

Administração Pública

Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional

Human performance evaluation in the public sphere: state of the art in international and national literature

Paula Debiasi Reynaud* e Marilda Todescat

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Recebido em 17 de dezembro de 2015; aceito em 2 de setembro de 2016

Disponível na internet em 19 de novembro de 2016

Resumo

A finalidade deste artigo é analisar a produção científica publicada em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público. Para isso, a temática foi pesquisada em publicações das bases de dados de artigos *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*, *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e *Web of Science*. Trata-se de uma pesquisa de objetivo exploratório e abordagem qualitativa e para a análise dos dados usou-se o estudo bibliométrico com foco em análise de conteúdo. O processo possibilitou identificar 41 artigos relevantes e alinhados com o tema de pesquisa. O presente estudo ainda investigou a evolução temporal desse portfólio, os autores de referência na temática, os periódicos que mais publicam sobre o tema, os artigos mais citados, as referências mais usadas e as principais metodologias adotadas. Com os resultados, pode-se perceber uma lacuna teórica nos estudos sobre avaliação de desempenho humano na esfera pública e a inexistência de uma teoria consolidada sobre essa temática no campo da administração pública.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Serviço público; Estudo bibliométrico

Abstract

The purpose of this article is to analyze the scientific production published in journals related to human performance evaluation subject in the public sector. For this, the theme was studied in publications of articles databases Scientific Electronic Library Online (Scielo), Periodicals Scientific Electronic Library (Spell) and Web of Science. This is an exploratory research, qualitative approach and the data analysis used bibliometric study focused on content analysis. The process enabled us to identify 41 relevant articles and aligned with the research topic. This study also investigated the temporal evolution of this portfolio, the authors reference the theme, the journals that publish more on the subject, the most cited articles, the most frequently used references and the main methodologies adopted. With the results, we can see a theoretical gap in the study of human performance assessment in the public sphere and the lack of an established theory on this topic in the field of public administration.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Performance evaluation; Public service; Bibliometric study

* Autor para correspondência.

E-mail: pauladebiasi1@gmail.com (P.D. Reynaud).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>

1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

As organizações são produtos de ações humanas individuais. Ações com sentido e significado especial para quem nelas atua. A organização aparentemente impessoal é o pano de fundo de um mundo muito pessoal. (Denhardt, 2012). De acordo com Dutra (2011), a gestão de pessoas é caracterizada por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam empregá-las ao longo do tempo. Segundo o autor, as políticas referem-se aos princípios e às diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas e as práticas referem-se aos diversos procedimentos e técnicas usados para implantação de decisões da gestão.

A avaliação de desempenho, conforme Lucena (1977), é um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro.

Isso significa que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos a criação de um instrumental técnico sofisticado e mais o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiável. (Bergamini & Beraldo, 2010, p.13).

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado e para isso depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho (Bergue, 2010). Além disso, quando conduzida adequadamente, a avaliação de desempenho transforma-se num excelente meio de relacionamento entre chefe e subordinado, aumenta o grau de compreensão e permite uma melhor convivência. (Grillo, 1983).

No atual contexto, no qual se destacam cada vez mais níveis de exigência por qualidade nos serviços públicos, a eficiência de recursos humanos passa a ter e assumir posição de maior destaque. Fica-se imposto ao gestor público criar e implantar mecanismos de avaliação de desempenho capazes de evidenciar disfunções e também potencialidades das pessoas disponíveis na organização pública e assim abastecer com informações confiáveis o processo de gestão (Bergue, 2010). Para Spekle e Verbeeten (2014), a efetividade da introdução de um novo instrumento de avaliação de desempenho no serviço público depende da habilidade dos gerentes de usar esse sistema de avaliação.

Diante do exposto, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como está o estado da arte na literatura internacional e nacional sobre o tema de avaliação de desempenho humano na esfera pública?” Para responder a pergunta de pesquisa definiu-se como objetivo principal analisar a produção científica publicada em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público. Em razão disso, foram pesquisadas as publicações de revistas

de base de dados nacionais, das bases de dados de artigos *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e em publicações de revistas de base de dados internacionais, da base de dados de artigos *Web of Science*. A escolha das bases de dados se deu pelas pesquisadoras considerarem que essas bases trarão a maior contribuição em termos do tema pesquisado, por abranger um grande número de artigos científicos tanto internacionais quanto nacionais, além de conter diversos periódicos importantes para a área de atuação de interesse da pesquisa.

Como objetivos específicos deste artigo enquanto estudo bibliométrico, destacam-se: (i) investigar a produção nacional versus a produção internacional; (ii) investigar a evolução do tema ao longo do tempo; (iii) apurar os principais autores dentro da temática; (iv) averiguar a origem dos artigos encontrados; (v) averiguar os artigos mais citados; (vi) analisar as referências mais citadas; (vii) analisar as principais metodologias usadas nos artigos encontrados.

A relevância deste estudo está fundamentada na importância que a avaliação de desempenho passou a ter no contexto atual das organizações, principalmente em face das mudanças no ambiente devido à globalização e ao maior dinamismo do mercado. Conforme Neely (2005), o número de publicações por ano sobre o tema de avaliação de desempenho tem crescido, impulsionado pelo gradativo aumento da complexidade do ambiente organizacional. E ainda de acordo com Behn (2003), o uso da melhor metodologia de avaliação de desempenho no setor público, adequada a cada organização, serve para atingir alguns fins específicos, tais como avaliar, controlar, motivar, promover, aprender e melhorar o desempenho de seus funcionários.

Fundamentação teórica

A avaliação de desempenho humano nas organizações 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. (Bergamini & Beraldo, 2010). Para Dutra (2011), o desempenho de uma pessoa refere-se ao conjunto de entregas e resultados dessa pessoa para a organização e a avaliação desse desempenho divide-se em três dimensões que interagem, porém devem ser avaliadas de forma diferente: a primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda, o esforço e a terceira o comportamento. Conforme o autor, as organizações, em sua grande maioria, exigem das pessoas unicamente o esforço e ao fazê-lo orientam-se para curto prazo. Por outro lado, as organizações que estimulam o desenvolvimento, estão orientadas para médio e longo prazo. Nesse mesmo sentido, Lucena (1977) coloca que a avaliação de desempenho é um instrumento de crescimento e valorização das pessoas e da organização, que procura, por meio do trabalho e do desempenho dos seus colaboradores, oferecer respostas às suas aspirações e aos desejos humanos.

O tema da avaliação de desempenho surgiu no serviço público brasileiro por intermédio do segundo plano de classificação de

cargos, instituído pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Naquela época, o sistema de avaliação de desempenho objetivava a implantação de critérios de promoção definidos para os servidores públicos federais. (Grillo, 1983). De acordo com o autor, esse sistema de avaliação procurou subtrair a margem de arbítrio que a legislação anterior conferia aos dirigentes máximos e extinguir o apadrinhamento de chefes de repartição ou influências políticas.

No contexto atual, a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, segundo Bergue (2010), cumpre dois fins, a avaliação especial de desempenho (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Art. 41, § 4º) e a avaliação permanente de desempenho (Constituição Federal de 1988, Art. 41, § 1º, parágrafo III). Segundo o autor supracitado, a primeira, com o objetivo de aquisição de estabilidade, instituiu tão somente o decurso do prazo de estágio probatório e a segunda o mecanismo de aferição permanente do servidor. A avaliação especial de desempenho surgiu por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que impôs à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do cargo, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado. (Bergue, 2010). Nesses termos, a simples fluência do período probatório, correspondente a três anos, não é mais suficiente para garantir a estabilidade por parte do servidor público. A finalidade da avaliação de desempenho nesse período deve assumir um propósito preventivo, com menos ênfase na dimensão punitiva, e sim na promoção do desenvolvimento do servidor, a fim de dar-lhes a devida atenção e o tratamento, além de promover a potencialização de suas competências. (Bergue, 2010).

Contudo, na opinião de Torres (2012), há uma dificuldade enorme enfrentada pela administração pública para estabelecer parâmetros e critérios objetivos de avaliação de desempenho, pois na maioria das vezes os critérios são subjetivos e não sustentariam juridicamente um procedimento de demissão. E de acordo com Grillo (1983), na administração pública a avaliação de desempenho tem oferecido um resultado muito aquém de sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem.

Quando se fala em modernização administrativa e gestão de pessoas, a avaliação de desempenho humano sempre aparece como instrumento crucial e imprescindível. Portanto, é preciso que se conheçam as reais causas de enfraquecimento desse mecanismo no serviço público. Para Torres (2012), elas podem ser atribuídas às discontinuidades de governo, à ausência de real vontade política de implantá-los, à resistência dos servidores, às dificuldades técnicas e legais, entre outros.

Bergue (2010) visualiza a possibilidade de mudança e afirma que a avaliação de desempenho de servidores pode ser vista como uma tecnologia gerencial emergente no contexto da nova administração pública, que enfatiza, entre outros aspectos, a gestão por resultados. Assim, precisa ser abordada e compreendida em um contexto mais amplo, o da gestão do desempenho e das pessoas. Para Spekle e Verbeeten (2014), a avaliação de desempenho promove a oportunidade de gestores do setor público de comunicar melhor seus propósitos, para assim avaliar de acordo com esses propósitos estabelecidos.

Procedimentos metodológicos

Este estudo classifica-se como exploratório, pois seu objetivo é analisar a produção científica publicada em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público. Conforme Gil (2008), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, explicitá-lo. Em complemento, Richardson (2012) expõe que a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para investigar explicações das causas e consequências desse fenômeno. Essas características exploratórias ficam evidentes nesse estudo, uma vez que a produção científica será apresentada por indicadores de publicações científicas, o que possibilita a identificação do perfil dos artigos sobre essa temática e a evolução de sua produção.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (Richardson, 2012). Para Godoy (1995), é pela perspectiva qualitativa que um fenômeno pode ser mais bem entendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada.

Para a análise dos dados, esta pesquisa usa o estudo bibliométrico com foco em análise de conteúdo, a qual tem uma sistemática, segundo Bardin (1977), de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. No estudo bibliométrico a primeira fase, de pré-análise, caracteriza-se pela escolha das bases de dados e direções que a análise tomará. A fase de exploração constitui-se pela administração das técnicas, ou seja, a bibliometria em si. E a fase de interpretação dos resultados estabelece as inferências obtidas pelos resultados.

Além do conhecimento sobre o estado da arte no tema, para Valmorbidia, Ensslin e Ensslin (2013) os estudos bibliométricos são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica a fim de obter um conhecimento mais aprofundado sobre o tema estudado e são importantes pois possibilitam diagnosticar ferramentas usadas pela comunidade científica e compreender os resultados das pesquisas. Como disciplina científica, a bibliometria desenvolveu um grupo de leis que referenciam os estudos de forma sistemática. De acordo com Guedes e Borschiver (2005), a mais conhecida é a Lei de Bradford, que mede o grau de atração de periódicos sobre determinado assunto, mostra como os artigos se concentram em um núcleo especializado, em torno do qual orbitam os demais periódicos. A lei que rege a produtividade de autores é a Lei de Lotka e a sua aplicabilidade se verifica na identificação dos centros de pesquisa mais desenvolvidos, em dada área de assunto, e no reconhecimento da “solidez” de uma área científica (Guedes & Borschiver, 2005). Ainda conforme os autores supracitados, a Lei de Zipf mede a frequência de palavras em um determinado texto e é usada para estimar que assunto científico é tratado. Portanto, por ser uma lei que exige um tratamento mais detalhado de dados, ela não será aqui abordada.

Para verificar a incidência sobre o tema de avaliação de desempenho humano na esfera pública, foram adotados os seguintes procedimentos: (i) seleção dos periódicos a serem

Quadro 1

Definição das palavras-chave de pesquisa

-
- 1: “performance appraisal” AND public management
 - 2: performance appraisal AND public organizations
 - 3: performance appraisal AND public service
 - 4: performance measurement AND public management
 - 5: performance measurement AND public organizations
 - 6: performance measurement AND public service
 - 7: performance evaluation AND public management
 - 8: performance evaluation AND public organizations
 - 9: performance evaluation AND public service
 - 10: performance assessment AND public management
 - 11: performance assessment AND public organizations
 - 12: performance assessment AND public service
 - 13: “análise de desempenho”
 - 14: “avaliação de desempenho”
 - 15: “avaliação de desempenho”
 - 16: “medição de desempenho”
-

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

usados como fontes para a coleta de dados – artigos da *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*, *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e *Web of Science*; (ii) determinação das palavras-chave a serem usadas na busca bibliográfica – análise de desempenho, avaliação de desempenho, medição de desempenho, *performance appraisal*, *performance measurement*, *performance evaluation*, *performance assessment*, *public management*, *public organizations*, *public service*; (iii) busca com base nas palavras-chaves definidas em (ii); (iv) exclusão dos artigos repetidos; (v) refinamento dos artigos pela leitura dos títulos; (vi) refinamento dos artigos pela leitura dos resumos; (vii) refinamento pelo reconhecimento científico.

A seleção do portfólio bibliográfico nacional e internacional, relacionado à temática de avaliação de desempenho humano na esfera pública, foi feita de maio a junho de 2015. Com o intuito de iniciar a filtragem de artigos a partir de uma amostragem mais representativa, foi definido um conjunto união das palavras-chave, conforme observado no [Quadro 1](#). Nas palavras-chave das bases de dados nacionais não foram definidas palavras com relação ao setor público, pois por intermédio de um pré-teste feito pelas pesquisadoras percebeu-se que restringiria muito o campo amostral de artigos.

De posse das palavras-chave e das bases de dados, pôde-se iniciar o processo de seleção dos artigos que compuseram o portfólio para a construção do referencial teórico da pesquisa em pauta. Com o uso das junções de palavras-chave (1 a 12), conforme o [Quadro 1](#), a base de dados *Web of Science* retornou 231 artigos científicos. Para um melhor gerenciamento dessas referências, elas foram importadas para o *software* Endnote versão x.7. E com o uso das palavras-chave (13 a 16) as bases de dados *Scielo* e *Spell* retornaram 585 artigos. Como essas bases de dados não permitem a importação de todos os artigos ao mesmo tempo para o aplicativo Endnote, os primeiros filtros de leitura dos títulos e dos resumos já foram feitos no próprio site da base, foram importados para o aplicativo Endnote somente os artigos em que o título e o resumo se alinhavam com a pesquisa. Foram selecionados da base de dados da *Scielo* 5 artigos e da base de dados da *Spell* 10 artigos, que compuseram a amostra final de artigos de bases de dados nacionais, 15 artigos. Optou-se não

usar o refinamento por reconhecimento científico na amostra de artigos nacionais para não restringir muito o campo amostral.

Com relação aos 231 artigos importados da *Web of Science*, foram identificados 33 repetidos, que foram excluídos, restaram 198 para serem analisados por meio de seus títulos e resumos, a fim de verificar seu alinhamento com a pesquisa. Desses 198 artigos, 49 foram excluídos pela leitura do título e 111 pela leitura do *abstract*, restou uma amostra de 38 artigos. Com relação ao refinamento pelo reconhecimento científico, estabeleceu-se um valor de corte para os artigos menos citados que levou em conta também o ano de publicação do artigo. Dessa maneira, desses 38 artigos, foram excluídos mais 12 e compuseram a amostra final de artigos de banco de dados internacionais 26 artigos.

Apresentação e análise dos dados

A análise bibliométrica do portfólio de artigos selecionados para o desenvolvimento do referencial teórico sobre avaliação de desempenho humano na esfera pública inicia-se com a apresentação de todos os artigos que compõem o referencial teórico, por meio de dois quadros separados por portfólio de artigos nacionais e internacionais, classificados por ordem alfabética.

No [Quadro 2](#) observam-se os artigos científicos das bases de dados nacionais relativos à temática de avaliação de desempenho humano no serviço público. E no [Quadro 3](#) observam-se os artigos científicos das bases de dados internacionais.

A primeira análise feita é em relação à produção nacional *versus* a internacional. Após a composição dos dois portfólios, pôde-se analisar a produção científica nacional em detrimento da internacional. Apesar de o portfólio nacional ter sido alcançado por meio de duas bases de dados, a *Scielo* e a *Spell*, e o portfólio internacional somente de uma base de dados, a *Web of Science*, o portfólio internacional ficou composto de 26 artigos científicos, enquanto o nacional ficou com somente 15 artigos. Dessa forma, já tem-se um indício de que há uma lacuna teórica na produção científica nacional acerca desse tema de pesquisa.

A segunda análise feita nos artigos do portfólio bibliográfico é relativa ao ano de publicação. Conforme [Valmorbidia et al. \(2013\)](#), essa análise contribui para a pesquisa na medida em que informa como o assunto tem sido tratado na literatura, se tem sido tratado como um tema já consolidado pela comunidade científica ou se ainda desperta interesse dos pesquisadores. Com base no [Gráfico 1](#), é possível identificar que a temática de avaliação de desempenho humano no setor público não está consolidada pela comunidade científica, ao demonstrar que a partir de 2012 o tema passou a ser mais estudado pela comunidade científica, o que evidenciou um crescimento, apesar de pequeno, mas significativo, relacionado ao estudo sobre esse tema. Na literatura nacional, começou-se a discutir a avaliação de desempenho no setor público a partir de 1979, na literatura internacional somente em 1994. Destacam-se 2001 e 2014 na literatura internacional, com a publicação de três artigos, e na nacional 2012, também com a publicação de três artigos.

A terceira análise diz respeito ao número de artigos por autor. Para esse quesito os pesquisadores da base de dados *Web of Science* Alan Lawton, David Mckevitt e Frank H.M. Verbeeten foram os autores que tiveram dois dos seus artigos

Quadro 2

Artigos que formam o portfólio de artigos nacionais (continua)

- Amorim, T. N. G. F., Luz, L. C. S. D. & SILVA, L. D. B. (2011). Estágio probatório: contribuição efetiva para o servidor público? *Administração Pública e Gestão Social*, 3(4).
- Brito, V. d. G. P., Brito, M. J. d., Capelle, M. C., & Borges, C. L. P. (2001). Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista de Administração Pública*, 35(4).
- Grillo, A. N. (1982). Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. *Revista de Administração*, 17(1).
- Guimarães, T. d. 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).
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2001). Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(2).
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19, 59-78.
- Leite, M. M. J., Gualda, D. M. R., Gonçalves, V. L. M., Castilho, V., Ortiz, D. C. F., Fugulin, F. M. T., Coan, T. C. M. (1999). Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do hospital universitário da USP. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 33, 265-278.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE eletrônica*, 1, 02-12.
- Pierantoni, C. R., França, T., Ney, M. S., Monteiro, V. O., Varella, T. C., Santos, M. R. d., & Nascimento, D. (2011). Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45, 1627-1631.
- Silveira, J. I., Pinheiro, I. A., & Antunes, E. D. D. (2012). Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união X seis estados. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(3).
- Soares e Melo (2014). Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2).
- Trottmann, P. e Tibério, A. A. (2012). Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus desafios. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 3(1).
- Valmorbida et al. (2013). Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(3).
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L. e Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3).
- Währlich, B. M. d. S. (1979). Painel sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal. Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho (com especial referência ao sistema aprovado pelo Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977). *Revista de Administração Pública*, 13(1).

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

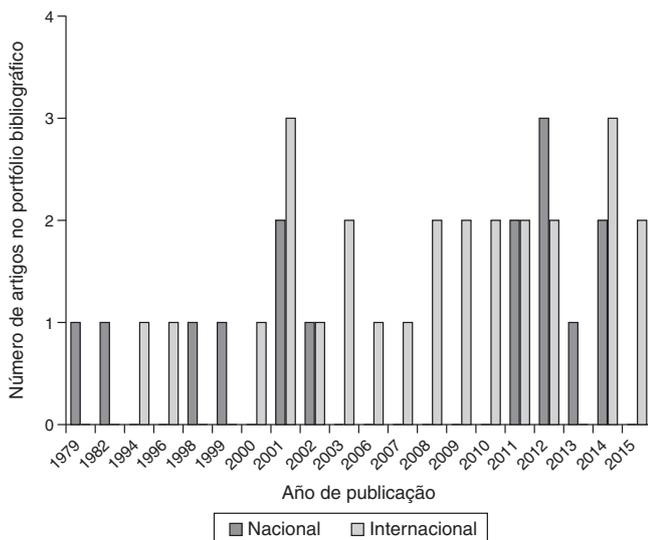


Gráfico 1. Evolução temporal do tema na literatura internacional e nacional.
Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

selecionados para o portfólio final (Lawton, McKevitt & Millar, 2000); (Mckevitt & Lawton, 1996); (Spekle & Verbeeten, 2014); (Van Rinsum & Verbeeten, 2012). Os três autores são professores de universidades, Alan Lawton da *Monach University*, Melbourne, na Austrália, especialista em administração no serviço público, David Mckevitt, da *University College Cork*, na Irlanda, tem seus maiores interesses de estudo no gerenciamento da área pública, e Frank H.M. Verbeeten, da *University of Amsterdam*, na Holanda, estuda avaliação de desempenho e outros

mecanismos de gerenciamento. Os demais autores do portfólio bibliográfico internacional tiveram apenas um de seus artigos selecionado.

Os pesquisadores das bases de dados *Scielo* e *Spell* Leonardo Ensslin e Sandra Rolim Ensslin tiveram quatro de seus artigos selecionados para o portfólio final (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2001; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012; Valmorbida et al., 2013; Valmorbida et al., 2014). O pesquisador Leonardo Ensslin é professor da Universidade do Sul de Santa Catarina, com formação na área de engenharia de produção, e Sandra Rolim Ensslin é professora da Universidade Federal de Santa Catarina, com formação em engenharia de produção e contabilidade. E a pesquisadora Sandra Mara Iesbik Valmorbida teve dois de seus artigos selecionados para o portfólio final (Valmorbida et al., 2013; Valmorbida et al., 2014). A pesquisadora Sandra Valmorbida é professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com formação em contabilidade. Os demais autores do portfólio bibliográfico nacional tiveram apenas um de seus artigos selecionado.

Na figura 1, podem-se analisar os periódicos internacionais mais usados por pesquisadores da área de avaliação de desempenho humano no serviço público. Na análise dos artigos internacionais, dois periódicos destacaram-se na amostra: o *Public Administration Review* e o *Public Money & Management*, cada um deles com quatro artigos.

Os periódicos *International Journal of Human Resource Management*, *Management Accounting Research*, *Oxford Review of Economic Policy* e *Public Administration* também merecem destaque, pois tiveram dois artigos selecionados para o portfólio.

Quadro 3

Artigos que formam o portfólio de artigos internacionais (continua)

- Abu-Doleh, J. Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75-84.
- Arnaboldi, M. e Palermo, T. (2011). Translating ambiguous reforms: Doing better next time? *Management Accounting Research*, 22(1), 6-15.
- Courty, P. Marschke, G. (2003). Dynamics of performance-measurement systems. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 268-284.
- 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 US federal agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238.
- Heinrich (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Jaaskelainen, A. Laihonon, H. (2014). A strategy framework for performance measurement in the public sector. *Public Money & Management*, 34(5), 355-362.
- Julnes, P. D. & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.
- Kallio, K. M. Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities - implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Kelman, S. Friedman, J. N. (2009). Performance improvement and performance dysfunction: an empirical examination of distortionary impacts of the emergency room wait-time target in the English National Health Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 917-946.
- Kroll, A. (2015). Explaining the use of performance information by public managers: a planned-behavior approach. *American Review of Public Administration*, 45(2), 201-215.
- Kuhlmann, S. (2010). Performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331-345.
- Lawton, A., McKeivitt, D. Millar, M. (2000). Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. *Public Money & Management*, 20(3), 13-19.
- McKeivitt, D. e Lawton, A. (1996). The manager, the citizen, the politician and performance measures. *Public Money & Management*, 16(3), 49-54.
- Meagher, G. e Healy, K. (2003). Caring, controlling, contracting and counting: governments and non-profits in community services. *Australian Journal of Public Administration*, 62(3), 40-51.
- Micheli, P. e Neely, A. (2010). Performance measurement in the public sector in England: searching for the golden thread. *Public Administration Review*, 70(4), 591-600.
- Narcisse, S. e Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- Nicholson-Crotty, S., Theobald, N. A. e Nicholson-Crotty, J. (2006). Disparate measures: Public managers and performance-measurement strategies. *Public Administration Review*, 66(1), 101-113.
- Radnor, Z. (2009). Understanding the relationship between a national award scheme and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 437-457.
- Saad, G. H. (2001). Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8-9), 390-399.
- Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. *Public Administration*, 79(2), 297-313.
- Spekle e Verbeeten (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.
- Stewart, J. e Walsh, K. (1994). Performance-measurement – When performance can never be finally defined. *Public Money & Management*, 14(2), 45-49.
- Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, 89(4), 1316-1334.
- Teelken, C. (2008). The intricate implementation of performance measurement systems: exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 615-635.
- Bogt, H. J. e Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.
- Van Rinsum, M. Verbeeten, F. H. M. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, 42(4), 377-396.

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

Dentre os periódicos nacionais, destaca-se a *Revista de Administração Pública*, com três artigos selecionados para o portfólio, conforme se pode observar na [figura 2](#). Os periódicos que também mais publicam nessa temática são a *Revista de Administração Pública e Gestão Social* e *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, cada um com dois artigos selecionados para o portfólio.

Avaliou-se também o reconhecimento científico dos artigos do portfólio bibliográfico, analisados pelo número de citações do artigo no Google Scholar (consultado em junho de 2015), conforme detalhado nas [tabelas 1 e 2](#).

Conforme [tabela 1](#), o artigo do portfólio nacional mais citado segundo o Google Scholar, consultado em junho de 2015 é “Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação

de desempenho” ([Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012](#)) com 44 citações. E o segundo artigo mais citado é “Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais” ([Guimarães, Nader & Ramagem, 1998](#)) com 42 citações.

Na [tabela 2](#) têm-se os números de citações dos artigos do portfólio internacional. O artigo mais citado do portfólio internacional é *Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation* ([Julnes & Holzer, 2001](#)) com 585 citações. O segundo artigo mais citado do portfólio internacional é *Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness* ([Heinrich, 2002](#)) com 318 citações.

Figura 1. Número de artigos por periódicos – *Web of Science*.

Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

Tabela 1

Número de citações dos artigos do portfólio – *Scielo e Spell*

Periódico	Título	Ano	Citações
Gestão & Produção	Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho.	2012	44
Revista de Admin. Pública	Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais.	1998	42
RAE eletrônica	Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos	2002	29
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho.	2001	20
Revista de Administração	Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública.	1982	17
Revista da Escola de Enfermagem da USP	Análise do instrumento usado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do hospital universitário da USP.	1999	16
Revista de Admin. Pública	Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho.	2001	9
Revista da Escola de Enfermagem da USP	Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde.	2011	7
Revista de Admin. Pública	Painel sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal. Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho	1979	2
Admin. Pública e Gestão Social	Estágio probatório: contribuição efetiva para o servidor público?	2011	0
Revista Eletrônica Gestão e Serviços	Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus desafios.	2012	0
Revista Pensamento Contemp. em Admin.	Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união X seis estados.	2012	0
Administração Pública e Gestão Social	Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional.	2013	0
Contabilidade, Gestão e Governança	Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas.	2014	0
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais.	2014	0

Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

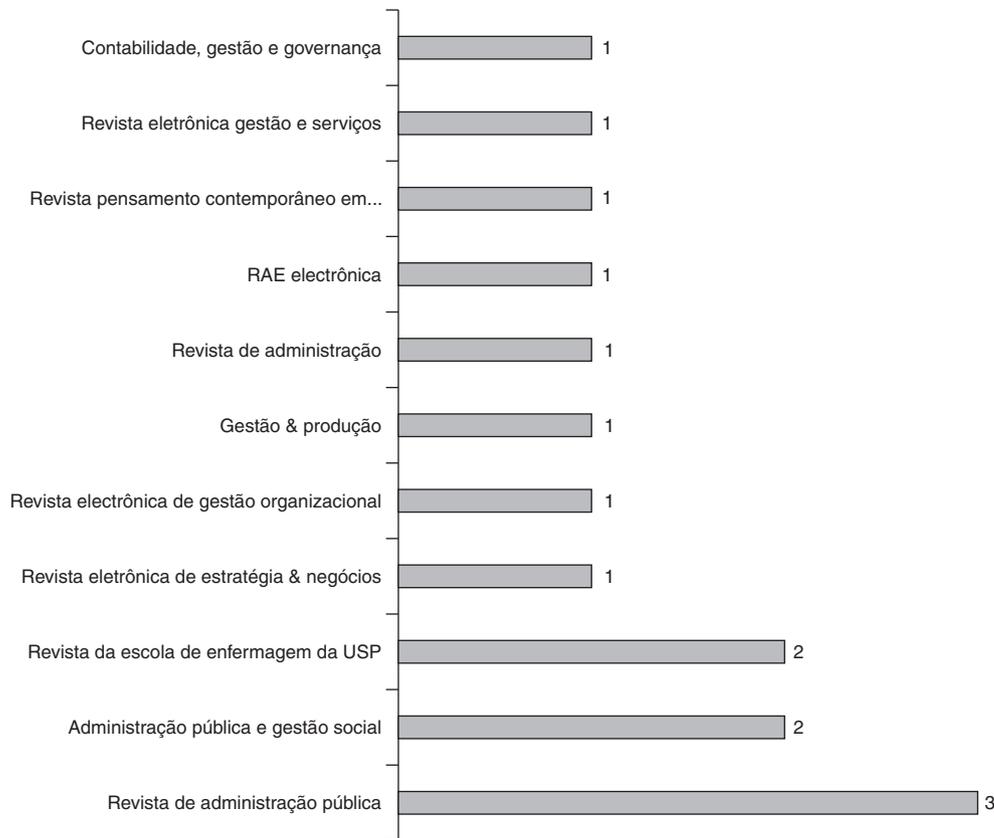


Figura 2. Número de artigos por periódico – *Scielo e Spell*.

Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

Percebe-se que os artigos indexados as bases de dados internacionais têm um número muito maior de citações do que os das bases de dados nacionais, talvez devido ao fato de esses não terem indexação em tantas bases de dados, como os internacionais. Essa indexação garante visibilidade aos artigos, para que sejam usados como referências em outros trabalhos científicos.

Nas referências do portfólio de artigos nacionais, foram identificados 475 autores, destacam-se os pesquisadores Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin, Rogério Tadeu Oliveira Lacera, Sandra Mara Iesbik Valmorbida e Beatriz Wahrlich, autores do portfólio que aparecem também entre os destaques nas referências usadas pelos artigos do portfólio nacional.

Com relação à análise bibliométrica das referências dos artigos do portfólio internacional, foram identificados 698 autores. Cabe destaque Pascal Courty, Carolyn J. Henrich, Patria de L. Julnes, Andy Neely, Germaine H. Saad, Ian Sanderson, Jeanette Taylor e Henk J. Ter Bogt, autores do portfólio que aparecem também entre os destaques nas referências usadas pelos artigos do portfólio bibliográfico internacional, o que denota que são autores de referência no tema da pesquisa.

Os dois autores mais citados nos artigos do portfólio bibliográfico internacional, Christopher Pollitt e Christopher Hood, são estudiosos da área de avaliação das reformas da gestão pública, Daniel Patrick Moynihan, o terceiro autor mais citado é um ex-político dos Estados Unidos e sociólogo e o quarto autor mais citado, Robert S. Kaplan, é conhecido como cocriador, juntamente com David P. Norton, do *Balanced Scorecard* (BSC),

ferramenta muito usada para avaliação de desempenho. David P. Norton não apareceu como destaque das referências de artigos internacionais, porém os dois autores que desenvolveram essa ferramenta de avaliação de desempenho foram destaques das referências do portfólio de artigos nacionais.

Percebe-se também, por meio das figuras 3 e 4, que quatro autores apareceram nas referências de ambos os portfólios, Carolyn J. Henrich, Christopher Hood, Robert D. Behn e Robert S. Kaplan destacam-se como autores de referências no tema de pesquisa para autores internacionais e nacionais.

A última análise feita nos artigos do portfólio bibliográfico é relativa ao conteúdo, aborda as principais ferramentas usadas na metodologia dos artigos encontrados. Quanto à metodologia, têm-se 14 artigos do portfólio internacional e cinco no nacional que usam estudo de caso (Quadro 4).

No portfólio internacional há uma predominância na metodologia de estudo de caso ao se estudar a avaliação de desempenho na esfera pública e no nacional os estudos bibliométricos e as pesquisas teóricas sobre o tema também aparecem com frequência.

Considerações finais

Diante da importância de construção de conhecimento em torno da temática de avaliação de desempenho humano na esfera pública, o objetivo deste trabalho foi analisar características da

Tabela 2
Número de citações dos artigos do portfólio – *Web of Science*

Periódico	Título	Ano	Citações
<i>Public Admin. Review</i>	<i>Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation.</i>	2001	585
<i>Public Admin. Review</i>	<i>Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness.</i>	2002	318
<i>Public Administration</i>	<i>Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government.</i>	2001	255
<i>Journal of Public Admin. Research and Theory</i>	<i>Performance improvement and performance dysfunction: an empirical examination of distortionary impacts of the emergency room wait-time target in the English National Health Service.</i>	2009	116
<i>Public Money & Management</i>	<i>Performance-measurement – When performance can never be finally defined.</i>	1994	108
<i>Public Money & Management</i>	<i>Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement.</i>	2000	92
<i>Oxford Review of Economic Policy</i>	<i>Dynamics of performance-measurement systems.</i>	2003	74
<i>Public Admin. Review</i>	<i>Disparate measures: public managers and performance-measurement strategies.</i>	2006	72
<i>Public Money & Management</i>	<i>The manager, the citizen, the politician and performance measures.</i>	1996	64
<i>Australian Journal of Public Admin.</i>	<i>Caring, controlling, contracting and counting: governments and non-profits in community services.</i>	2003	51
<i>Industrial Management & Data Systems</i>	<i>Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis.</i>	2001	50
<i>International Review of Admin. Sciences</i>	<i>Performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany.</i>	2010	50
<i>International Journal of Human Resource Manag.</i>	<i>Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations.</i>	2007	42
<i>Public Admin. Review</i>	<i>Performance measurement in the public sector in England: searching for the golden thread.</i>	2010	42
<i>International Journal of Human Resource Manag.</i>	<i>Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study.</i>	2008	42
<i>European Accounting Review</i>	<i>Performance management in universities: effects of the transition to more quantitative measurement systems.</i>	2012	36
<i>Public Administration</i>	<i>Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies.</i>	2011	27
<i>Management Accounting Research</i>	<i>The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance.</i>	2014	24
<i>International Review of Admin. Sciences</i>	<i>The intricate implementation of performance measurement systems: exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector.</i>	2008	15
<i>International Review of Admin. Sciences</i>	<i>Understanding the relationship between a national award scheme and performance.</i>	2009	12
<i>American Review of Public Administration</i>	<i>Explaining the use of performance information by public managers: a planned-behavior approach.</i>	2015	11
<i>Studies in Higher Education</i>	<i>Management-by-results and performance measurement in universities – Implications for work motivation.</i>	2014	10
<i>Management Accounting Research</i>	<i>Translating ambiguous reforms: doing better next time?</i>	2011	9
<i>Accounting and Business Research</i>	<i>The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation.</i>	2012	6
<i>Public Money & Management</i>	<i>A strategy framework for performance measurement in the public sector.</i>	2014	4
<i>Public Personnel Management</i>	<i>What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies.</i>	2015	0

Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

Quadro 4
Resultados das metodologias usadas nos artigos

Internacional	Nº de artigos	Nacional	Nº de artigos
Estudo de caso	14	Estudo bibliométrico	4
Survey	6	Estudo de caso	5
Teórico	3	Teórico	5
Qualitativa e quantitativa	3	Survey	1

