD, que principalmente, devem estar alinhadas com as estratégias da organização (Bourne et al., 2000; Okwir et al., 2018). Nesse cenário, os esforços são concentrados no modelo e na estrutura do sistema, em relação à construção do que se deseja medir (Bititci et al., 2012). Nesta fase, deve-se ter atenção quanto às circunstâncias contextuais e contingentes que moldam o SAD, pois medidas genéricas podem não ser adequadas a quaisquer ambientes organizacionais (Pedersini & Ensslin, 2020).

O segundo estágio refere-se à implementação, que passa pelos processos ou etapas de extração das informações, aferição, análise e divulgação dos achados para as partes interessadas (Bourne et al., 2000; Okwir et al., 2018). Tais etapas serão úteis à introdução do sistema na organização (Bourne et al., 2000; Nisio et al., 2018; Soares et al., 2017). Ademais, consiste em uma fase de articulação, que compreende a exposição de competências, assim como a padronização de processos, no intuito de promover a utilização do sistema (Matos et al., 2019).

Na fase do uso, o sistema visa apoiar a tomada de decisão pelo uso real e substantivo da AD (Nisio et al., 2018), ou seja, representa um estágio no qual se promove conhecimento sobre aspectos relacionados à gestão organizacional (Matos et al., 2019). Por meio da utilização efetiva das métricas de desempenho, tem-se o alicerce para o processo de aperfeiçoamento dos SAD (Bourne et al., 2000; Matos et al., 2019; Melnyk et al., 2014), até para a reavaliação das estratégias organizacionais (Bourne et al., 2000; Matos et al., 2019; Soares et al., 2017). Portanto, representa um estágio de geração de novos conhecimentos para subsidiar a fase de revisão do ciclo de vida dos SAD.

A revisão, último estágio do ciclo de vida do SAD, que também é denominado de *feedback*, possui como foco as atualizações necessárias para utilidade dos SAD (Maestrini et al., 2016; Nisio et al., 2018). Essas atualizações, conforme as necessidades e demandas das organizações, podem ocorrer principalmente em três contextos: no ambiente de atuação; na estratégia; e na cultura organizacional (Melnyk

et al., 2014; Pedersini & Ensslin, 2020), mediante o acréscimo de parâmetros que se tornam importantes ao longo dos estágios anteriores, ou da supressão daqueles que se fazem desnecessários. Assim, é um estágio que verifica o cumprimento dos objetivos dos SAD (Nisio et al., 2018).

Em relação aos estudos empíricos realizados sobre o ciclo de vida dos SAD, grande parte concentra-se no estágio do *design* (Nisio et al., 2018; Pedersini & Ensslin, 2020), com foco na medição, deixando de lado os estágios mais próximos da gestão de desempenho. Fato este que contraria a tendência mundial atual, no que diz respeito à AD, pois existe um movimento de mudança do eixo da medição para a gestão de desempenho (Maestrini et al., 2016; Nisio et al., 2018). Tendências recentes apontam para o desenvolvimento de estudos sobre gestão de desempenho que investiguem a avaliação da classificação de desempenho, associada aos processos cognitivos por ela desencadeados (Tenakwah et al., 2023).

Haricharan (2023) cita que existe uma adoção generalizada de sistemas de gestão de desempenho em organizações públicas em todo o mundo. Tal fato pode justificar a mudança de foco nas pesquisas científicas mais atuais. Entretanto, o autor afirma que apesar da mudança de abordagens mais tradicionais para o enfoque na aprendizagem organizacional orientada para o futuro, ainda há dúvidas sobre a eficácia dos SADRH para melhorar a produtividade e o desempenho das organizações públicas.

Metodologia

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, caracterizando-se como descritiva e bibliográfica (Richardson, 2011), sendo realizada por meio da seleção de um fragmento da literatura científica, constituindo um portfólio bibliográfico (PB), a partir da utilização do Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C). O ProKnow-C é uma ferramenta construtivista de conhecimento, com base nas delimitações do pesquisador, estruturado em quatro etapas: seleção de um PB; análise bibliométrica básicas e avançadas; análise sistêmica; e formulação de perguntas de pesquisa (Guesser et al., 2020).

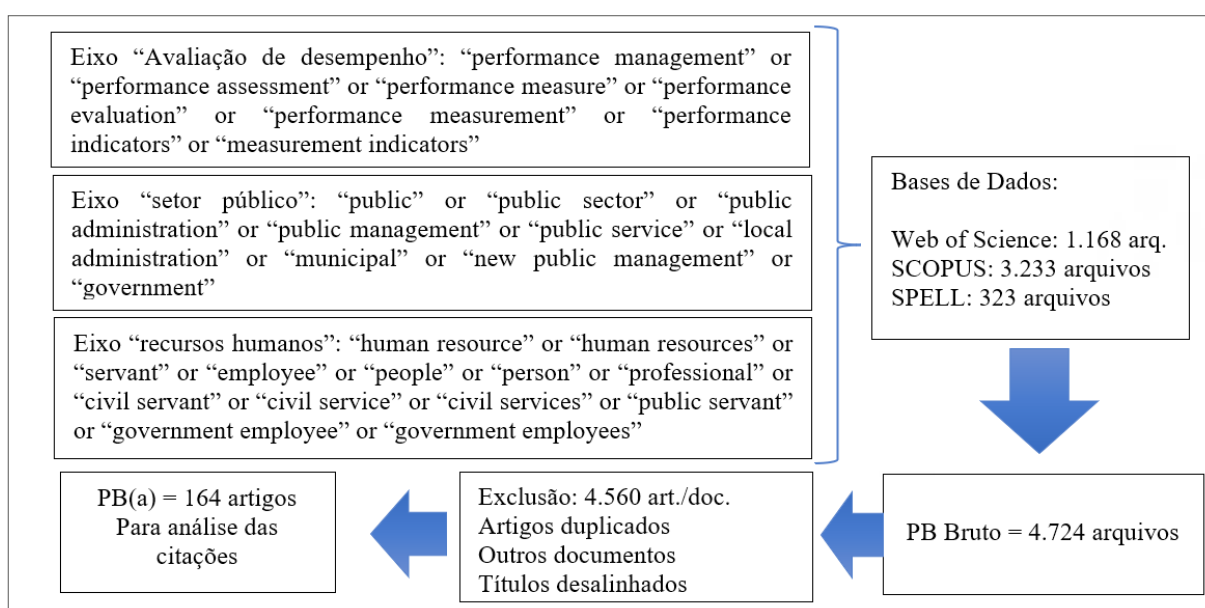
Procedimentos de coleta e análise dos dados

O tema central desta pesquisa se justificava em Guesser et al. (2020), quando destacam que estudar a ADRH no setor público é relevante, pois: (i) existe uma carência de literatura sobre o assunto; (ii) deve ser considerada a relevância da AD para que as organizações públicas alcancem seus objetivos estratégicos; e (iii) o papel do RH para realização do trabalho e sua centralidade para o bom desempenho (Guesser et al., 2020).

Dessa forma, buscou-se artigos científicos disponibilizados em bases de dados internacionais (Web of Science e SCOPUS), além da base de dados que contempla o contexto nacional, sendo escolhida a Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL), por apresentar estudos relacionados às Ciências Sociais aplicadas e concentrar importantes periódicos da área de Administração, Administração Pública e Contabilidade. Para composição do PB bruto de artigos, realizou-se a pesquisa em 14 de janeiro de 2022,

sem delimitação inicial de período de publicação, utilizando três eixos de busca: avaliação de desempenho, setor público e recursos humanos; a partir do resumo, palavras-chave e título. Na base SPELL, as palavras-chave indicadas e linhas de comando de pesquisa foram traduzidas e adaptadas para o português Brasil. A Figura 1 apresenta as bases pesquisadas, eixos de pesquisa com as respectivas palavras-chave e critérios de exclusão (artigos duplicados, manuscritos não definidos como artigos de periódicos e títulos desalinhados). A seleção inicial pelo ProKnow-C resultou em 4.724 arquivos.

Figura 1 – Portfólio bibliográfico bruto



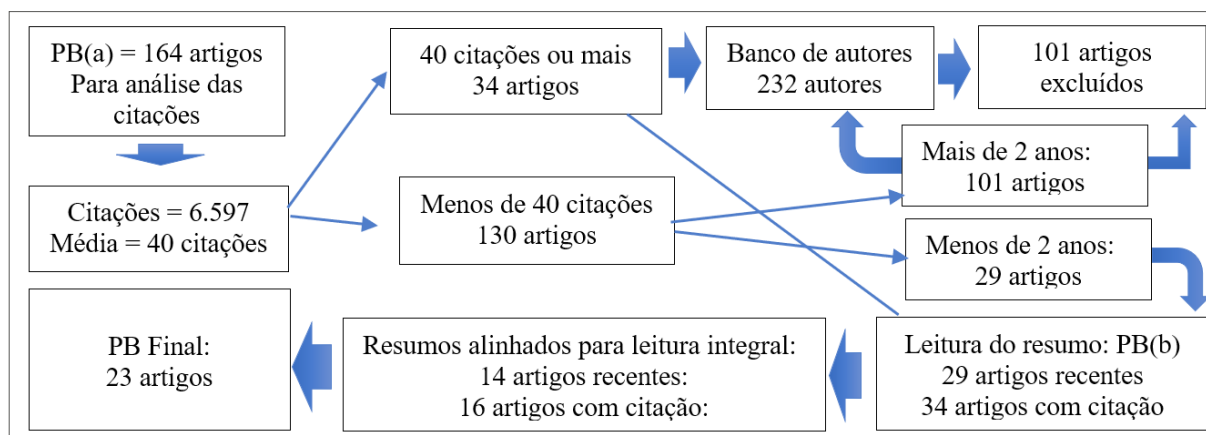
Fonte: Elaboração própria.

Para continuidade do processo de seleção do PB foi utilizado como critério a relevância e reconhecimento científico, a partir do número de citações, sendo consultada no Google Acadêmico em 20 de janeiro de 2022, totalizando 6.597 citações, cuja média é maior ou igual a 40 citações dentre os 164 artigos do PB(a). Ao adotar esse critério, foram pré-selecionados para leitura dos resumos 34 artigos que apresentam número de citação igual ou superior à média. Porém, aqueles que não alcançaram a média foram separados em dois grupos: artigos considerados recentes, cujo ano de publicação era maior ou igual a 2021 (com 29 artigos), para leitura dos resumos; e o grupo dos demais (com 101 artigos), para análise do banco de autores. Destaca-se que desse segundo grupo, nenhum artigo apresentava autores já incluídos dentre os 34 artigos pré-selecionados.

Na sequência, foi realizada a leitura dos resumos dos 34 artigos pré-selecionados, sendo considerados alinhados 16 artigos; e dos 29 artigos recentes, 14 artigos foram considerados alinhados. Finalmente, foi realizada a leitura integral dos 30 artigos cujos resumos foram considerados alinhado, sendo descartados 7 estudos que tangenciavam o tema ou realizavam comparativos entre os setores público e privado, bem como os

estudos bibliométricos, constituindo-se um PB final de 23 artigos, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Portfólio bibliográfico



Fonte: Elaboração própria.

Para atribuir conformidade à seleção do PB, um dos autores com experiência na utilização da ferramenta construtivista ProKnow-C atuou verificando os resultados, conforme sugestão de Creswell (2014). Os artigos selecionados no PB estão citados na seção de Referências com a identificação de número sequencial [PB 1 a 23], seguindo, primeiramente, a ordem decrescente de citações, do maior para o menor, e, em caso de artigos com o mesmo número de citações, a ordem alfabética.

Quanto à análise dos dados, utiliza-se variáveis básicas e avançadas (Guesser et al., 2020). As variáveis básicas compreendem: a evolução das pesquisas ao longo dos anos; teorias subjacentes presentes nos artigos do PB; as tipologias metodológicas utilizadas para construção dos artigos; e os periódicos e autores que compõem o PB. Destaca-se que tais variáveis são analisadas com base na frequência de identificação, pelos autores. No que se refere às características avançadas, foram averiguados os domínios contextuais da avaliação de desempenho: fatores estruturais e fatores psicológicos (Harrington & Lee, 2015), com seus aspectos de análise, bem como uma segunda variável referente ao ciclo de vida dos SAD e características analisadas nas respectivas etapas (Bourne et al., 2000; Franco-Santos et al., 2007).

Análise e discussão

Análise Bibliométrica das Características Básicas

A primeira variável básica refere-se à evolução temporal das pesquisas do PB, com foco nas principais contribuições e achados, conforme Quadro 1. Os resultados de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), Beltrán (2008) e Elvira e Faria (2021) concentram-se nas questões relacionadas aos sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos (SADRH), assim como em suas perspectivas de sucesso, abordando fatores positivos que poderiam ser adotados na fase de implementação

desses sistemas. Nos trabalhos de Kellough e Nigro (2002), Harrington e Lee (2015), Kim e Holzer (2016) e Maake, Harmse e Schultz (2021) foram averiguadas as percepções dos funcionários sobre os SADRH, antecedentes e consequentes dos aspectos voltados à implementação, aceitação, participação e qualidade desses sistemas.

Quadro 1 - Evolução das pesquisas ao longo dos anos

Ano de publicação do artigo	Principais Contribuições
1998, 2021, 2021, 2008	Investigação de um sistema de avaliação de desempenho no setor público
2002, 2014, 2016, 2021, 2021	Percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho
2007, 2021	Proposição de medidas de melhoria da avaliação do desempenho de pessoas
2007	Participação da gestão de RH na implantação de um SAD
2009	Impacto das práticas de gestão de RH no desempenho
2011, 2019, 2021	Contribuições sobre o processo de gestão de desempenho no setor público
2016, 2017, 2021, 2022, 2022	Efeitos da liderança no sistema de gestão de recursos humanos
2021, 2021	Desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Também foram identificados artigos que exploraram as contribuições práticas para a gestão de desempenho, como em Maake et al. (2011), Audenaert et al. (2019) e Lee (2021). Esses estudos empíricos verificam questões intrínsecas e extrínsecas aos SADRH que afetam o comportamento dos funcionários públicos, associando o sucesso do setor público a uma gestão de desempenho de RH eficiente. As pesquisas de Campbell, Lee e Im (2016), Dias e Borges (2017), Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021) e Utych e Fowler (2022) tem entre suas principais discussões, os estilos de liderança, o processo de *feedback*, o engajamento no trabalho, o desenvolvimento de equipes e a definição de metas. Assim como a temática da gestão de desempenho, representam uma nova tendência da pesquisa.

