



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 1, art. 1, p. 3-23, jan. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.1.1>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública: Uma Revisão Integrativa da Literatura

### Individual Performance Assessment in Public Administration: An Integrative Literature Review

**Leonardo Ferreira Bezerra**

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio

E-mail: [leonardofbez@gmail.com](mailto:leonardofbez@gmail.com)

**Diego de Oliveira da Cunha**

Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pelo Cefet RJ

Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Instituto Federal do Mato Grosso

E-mail: [diego.cunha@aluno.cefet-rj.br](mailto:diego.cunha@aluno.cefet-rj.br)

**Ely Severiano Júnior**

Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Instituto Federal do Rio de Janeiro

E-mail: [ely.severiano@ifrj.edu.br](mailto:ely.severiano@ifrj.edu.br)

**Deborah Moraes Zouain**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professora do Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio

E-mail: [deborahzouain@gmail.com](mailto:deborahzouain@gmail.com)

**Endereço: Leonardo Ferreira Bezerra**

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Endereço: Diego de Oliveira da Cunha**

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow  
da Fonseca – R. Gen. Canabarro, 485 – Maracanã. CEP:  
20271-204, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Endereço: Ely Severiano Júnior**

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Endereço: Deborah Moraes Zouain**

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 07/06/2021. Última versão recebida em 21/06/2021. Aprovado em 22/06/2021.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar as abordagens teóricas mais utilizadas ao definir avaliação de desempenho individual na Administração Pública Brasileira em artigos apresentados no evento EnANPAD e na base de dados SPELL, no quinquênio de 2014 a 2018. Para atingir esse objetivo, foi usada como metodologia a revisão integrativa, à luz de Botelho, Cunha; Macedo (2016), tendo como principais resultados a verificação que os artigos da área de avaliação de desempenho individual na esfera pública utilizam, predominantemente, definições que tratam esse instrumento exclusivamente em nível operacional, em uma abordagem mais clássica de Recursos Humanos, todavia também há abordagens que posicionam essa ferramenta em áreas mais estratégicas e comportamentais, em uma abordagem mais estratégica. Os resultados apresentados podem contribuir para entendimento de gestores e pesquisadores de avaliação de desempenho na administração pública brasileira, além de servir de insumo para outros artigos que queiram avançar nesse tema, principalmente estudos empíricos que testem os resultados obtidos neste estudo.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

## ABSTRACT

This article aims to identify the most used theoretical approaches when defining individual performance evaluation in the Brazilian Public Administration in articles presented at the EnANPAD event and in the SPELL database, in the five-year period from 2014 to 2018. To achieve this objective, the integrative review was used as a methodology, in the light of Botelho, Cunha; Macedo (2016), having as main results the verification that the articles in the area of individual performance evaluation in the public sphere, predominantly use definitions that treat this tool exclusively at the operational level, in a more classical approach of Human Resources, however, there are also approaches that position this tool in more strategic and behavioral areas, in a more strategic approach. The results presented may contribute to the understanding of managers and performance evaluation researchers in Brazilian public administration, in addition to serving as input for other articles that want to advance in this theme, especially empirical studies that test the results obtained in this study.

**Keywords:** Performance Assessment. People Management. Public Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca da eficiência das organizações públicas no Brasil pode ser dividida em três momentos: Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938; Promulgação do Decreto-Lei nº 200, de 1967, e publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995.

O DASP foi criado no Governo de Getúlio Vargas (1930-45), que promoveu uma nova visão de organização da administração pública, sendo responsável por diversas reformas de ministérios e departamentos, com o objetivo inicial de modernizar o aparato administrativo, com foco na meritocracia e diminuição do clientelismo (RABELO, 2011).

O Decreto-lei nº 200, de 1967, inclui formas de organização que ainda são norteadoras da forma de conduzir a administração pública no Brasil, entre elas a separação entre administração direta, que deveria exercer funções ministeriais e previdenciárias, e a administração indireta, que era composta por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, com personalidade jurídica própria, com o objetivo de otimizar a eficiência da administração. A grande mudança de paradigma, nesse momento, foi a alteração do modelo de gestão, do controle, para a supervisão, do Estado sobre suas instituições (BARBIERI; HORTALE, 2002).

Por último, o Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, idealizado por Bresser Pereira, foi o documento base para implementação do conceito de administração pública gerencial, que de acordo com Bresser Pereira (1996) nasceu da necessidade de legitimar a burocracia às demandas da sociedade, ou seja, a administração pública passou a ter foco nos resultados, atendendo assim o cidadão-cliente.

Nesse mesmo sentido, cada vez mais exige-se qualidade na prestação de serviço público, logo a área de Recursos Humanos é peça chave nesse cenário, pois é de sua incumbência nortear políticas e formular diretrizes e normatizações relacionadas à gestão dos funcionários públicos, que são os responsáveis por assumir uma nova postura frente a este novo modelo de Administração. Assim, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) pode ser uma ferramenta de auxílio à gestão de pessoas nas instituições públicas, pois ela tem por objetivo conhecer e medir o desempenho dos servidores das organizações, comparando o resultado obtido e o apresentado (LOTTA, 2002). O quadro a seguir exemplifica os principais marcos legais em relação à criação e normatizações da ADI no âmbito da Administração Pública Brasileira (APB):

**Quadro 1 – Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público - Adaptado Alves (1994) apud (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013)**

Ano	Legislação
1960	Lei nº 3780 – Critérios para promoção na carreira
1970	Lei nº 5.645 – Progressão funcional por mérito e antiguidade
1799	Decreto nº 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664 – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei nº 8.112 – Institui Regime Jurídico dos servidores e critérios de aprovação no estágio probatório e avaliação periódica permanente
1995	MP nº 1.548 – Cria gratificação de desempenho e produtividade
1998	Emenda Constitucional nº 19 – Estabelece que o que o servidor para adquirir a estabilidade deve ser aprovado em Estágio Probatório e deve ser avaliado periodicamente.
2008	Lei nº 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto nº 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

No Brasil, a avaliação de desempenho dos servidores públicos tem como marco a Emenda Constitucional nº 19/1988, que alterou a redação do art. 41 da Constituição Federal de 1988. A inovação trazida por este artigo destaca que a criação do estágio probatório como instrumento de avaliação necessário para aquisição de estabilidade e criação de uma avaliação periódica do servidor, que em caso de insuficiente, poderia levar à demissão. Vale destacar que esta última, após mais de 20 anos, ainda não está em vigência devido ter sido regulamentada por Lei complementar.

Nesse cenário, a ADI na administração pública brasileira tem sido tema em diversos fóruns como revistas, periódicos, congressos e seminários com foco em gestão de pessoas e administração pública. Apesar de ser um assunto debatido há anos, são escassas as pesquisas que procuram compreender as definições mais utilizadas ao definir ADI na área pública. Logo, conhecer as principais definições e autores mais citados no referencial teórico em artigos deste tema pode ser útil para que seja entendido, de forma mais clara, o estado da arte e quais as motivações da escolha de teorias ao se definir e da avaliação de desempenho individual na APB.

O escopo deste artigo está delimitado em trabalhos apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e na base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), em função da importância dessas duas fontes de artigos para pesquisadores da área de Administração.

Nessa linha, o presente estudo, por meio da seguinte questão norteadora: “Quais as abordagens mais utilizadas ao definir avaliação de desempenho individual na Administração Pública Brasileira nos artigos apresentados no EnANPAD e na base de dados SPELL, da área

de administração pública, no quinquênio de 2014 a 2018? Para se alcançar esse objetivo, será utilizada a metodologia da revisão integrativa à luz de Botelho, Cunha; Macedo (2016). Deste modo, pretende-se, primeiramente, selecionar os artigos que fazem parte do escopo, compará-los e analisá-los de forma a refletir sobre seu contexto. Posteriormente, serão discutidos e revisados os conceitos utilizados nos artigos selecionados que envolvem definições da avaliação de desempenho individual, a partir dos artigos selecionados.

Assim, o objetivo deste trabalho é **identificar as abordagens teóricas mais utilizadas ao definir avaliação de desempenho individual na Administração Pública Brasileira em artigos apresentados no EnANPAD e na base de dados SPELL, no quinquênio de 2014 a 2018.**

O presente estudo visa elucidar questões relacionadas à “avaliação de desempenho” exclusivamente na área pública. Por meio dos resultados deste trabalho, almeja-se preencher a lacuna teórica da relação entre os dois temas supracitados, assim foram identificados oito artigos apresentados na EnANPAD e nove artigos na base de dados SPELL. Os resultados obtidos podem contribuir para entendimento do processo de avaliação de desempenho na área pública, além de servir de insumo para outros artigos que queiram avançar nesse tema.

O presente trabalho está dividido em cinco seções, além desta introdução. Na próxima, são resgatadas contribuições teóricas sobre avaliação de desempenho dos artigos selecionados. Em seguida, é mostrado o percurso metodológico da pesquisa. Na seção seguinte, são descritos e categorizados os artigos do escopo da pesquisa. Depois, serão apresentadas as abordagens mais utilizadas, sendo discutidos seus pontos em comum e divergências teóricas. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ADI é um processo que se inicia com o planejamento e se encerra com a comparação do executado com o planejado. Essa avaliação pode ser formal (escrita) ou informal (não escrita), a necessidade da formalização está relacionada com o tamanho da Instituição. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; CUNHA; BEZERRA; PINTO; ZOUAIN, 2020). De acordo com esses autores, a avaliação possui duas faces: instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, que os teóricos procuram divulgar mais amplamente; e um mecanismo de controle de empregados.

