



## **Avaliação De Desempenho na Gestão de Recursos Humanos: Análise Bibliométrica e Sistêmica da Literatura Nacional**

**Henrique Dagostin**

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**

**dagostinh@yahoo.com.br**

**Sandro César Bortoluzzi**

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**

**sandro@utfpr.edu.br**

**Resumo:** A gestão de recursos humanos (GRH), a qual tem conquistado um papel cada vez mais estratégico nas organizações, vem sendo desafiada a proporcionar níveis de desempenho que resulte no aprimoramento constante das organizações. Desta forma, este estudo tem como objetivo expandir o conhecimento do tema avaliação de desempenho da GRH por meio da seleção e análise crítica de um Portfólio Bibliográfico (PB) de forma que seja possível identificar lacunas que sejam passíveis de se tornarem futuras pesquisas. Para isso, realizou-se um processo de seleção e análise da literatura nacional, por meio do procedimento estruturado denominado de *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)*. Este estudo permitiu: i) identificar 11 artigos com reconhecimento científico e/ou produzidos por autores com reconhecimento científico na área, que pela definição utilizada, estão alinhados com o tema de interesse; ii) evidenciar, por meio da análise bibliométrica, as palavras-chave (políticas, qualidade de vida, satisfação no trabalho, administração pública e gestão de pessoas), autores (Gisela Demo Fiuza) e periódicos de maior relevância sobre o tema em estudo (Revista de Administração Pública – RAP); e iii) através da filiação teórica dos autores sobre avaliação de desempenho a qual considera o contexto específico, os valores do decisor, mensuração e aperfeiçoamento, constatar que entre os trabalhos analisados: a) nenhum autor reconhece que o contexto físico analisado é único e que por este motivo é fundamental levar em consideração o conhecimento do decisor, considerando suas limitações; b) a falta de utilização de modelos que permitam diagnosticar os pontos fortes e fracos do contexto avaliado, dificultando um processo de aperfeiçoamento.

**Palavras-chave:** *ProKnow-C*, Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos

### **1. INTRODUÇÃO**

As mudanças mercadológicas, com o passar dos anos, têm exigido constantes mudanças organizacionais, fazendo com que a gestão de recursos humanos deixe de atuar de forma meramente burocrática e operacional, passando a ser considerada como uma unidade estratégica nas organizações (FIUZA, 2010; OLIVEIRA e ALEXANDRE, 2011). Uma vez que a força de trabalho humana preparada, motivada e engajada com as necessidades organizacionais torna-se fundamental para manter as organizações em condições competitivas no atual cenário de



mercado, é crescente a necessidade por estudos correlacionando a atuação da gestão de pessoas e o desempenho organizacional (FIUZA, 2010; OLIVEIRA e ALEXANDRE, 2011).

Constatado na literatura científica, a vinculação entre a atuação da gestão de recursos humanos com o desempenho organizacional, torna-se importante o estudo relativo às ferramentas, métodos e modelos utilizados pelos autores para avaliar o desempenho desta.

No atual contexto vivenciado pelas organizações, caracterizado pela crescente competição, a avaliação de desempenho vem ganhando espaço como uma ferramenta de aprimoramento do controle sob as operações e suas estratégias de forma alinhada com os objetivos institucionais (CRISPIM e LUGOBONI, 2012).

Entretanto, até a presente data, a avaliação de desempenho na literatura é uma linha de pensamento a qual não se encontra consolidada, seus conceitos geralmente são apresentados de forma genérica, uma vez que não há consenso entre os estudiosos da área sobre os procedimentos a serem realizados (CUNHA e CORRÊA, 2013; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2013). Após esta constatação, faz-se necessário trazer a luz, à filiação teórica dos autores da pesquisa sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional, a qual será abordada a seguir.

Avaliação de desempenho pode ser definida como uma ferramenta de gestão a qual deve estar alinhada aos objetivos e metas organizacionais, com fins de confeccionar e difundir conhecimentos de um determinado contexto da organização, auxiliando os gestores na escolha e desenvolvimento de ações para melhorar o desempenho e assim atingir metas estabelecidas (BORTOLUZZI, 2013).

Com fins a melhorar o desempenho da organização por meio da Avaliação de Desempenho, os autores filiam-se ao seguinte conceito:

Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento. (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Constatada a importância do tema, o objetivo geral deste estudo é construir o conhecimento inicial demandado por um pesquisador por meio da seleção e análise de um Portfólio Bibliográfico sobre a temática avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos, podendo ser subdividido nos seguintes objetivos específicos:

(i) selecionar um portfólio bibliográfico sobre a avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos em publicações nacionais;

(ii) evidenciar no Portfólio Bibliográfico os artigos, periódicos, autores e palavras-chave de maior relevância sobre o tema; e

(iii) analisar este portfólio de artigos segundo as lentes abordagem, singularidade, processo de identificação, mensuração, integração e gestão.

Este trabalho contribui com o meio acadêmico, uma vez que o resultado alcançado amplia os conhecimentos na área da gestão de recursos humanos sob o prisma da avaliação de desempenho, relatando os autores, periódicos mais prolíficos em relação ao tema, as palavras-chave mais utilizadas pelos autores, servindo de apoio para futuras pesquisas na área, bem como apresenta a forma como estes autores tem abordado a avaliação de desempenho da Gestão de Recursos Humanos.



Após esta introdução, este artigo está estruturado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta a metodologia da pesquisa utilizada neste trabalho, englobando seu enquadramento metodológico e o instrumento de intervenção utilizado para orientar o desenvolvimento da pesquisa; a seção 3 é destinada ao processo de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB), na sequência pela análise bibliométrica do PB, em seguida pela análise sistêmica dos artigos do PB, e por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta etapa do trabalho, tem por fim, situar a pesquisa perante o seu enquadramento metodológico adotado, apresentar o instrumento de intervenção utilizado em sua condução, e também, demonstrar como foi conduzida a seleção do Portfólio Bibliográfico.

### 2.1. Enquadramento metodológico

Quanto à natureza do objetivo, este trabalho se caracteriza como exploratório-descritivo. Exploratório, uma vez que procura oferecer maior familiaridade com os fatores que impactam na avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos (GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2011). E descritiva, por apresentar uma revisão estruturada da coleta de dados na literatura (GIL, 2002), onde sequencialmente é realizada a análise deste material em relação ao tema da pesquisa. A natureza do trabalho pode ser considerada como Teórico/Conceitual, uma vez que busca analisar a literatura a respeito das oportunidades e lacunas em relação ao tema de pesquisa (ALAVI e CARLSON, 1992). A coleta dos dados ocorreu de forma secundária, onde se analisa artigos publicados em periódicos nacionais sobre o tema de pesquisa (RICHARDSON, 2008).

A abordagem do problema pode ser considerada qualitativa, uma vez que a pesquisa, não se utiliza de ferramentas e fórmulas estatísticas (RICHARDSON, 2008), sendo que a análise tem por objetivo encontrar nos artigos por meio da análise bibliométrica, os autores, periódicos que mais publicam sobre o tema e palavras-chaves mais utilizadas, e pela análise sistêmica, oportunidades e lacunas de pesquisa.

### 2.2 Instrumento de Intervenção: *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*

Para a condução da seleção de um Portfólio Bibliográfico de artigos com reconhecimento científico comprovado sobre o tema da pesquisa, bem como para análise bibliométrica e sistêmica do Portfólio Bibliográfico utilizou-se o instrumento de intervenção denominado de *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*. Este procedimento estruturado busca gerar conhecimento no pesquisador, com fins a orientar suas ações no processo de investigação do tema da pesquisa por meio de um instrumento de pesquisa com validação científica (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012).

O *ProKnow-C* apresenta-se sobre três etapas, a primeira consiste na seleção do Portfólio de artigos, o qual ocorre por meio de etapas estruturadas, sendo elas: a busca de artigos nas bases de dados, seleção dos artigos pelo alinhamento com o tema de pesquisa e por fim pela relevância



acadêmica dos trabalhos. Na sequência, a segunda etapa, a análise bibliométrica, visa identificar dentre os artigos selecionados para compor o Portfólio Bibliográfico, levando-se em consideração o número de citações, os periódicos e autores que mais publicam em relação ao tema, bem como os termos mais utilizados para compor as palavras-chave dos trabalhos.

Após a análise bibliométrica, realiza-se a terceira etapa, denominada como análise sistêmica, a qual tem por finalidade fazer a análise do conteúdo dos trabalhos que compõem o portfólio bibliográfico, utilizando-se seis lentes com enfoque para a Avaliação de Desempenho sob o prisma da filiação teórica adotado pelos autores da pesquisa (MARAFON, ENSSLIN, *et al.*, 2012).

### **2.3 Seleção do Portfólio Bibliográfico.**

A seleção dos trabalhos que compõem o Portfólio Bibliográfico foi realizada em etapas sequenciais identificadas na Figura 01, as quais serão melhor relatadas na sequência.

Iniciou-se pela definição dos eixos de pesquisa que norteiam a seleção das palavras-chaves de cada eixo, sendo assim definidos os eixos e as palavras-chave respectivamente: Avaliação de Desempenho Organizacional – avaliação, desempenho, mensuração, gestão e decisão; e ii) Gestão de Recursos Humanos – recursos humanos, pessoas, satisfação, motivação, gestão de pessoas e servidores. Destas onze palavras-chave chegou-se a 30 combinações distintas para a busca na base de dados.

Escolheram-se, no portal de periódicos da CAPES, a bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), para a seleção do PB, uma vez que os autores desta pesquisa consideram que estas bases possuem grande abrangência de publicações nacionais, por exemplo, a base SCIELO possui mais de 401 mil artigos originais ou de revisão. As buscas nas bases de dados foram feitas utilizando delimitações relativas às publicações de origem nacional e foram consideradas apenas trabalhos das áreas temáticas das Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias.

Realizada as buscas com as 30 combinações diferentes, resultaram em um total de 607 artigos, os quais foram exportados para um software de gerenciamento bibliográfico, formando uma biblioteca virtual. Deste total excluiu-se 226 artigos duplicados, encolhendo a amostra para 381 artigos.

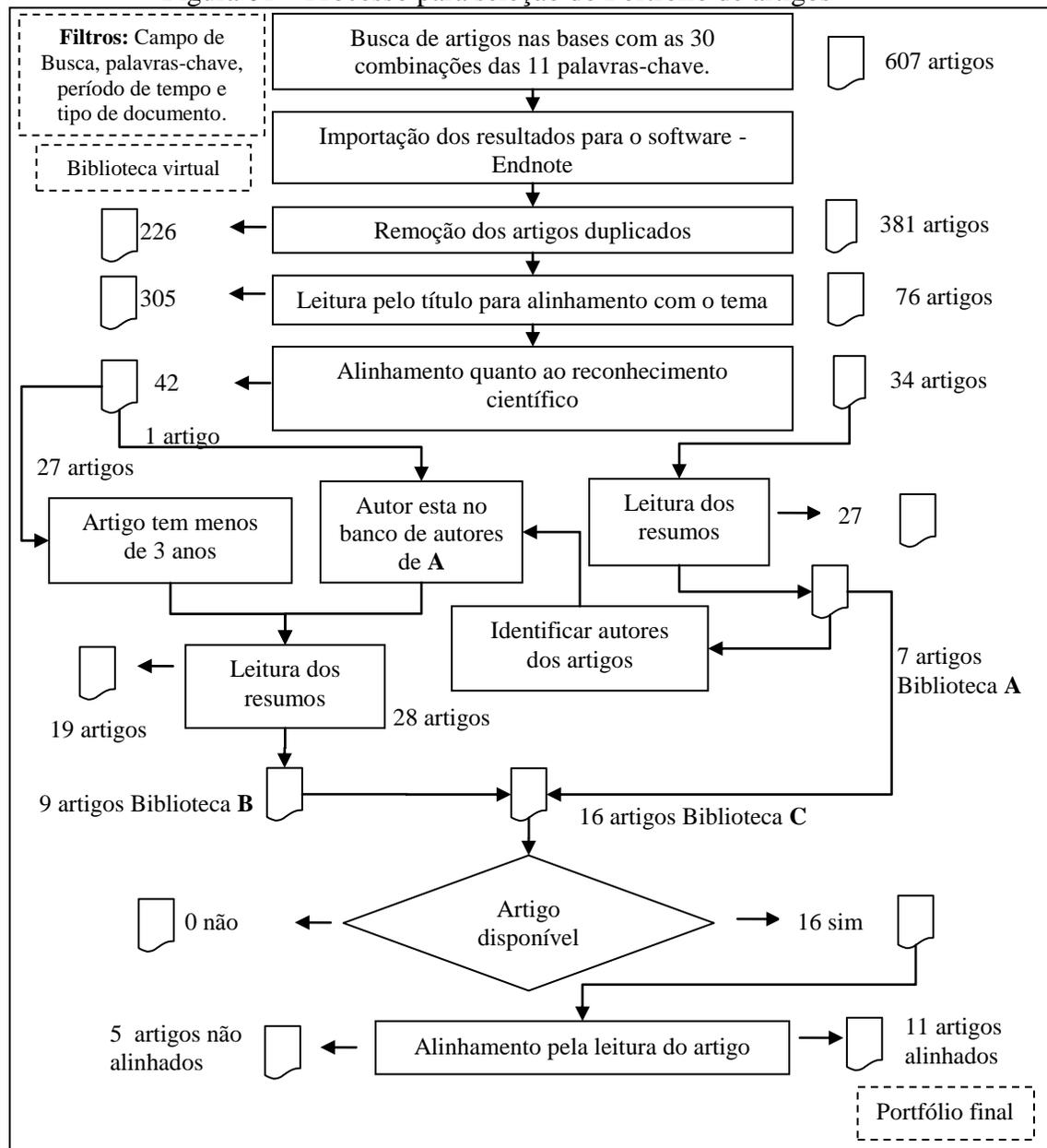
Na etapa seguinte, foi procedida à seleção de artigos alinhados com o tema de pesquisa, pela leitura do título, como resultado, houve a eliminação de 305 trabalhos, reduzindo o número de artigos para 76. Na sequência, visando a seleção dos artigos com reconhecimento científico, utilizou-se do Google Scholar (2014) para a análise de quantitativo de citações dos artigos. De posse destes dados, selecionou-se 34 artigos mais citados, que juntos correspondiam a 90,48% das citações entre os 76 artigos analisados.

Selecionados os 34 artigos com maior reconhecimento científico, na sequência foi realizada a análise do alinhamento dos artigos com o tema de pesquisa pela leitura do resumo, dos quais 7 trabalhos passaram a compor o repositório A e 27 artigos foram descartados.

Entendendo que a seleção de artigos pelo reconhecimento científico por meio da quantidade de citações pode eliminar artigos de autores com destaque na produção científica sobre o tema, bem como artigos publicados recentemente, os quais dificilmente possuem número de citações considerável, foi realizada uma reanálise dos 42 artigos descartados nesta etapa.

Assim foi efetuada a leitura de resumos de 28 artigos, dos quais, 27 foram publicados entre os anos de 2011 a 2014, e 1 artigo era pertencente a autores com produção científica relevante na área. Desta etapa, resultou na seleção de 9 artigos – repositório B, que foram agregados aos 7 artigos da Biblioteca A, totalizando em 16 artigos – repositório C.

Figura 01 – Processo para seleção do Portfólio de artigos



Fonte: Adaptado de (MARAFON, ENSSLIN, *et al.*, 2012)

Todos os 16 artigos foram encontrados com o texto completo, disponibilizados de forma gratuita pelo portal de periódicos da CAPES. Destes 16, foi realizada a leitura integral dos



trabalhos, de forma que 5 não estavam alinhados com o tema de pesquisa e foram excluídos e 11 encontravam-se alinhados com o tema avaliação de desempenho de recursos humanos, formando o Portfólio Bibliográfico (PB), listados no Quadro 01.

Quadro 01 – Portfólio Bibliográfico - PB

Nº	Referências dos artigos do portfólio final
1	BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. D. C. Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes? <b>Revista de Administração Pública - RAP</b> , Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-74, Mai/Jun 2011.
2	OLIVEIRA, A. M. B. D.; ALEXANDRE, J. D. O. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. <b>Revista de Administração Contemporânea</b> , Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, Jul./Ago 2011.
3	FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. <b>Revista de Administração Mackenzie</b> , São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, Set/Out 2010.
4	FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. <b>REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE</b> , v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.
5	GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? <b>Revista de Administração Pública - RAP</b> , Rio de Janeiro, v. 2, p. 483-513, Mar/Abr 2011.
6	MAGALHÃES, E. M. D. <i>et al.</i> A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. <b>Revista de Administração Pública - RAP</b> , Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Jan/Fev 2010.
7	MONACO, F. D. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. <b>Revista de Administração Contemporânea</b> , v. 4, n. 3, p. 67-88, Set/Dez 2000.
8	RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. <b>Revista de Administração Pública - RAP</b> , Rio de Janeiro, v. 48, p. 253-273, Jan/Fev 2014.
9	SANT'ANNA, A. D. S.; MORAES, L. F. R. D.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. <b>Revista de Administração de Empresas - RAE</b> , São Paulo, v. 4, n. 1, jan/jun 2005.
10	VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. <b>Revista de Administração Pública - RAP</b> , Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 303-29, Mar/Abr 2011.
11	TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. <b>Revista Eletrônica de Administração</b> , Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O Quadro 01 representa os artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico, servindo de base para a análise bibliográfica e sistêmica com fins a compreender como o tema, foco deste estudo, tem sido tratado perante a comunidade acadêmica.



### 3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 Análise Bibliométrica

Nesta etapa do trabalho, realiza-se a análise das publicações presentes no portfólio e de suas referências, considerando: i) relevância dos periódicos; ii) reconhecimento científico dos artigos; iii) autores de maior destaque; e iv) palavras-chave mais utilizadas. Inicia-se pelos 11 artigos do portfólio, seguindo pelas 251 referências destes artigos, e por fim, é efetuada a análise combinada do cruzamento entre os dois conjuntos de informações.

##### 3.1.1. Análise bibliométrica do Portfólio

A primeira análise sob o Portfólio consiste em identificar quais são os periódicos com o maior número de publicações relacionadas ao tema – Quadro 02, servindo de referência para futuras pesquisas relativas ao assunto.

Quadro 02 – Periódicos do Portfólio.

Periódico	Nº de Artigos
Revista de Administração Pública – RAP	5
Revista de Administração Contemporânea – RAC	2
Revista de Administração Mackenzie – RAM	2
Revista Eletrônica de Administração	1
Revista de Administração de Empresas	1

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme dados do Quadro 02, a Revista de Administração Pública - RAP destacou-se com 5 publicações entre as 11, outro fator que foi predominante entre os periódicos que mais publicam sobre este tema, é que todos estão ligados à área de Administração.

A segunda análise busca identificar a relevância dos artigos no meio acadêmico, através da verificação do quantitativo de citações dos mesmos, utilizando o Google Acadêmico (2014), conforme Quadro 03.

Quadro 03 – Artigos do Portfólio mais citados na literatura

Item	Artigo	Citações	Ano
1	Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios.	2000	42
2	Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.	2005	41
3	Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP).	2008	20
4	Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes?	2011	9
5	Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal.	2012	8

6	A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.	2010	7
7	A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?	2012	5
8	Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.	2011	5
9	Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional.	2010	5
10	Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional.	2011	4
11	As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.	2014	0

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Da análise dos dados apresentados no Quadro 03, é possível identificar que os dois primeiros artigos destacam-se, uma vez que juntos possuem 83 citações de um total de 146, o que representa mais de 56% do total de citações.

A terceira etapa teve por objetivo identificar entre os autores envolvidos na produção dos artigos do Portfólio, aqueles que mais publicaram. Dos 27 autores, houve um único destaque, para a autora Gisela Demo Fiuza a qual possui 3 trabalhos entre os 11 trabalhos do portfólio.

Por fim, a quarta etapa buscou extrair a relação das palavras-chave mais utilizadas nos artigos. Este processo tem por objetivo, possibilitar conhecer os termos mais utilizados em relação ao tema da pesquisa, auxiliando no processo de busca em futuras pesquisas, bem como, permite aos pesquisadores descobrir se as palavras-chave utilizadas como filtro no processo de busca para formar o PB foram adequadas, as palavras-chave que mais apareceram nos trabalhos podem ser visualizados no Quadro 04.

Quadro 04 – Palavras-chave do Portfólio mais citadas

Palavra-Chave	Quantidade
Políticas	3
Qualidade de Vida	2
Satisfação no Trabalho	2
Administração Pública	2
Gestão de Pessoas	2

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Da análise do Quadro 04, percebe-se que o termo políticas é a expressão que apareceu mais vezes quando se trata do tema de avaliação de gestão de recursos humanos.

### 3.1.2. Análise bibliométrica das referências dos artigos do Portfólio

A análise bibliométrica das referências dos 11 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico foi realizada em 251 artigos científicos, sendo seus dados apresentados mais detalhadamente abaixo.

As referências bibliográficas foram publicadas em 121 periódicos. Deste total, 15 periódicos concentram 104 publicações, ou seja, 41 % do total, apresentados na Figura 02.

Figura 02 – Referências dos artigos por periódico



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Da análise da Figura 02, convém destacar os quatro periódicos que possuem maior número de artigos, bem como a respectiva quantidade: Revista de Administração de Empresa - RAE (16), Revista de Administração Contemporânea - RAC (11), Psicologia: Teoria e Pesquisa (9), e *International Journal of Human Resource Management* (8).

A segunda análise caracteriza-se pela análise da relevância dos artigos do PB nas referências bibliográficas, desta forma, foi identificado o quantitativo de citações dos artigos do PB nas referências dos artigos do PB. A partir desta análise, foi possível verificar que os artigos representados pelos itens 2 e 3 do Quadro 03, aparecem uma vez nas referências dos artigos do PB.

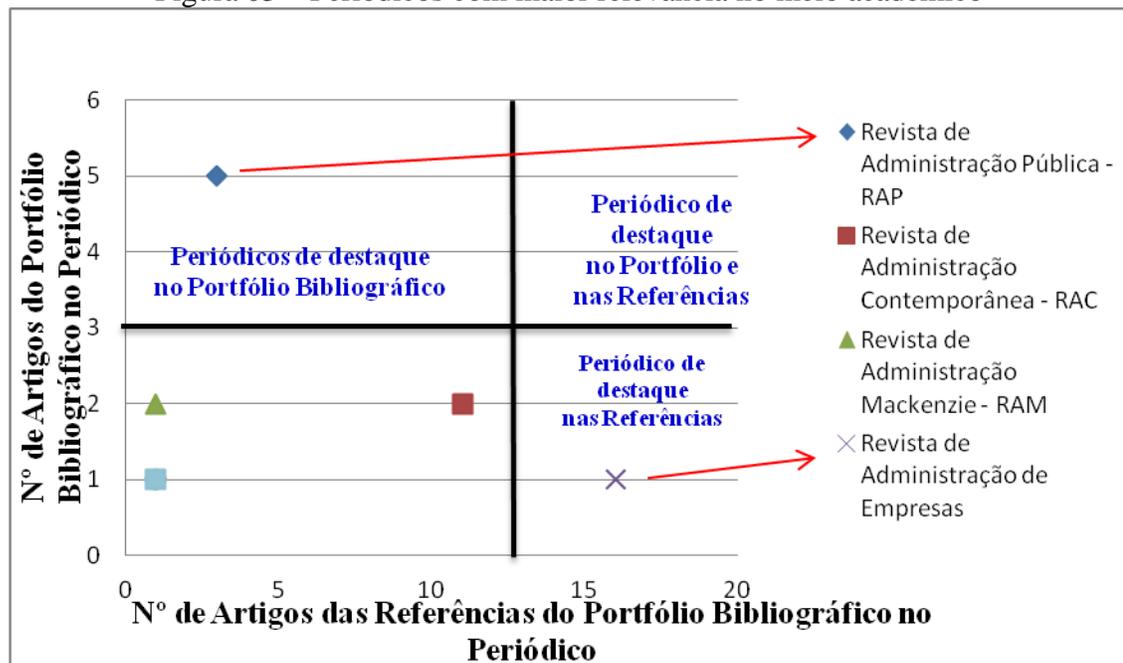
Na sequência, identificaram-se os autores com maior participação nas referências do Portfólio Bibliográfico, sendo que foram contabilizados 438 autores para os 251 artigos, sendo que 20 autores possuem participação em 86 artigos, ou seja, em mais de um terço dos artigos que compõem as referências.

### 3.1.3. Análise combinada

A terceira etapa da análise bibliométrica, consiste na análise combinada entre os artigos do PB e das referências dos artigos do PB. Desta forma, três análises distintas foram realizadas: i) análise combinada dos periódicos onde se encontram publicados os artigos do PB com os periódicos onde estão publicados todos os trabalhos presentes das referências bibliográficas; ii) análise combinada entre o número de citações dos artigos do Portfólio, buscado no Google Acadêmico (2014), com o número de vezes que os autores destes artigos aparecem nas referências do PB; e iii) análise combinada entre o número de artigos do autor no PB e nas referências do PB.

A primeira análise combinada destina-se a verificar a existência de Periódicos em destaque, conforme Figura 03.

Figura 03 – Periódicos com maior relevância no meio acadêmico

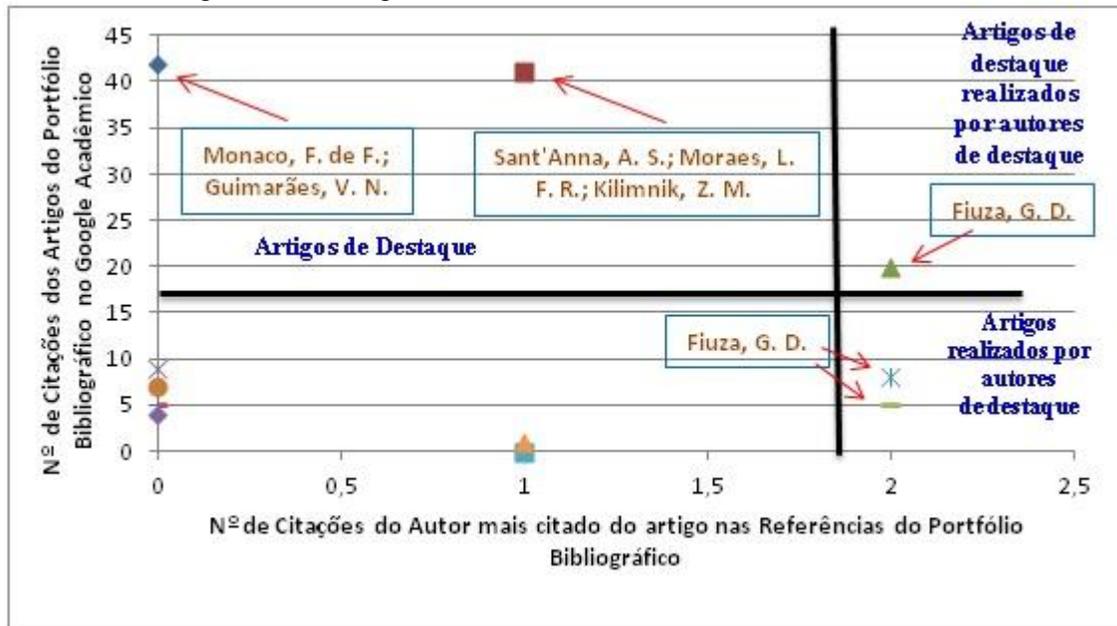


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em análise a Figura 03, foi possível concluir que a Revista de Administração Pública - RAP se destaca entre os periódicos do PB e a Revista de Administração de Empresas se destaca entre os periódicos das referências, e por fim, que não há nenhum que se destaca concomitantemente entre o PB e as Referências.

A segunda etapa consistiu na análise combinada entre o número de citações dos artigos do Portfólio, buscado no Google Acadêmico (2014), com o número de vezes que os autores destes artigos aparecem nas referências do PB, conforme Figura 04.

Figura 04 – Artigos com maior relevância no meio acadêmico

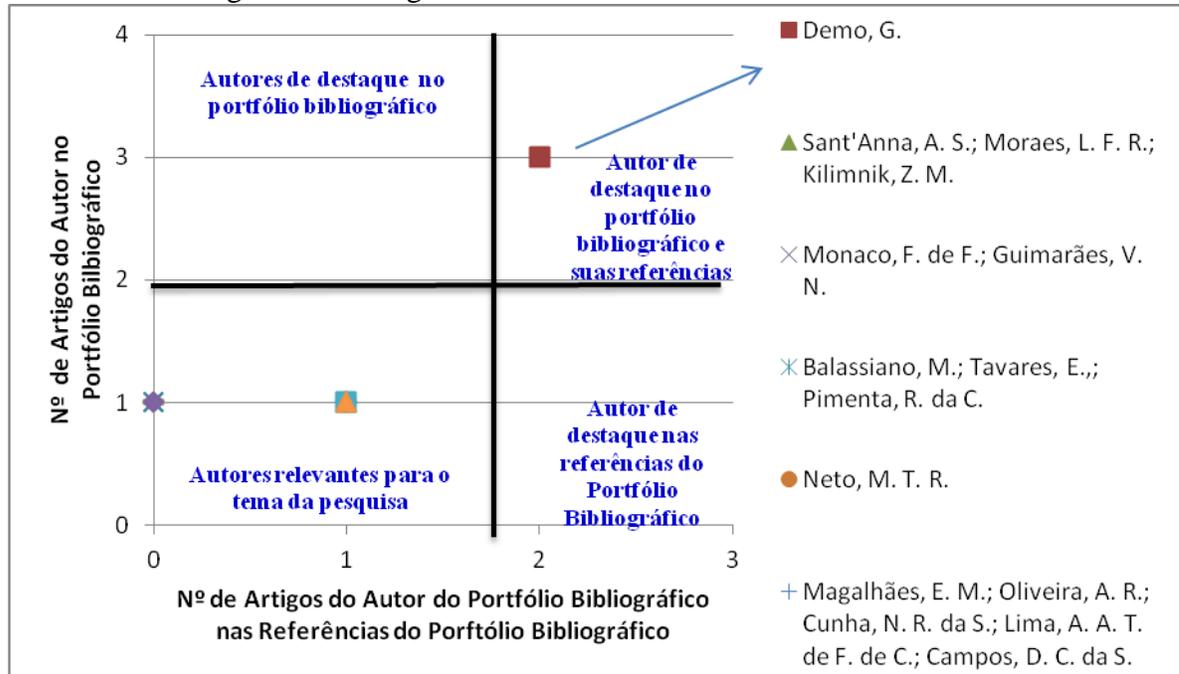


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

- Da análise da Figura 04, é possível concluir que:
- Há um artigo de destaque realizados por autor em destaque:  
 - FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.
  - Há dois artigos em destaque:  
 - MONACO, F. D. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, Set/Dez 2000.  
 - SANT'ANNA, A. D. S.; MORAES, L. F. R. D.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan/jun 2005.
  - Apresenta dois artigos de destaque realizados por autores de destaque:  
 - FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, Set/Out 2010.  
 - TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

A terceira análise combinada entre o número de artigos do autor no PB e nas referências do PB foi demonstrada na Figura 05.

Figura 05 – Artigos com maior relevância no meio acadêmico



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Da análise da Figura 05, fica evidente que a autora Gisela Demo Fiuzza se destacou no PB e nas suas referências.

### 3.2 Análise sistêmica

A terceira etapa do *Proknow-C*, a análise sistêmica, realizada nos 11 artigos que compõem o PB, foi conduzida considerando a conceito de Avaliação de Desempenho adotada pelos autores, a qual considera fundamental a participação, a visão e o entendimento do gestor, uma vez que é a pessoa que tem autoridade, responsabilidade para alterar a situação atual. