

Avaliação de Desempenho Profissional no Serviço Público: Um Estudo Bibliométrico de 2008 a 2017

Autoria

LEONARDO FERREIRA BEZERRA - leonardofbez@gmail.com

Mestr e Dout Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Ciências Sociais Aplicadas -
PPGA/ECSA/UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio

ANDRÉ LUÍS FARIA DUARTE - PROFESSOR@ANDRELUIS.PRO.BR

Mestr e Dout Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Ciências Sociais Aplicadas -
PPGA/ECSA/UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio

outro/outro

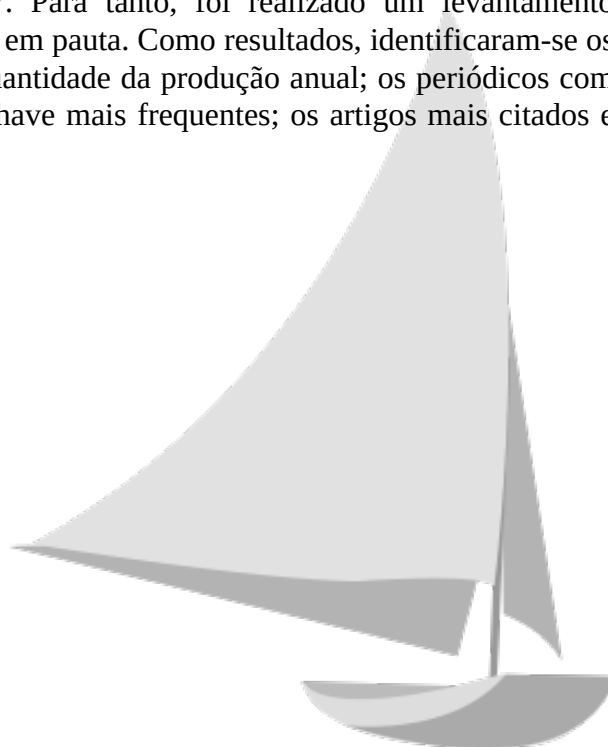
Luiz Alexandre Valadão de Souza - luiz.alexandre.valadao@gmail.com

deborah moraes zouain - deborahzouain@gmail.com

Mestr e Dout Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Ciências Sociais Aplicadas -
PPGA/ECSA/UNIGRANRIO - Universidade do Grande Rio

Resumo

O estudo tem o objetivo de mapear o desenvolvimento das publicações acadêmicas relacionadas ao tema avaliação de desempenho profissional na administração pública e suas interações, entre os anos de 2008 a 2017. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliométrico na base Scopus acerca do tema em pauta. Como resultados, identificaram-se os países que mais publicaram no período; a quantidade da produção anual; os periódicos com maior número de publicações; as palavras-chave mais frequentes; os artigos mais citados e as referências mais utilizadas.





Avaliação de Desempenho Profissional no Serviço Público: Um Estudo Bibliométrico de 2008 a 2017

RESUMO

O estudo tem o objetivo de mapear o desenvolvimento das publicações acadêmicas relacionadas ao tema avaliação de desempenho profissional na administração pública e suas interações, entre os anos de 2008 a 2017. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliométrico na base *Scopus* acerca do tema em pauta. Como resultados, identificaram-se os países que mais publicaram no período; a quantidade da produção anual; os periódicos com maior número de publicações; as palavras-chave mais frequentes; os artigos mais citados e as referências mais utilizadas.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho profissional; Serviço público; Administração pública; Bibliometria.

INTRODUÇÃO

Atualmente, na área de Recursos Humanos, cada vez se tem se debatido sobre a avaliação de desempenho profissional, que de acordo com Lotta (2002), é uma ferramenta que avalia o resultado dos colaboradores, comparando-o o resultado esperado com o real.

De acordo com Pontes (2014), a avaliação de desempenho tem papel fundamental para os líderes das organizações, pois tem por objetivo estabelecer um contrato entre os colaboradores, à luz dos resultados desejados pela empresa. Essa ferramenta permite ao gestor acompanhar as atividades, alinhar os resultados que devem ser perseguidos pelos indivíduos e disponibilizar um *feedback* constante entre o chefe e seus subordinados.