Vincular a remuneração ao desempenho é uma das formas de maximizar os resultados esperados pela organização e recompensar os empregados envolvidos, entretanto transfere o risco da remuneração para o colaborador (RODRIGUES, 2006). A APB também introduziu essa nova sistemática ao elaborar diretrizes na área de gestão de pessoas, o Quadro 1 já demonstrou a evolução histórica da ADI, mas vale destacar o Decreto nº 7.133/2010. De acordo com essa legislação, os valores de gratificação do servidor devem ser atribuídos mediante o alcance de metas de desempenho individual dos servidores e as metas institucionais da instituição (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013). Atualmente, 49 carreiras têm sua avaliação de desempenho norteada, principalmente, pela metodologia e terminologias criadas por esse Decreto.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, segundo Flick (2009) esse tipo de pesquisa é recente e ocorreu de forma simultânea em diferentes áreas, com um embasamento teórico próprio, de acordo com realidades específicas e tipos de metodologia. Para o presente estudo, utilizou-se a técnica de Revisão Integrativa.

A revisão integrativa é um tipo de revisão bibliográfica que objetiva traçar uma análise sobre determinado conhecimento construído por estudos anteriores, possibilitando uma síntese de um assunto já debatido, a partir de uma revisão da literatura (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2016).

De acordo com Botelho, Cunha; Macedo (2016), a revisão integrativa é executada em seis etapas, são elas: (I) identificação do tema e seleção da questão da pesquisa, (II) estabelecimento de critérios de seleção da literatura, (III) identificação dos estudos selecionados, (IV) categorização dos estudos selecionados, (V) análise e interpretação dos resultados e (VI) apresentação da síntese do resultado. Nas próximas etapas, à luz da metodologia supracitada, serão descritas as etapas I a IV da revisão integrativa nesta seção, procedimentos metodológicos, e etapas V e VI na seção de análise e interpretação de resultados.

#### **Etapa I - Identificação do tema e seleção da questão da pesquisa**

O tema, questão e objetivos da pesquisa foram descritos na introdução, sendo escolhidos à luz da identificação de lacunas de estudos nessa área, uma vez que são escassos

os artigos que utilizam a metodologia de revisão integrativa ao debater avaliação de desempenho individual nas organizações públicas. Foram escolhidas pelo caráter nacional as bases EnANPAD e SPELL, assim como Duarte et al. (2017), a seguir uma breve apresentação de cada base:

O Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), de acordo com seu endereço eletrônico (ENANPAD, 2019):

EnANPAD é um espaço de interlocução entre pares e, nesse sentido, privilegia e estimula o debate aprofundado e a interação entre os participantes. Esse debate torna-se importante, uma vez que todo texto publicado em anais de evento científico é um texto provisório - *working paper* - mesmo que decorrente de pesquisa concluída. A partir dos debates e das críticas recebidas durante o evento, o autor poderá aperfeiçoar seu trabalho e submetê-lo a um periódico, dando sequência ao processo de divulgação científica. Além disso, o EnANPAD proporciona a oportunidade de interação social entre pares, de modo a alavancar a formação e o fortalecimento de redes de pesquisa.

Desse modo, a EnANPAD é um evento que estimula o debate para que haja contribuições pertinentes, visando ao avanço da ciência, acolhendo diferentes posições teóricas dentro do campo científico das ciências administrativas.

Outra fonte de dados foi a biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). De acordo com seu endereço eletrônico, é uma ferramenta gratuita que agrega a produção científica em periódicos da área de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, tem como missão: organizar, numa única base de dados, um significativo acervo de conhecimento e proporcionar acesso livre a usuários interessados na produção científica, sendo mostrados 300 artigos no total. (SPELL, 2019).

## Etapa II - Estabelecimento de critérios de seleção da literatura

Na base EnANPAD, foi utilizado o termo chave “*Avaliação de Desempenho na Administração Pública*”. Desse modo, os artigos que em seus títulos, palavras-chave e resumo demonstraram que estavam alinhados com a questão norteadora da pesquisa foram selecionados.

Na base SPELL, foram utilizados os seguintes parâmetros ao realizar a busca em seu endereço eletrônico:

- Contenha no Resumo, palavra-chave ou Título: *avaliação de desempenho*;
- Contenha no Resumo: *administração pública* ou *serviço público*.
- Período de publicação: *janeiro/2014 a dezembro/2018*;

- Tipo de Documento: *Artigo*;
- Área de Conhecimento: *Administração*
- Idioma: *Português*.