A evolução das publicações ao longo dos anos demonstra uma mudança no padrão das pesquisas na direção da gestão de desempenho (Kolk & Kaufmann, 2018), que concatenada aos aspectos cognitivos e comportamentais dos *stakeholders* atuantes no processo de AD (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2021), atuam como carro-chefe para o aprimoramento e utilidade dos SAD (Cho & Lee, 2012; Christensen et al., 2013). Melnyk et al., (2014) destacam a ideia de mudanças dos interesses de pesquisa, ao afirmarem que os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, que se concentravam na medição, não são suficientes para enfrentar os desafios contemporâneos. Desta forma, torna-se importante a utilização de sistemas de gestão de desempenho que tornem a tomada de decisão mais assertiva e eficiente (Nudurupati et al., 2011; Kolk & Kaufmann, 2018).

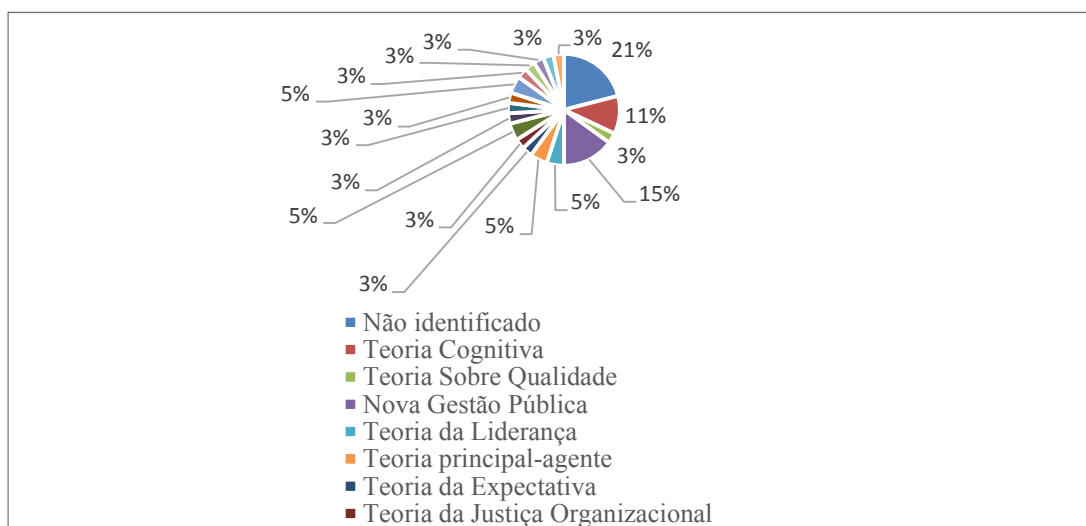
Mudanças fundamentadas na tecnologia da informação, no contexto político-organizacional e econômico-social exigem a busca por novos direcionamentos para a pesquisa moderna. Contudo, embora as pesquisas mais recentes apresentem uma variação no curso das discussões (Pedersini et al., 2023), com um enfoque voltado

à gestão do desempenho, a situação fática na administração pública ainda nos leva a impressão de uma evolução gradativa e descompassada (Haricharan, 2023). Ainda se busca consolidar o entendimento entre teoria e prática, assim como estabelecer relações contínuas entre a avaliação de desempenho e as demandas internas e externas das organizações públicas (Pedersini et al., 2023).

A transição entre modelos de ADRH ultrapassados para concepções mais modernas, por vezes, exige uma ação célere do poder público, que por falta de planejamento prévio ou a burocracia estatal não são adequadamente implementados e adaptados aos novos contextos que atendam as necessidades da gestão. O descompasso e delongamento na transição entre modelos ADRH prejudica o aprimoramento de mecanismos de governança, que possibilitam uma melhor qualidade na prestação de serviços públicos (Cardoso & Petri, 2023; Haricharan, 2023).

Outra variável aborda as teorias subjacentes identificadas no PB, conforme Figura 3. A partir das teorias identificadas nos estudos, destacam-se como mais utilizadas a New Public Management (NPM) ou Nova Gestão Pública (15%) e a Teoria Cognitiva (11%). É possível inferir que a NPM continua sendo relevante principalmente devido a sua premissa básica de buscar maior eficiência nas organizações públicas, ao aplicar modelos de gestão que tem origem no setor privado, bem como os conceitos de gestão estratégica e ferramentas empresariais que focam na atividade fim organizacional (Osborne et al., 2021). Para Degenhart et al. (2022), a abordagem da Teoria Cognitiva, associada à contabilidade, torna-se importante por ampliar a perspectiva sobre os processos, devido aos fatores psicológicos e as atitudes dos colaboradores influenciarem no ambiente de trabalho. Outro fator que cabe observar é que 21% dos trabalhos não utilizaram teorias de base. Tenakwah et al. (2023) identificaram que pesquisas na área de desempenho de recursos humanos no setor público tendem a apresentar diversas perspectivas teóricas ou não expor qualquer enquadramento conceitual ou teórico para os estudos, corroborando os achados deste trabalho.

Figura 3 - Análise das teorias subjacentes



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Whetten (1989), um dos objetivos no desenvolvimento de estudos científicos é a discussão com base em teorias já existentes ou a proposição de uma nova, fazendo com que o pesquisador desenvolva uma nova reflexão, reestruturação, ou avance em determinado campo do conhecimento. Para mais, também é possível trazer robustez a uma pesquisa alinhando a teoria com questões práticas, colaborando para campos pouco explorados e trazendo possíveis soluções para problemas reais (Schatzki, 2017). Os achados desta pesquisa identificaram que não há uma homogeneidade entre teorias utilizadas, sendo assinaladas 17 teorias diferentes, que estão concentradas entre os campos do conhecimento da contabilidade e da psicologia, este último campo representado por trabalhos contemplados no PB especialmente a partir de 2019. Também foram analisadas as tipologias metodológicas utilizadas no PB (Figura 4).

Figura 4 - Análise das Metodologias Utilizadas



Fonte: Elaboração própria.

Dentre os artigos do PB verifica-se a abordagem quantitativa com a utilização do procedimento técnico *survey* de modo predominante (61%), sem a agregação de outros métodos, com exceção dos trabalhos de Kellough e Nigro (2002), Beltrán (2008) e Rasheed et al. (2011). Essa abordagem foi utilizada nos trabalhos de Dias e Borges (2017), Audenaert et al. (2019), Maake et al. (2021), Lee (2021) e Yoon (2021), com emprego de questionários estruturados como instrumentos para coleta de dados. Nesse quesito, sublinha-se que esses instrumentos, em sua maioria, foram validados em estudos anteriores, poucos autores desenvolveram novos instrumentos de pesquisa, limitando-se às pesquisas de Kellough e Nigro (2002) e Yoon (2021). Também, no geral, tais estudos não apresentam de forma explícita a realização de adaptações nos instrumentos de coleta em relação ao contexto das pesquisas. Assim, a partir da análise do PB, pode-se inferir que pouco se tem evoluído em relação à identificação e aferição de novos constructos e variáveis de pesquisa no campo da ADRH.

Para Tenakwah et al. (2023) as abordagens metodológicas quantitativas são comuns na área de gestão de pessoal no setor público. Há a necessidade de que trabalhos futuros incorporem abordagens de métodos mistos e multiníveis por meio de estudos empíricos, que envolvam mais de uma organização.

Os estudos de caso representam o segundo maior enquadramento técnico utilizado, presente em 35% dos artigos do PB, como em Elvira e Faria (2021), Maillard e Savage (2021), Hassanpour, Barzoki, Javadi e Safari (2021) e Sánchez e Moreira (2021). Predominam os estudos de caso múltiplos, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, como na pesquisa de Elvira e Faria (2021). Ademais, poucos artigos

realizaram a triangulação de fonte de dados, a exemplo das pesquisas de Elvira e Faria (2021) e Hassanpour et al. (2021). Os resultados desta etapa indicam a tendência da literatura em recorrer a estudos de casos múltiplos, que agregam maior poder de explicação e a necessidade de rigor metodológico quanto à triangulação de informações, posto que é uma característica inerente ao método do estudo de caso.

No Quadro 2 evidenciam-se os periódicos que integram o conjunto de artigos do PB. Quanto aos periódicos que publicaram os estudos do PB, 20 revistas divulgaram os 23 artigos. Os periódicos com maior número de publicações foram o *The International Journal of Human Resource Management*, *Public Personnel Management* e *Review of Public Personnel Administration*, com 2 artigos cada. Além disso, o Quadro 2 aponta que poucos periódicos utilizados pelos pesquisadores para divulgação dos seus estudos não são especializados nos eixos chave “recursos humanos” e “setor público”, como o periódico *Economies*. Dentre as revistas nacionais, destacam-se a *Revista de Administração Mackenzie*, a *Revista do Serviço Público* e a *Revista de Administração Pública*.

Quadro 2 - Periódicos que compõem o PB

Periódicos PB	Quantidade de artigos no PB
The International Journal of Human Resource Management	2
Revista Electrónica de Investigación Educativa	1
Public Personnel Management	2
Personnel Review	1
Public Management Review	1
Revista de Administração Mackenzie	1
Revista Do Serviço Público	1
Revista de Administração Pública	1
International Journal of Productivity and Performance Management	1
Review of Public Personnel Administration	2
Transylvanian Review of Administrative Sciences	1
Policing and Society	1
Journal of Human Resource Management	1
Performance Measurement and Metrics	1
African Journal of Business Management	1
Innovations in Education and Teaching International	1
Economies	1
Administration & Society	1
International Journal of Public Administration	1
SAGE Open	1

Fonte: Elaboração própria.

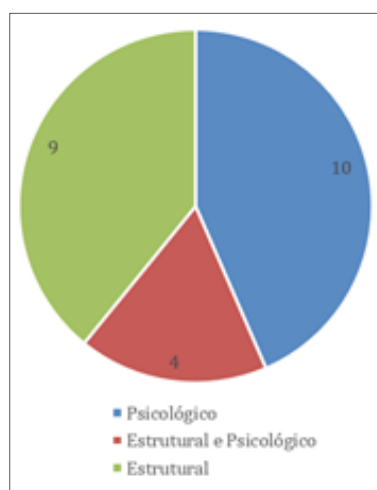
Outro aspecto importante diz respeito aos países de origem dos periódicos, observou-se uma variabilidade deles, tais como o *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (Romênia), *Revista Electrónica de Investigación Educativa* (México), *African Journal of Business Management* (África do Sul) e o *Economies* (Suíça). O país mais representativo no PB é o Reino Unido, com o total de 6 periódicos, sendo eles, o *Personnel Review*, *Public Management Review*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, *Policing and Society*, *Journal of Human Resource Management* e o *Performance Measurement and Metrics*.

Ainda quanto à análise das variáveis básicas, na seção das referências, denota-se um total de 56 autores integrantes do fragmento da literatura em estudo. Desse total, notam-se 4 artigos com apenas um autor, 12 artigos com dois autores, 3 artigos com três autores, 3 artigos com quatro autores e 1 artigo com cinco autores. Também é possível ressaltar os estudos de Brown, Hyatt e Benson (2010) e Kellough e Nigro (2002), como destaques e importantes para a temática, sendo os mais referenciados do PB, com um total de 371 e 237 citações, respectivamente.

Análise Bibliométrica das Características Avançadas

A primeira variável avançada consiste na análise dos domínios contextuais da avaliação de desempenho, que podem ser: fatores estruturais, como um sistema de avaliação de desempenho, e fatores psicológicos relacionados à troca social ou interações entre avaliadores e avaliados (Harrington & Lee, 2015), ou seja, fatores cognitivos/comportamentais. A Figura 5 apresenta a distribuição dos artigos em relação aos domínios contextuais psicológico, estrutural/psicológico e estrutural da avaliação de desempenho empregada nos estudos do PB.

Figura 5 - Domínios Contextuais da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração própria.

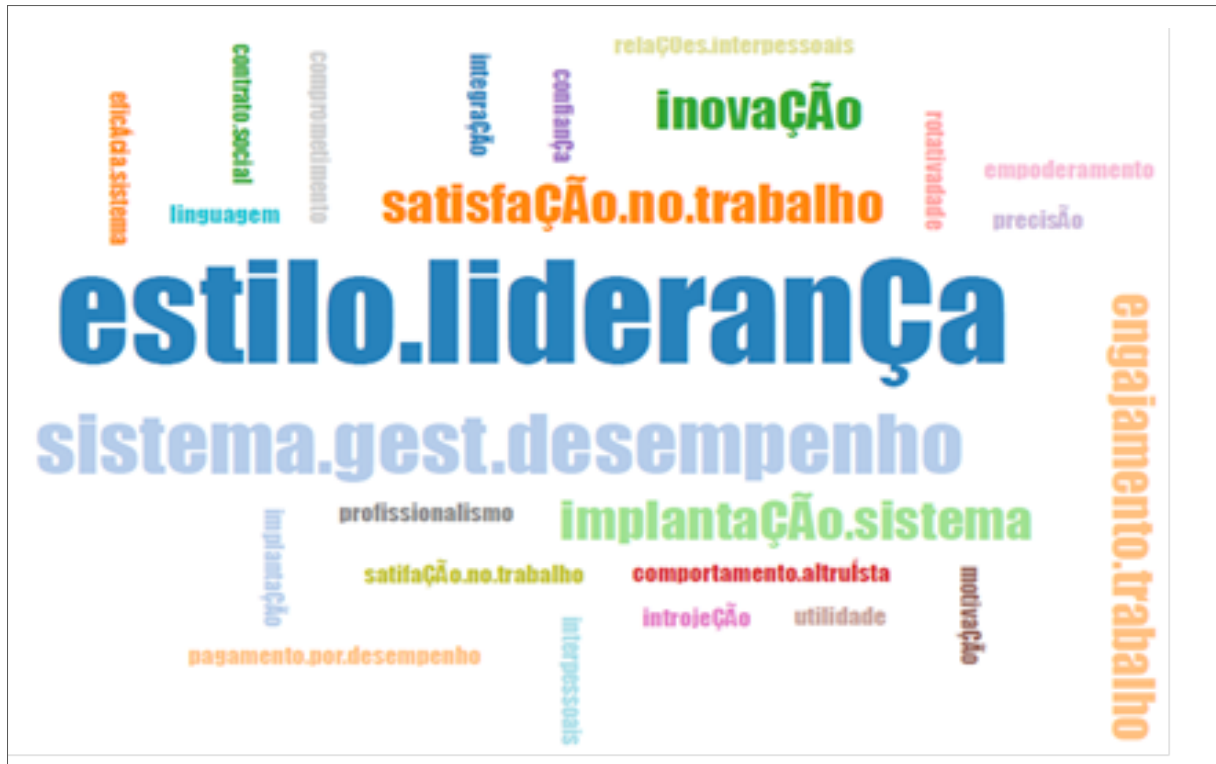
O domínio contextual psicológico da avaliação de desempenho prevaleceu nos artigos do PB, com um total de 10 publicações. Ao comparar as indicações desses domínios por ano de publicação, tem-se que os artigos classificados como atuais (2021

e 2022) apresentaram 5 estudos nesse domínio; 2 no domínio estrutural/psicológico e 4 no estrutural. O domínio estrutural também engloba a maioria das publicações classificadas como anteriores a 2021, citando-se Guimarães et al. (1998), Bilgin (2007), Doleh e Weir (2007), Beltrán (2008) e Rasheed, Yousaf e Noor (2011). Dessa forma, verifica-se que há uma tendência de mudança nas pesquisas sobre AD de pessoal, do domínio estrutural para o psicológico.

Os estudos que abordam os dois domínios contextuais concomitantemente, apresentaram-se menos representativos em termos de frequência, com 4 publicações: Kellough e Nigro (2002); Audenaert et al. (2019); Maillard e Savage (2021); e Yoon (2021). Tal fato, associado às recentes publicações, indicam que a interação entre os domínios pode representar um olhar sobre a AD ainda pouco estudado e que vem despertando o interesse dos pesquisadores, como oportunidade para pesquisas futuras. Em relação a esse aspecto, Maharvi et al. (2014) assevera que a AD deve integrar os diversos domínios, visto que o contexto estrutural representa um fator contingencial capaz de se refletir nas reações psicológicas dos usuários dos SAD. Portanto, a fim de representar a realidade contextual a qual está inserida, a AD deve realizar um ajuste fino nas relações entre fatores estruturais e psicológicos.

A despeito da pouca abordagem dos dois domínios contextuais de forma concorrente, o estudo de Guimarães et al. (2023) adota um modelo empírico no qual percebe-se que o ajuste entre aspectos estruturais da ADRH, basilares e legitimadores do processo de gestão de desempenho de recursos humanos, e os fatores psicológicos podem fortalecer os canais de comunicação intraorganizacionais e ajudar os servidores públicos na compreensão das mensagens repassadas pela gestão, de modo a alcançar um maior foco nos objetivos organizacionais. Como forma de representação fidedigna da realidade contextual da administração pública, reforça-se a necessidade de estudos empíricos que analisem o encadeamento entre fatores estruturais e psicológicos. Conforme observado na Figura 6, o constructo mais presente no domínio estrutural concerne no Sistema de Avaliação/Gestão de Desempenho, que contempla 6 publicações, citando-se os estudos de Doleh e Weir (2007), e Rasheed et al. (2011). Cabe salientar que, no geral, esses estudos tratam de aspectos voltados ao *design*, implementação e uso, bem como fatores positivos e negativos que impactam o bom funcionamento e utilidade dos Sistemas. No domínio psicológico, os constructos mais frequentes são os estilos de liderança, engajamento e satisfação no trabalho, abordadas em estudos recentes como em Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021), e Vu, Plimmer, Berman e Há (2022).

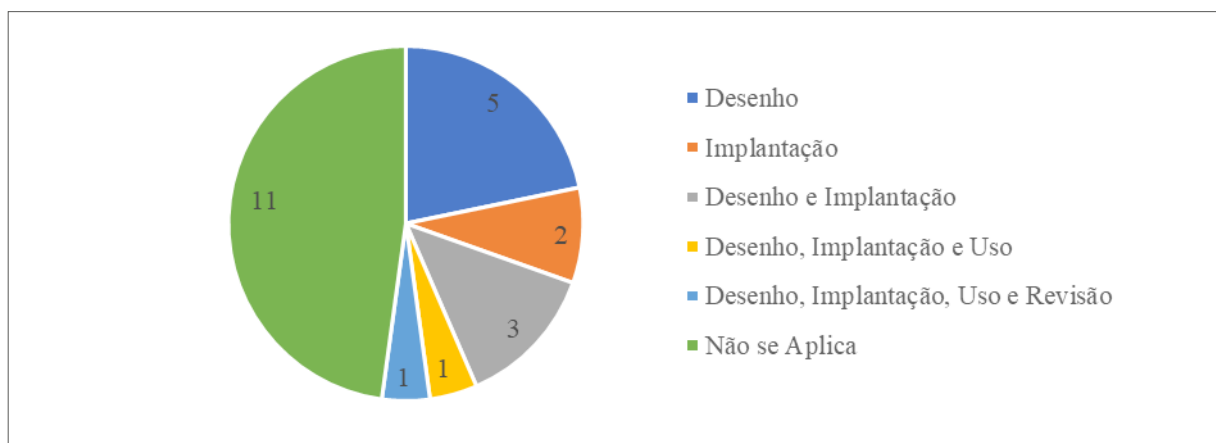
Figura 6 - Constructos de análise dos domínios contextuais



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às etapas do ciclo de vida dos SAD, apresenta-se a Figura 7.

Figura 7 - Etapas do Ciclo de Vida



Fonte: Elaboração própria.

A partir desses dados é possível verificar que a maioria dos artigos que tratam dos sistemas de avaliação/gestão de desempenho limitam-se exclusivamente ao desenho, primeira etapa do ciclo de vida (5 artigos), dos quais, 4 foram publicados em 2021. A etapa da implantação é representada de modo particular em 2 artigos:

Abu-Doleh e Weir (2007), e Elvira e Faria (2021). O estudo integrado dessas duas fases foi observado em 3 artigos: Guimarães et al. (1998); Bilgin (2007); e Rasheed et al. (2011). Em relação aos estágios uso e revisão, os artigos do PB não revelaram uma abordagem exclusiva, trabalhada apenas em 2 estudos do PB: Beltrán (2008) e Nobari et al. (2021). Esses achados corroboram com a interdependência e necessidade de mais estudos que observem o ciclo de vida dos SAD como um todo (Pedersini & Ensslin, 2020). Nesse cenário, apesar da literatura contemporânea indicar uma mudança na direção das pesquisas voltadas aos Sistemas de Gestão de Desempenho (Maestrini et al., 2016), deslocando o foco da medição para gestão, no quesito ciclo de vida ainda se concentram os esforços nas fases iniciais de desenvolvimento desses sistemas (Pedersini & Ensslin, 2020).

Maestrini et al., (2016) e Pedersini e Ensslin (2020) criticam o direcionamento da literatura às fases iniciais de desenvolvimento dos SAD. Para os autores, o ciclo de vida dos SAD é um processo estruturado, que exige *feedbacks* contínuos e integrados entre seus estágios. Portanto, não consiste em uma sequência linear ou estanque de etapas (Maestrini et al., 2016; Pedersini & Ensslin, 2020).

Apesar das entidades públicas estarem adotando um conceito mais gerencial de SAD, isso não vem se materializando em melhorias nos resultados de desempenho das organizações (Haricharan, 2023). Tal fato pode indicar, como na literatura sobre ciclo de vida dos SAD, que na prática os estágios iniciais dos SAD dominam os esforços da administração pública no processo de avaliação de desempenho. Para projetar um processo que forneça informações e retornos válidos sobre o desempenho dos funcionários deve-se ter atenção à compreensão dos efeitos dos sistemas de gestão de desempenho, bem como dos desafios associados à implementação eficaz desses sistemas (Haricharan, 2023).

As organizações públicas e pesquisas voltadas aos SADRH naquele setor devem abordar questões associadas às mudanças nos sistemas de gestão de desempenho ao longo do tempo, ou seja, um olhar além dos ciclos iniciais de um SAD. Existe um processo dinâmico no qual a gestão deve tomar medidas para modificar práticas e processos relevantes de forma a adaptá-los às necessidades, metas prioritárias, níveis de desempenho alvo e objetivos, de modo a se apropriarem das fases de uso e revisão, a fim de influenciar as reações dos funcionários à gestão do desempenho (Haricharan, 2023).

Além da mudança na direção das pesquisas, Pedersini et al. (2023) apontam para a escassa literatura empírica que trata dos ciclos de vidas dos SAD no setor público. Ao tratarem do ciclo de vida do SAD no contexto público portuário, os autores indicam que há uma dificuldade de encontrar um *benchmarking* para direcionamento da construção de modelos de avaliação de desempenho no setor público (Pedersini et al., 2023).

Identificadas as fases do ciclo de vida, passou-se a distinguir, por meio da análise do PB, as características consensuais de cada etapa do ciclo de vida, fundamentado nos estudos de Franco-Santos et al. (2007) e Matos et al. (2019). A fase de concepção/design é aquela com o maior número de características consensuais, as quais podem ser balizadas especialmente pelas seguintes: critérios de desempenho identificados

a partir da percepção dos usuários; medidas de desempenho que devem integrar-se; utilização de critérios financeiros e não financeiros; medidas derivadas e alinhadas às estratégias da organização; e, multidimensionalidade do sistema (Franco-Santos et al., 2007; Matos et al., 2019).

A fase da implantação esteve significativamente presente nos artigos do PB. As características acordadas apontaram de forma congruente para comprometimento e apoio da alta administração, bem como mecanismos de comunicação eficazes (Franco-Santos et al., 2007; Matos et al., 2019). Após a implementação, as demais fases do ciclo de vida são uso, representada pela característica na qual as medidas devem fornecer um *feedback* tempestivo e atualizado a seus funcionários, e revisão, que apresenta como elemento principal do sistema de medição de desempenho a necessidade de incluir um mecanismo eficaz de revisão de metas e padrões (Franco-Santos et al., 2007; Matos et al., 2019).

Oportunidades de Pesquisa

Avaliar os resultados, tarefas demandadas, projetos propostos e, sobretudo, o desempenho dos colaboradores, devem ser objetos de atenção por parte da gestão, requerendo um acompanhamento constante a fim de verificar se estão ajustados e corroboram para o alcance dos objetivos organizacionais (Melnik et al., 2014). Para tanto, a gestão precisa estar atenta às áreas de melhoria, que podem ser identificadas mediante a integração entre medição e gestão de desempenho, atributos estruturais e psicológicos, pois são fatores importantes para fornecer uma visão abrangente da AD e promover o sucesso organizacional (Bititci et al., 2012; Ferreira & Otley, 2009; Harrington & Lee, 2015).

O processo de melhoria da usabilidade dos SAD prossegue com a interlocução entre aqueles fatores e os ciclos de vida dos sistemas (Bourne et al., 2000; Matos et al., 2019). Assim, para avançar no conhecimento relacionado às transformações que podem agregar valor à gestão, a análise do fragmento da literatura neste estudo permitiu a identificação de oportunidades de pesquisa na área de avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público e desafios aos gestores, demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3 - Oportunidades de pesquisa em AD de RH no setor público

Análise	Oportunidades de pesquisa	Desafios para os gestores
Bibliométrica (variáveis básicas)	Integrar a medição e gestão de desempenho de recursos humanos em pesquisas no setor público.	Utilizar da interlocução entre os sistemas de medição e gestão de desempenho de RH, com o propósito de obter informações mais completas e precisas.
	Desenvolver pesquisas que envolvam a discussão com teorias de base, permitindo ao pesquisador desenvolver reflexões que avancem em determinado campo do conhecimento.	Permitir que a agenda de pesquisa na área de AD de RH esteja presente nas organizações, para que, assim, possa fornecer soluções aos problemas gerenciais associados à temática.
	Aplicar tipologias metodológicas que permitam uma maior profundidade nas discussões dos resultados da pesquisa em AD de RH.	Permitir maior acessibilidade dos pesquisadores ao ambiente organizacional, mediante parcerias com instituições de pesquisa científica.

Bibliométrica (variáveis avançadas)	Integrar os domínios contextuais estrutural e psicológico nas pesquisas sobre AD de RH.	Alinhar os sistemas de avaliação de desempenho a fatores estruturais, contingenciais e psicológicos.
	Avançar estudos referentes às etapas finais do ciclo de vida dos SAD, uso e revisão.	Incorporar <i>feedbacks</i> das etapas do ciclo de vida na construção de SAD eficazes.

Fonte: Elaboração própria.

As oportunidades de pesquisa identificadas a partir do PB e apresentadas no Quadro 2, evidenciam as tendências de evolução da pesquisa científica relacionadas à ADRH no setor público, bem como contribuem com os interessados nesse campo de estudo ao destacar as necessidades de avanços no aspecto teórico. Por exemplo, Harrington e Lee (2014) e Amor et al. (2021) reforçam a necessidade de pesquisas que integrem os domínios estruturais e psicológicos, enquanto Nisio et al. (2018) aduzem que condições endógenas e exógenas permeiam o ambiente de introdução dos SAD, perspectiva que sustenta um olhar atento aos estágios de uso e revisão do ciclo de vida desses sistemas. Da mesma forma, observam-se desafios que se impõem aos gestores públicos de RH, no aspecto prático, em relação à medição e gestão de desempenho e ao uso e revisão dos SAD, além de possibilitar a abertura de espaços para realização de pesquisas, servindo de *framework* aos demais entes do setor.

Conclusões

A avaliação de desempenho é um dos pilares da gestão de recursos humanos, pois subsidia as diversas práticas de gestão de RH, como incentivos, treinamento de funcionários, recrutamento, segurança no trabalho etc. (Doleh & Weir, 2007). Na esfera pública, o campo da AD deve acompanhar as mudanças sociais exigidas na prestação de serviços à população (Hays & Kearney, 2002). Nesse contexto, sistemas eficazes de medição e gestão de desempenho em organizações públicas podem facilitar a avaliação do impacto dos recursos tangíveis e intangíveis empregados nos programas e ações, em busca do bem-estar dos *stakeholders* que se relacionam com a Administração Pública (Huque & Vyas, 2008).

A relevância da avaliação de desempenho de recursos humanos instigou o objetivo da pesquisa, que consistiu em analisar as características do campo de estudos relacionados à avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público e suas oportunidades de pesquisa, com base em um fragmento da literatura. O instrumento empregado para o alcance do objetivo foi o ProKnow-C, que possibilitou a seleção de um PB composto por 23 artigos, considerados relevantes pelos critérios de seleção adotados, cuja análise bibliométrica empregou variáveis básicas e avançadas, que auxiliam na identificação de oportunidades para pesquisas futuras.

A análise bibliométrica básica permitiu verificar que as pesquisas sobre avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público estão em processo de mudança, de um viés de medição, para gestão de desempenho. As mudanças nos interesses de pesquisa estão alinhadas às novas práticas de planejamento e gestão organizacionais (Hays & Kearney, 2002). O estudo da evolução temporal constatou trabalhos que abordam os sistemas de avaliação de pessoal e as perspectivas de sucesso dos

métodos implementados, as percepções dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho, e aspectos voltados à qualidade dos sistemas. O maior volume de pesquisas identificado esteve ligado aos estilos de liderança, processo de *feedback*, engajamento, desenvolvimento de equipes e definição de metas.

Por sua vez, em relação às teorias de base, destaca-se que 21% dos trabalhos não as utilizam. Dentre os 79% de artigos que aplicam teoria de base, 15% utilizam a New Public Management e 11% a Teoria Cognitiva. As demais teorias vislumbradas estão dispersas, apropriadas aos artigos de forma secundária e heterogênea, sendo assinaladas 17 teorias diferentes, nos campos do conhecimento da contabilidade e da psicologia. Com respeito às tipologias metodológicas, dentre os artigos do PB, verifica-se a abordagem quantitativa com a utilização do procedimento técnico *survey* predominante (61%), seguido pelos estudos de caso (35%). Esses achados revelam a necessidade de as pesquisas aplicarem teorias de base de forma mais contundentes, assim como a diversificação de metodologias de pesquisa científica, com a finalidade de aprofundar as discussões proporcionadas pelos estudos científicos.

Os periódicos que publicaram mais estudos no PB foram o The International Journal of Human Resource Management, Public Personnel Management e Review of Public Personnel Administration, com 2 artigos cada. Observou-se uma variabilidade quanto aos países de origem dos periódicos, que inclui estudos publicados na Romênia e México. Ainda no tocante à análise das variáveis básicas, foram identificados um total de 56 autores integrantes do fragmento da literatura selecionado. Destaca-se a realização de parcerias no desenvolvimento das pesquisas sobre o tema, com predomínio de 2 autores por publicação.

Quanto à análise das características avançadas, constatou-se uma tendência de mudança nas pesquisas sobre avaliação de desempenho de pessoal, do domínio estrutural para o psicológico. Esse resultado está alinhado com a identificação das teorias utilizadas nos estudos do PB, ressaltando-se as teorias da psicologia. O domínio contextual psicológico contou com um total de 10 artigos do PB, que em sua maioria, são artigos recentes, publicados entre os anos 2021 e 2022. Estudos que abordam os dois domínios contextuais apresentaram-se menos representativos. Portanto, integrar os dois domínios contextuais representa uma oportunidade de pesquisa. Dentre os principais aspectos de análise, no domínio estrutural concentram-se o Sistema de Avaliação/Gestão de Desempenho, que contempla 6 publicações, enquanto no domínio psicológico os constructos mais relevantes são estilos de liderança, engajamento e a satisfação no trabalho.

As etapas do ciclo de vida dos SAD também foram analisadas no âmbito das características avançadas. A maior parte dos artigos que tratam de sistemas de avaliação/gestão de desempenho limita-se à primeira etapa do ciclo de vida, que consiste no desenho 5, enquanto a fase da implantação é representada por 2 artigos, ao passo que 3 publicações utilizaram os dois estágios de forma concomitante. Dessa forma, conclui-se que as pesquisas ainda se concentram nas fases iniciais de desenvolvimento dos SAD, corroborando com os achados de Pedersini e Ensslin (2020). Algumas das características consensuais relatadas nas etapas do ciclo de vida foram: critérios de desempenho identificados a partir da percepção dos usuários; medidas de desempenho que devem se integrar; comprometimento e apoio da alta administração;

mecanismos de comunicação eficazes; medidas devam fornecer *feedback* tempestivo e atualizado a seus funcionários; sistema de medição de desempenho devem incluir um mecanismo eficaz de revisão de metas e padrões.

O estudo apresenta algumas limitações, como, por exemplo, a escolha de 3 bases de estudos científicos, limitando o alcance aos estudos publicados e integrantes de outras bases. Da mesma forma, a definição e análise de variáveis identificadas junto ao PB, adota critérios de julgamento e interpretação dos autores da pesquisa, contudo, o uso de um processo estruturado de seleção de estudos que auxilia na construção do conhecimento, pode atenuar tais limitações. Assim, como sugestão para aprofundamento desta pesquisa, sublinha-se acrescentar outras bases de pesquisa, analisar outras características e variáveis básicas e avançadas, bem como desenvolver trabalhos voltados a suprir as lacunas apresentadas neste estudo.

Referências

- Abernethy, M. A., Dekker, H. C., Grafton, J., & Grafton, J. (2020). The Influence of performance measurement on The Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science*, 67(1), 640-659.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance assessment: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Akim, É. K. & Mergulhão, R. C. (2015). Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 49, 337-366.
- Amaral, B. G., Enssilin, S. R., Valmorbida, S. M. I., & Dutra, A. (2018). Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. *Caderno de Administração*, 26(1), 147-169.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: a cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834. [PB 5]

- Beltrán, M. R. (2008). La evaluación del desempeño docente en La Universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10(1), 1-15. [PB 7]
- Bilgin K. U. (2007). Performance management for public personnel: multi-analysis approach toward personnel. *Public Personnel Management*. 36(2), 93-113. [PB 10]
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 305-307.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396. [PB 1]
- Bugalho, F. M., & Schnorrenberger, D. (2020). Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na Administração Pública: insights da literatura internacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 184-206.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2015). At the expense of others: altruistic helping behavior, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795-818. [PB 11]
- Cardoso, L. L., & Petri, S. M. (2023). Avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial: quais indicadores estão presentes na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6).
- Cho. Y. J. & Lee, J. W. (2012). Performance management and trust in supervisors. *Review of Public Personnel Administration*. 32(3), 236-259.
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Jungho, P. (2013). Public Service motivation, task, as non-task behavior: a performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28-52.
- Creswell, J. W. (2014). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 4. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman.

- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppusamy, S. (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1) 72-82.
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 1-16.
- Dias, M. A. M. J. & Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. [PB 12]
- Doleh, J. A. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75-84. [PB 3]
- Elvira, E. J. S. & Faria, B. M. de F. (2021). Impact of Policy Implementation Shortcomings and Context Constraints on The Effectiveness of Civil Servant Performance Appraisal: the case of Brazilian Federal Service. *Revista do Serviço Público*, 72(b), 88-115. [PB 19]
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*.
- Ferreira, A. & Otley, D. T. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263- 282.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political and relationship components. *Human Resource Management Review*.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79-119.

- Giles, W. F., Findley, H. M., & Feild, H. S. (1997). Procedural fairness in performance appraisal: beyond the review session. *Journal of Business and Psychology*, 11, 493-506.
- Grobler, A., Grobler, S., & Mathafena, R. (2019). Measurement of the perceptions of human resource practices in a seemingly collectivistic culture. *Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 42-67.
- Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., da Silva Zonatto, V. C., dos Santos, E. A., & Gonzaga, R. P. (2023). Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência na Gestão de Desempenho e Engajamento no Trabalho. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 368-378.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-61. [PB 8]
- Halachmi, H. (2002). Performance Measurement, Accountability, and Improved Performance. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 370-374.
- Haricharan, S. J. (2023). Leadership, management and organizational implications for public service employee well-being and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 2080.
- Harrington J. R. & Lee J. H. (2015). What drives perceived fairness of Performance Appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*. 44(2), 214-238. [PB 4]
- Hassanpour, N., Barzoki, S. A., Javadi, M. M. H., & Safari, A. (2021). Designing employee performance evaluation model in Isfahan Municipality: an interorganizational experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. [PB 20]
- Hays, S. W. & Kearney, R. C. (2002). Anticipated changes in human resource management: views from the field. *Public Administration Review*, 61(5), 585-597.

- Huque, A. S. & Vyas, L. (2008). Expectations and performance: assessment of Public Service Training in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 188-204.
- Kellough J. E. & Nigro, L. G. (2002). Pay for performance in Georgia State Government: employee perspectives on Georgia Gain after 5 years. *Review of Public Personnel Administration*, 22(2), 146-166. [PB 2]
- Kim, T. & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56. [PB 6]
- Lee, H. W. (2021). Revisiting crowding-out effect of Performance Management: its impact on extrinsic and intrinsic motivation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 63(1), 90-109. [PB 21]
- Lee, H. W. & Robertson, P. J. (2023). Improvements in employee performance management over time: evidence from US federal agencies. *Public Management Review*, 1-25.
- Lin, Y. C. & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
- Maake, G., Harmse, C., & Schultz, C. (2021). Performance Management as a mediator for work engagement and employment relationships in The Public Sector in South Africa. *Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-12. [PB 22]
- Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: a systematic review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 183, 299-315.
- Maharvi, M. W., Iqbal, M. Z., & Ullah, M. I. (2014). Effectiveness of Performance Appraisal System: a proposed model with empirical evidence from the Government of Punjab, Pakistan. In: *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management*.
- Maillard, de J. & Savage, S. P. (2021). Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. *Policing and Society*, 1-14. [PB 14]

- Martins, V. A. & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de desempenho no Setor Público: oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3), 3-22.
- Matos, L. dos S., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2019). A review on the Performance Measurement Systems life cycle elements. *Journal of Local Self Government*, 17(4), 939-959.
- Melnyk, S. A., Bititci, U. S., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is Performance Measurement and Management Fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25, 173-186.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Nisio, A., Carolis, R. D., & Losurdo, S. (2018). Introducing performance management in universities: the case of a university in Southern Italy. *International Journal of Management in Education*, 12(2), 132-153.
- Nobari, Z. B., Gholipour, A., Ebrahimi, E., & Shoja, A. (2021). Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach. *Performance Measurement and Metrics*, 22(2), 117-136. [PB 15]
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the Art Literature Review on Performance Measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60, 279-290.
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Gineis, M., & Angelis, J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: a perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754.
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: value creation and public services. *Public Administration*, 1-17.
- Osmani, F. & Maliqi, G. (2012). Performance Management, its assessment and importance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441.

- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of Management Accounting Research: developing systems for Performance Management. *British Accounting Review*, 33, 243-261.
- Pedersini, D. R. & Ensslin, S. R. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 207-235.
- Pedersini, D. R., Ensslin, S. R., & Bortoluzzi, S. C. (2023). Sistema de Avaliação de Desempenho: evidencição do ciclo de vida no contexto Público Português. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. 22, s.p.
- Rasdi, R. M. & Chen, Y. S. (2018). People management for managing employees' retention in the organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 499-509.
- Rasheed, M. I., Yousaf, H. D. A. S., & Noor, A. (2011). 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*, 5(9), 3.735-3.744. [PB 9]
- Reynaud, P. D. & Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGGE: Revista de Gestão*, 24(1), 85-96.
- Richardson, R. J. (2011). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos - Capítulo 5*. São Paulo: Atlas, 2015.
- Rodas-Gaiter, A. & Sanabria-Pulido, P. (2020). Management, Goal Alignment, and Performance Assessment Legitimacy: evidence from the Colombian Public Sector. *Public Administration Issues*, (5), 81-104.
- Sánchez, T. G. & Moreira, M. A. (2021). Perceptions of Teaching Performance Assessment in Higher Education: a study in Portugal. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(3), 261-271. [PB 16]
- Schatzki, T. (2017). Practices and people. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 26-53.

- Soares, S. C., Rosa, F. S., & Ensslin, S. R. (2017). Avaliação de desempenho dos custos públicos municipais: análise de um fragmento da literatura para identificar oportunidades de futuras pesquisas. *Contabilidade y Negocios*, 12(24), 84-106.
- Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. (2021). Linkage between Leaders' Behavior in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. *Economies*, 9(1), 1-24. [PB 17]
- Tenakwah, E. S., Otchere-Ankrah, B., & Watson, C. (2023). Performance management in Africa: an agenda for research. *Management Research Review*, 46(11), 1.466-1.484.
- Utych, S. M. & Fowler, L. (2022). Super-Human or Sub-Human? Positive dehumanization and gender in Public Performance Evaluations. *Administration & Society*. [PB 23]
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(3), 339-360.
- Van der Kolk, B. & Kaufmann, W. (2018). Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies: exploring individual responses to NPM-inspired output control. *Journal of Management Control*, 29(2), 93-113.
- Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Ha, P. N. (2022). Performance management in the Vietnam public sector: the role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, 45(1), 49-63. [PB 13]
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Yahioui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015). Human Resource Management and Public Organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.
- Yamazaki, Y. & Yoon, J. (2016). A cross-national study of fairness in Asia: how perceptions of a lack-of-group bias and transparency in the performance evaluation system relate to job satisfaction. *Human Resource Management*, 55(6), 1.059-1.077.
- Yoon, D. (2021). How can Personnel Performance Evaluation Systems be improved?. *SAGE Open*, 11(1), 1-12. [PB 18]