No serviço público, Paula (2005) explica que o gerencialismo foi uma adaptação de conceitos da iniciativa privada e uma adoção no serviço público, com a finalidade de aprimorar a eficiência do serviço prestado. A avaliação de desempenho faz parte do escopo dessas mudanças.

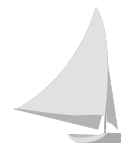
Desta forma, este estudo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: Como o tema avaliação de desempenho profissional no serviço público se apresentou na literatura científica na última década? E diante desta pergunta de pesquisa, o objetivo do artigo é mapear o desenvolvimento das publicações relacionados ao tema avaliação de desempenho profissional na administração pública e suas interações, entre os anos de 2008 a 2017.

Uma forma de se conhecer os principais artigos nesta área é por meio do estudo bibliométrico, que é um conjunto de métodos de pesquisa na área da Ciência da Informação que analisa de forma quantitativa os dados, mapeia a estrutura de um determinado assunto e também é uma ferramenta que analisa o comportamento dos pesquisadores e suas decisões na construção de conhecimento (VANTI, 2002). À luz dessa definição, iniciou-se uma análise na base de dados *Scopus*, que, de acordo com Simioni, Dallacorte e Jacoski (2016) é a maior base de dados científicos do mundo, disponibilizando acesso revistas acadêmicas de várias áreas do conhecimento e ferramentas elaboradas para analisar e visualizar pesquisas realizadas.

Este estudo mostra-se relevante em função do aumento do interesse de pesquisadores e profissionais pelo tema “avaliação de desempenho profissional”, principalmente relacionado à gestão pública. Desta forma, o estudo se propõe a analisar o desenvolvimento do tema na literatura acadêmica, podendo servir de fonte para estudos posteriores.

REFERENCIAL TEÓRICO

É importante destacar alguns aspectos de conceitos que permeiam os estudos no campo da avaliação de desempenho. Primeiramente é preciso lembrar que nos dias atuais, a maioria das empresas opera em mercados hipercompetitivos e em ambientes complexos e dinâmicos



(SÁNCHEZ; MARÍN; MORALES, 2015), sendo fundamental que haja avaliação e gestão de desempenho para o gerenciamento eficaz e eficiente de qualquer organização (MELNYK et al., 2014).

O aumento do interesse pela mensuração do desempenho se deu a partir da década de 1990 (SELLITTO; BORCHARDT; PEREIRA, 2006; TATICCHI; ASFALTI; SOLE, 2010; MODEL, 2018). Para Van Camp e Braet (2016), pesquisadores de várias áreas estudam a questão da avaliação de desempenho, levando os estudos a um domínio multidisciplinar, gerando uma variedade de sistemas de mensuração e gerenciamento de desempenho para avaliar diferentes aspectos operacionais da administração de uma organização. Neste sentido, Smith e Bititci (2017) sustentam que as teorias que envolvem controle organizacional, controle gerencial e mensuração de desempenho evoluíram a partir de campos relacionados, mas paralelos. Para Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017), o campo de avaliação de desempenho é o ponto central nos estudos de uma combinação de indicadores usados para medir a eficiência da atividade organizacional (HOURNEAUX JR; CARNEIRO-DA-CUNHA; CORRÊA, 2017).

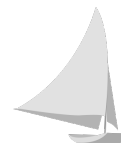
De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), os sistemas de avaliação de desempenho têm a função de controlar a obediência à estratégia da organização. Segundo Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017), um sistema de medição e gerenciamento de desempenho é um sistema de indicadores de gestão que abrange todas as perspectivas relevantes da organização, monitora e conduz a estratégia organizacional ao nível operacional para comunicar essa estratégia a toda a organização e aos seus *stakeholders*.

Geralmente as organizações definem alguns objetivos em seu planejamento, os gerentes estabelecem algumas metas em um determinado período e uma avaliação do desempenho em relação a essas metas é realizada como parte de um processo de controle (RUIZ; SIRVENT, 2018). Desta forma, um dos principais desafios no campo de mensuração e gestão de desempenho é sobre como usar e gerenciar medidas de desempenho de maneira eficaz, a fim de integrá-las ao sistema de gerenciamento organizacional (SOLE; SCHIUMA, 2010). Melnyk et al. (2014) definem medida de desempenho como o instrumento usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação, devendo ser quantificável e verificável. De acordo com Souza, Ensslin e Gasparetto (2016), as medidas de avaliação de desempenho são uma das formas de se conseguir que todos na organização tentem alcançar os mesmos objetivos. Callado, Callado e Mendes (2015) ressaltam, no entanto, que não é fácil definir o que deve ser mensurado e avaliado dentre as diversas atividades de uma organização.