### *Etapa III - Identificação dos estudos selecionados*

Na base EnANPAD, após aplicar a seleção descrita na etapa II, foram obtidos oito artigos, conforme segue:

### **Quadro 2 – Quantitativo de Artigos por Área/Tema de Interesse no EnANPAD:autor**

Ano	Área/Tema de Interesse	
	<b>Administração Pública</b> Tema 08 - Gerenciamento de Organizações Públicas: Funções Gerenciais e Áreas Funcionais	<b>Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho</b> Tema 07 - Processos de Gestão de Pessoas
<b>2014</b>	0	2
<b>2015</b>	0	1
<b>2016</b>	1	0
<b>2017</b>	0	2
<b>2018</b>	2	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Pode-se observar que não há uma padronização ao submeter um artigo que tenha como tema central a ADI na APF, pois depende do entendimento dos autores que seu artigo seja do tema - *Gerenciamento de Organizações Públicas: Funções Gerenciais e Áreas Funcionais*, já que se trata de um instituição pública, ou está contido na área de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, pois ADI, primeiramente, é uma ferramenta da área de Gestão de Pessoas.

Em relação à base SPELL, após utilizar os termos apontados na etapa, foram encontrados 300 artigos, entre eles diversos que não faziam parte do escopo, então, de forma manual, foram selecionados nove artigos alinhados à proposta da pesquisa. O quadro a seguir mostra o quantitativo de artigos por revista, com o respectivo conceito Qualis - CAPES.

### **Quadro 3 – Quantitativo de Artigos por Periódico SPELL - Autor**

Ano	Periódico	Qualis CAPES
2018	Revista do Serviço Público	B2
	Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)	B4
2017	Cadernos Gestão Pública e Cidadania (2x)	B2



	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	B3
2016	Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)	B4
	Revista de Gestão	B1
2015	Cadernos EBAPE.BR	A2
2014	Amazônia, Organizações e Sustentabilidade	B3

De acordo com o quadro supracitado, podemos observar que o assunto tratado nesse artigo tem um número muito baixo de artigos publicados, todavia, os periódicos são de qualidade, como exemplo temos o *Cadernos EBAPE.BR*, que é um periódico A2, além disso temos um periódico B1, dois periódicos B2 e dois B3. Outro fator relevante mostra que 2017 foi o ano com mais publicações, no total de três, e os Periódicos *Cadernos Gestão Pública e Cidadania* e *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, com duas publicações cada.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

##### Etapa IV - Categorização dos estudos selecionados

A seguir, no quadro com artigos selecionados de acordo com os critérios na etapa I, pode-se observar a predominância da Universidade Federal de Santa Catarina, pois dos 17 artigos, cinco são vinculados a esta Instituição. A coluna referente ao objetivo contextualiza a motivação da seleção de cada artigo.

**Quadro 4 – Artigos selecionados de acordo com os critérios do presente trabalho**

Ano	Nº	Nome do Artigo	Autores	Vinculação	Objetivo do Artigo
2018	1	Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal	CRISTINA, L.	UFPE	Identificar que fatores explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório
	2	Comparativo entre os Modelos de avaliação de Desempenho dos Servidores dos Poderes do Estado de Santa Catarina	GAVAZINI, A. A.	UFSC	Comparar os sistemas de identificação, operacionalização e mensuração de critérios que permitam a avaliação do desempenho dos servidores dos

					entes que compõem o Poder Público do estado de Santa Catarina
	3	Gestão de Desempenho-O Olhar dos Servidores Administrativos da Unidade Regional de um Órgão Público Federal;	SALAZAR, C. R. D. S.	UNISUL	Verificar, a partir da ótica dos servidores administrativos da unidade regional de um órgão público federal, se a atual sistemática de avaliação de desempenho adotada possui os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho.
	4	Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal: um Estudo no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	DIEGO, A.; DE, A.; OLIVEIRA, A.; ROWE, E.	UFBA	Examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências desenvolvidas no IFNMG.
2017	5	Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça	ENSSLIN, L. et al.	UFSC	Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho, de acordo com a percepção e interesses do gestor.
	6	Feedback 360 Graus Nas Agências Reguladoras Federais	ALVES, M. V. B. et al. (ALVES, M. V. V. et tal)	FAPEAM	Descrever o processo de avaliação de desempenho de servidores públicos das agências reguladoras federais denominado feedback 360 graus, sob a ótica da adaptação da prática ao contexto do Poder Executivo Federal.
	7	Avaliação de Desempenho: Percepção dos Funcionários de uma Entidade Hospitalar de Santa Catarina	FRANCO, M. A. J. et al., (2017)	UFSC	Identificar qual é a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa

					Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho implementado pela entidade.
	8	O Processo de Avaliação de Desempenho no Setor Público: A Percepção de Servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul;	TAVARES, A. S.; ROSA, J. R. Da; LIMA, L. E. A.	UNIPAMPA	Detectar a percepção de servidores públicos do município de Quaraí-RS a respeito da avaliação de desempenho utilizada pela Prefeitura Municipal.
	8	Avaliação de Desempenho no Setor Público: o Caso da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Viçosa-MG;	SEDIYAMA, G. A. S.; FIALHO, C. M.; SILVA, F. C.	UFV	Examina como se dá a avaliação de desempenho na administração pública local, a fim de identificar como este processo está institucionalizado, como ele ocorre na prática e qual a percepção dos envolvidos em relação à sua efetividade.
2016	10	Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário	GAVAZINI, A. A.; DUTRA, A.	UFSC	Construir um modelo de avaliação de desempenho para os servidores de uma instituição pública a partir das percepções e valores do gestor da área.
	11	Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional	REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M.	UFSC	Analisar a produção científica publicada em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público.
	12	Remuneração por Desempenho e Produtividade no Setor Público: Uma Revisão Bibliométrica da Produção Internacional;	ARMOND; L.; JUNIOR, F.; CÔRTEZ, F.G.	UNB	Identificar o panorama recente dos estudos sobre remuneração por desempenho no setor público em nível internacional, descrevendo os métodos utilizados pelos

					pesquisadores na execução de seus estudos.
2015	13	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública	PINTO, J. de F.; BEHR, R. R.	UFMG/UFES	Compreender, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).
	14	Avaliação de Desempenho Individual: Diretrizes para construir um Instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN);	LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q.	UFRRJ	Identificar diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual pertinente à realidade do IPHAN
2014	15	Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais	RAMOS, C. C. et al.	UFPA	Desenvolver uma metodologia para avaliar as competências dos servidores de uma instituição federal de ensino superior baseada no modelo de avaliação 360°
	16	Sistema De Avaliação Do Estágio Probatório: O caso da Prefeitura Municipal De Sarandi-RS;	(FICAGNA et al.	UFSM	Analisar o sistema de avaliação do estágio probatório da Prefeitura Municipal de Sarandi-RS
	17	Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público	HENEMANN, J. S.; GONÇALVES, G. C.	Universidade La Salle - Canoas	Conhecer o atual processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos de um órgão público da Justiça do Trabalho, a fim de identificar os desafios e dificuldades existentes no respectivo processo

## Etapa V - Análise e interpretação dos resultados

Após a seleção dos artigos, individualmente, foram analisados a introdução e o referencial teórico em busca de abordagens relacionadas à definição da avaliação de desempenho individual. Diante disso, foram encontradas 26 obras diferentes utilizadas ao se definir avaliação de desempenho. Apesar de o escopo ter como foco a área pública, os autores selecionados apresentam conceitos que, muitas vezes se sobrepõem à área pública. O quadro a seguir mostra, de forma geral, os autores e o quantitativo de citações.

**Quadro 5 – Quantitativo de citações por Autor utilizados para definir ADI – autor**

Autor	Quantitativo de Citações
Lucena (1977), (1992) e (1995); Pontes (1996), (2008) e (2010)	3
Bergamini (2010) e (1998); Brandão & Guimarães (2001); Dutra (2011) e (2016);	2
Bayot (2011), Bergue (2010), Bertero (2004), Chiavenato (2009), Sameera Begum, Sarila e Sumalatha (2015), Ensslin (2007), Huffman, Vernoy e Vernoy (2003), Lavor e Villardi (2015), Lotta (2002), MAIA; BASTOS, (2014), Marras (2009), Miranda (2014), Odellius (2000), Reis (2010), Wood & Caldas (1998)	1

A partir do quadro supracitado, percebe-se a supremacia de autores “clássicos” dessa área como Lucena e Pontes. Nos parágrafos posteriores serão explicados de forma mais analítica as principais referências teóricas utilizadas ao definir ADI oriundas dos artigos selecionados, conforme segue:

No artigo de Ensslin *et al.* (2017) é citado o próprio Ensslin (2007) que define avaliação de desempenho como um processo para construir conhecimento no decisor, buscando identificar, organizar e medir os aspectos necessários para a gestão do contexto, permitindo visualizar gráfica e numericamente os impactos das ações. O artigo acrescenta ainda a abordagem de Brandão & Guimarães (2001) que associa avaliar a comparar os resultados obtidos com os resultados esperados.

Para Alves *et al* (2016), a finalidade da ferramenta vincula-se à remuneração do servidor avaliado. Os gestores do alto escalão estão expressamente excluídos desse processo e recebem seus salários integralmente, reforçando o traço personalista da gestão à brasileira proposta por Bertero (2004) e contribuindo para o cenário da “mudança para inglês ver” (WOOD; CALDAS, 1998), referente à importação de práticas administrativas, principalmente quando considerados os percentuais das avaliações aferidas com a nota máxima – 20 pontos.

Franco *et al.* (2017) se debruçam na perspectiva de Huffman, Vernoy e Vernoy (2003), que definem avaliação de desempenho como um processo utilizado pelas organizações ao avaliar o desempenho multidimensional dos funcionários, somando isso, por meio da avaliação é possível compreender a dinâmica comportamental, as tarefas realizadas e o ambiente organizacional (BERGAMINI; RAMOS, 1998). Os autores se aprofundam na definição, consolidando os entendimentos de Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010), na qual avaliação é um instrumento que proporciona o desenvolvimento dos recursos humanos; a medição de resultados desejados e obtidos; e o acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores. Franco *et al.* (2017) concluem trazendo à baila uma definição mais contemporânea de avaliação, na qual a avaliação não é somente compreender o processo de comparar objetivo estabelecido e chegar a um resultado positivo ou negativo (LUCENA, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), mas entender as variáveis mais complexas e dinâmicas como: o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o *feedback*, dentre outros (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012).

Reynaud e Todescat (2016), ao definir avaliação, utilizam Bergamini e Beraldo (2010), que explicam que ADI implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um que trabalha na organização, o trabalho a ser feito por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam, e utilizam Dutra (2011) que define desempenho individual como um conjunto de entregas e resultados para a organização, devendo ser consideradas três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Para Bayot (2011), o método de avaliação de desempenho é utilizado como um instrumento de aumento de produtividade e de crescimento profissional (RAMOS *et al.*, 2015)

Oliveira e Rowe (2018) se debruçam em Lavor e Villardi (2015) para definir que avaliação de desempenho é uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de gestão de pessoas que tem como fundamentos a melhoria dos resultados da organização e sua integração com os objetivos do indivíduo. Eles acrescentam que o processo de avaliação é um retrato do grau de maturidade da gestão de pessoas na instituição. Deste modo, o verdadeiro sentido da avaliação é maior do que uma simples forma de controle administrativo, pois ela deve ter resultados na atuação organizacional, representando um desdobramento no processo de conscientização da sociedade em avaliar constantemente o serviço público de maneira geral. (DUTRA, 2016; MAIA; BASTOS, 2014, *Apud* OLIVEIRA, ROWE ,2018)).

Sediyama, Fialho e Silva (2017) utilizam Bergue (2010) para definir avaliação de desempenho, conforme segue:

Porém, ao analisar esses modelos, Bergue (2010) afirma que, de forma geral: eles “assumem como foco a remuneração”, podendo tanto premiar como punir o funcionário; o processo se dá com o uso de “ferramenta adquirida no mercado”, que muitas vezes pode não corresponder à realidade e à necessidade da organização avaliada; os modelos assumem um caráter “rígido”, onde as pessoas tentam se adaptar a eles e não o contrário; a avaliação é realizada a partir de “critérios fechados de avaliação”, que embora busque a objetividade, impõe o limite de fazer ter que enquadrar o avaliado neste critérios; e, por fim, “estimula a comparação e competição”, em função dos parâmetros e escalas numéricas utilizadas para avaliar o funcionário, o que nem sempre é visto como benefício (BERGUER, 2010, p. 286-287).

Sediyama, Fialho e Silva (2017) também apresentam o texto de Sameera Begum, Sarila e Sumalatha (2015), que utilizam uma definição mais restrita:

Uma interação formal estruturada entre um subordinado e um supervisor, que geralmente assume a forma de uma entrevista periódica (anual ou semestral), na qual o desempenho do trabalho do subordinado é examinado e discutido, com vistas a identificar pontos fracos e pontos fortes, bem como oportunidades de melhoria e desenvolvimento de habilidades (SAMEERA BEGUM, SARILA e SUMALATHA, 2015, p. 75, tradução dos autores).

Para Pontes (2008), de acordo com Tavares, Rosa e Lima (2017), a avaliação de desempenho trata-se de uma metodologia na qual se almeja, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados e esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando for preciso e avaliar os resultados conseguidos. Os autores, ainda complementam, introduzindo Miranda (2014), que descreve que ADI é um potente instrumento de gestão, já que pode ser utilizada durante todo o ciclo, fornecendo subsídios do planejamento, elaboração de intervenção, acompanhamento das ações e suas consequências para sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo ou intervenção.

Lavor e Villardi (2015) utilizam Lucena (1977) para definir ADI como um instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos dentro da organização apoiada em dois princípios: (1º) ser instrumento para a melhoria do desempenho e, para tanto, proporcionar o desenvolvimento de fatores motivacionais; e (2º) estabelecer integração entre os objetivos do indivíduo e da organização.

Figueiro (2014) utiliza o conceito de Chiavenato (2009), para este autor avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do ocupante do cargo e seu

potencial de crescimento. É um processo que envolve o avaliado, o gerente, representando uma técnica de direção na atividade administrativa.

Henemann e Gonçalves (2014) citam *ipsis litteris* a definição de Bohlander e Scott (2011, p. 299): “(...) as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado”.

Por fim, Henemann e Gonçalves (2014) citam ainda as definições de outros autores, como: Lotta (2002), que define avaliação de desempenho individual como um mecanismo que busca identificar e mensurar o desempenho das pessoas na organização, estabelecendo um comparativo entre o desempenho esperado e o apresentado; Odellius (2000), que apresenta ADI como um conjunto de diretrizes e processos que possibilitam um diagnóstico e a gestão do conhecimento, disponibilizando informações para outros sistema de incentivos; Marras (2009) estabelece que ADI tem por utilidade acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante sua permanência na organização, bem como mensurar seu nível de conhecimento, habilidade e atitudes. Por fim, o autor cita Pontes (2010), que considera a avaliação como uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, pois assegura à organização o cumprimento de suas metas e garante sua concretização.