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

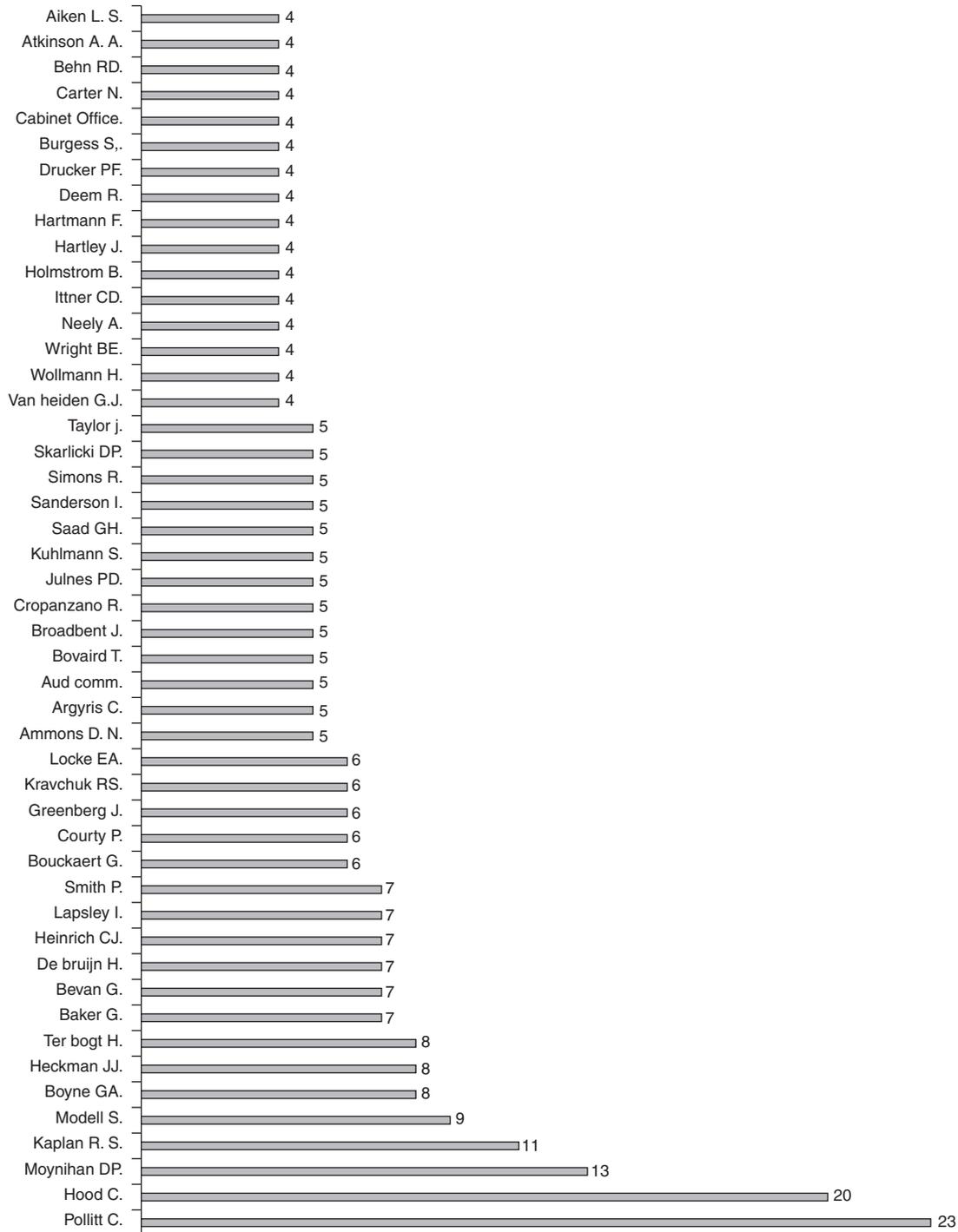


Figura 3. Número de citações nas referências por autor.
Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

literatura internacional e nacional para compor um referencial teórico sobre esse contexto.

A primeira etapa da pesquisa caracterizou-se por uma busca nas bases de dados nacionais *Scielo* e *Spell* e na base de dados internacionais *Web of Science*. No fim desse processo, o portfólio nacional ficou constituído por 15 artigos e o internacional por 26 artigos alinhados com o tema.

A partir da formação desses dois portfólios bibliográficos, iniciou-se a análise bibliométrica. A análise evidenciou a

produção científica nacional em detrimento da produção internacional, a evolução do tema ao longo do tempo, autores que mais publicam sobre o tema, periódicos que mais aderiram a essa temática, artigos de destaque em número de citações, autores de destaque em número de citações em referências e metodologias científicas mais usadas dentro do tema de avaliação de desempenho no setor público.

Dessa maneira, os resultados mais significativos foram: (i) há uma lacuna teórica na produção científica nacional relativa à

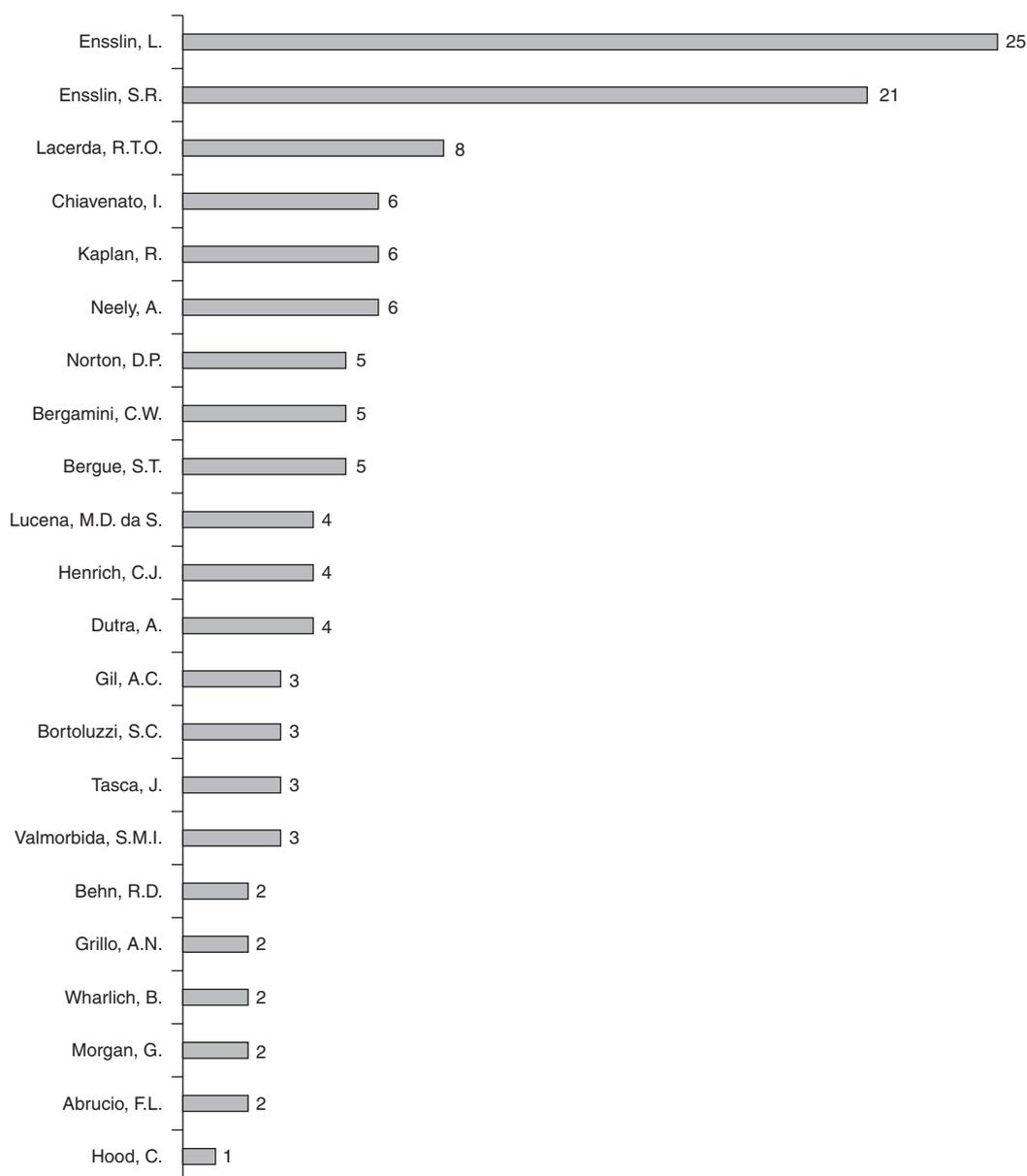


Figura 4. Número de citações nas referências por autor.
Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

temática de avaliação de desempenho humano dentro do serviço público; (ii) não há uma teoria consolidada ainda sobre avaliação de desempenho no setor público sob a ótica da evolução temporal, haja vista a pequena, porém crescente, evolução ao longo do tempo na quantidade de artigos; (iii) os periódicos que mais publicam sobre essa temática envolvem revistas do setor público, como a análise dos dados demonstrou: *Public Administration Review*, *Public Money & Management* e *Revista de Administração Pública*; (iv) o artigo do portfólio internacional que se destacou como o mais citado no Google Scholar foi *Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation* (Julnes & Holzer, 2001) com 585 citações e o artigo do portfólio nacional que se destacou como o mais citado no Google Scholar foi “Uma análise bibliométrica da literatura

sobre estratégia e avaliação de desempenho” (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012) com 44 citações; (v) dada a quantidade identificada de autores na amostra, percebe-se que não há autor que se dedique assiduamente às publicações acerca do tema em estudo; (vi) dentre as metodologias científicas usadas para estudar o constructo da avaliação de desempenho no setor público, na literatura internacional há uma preferência pelo estudo de caso, com 14 artigos do portfólio. Esse dado corrobora o trazido por Neely (2005), que identificou que o campo de avaliação de desempenho tem entrado em uma nova fase de investigações empíricas. Já no portfólio nacional houve um empate em estudos de caso e pesquisas teóricas, com cinco artigos cada. Além de quatro artigos científicos que usaram de metodologia de estudo bibliométrico.

O objetivo de analisar bibliometricamente um recorte da literatura é conhecer objetivamente aspectos que sejam relevantes

acerca de determinado tema, para que assim se possa verificar como tem sido abordado na literatura nacional e internacional (Valmorbida et al., 2013). Dessa forma, o pesquisador pode desenvolver novos conhecimentos e explorar aspectos que ainda não foram abordados pelos demais. A partir da leitura dos resumos dos artigos foi possível detectar diferentes abordagens sobre o tema da avaliação de desempenho no serviço público. Dito isso, percebe-se uma prevalência nas abordagens econômica e produtivista da avaliação de desempenho no setor público, ao indicar autores referência como dessas áreas. Esses dados também são percebidos por meio de um dos periódicos internacionais que mais aborda o tema de avaliação de desempenho ser a *Public Money & Management*. Demonstra, assim, uma lacuna teórica deixada por autores de referência do portfólio nacional, Antônio Grillo e Beatriz Warlich, com trabalhos do início da década de 1980, que focavam a avaliação de desempenho humano como um mecanismo de aperfeiçoamento do trabalho da gestão e melhoria dos aspectos de desenvolvimento do servidor na instituição pública.

Quanto às limitações da pesquisa, apresenta-se a consideração de apenas ter levado em conta artigos, e não outras fontes de pesquisa, como livros, dissertações, teses e anais de congressos.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5).
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (2010). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações pPúblicas* (3^a ed.). Caxias do Sul: Educs.
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Recuperado em 23 maio 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Denhardt, R. (2012). *Teorias da administração pPública*. São Paulo: Cengage Learning.
- Dutra, J. S. (2011). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Guedes, V. V., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In *Anais do Encontro Nacional de Ciências da Informação*.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20–29.
- Grillo, A. N. (1983). *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública*. pp. 1983. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Guimarães, T. d. 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).
- Heinrich. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712–725.
- Julnes, P. D., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693–708.
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2001). Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(2).
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19, 59–78.
- Lawton, A., McKevitt, D., & Millar, M. (2000). Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. *Public Money & Management*, 20(3), 13–19.
- Lucena, M. D. S. (1977). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- McKevitt, D., & Lawton, A. (1996). The manager, the citizen, the politician and performance measures. *Public Money & Management*, 16(3), 49–54.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146.
- Soares, T. C., & Melo, P. A. De. (2014). Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, 7(2).
- Torres, M. D. F. (2012). *Fundamentos de administração pública brasileira*. Rio de Janeiro: FGV.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2013). Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, 5(3), 116–125.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu V. M. (2014). Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3).
- Van Rinsum, M., & Verbeeten, F. H. M. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, 42(4), 377–396.