O sistema de gestão de desempenho pode ser definido, portanto, como o processo de quantificar e melhorar a eficiência e a eficácia de uma organização, e tem papel central na gestão das organizações modernas (LAITINEN; KADAK, 2019), garantindo, também, uma “cultura baseada na meritocracia e na melhoria contínua” (MARQUES; RODRIGUES, 2018, p. 2123).

Avaliação de desempenho profissional

Dentre os principais atributos que se espera de um gestor estratégico, estão a racionalização de gastos e melhoria do desempenho dos funcionários (GONÇALVES et al., 2017). Nas organizações, as pessoas são responsáveis por gerenciar, controlar e executar tarefas e processos (VIEIRA, 2014). Desta forma, a avaliação de desempenho pode ser um mecanismo extremamente relevante para orientar o comportamento dos funcionários (KIANTO; SÁENZ; ARAMBURU, 2017), já que não apenas fornecem informações sobre como estão realizando suas tarefas, mas também sinalizam como são reconhecidos e tratados em seus locais de trabalho (CHUN; BROCKNER; DE CREMER, 2018). Neste sentido, para Marques e Rodrigues (2018, p. 2123) “a gestão de desempenho é a base para o desenvolvimento individual



e a garantia de que, efetivamente, os colaboradores têm o suporte e orientação necessária para desenvolver e melhorar o seu desempenho”.

Como instrumento de auxílio à tomada de decisão, a avaliação de desempenho é utilizada para levantamento de dados, o que permite “caracterizar as condições que dificultam ou impedem o completo e adequado aproveitamento dos trabalhadores da organização” (VIEIRA et al., 2017, p. 118).

Lenten, Crosby e McKenzie (2019) lembram que questões sentimentais são citadas frequentemente por economistas como um fator emocional humano que pode influenciar as avaliações do desempenho dos funcionários, sendo um grande desafio para as organizações, garantir avaliações totalmente justas e imparciais para todos os funcionários. Em estudo sobre avaliação de desempenho profissional, Chun, Brockner e De Cremer (2018) concluíram que quando os indivíduos nas organizações pensam que seu desempenho é discutido em relação ao que eles fizeram no passado, eles tendem a pensar que os avaliadores consideraram informações detalhadas sobre seu desempenho para individualizar as avaliações, mas aqueles que são comparados com outras pessoas em suas avaliações tendem a acreditar que estão sendo tratados como uma das massas cujos detalhes específicos não foram totalmente incorporados.

Avaliação de desempenho no setor público

O desempenho, a gestão e o desenvolvimento futuro do setor público são questões de grande preocupação para toda sociedade (VALLENTIN; THYGESEN, 2017) e a avaliação de desempenho é um importante fator que contribui para que a administração pública cumpra o seu papel (AKIM; MERGULHÃO, 2015). Para Carmo et al. (2018, p. 169), “Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público”.

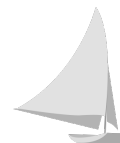
Nos últimos anos, o setor público tem estado sob crescente pressão para aumentar sua eficiência, por meio de estratégias inovadoras, sendo necessário, para isso, utilizar métodos confiáveis e operacionais que possam ser usados para análise de desempenho (SUZUKI; NIJKAMP, 2017). De acordo com Zhang, de Walle e Zhuo (2016), o uso de informações de desempenho pelos gestores públicos depende de sua confiança na fonte dessas informações. Esses autores sustentam que a informação de desempenho é um bem público e possui um conjunto diversificado de potenciais consumidores com diferentes interesses, dentro e fora do sistema público.

No Brasil, de acordo com Stassun e Wippel (2013, p. 120), “as instituições públicas têm feito da avaliação de desempenho uma simples burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor”, não sendo usada, segundo Santos (2008) como ferramenta para melhoria do serviço público. Para Vieira et al. (2017), apesar da avaliação de desempenho estar sendo mais discutida no setor público, ainda é motivo de polêmica, principalmente em função dos trabalhadores relacionarem a ideia de avaliar com a ideia de repreender e/ou punir.