## Etapa VI - Apresentação da síntese do conhecimento

Com os resultados obtidos, para auxiliar na organização da demonstração da análise, foi elaborado um quadro com abordagens mais utilizadas, juntamente com os respectivos quantitativos, conforme segue:

**Quadro 6 – Abordagens mais utilizadas para definir ADI -autor**

Abordagem	Quantitativo
Acompanhamento do desempenho individual	6
Comparação entre o resultado esperado e o obtido	5
Alinhamento de objetivos Institucionais e Individuais	5
Dinâmica Comportamental	4
Crescimento Profissional	3
Melhoria da Produtividade	3
Política de Remuneração	3
Subsídio para outros Processos	2
Controle da Sociedade	1
<i>Feedback</i>	1
Cumprimento de Exigência Legal	1



Ao aplicar a técnica supracitada para analisar as três abordagens mais utilizadas: “acompanhamento do desempenho individual”, “comparação do resultado esperado e o atingido” e, por último, “alinhamento dos objetivos institucionais e individuais”, chegou-se aos seguintes resultados: as duas primeiras abordagens têm um foco mais em nível operacional, na qual a avaliação de desempenho é apenas um instrumento desenvolvido pela área de gestão de pessoas, utilizada pelo superior hierárquico do servidor para acompanhar seu rendimento profissional. Esse tipo de abordagem vem evoluindo ao longo dos anos em direção à terceira abordagem, que já mostra um foco relacionado ao planejamento estratégico, na qual a ADI é um instrumento com importância estratégica, pois alinha os objetivos institucionais aos individuais. Deste modo, faz com que toda a organização trabalhe de forma mais alinhada e harmoniosa, norteadas pelo seu planejamento estratégico.

Positivamente, destaca-se a utilização de definições mais modernas e gerenciais, como “Dinâmica Comportamental”, que foi abordada em quatro artigos, na qual a avaliação é um instrumento de poder que direciona o comportamento dos funcionários (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007) conforme citado por Pinto e Behr (2015). Outra abordagem lembrada ao definir ADI foi a de “Melhoria da Produtividade”, utilizada em três momentos, isso demonstra a evolução do conceito de ADI, já que se pode inferir que há uma afinidade com o conceito de produtividade. Por último, a abordagem de “Crescimento Profissional” mostra que a ADI, para os autores desse campo do conhecimento, também pode ser útil para o crescimento dos servidores dentro de sua carreira pública.

Por outro lado, conceitos mais rígidos como: “Política de Remuneração”, três vezes, e “Cumprimento de Exigência Legal”, uma vez, também figuraram entre os referenciais mais utilizados. Para Bergue (2010), em Sedyama, Fialho e Silva (2017), ADI, muitas vezes, assume como foco a remuneração, podendo punir ou premiar o colaborador, já Modesto (2007) e Ficagna *et al.* (2014) e Pinto e Behr (2015) definem que ADI é uma mera exigência formal, sem qualquer influência significativa na vida profissional do servidor. Esses conceitos mais rígidos relembram que esse instrumento ainda tem um caminho a percorrer para sair definitivamente da esfera operacional para o campo estratégico, nas organizações.

Outros conceitos, com menor expressividade quantitativa, como “Controle da Sociedade” e “Feedback”, quando debatidos sob a perspectiva da APB podem ser relevantes. A primeira está relacionada com o controle da sociedade em relação ao desempenho e resultados dos servidores públicos; a segunda está relacionada com a retroalimentação do resultado, ou seja, o servidor avaliado ter ciência formalmente dos resultados de sua avaliação

para que possa aprimorar o serviço prestado por ele, que se reflete em um serviço público de qualidade à sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como norte o seguinte objetivo: identificar as abordagens teóricas mais utilizadas ao definir avaliação de desempenho individual na Administração Pública Brasileira em artigos apresentados no EnANPAD e na base de dados SPELL, no quinquênio de 2014 a 2018. Desse modo, pode-se concluir que as abordagens: “acompanhamento do desempenho individual”, “comparação do resultado esperado e o atingido” e, por último, “alinhamento dos objetivos institucionais e individuais” foram as abordagens mais utilizadas ao se definir ADI na esfera pública, mostrando que essas definições da avaliação ainda estão de forma predominante em nível operacional, entretanto também há abordagens que consideram esse instrumento mais estratégico. Outras abordagens encontradas no estudo como: “Dinâmica Comportamental” e “Melhoria da Produtividade” também merecem destaque, pois demonstraram outras definições utilizadas ao definir o conceito de ADI na APB.