METODOLOGIA

De acordo com Valmorbidá, Ensslin e Ensslin (2013), os estudos bibliométricos são úteis para identificar as características da área de conhecimento em investigação, com o intuito de aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o tema estudado, e posteriormente, à comunidade científica. Além disso, Zupic e Čater (2015) afirmam que sintetizar os achados passados é uma das tarefas mais importantes no avanço do conhecimento em um tema particular.

Cabe destacar que o escopo dessa pesquisa é a avaliação de desempenho profissional, ou seja, qualquer área que avalia o desempenho de colaboradores no ambiente corporativo. Não



inclui, portanto, qualquer tipo de avaliação de desempenho de organizações, processos, projetos, maquinário e tecnologias.

O Primeiro passo foi extrair apenas artigos, inclusive revisões, publicados em periódicos entre os anos de 2008 e 2018 que tinham no título, resumo ou palavra-chave o termo “*performance Evaluation*” ou “*performance appraisal*”. Após isso, foram feitos mais dois filtros, ambos com a finalidade de delimitar mais a pesquisa. Os dois filtros referem-se a uma pesquisa total dos campos do artigo, o primeiro foi em relação aos termos “*human resource*” e “*personnel management*”, em algum campo deve constar pelo menos um destes termos. O segundo filtro foi o mesmo processo, mas em relação aos termos “*public management*” ou “*public administration*”. No segundo momento, além dos critérios supracitados, foram delimitadas as seguintes áreas de conhecimento: “*Business, Management and Accounting*”, “*Social Scient*” e “*Psychology*”. Na última etapa percebeu-se, ainda, muitos resultados vinculados a outras áreas de conhecimento como: saúde, ciência da computação e biologia, que não fazem parte do escopo da pesquisa, então foi gerada uma nova etapa, a terceira, para excluir qualquer artigo que não estava relacionado exclusivamente à “*Business, Management and Accounting*”, “*Social Scient*” e “*Psychology*”.

Esse filtro foi realizado, primeiramente, em artigos com autores do mundo todo e, posteriormente, em arquivos com autores brasileiros. Após o último filtro, os dados foram extraídos para um banco de dados no formato “.csv”, a partir desse dado foi utilizado o programa VozViewer. Por meio desse programa é possível gerar gráficos, mapas de calor, analisar quantitativos que ajudaram a desenvolver os resultados desse artigo.

RESULTADOS E ANÁLISES

O quadro a seguir mostra, em termos quantitativos, os resultados de cada etapa. Observa-se que a cada etapa o número de publicações foi diminuindo, já que o filtro cada vez se torna mais específico, como já demonstrado anteriormente. Foram geradas duas colunas, a em escala mundial e uma apenas com artigos do Brasil (QUADRO 1).

Quadro 1 – Quantitativo Total de Publicações

Etapa	Quantitativo de Artigos	
	Mundo	Brasil
1	537	19
2	474	16
3	363	8

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir destes resultados, a pesquisa se focou nos 363 artigos da etapa 3, gerados após a aplicação dos filtros mais específicos em toda a base *Scopus*. Desses 363, apenas 8 (2,2%) referem-se a artigos que contém ao menos um autor vinculado a instituição brasileira.

Índice Histórico

Em relação ao histórico de publicações, de acordo com os critérios supracitados, não é possível estabelecer alguma regra geral, pois, ao longo dos anos houve grande oscilação no número de publicações na área. Destaca-se que o ápice das publicações foi no ano de 2013, com 51 publicações, e o ano com menor frequência de publicações foi 2009, com 26 publicações.

Chama a atenção o “pico” de publicações sobre o assunto no ano de 2013, cuja quantidade não foi superada até 2017, e a queda considerável de artigos publicados no ano seguinte. Seria interessante um posterior estudo qualitativo para esclarecer as motivações que levaram o ápice no ano de 2013 (GRÁFICO 1).

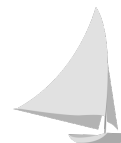
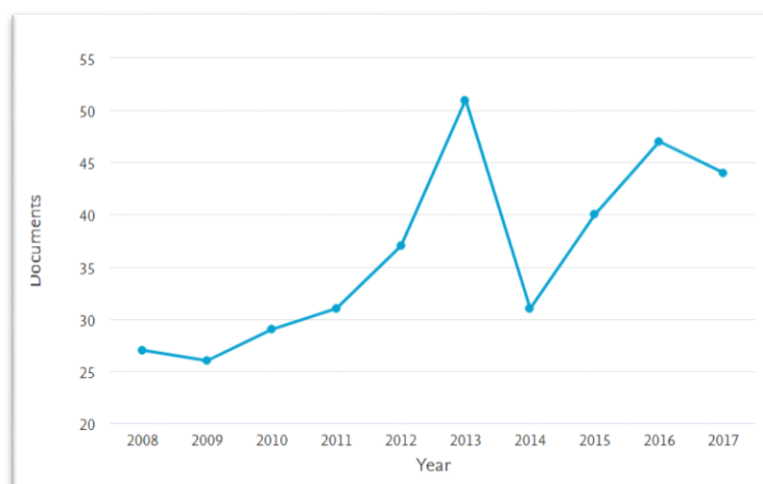


Gráfico 1- Evolução Quantitativa dos Artigos publicados de 2008 a 2017

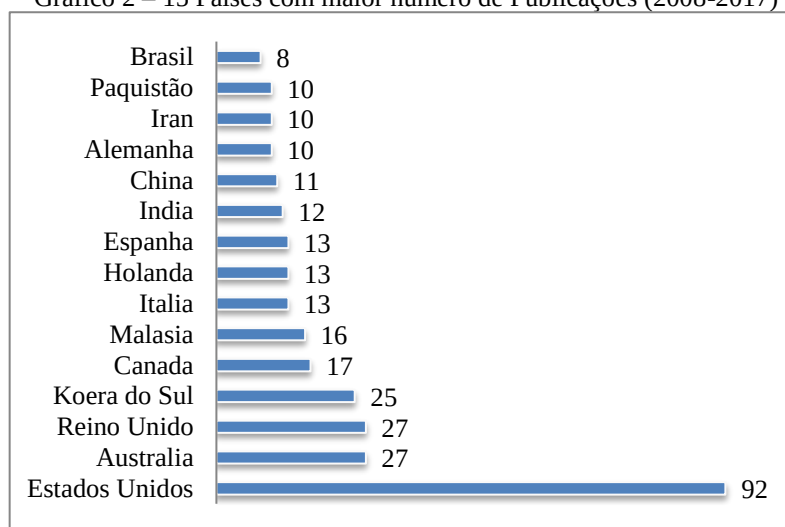


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Análise por Nacionalidade dos autores

A partir da análise dos dados coletados, observa-se a predominância de artigos publicados por autores americanos. No total de 60 países, foram destacados os 15 países com mais publicações. O Brasil ocupa a 15ª colocação. Observa-se a diferença entre os Estados Unidos, 92 artigos (25,2%), em contraste com os demais países. Cabe destacar que essa diferença não é tão significativa como em outras áreas de conhecimentos. Outro ponto a se observar são países mais periféricos como Paquistão, Malásia e Austrália terem um quantitativo de publicações igual ou maior a Alemanha e China (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 – 15 Países com maior número de Publicações (2008-2017)



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Interações entre os autores de acordo com o País

A figura a seguir mostra essa dinâmica, o Brasil está localizado na direita, e possui interação apenas com a Espanha, apenas um “link” ou seja seus autores apenas publicaram junto com autores espanhóis. Em outra direção, os autores americanos publicaram com outros nove países, ou seja, nove “links”. A escala foi elaborada em função do quantitativo de publicações, já exposto anteriormente (FIGURA 1).

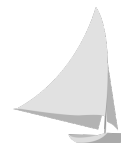
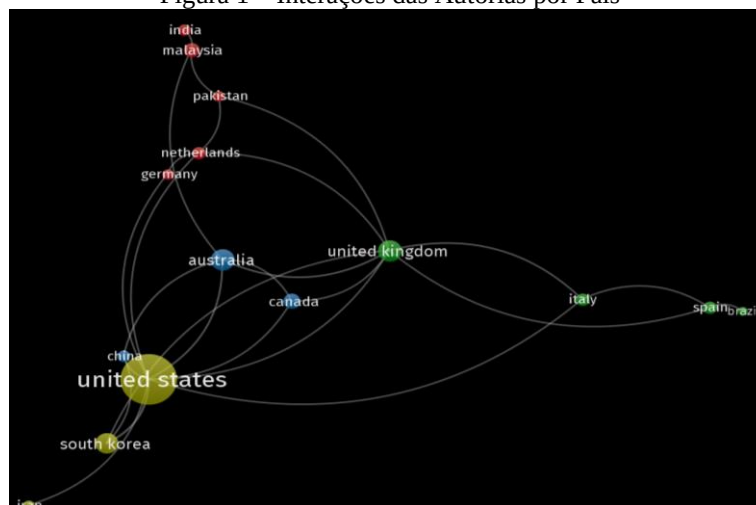


Figura 1 – Interações das Autorias por País



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Periódicos

Em relação aos periódicos relacionados ao tema, foram extraídas da base *Scopus* as revistas com mais publicações na área, sendo selecionadas as 10 revistas com maior número de publicações. Destaca-se o periódico “International Journal Of Human Resource Management” como 18 publicações. Em seguida, individualmente, foi extraído na própria base *Scopus* o índice CiteScore de cada periódico. Esse índice, de acordo com Plume e Colledge (2016), é uma média das citações recebidas por documentos publicados pela revista. Esse índice utiliza o acervo de mais de 22 mil documentos da base e calcula o número de citações que uma revista recebe em um ano e divide pelo número de documentos indexados nesta revista nos últimos três anos. Posteriormente foi consultado na Plataforma Sucupira, o conceito *Qualis* em Administração de cada Periódico (QUADRO 2).

Quadro 2- Quantitativo de Artigos por Revistas e Classificação

Nome do Periódico	Quantidade	Qualis (Adm)	CiteScore
International Journal Of Human Resource Management	18	A1	2,30
Review Of Public Personnel Administration	14	A2	2,11
Journal Of Applied Psychology	13	-	5,51
Public Administration	11	A1	3.06
International Journal Of Project Management	9	A1	5.06
International Journal Of Public Administration	9	A2	0.82
Public Personnel Management	9	-	1.50
International Review Of Administrative Sciences	7	A1	1.94
Service Industries Journal	7	A1	1.44
International Business Management	6	-	0.17

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao comparar as três colunas, observa-se que os periódicos que mais publicam sobre o tema avaliação de desempenho profissional na área de Administração, Psicologia e Ciências Sociais apresentam bons conceitos *Qualis*, com cinco notas A1, duas notas A2 em administração. Interessante ressaltar que o conceito *Qualis* e o CiteScore, por terem metodologias diferentes, tem pontuações diferentes em cada periódico.

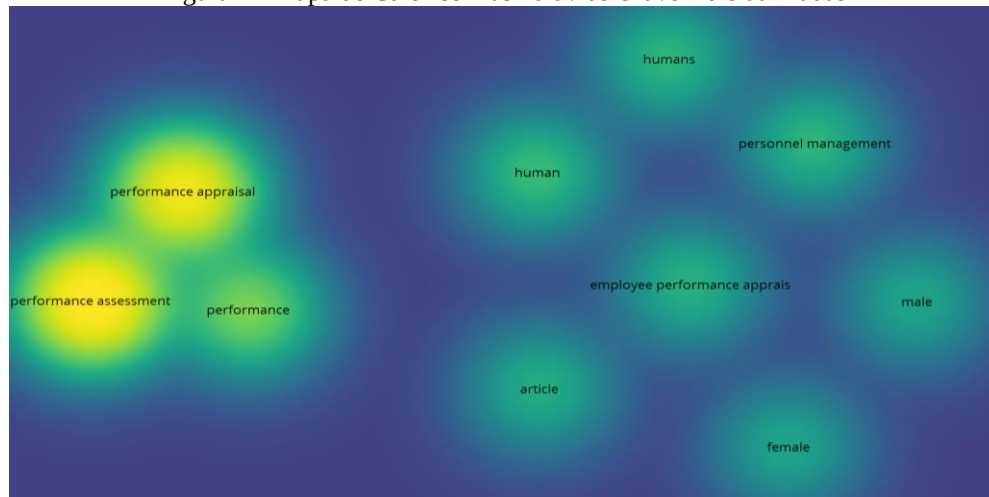
Palavras-chave

Foi realizada uma análise das palavras-chave que mais apareceram nos artigos selecionados nessa pesquisa. Das 1458 palavras chaves dos artigos, selecionou-se as 10 que



utilizadas com mais frequência. Foi elaborado mapa de calor com a interação dessas palavras-chave. Os termos que mais apareceram foram “*performance assessment*” (87), “*Performance Appraisal*” (67). Em destaque a palavras “Male” e “Female”, indicando que a avaliação de desempenho e gênero podem ter uma relação significativa (FIGURA 2).

Figura 2 - Mapa de Calor com as Palavras-chave mais utilizadas



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Artigos mais citados

Esta seção mostra, dos 363 artigos selecionados, os que mais foram citados na base de dados Scopus, observa-se a predominância do periódico Journal of Applied Psychology, que publicaram os 5 artigos mais citados. Isto mostra que as diretrizes de periódicos de psicologia estão relacionadas à avaliação de desempenho em organizações públicas. Em uma superficial análise em linhas gerais dos artigos, percebemos que muitos estão relacionados a fatores humanos nas organizações (QUADRO 3).

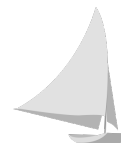
Quadro 3 – 5 artigos mais citados

Ano	Título do Artigo	Autores	Periódico	Citações
2008	Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity	Grant A.M.	Journal of Applied Psychology	433
2008	Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature	Van Der Sluis J., Van Praag M., Vijverberg W.	Journal of Economic Surveys	161
2008	Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size	Wegge J., Roth C., Neubach B., Schmidt K.-H., Kanfer R.	Journal of Applied Psychology	127
2011	Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis	Eatough E.M., Chang C.-H., Miloslavic S.A., Johnson R.E.	Journal of Applied Psychology	123
2009	Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness	Grant A.M., Sumanth J.J.	Journal of Applied Psychology	94

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Referências mais utilizadas pelos artigos

Nesta seção são mostradas as referências mais utilizadas pelos 363 artigos selecionados, totalizando 17.646 citações. No gráfico abaixo foram selecionados os 5 documentos mais citados desse montante (QUADRO 4).



Quadro 4 – 5 referências mais utilizadas

Autores	Nome do Documento	Ano	Tipo de Fonte	Citações
Cohen, J.	Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences	1988	Livro	77466
Yin, R. K.	Case Study Research: Design and Methods	1994	Livro	52988
Nunnally, J. C.	Psychometric Theory	1978	Livro	50167
Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.	Multivariate Data Analysis	1995	Livro	42378
Zadeh, L.A.	Fuzzy sets	1965	Artigo	41258

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir da leitura do quadro acima, percebe-se que há uma predominância de livros, sendo 4 dos 5 documentos. A coluna de número de citações refere-se à situação total do documento, considerando toda a base *Scopus*. Em relação ao assunto, de acordo com o título são relacionados à metodologia de pesquisa, como abordagem fuzzy, estudo de caso e técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. Esse resultado revela quais as metodologias mais utilizadas pelos pesquisadores desta área.

Conclusão

O Objetivo deste artigo foi mapear o desenvolvimento das publicações de artigos relacionados ao tema avaliação de desempenho profissional na administração pública e suas interações, entre os anos de 2008 a 2017. Esse resultado foi obtido ao conhecermos os periódicos que mais publicam nesta área, os autores mais citados e os artigos mais relevantes. Outro destaque deste artigo foi conhecer as interações entre os países os termos mais escolhidos no título e nas palavras chaves. Realizar estudos posteriores para se entender algumas observações como: o motivo que levaram 2013 ser o ápice de publicações e a justificativas de alguns países, em especial os que não são tradicionais em número de publicações de forma geral, terem um quantitativo significativo de publicações. Por fim, realizar uma análise mais detalhada dos artigos com autores brasileiros também auxiliar na contextualização deste campo no cenário do Brasil.

A partir da leitura dessa análise bibliométrica, serão aprofundados os temas e referencial teórico para auxiliar na confecção de teses e dissertações na área de avaliação de desempenho profissional na administração pública.

REFERÊNCIAS

- AKIM, É. K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; MENDES, E. Padrões de uso de indicadores de desempenho: uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola localizadas no estado de Pernambuco. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 2, p. 216-236, 2015.
- CARMO, L. J. O. et al. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.
- CHUN, J. S.; BROCKNER, J.; DE CREMER, D. How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 145, p. 1-15, 2018.



- GONÇALVES, A. de O. et al. Que Modelo é Esse? As Alterações nos Processos de Capacitação de Recursos Humanos nos 20 Anos do Plano MARE. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 298-309, 2017.
- HOORNEAUX JR, F.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; CORRÊA, H. L. Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. **Managerial Auditing Journal**, v. 32, n. 2, p. 148-166, 2017.
- KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11-20, 2017.
- LAITINEN, E. K.; KADAK, T. Explaining success of performance management systems: The role of chain of key factors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 2, p. 362-388, 2019.
- LENTEN, L. J. A.; CROSBY, P.; MCKENZIE, J. Sentiment and bias in performance evaluation by impartial arbitrators. **Economic Modelling**, v. 76, p. 128-134, 2019.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- MARQUES, A. F.; RODRIGUES, A. C. O Impacto do Sistema de Gestão do Desempenho nas Relações Laborais no Contexto da Administração Pública. Perspectivas Encontradas na Literatura. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2121-2151, 2018.
- MELNYK, S. A. et al. Is performance measurement and management fit for the future?. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.
- MODELL, S. Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management. **Accounting and Business Research**, p. 1-26, 2018.
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV EDITORA, 2005.
- PLUME, A.; COLLEDGE, L. **New metrics will make journal assessment more complete and transparent**. Elsevier, 2016. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/connect/new-metrics-will-make-journal-assessment-more-complete-and-transparent?sf45488408=1>>.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. 12. ed. São Paulo: Ltr, 2014.
- RUIZ, J. L.; SIRVENT, I. Performance evaluation through DEA benchmarking adjusted to goals. **Omega**, in press, 2018.
- SÁNCHEZ, A. A.; MARÍN, G. S.; MORALES, A. M. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 24, n. 3, p. 138-148, 2015.
- SANTOS, A. P. dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires, Argentina. **Anais [...]**. CLAD, 2008.
- SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. Avaliação multicriterial de desempenho: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 339-352, 2006.
- SIMIONI, C. L.; DALLACORTE, C.; JACOSKI, C. A. Proposição de um índice-h para a produção científica da construção civil nacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 21, n. 46, p. 137-153, 2016.
- SMITH, M.; BITITCI, U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 9, p. 1207-1228, 2017.
- SOLE, F.; SCHIUMA, G. How to use different measures for different purposes: a holistic performance management model for public organizations. In: TATICCHI, P. (Ed.). **Business**



- Performance Measurement and Management.** Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 103-112.
- SOUZA, F. F.; ENSSLIN, S. R.; GASPARETTO, V. Avaliação de Desempenho na Contabilidade Gerencial: Aplicação do Processo Proknow-C para Geração de Conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 20-38, 2016.
- STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 41, 2013.
- SUZUKI, S.; NIJKAMP, P. Performance Measurement of Local Government Finance in Japan: Combination of Goals-Achievement Model with a CCR Model. In: SUZUKI, S.; NIJKAMP, P. **Regional Performance Measurement and Improvement.** Springer, Singapore, 2017. p. 73-86.
- TATICCHI, P.; ASFALTI, A.; SOLE, F. Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminar Results from an Italian Survey. In: TATICCHI, P. (Ed.). **Business Performance Measurement and Management.** Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 3-11.
- VALLENTIN, S.; THYGESEN, N. Trust and control in public sector reform: Complementarity and beyond. **Journal of Trust Research**, v. 7, n. 2, p. 150-169, 2017.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 116-125, 2013.
- 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.
- VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.
- VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v. 5, n. 9, p. 83-95, 2014.
- VIEIRA, S. de P. et al. Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades. **Saúde em Debate**. v. 41, n. 112, p. 110-121, 2017.
- ZHANG, H.; DE WALLE, S. V.; ZHUO, Y. Does Trust in the Performance Measurement Organization Influence How Public Managers Use Performance Information?. **Public Performance & Management Review**, v. 40, n. 2, p. 409-430, 2016.
- ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.