Diante do exposto, a leitura do presente artigo pode auxiliar pesquisadores da área de gestão de pessoas a compreenderem melhor como a academia vem abordando ADI na APB, bem como sua evolução teórica. O escopo deste trabalho apresentou artigos atuais, do quinquênio 2014-2018, assim, com base nas definições recentes sobre o referido tema, estudantes da área podem se debruçar nas conclusões desse artigo para avançarem em seus estudos. Também podem ser feitas pesquisas empíricas com os resultados deste estudo, investigando se a opinião dos servidores está alinhada com as definições de ADI apresentadas nos resultados do presente estudo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. V. B. *et al.* Feedback 360 graus agências reguladoras federais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 72, 2017. 72.

ARMOND, L. P.; JUNIOR, F. A. C.; CÔRTEZ, F. G. Remuneração por Desempenho e Produtividade no Setor Público: Uma Revisão Bibliométrica da Produção Internacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauipe. **Anais...** Costa do Sauipe, 2016.

BARBIERI, A. R.; HORTALE, V. A. Relações entre regulação e controle na reforma administrativa e suas implicações no sistema de saúde brasileiro. **Revista da Administração Pública**, Brasília, v. 36, n. 2, 2002. 2.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Brasília, 1996.

CRISTINA, L. Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 677–706, 2015.

CUNHA, D. O; BEZERRA, L. F; PINHO, J. F; ZOUAIN, D. M. Gestão Societal e Avaliação de Desempenho sob a Ótica de Servidores de uma Autarquia Federal. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 3, art. 4, p. 59-75, mar. 2020.

DUARTE, A. L. F. et al. Mapeamento e Análise de Redes da Produção sobre Controle Gerencial. In: SEMEAD, 20., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.

ENANPAD 2019. **Apresentação**. [s.d.]. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=96](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=96)>. Acesso em: 14 abr. 2019.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, p. 59–84, 2017.

FICAGNA, A. V. O. et al. Sistema De Avaliação Do Estágio Probatório: O caso da Prefeitura Municipal De Sarandi-RS. In: ENCONTRO DA ANPAD,38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

FIGUEIRO, W. C. Sistema De Avaliação Do Estágio Probatório: O caso da Prefeitura Municipal De Sarandi-RS. In: ENCONTRO DA ANPAD,38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

FRANCO, M. A. J. *et al.* Avaliação De Desempenho : Percepção Dos Funcionários De Uma Entidade Hospitalar De Santa Catarina Performance Evaluation : Perception of Employees of a Hospital of Santa Catarina Evaluación De Desempeño : Percepción De Los Funcionarios De Un Hospital De S. **Revista de Administração e Inovação Hospitalar**, Belo Horizonte, v. 14, p. 124–137, 2017.

GAVAZINI, A. A. Comparativo Entre Os Modelos De Avaliação De Desempenho Dos Servidores Dos Poderes Do Estado De Santa Catarina. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 198–211, 2018.

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, p. 43–61, 1998.

HENEMANN, J. S.; GONÇALVES, G. C. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD,38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de Desempenho Individual: Diretrizes para construir um Instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). In: ENCONTRO DA ANPAD,39., 2015., Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 1–12, 2002.

OLIVEIRA, D. A. de A.; ROWE, D. E. O. Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal: um Estudo no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). In: ENCONTRO DA ANPAD,42., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.

PINTO, J. de F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795–820, 2015.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo ( 1937-1945 ). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Santa Vitória do Palmar, v. 3, n. 6, p. 132–142, 2011. 6.

RAMOS, C. C. et al. Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Amazônia, v. 3, n. 2, p. 25–41, 2015.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 85–96, 2016.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 46, n. spe, p. 23–34, 2006.

SALAZAR, C. R. D. S. Gestão de Desempenho-O Olhar dos Servidores Administrativos da Unidade Regional de um Órgão Público Federal. In: ENCONTRO DA ANPAD,42., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Brasília, v. 1, p. 1–70, 2013. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestaopublica/arquivospublicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestaopublica/arquivospublicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view)

SEDIYAMA, G. A. S.; FIALHO, C. M.; SILVA, F. C. Da. Avaliação de Desempenho no Setor Público: o Caso da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Viçosa-MG. In: ENCONTRO DA ANPAD,41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.

TAVARES, A. S.; ROSA, J. R. Da; LIMA, L. E. A. O Processo de Avaliação de Desempenho no Setor Público: A Percepção de Servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BEZERRA, L. F; CUNHA, D. O; SEVERINO JÚNIOR, E; ZOUAIN, D. M; Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública: Uma Revisão Integrativa do Referencial Teórico da Produção Acadêmica no Quinquênio de 2014 a 2018. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 1, art. 1, p. 3-23, jan. 2022.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>L. F. Bezerra</b>	<b>D. O. Cunha</b>	<b>E. Severino Júnior</b>	<b>D. M. Zouain</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X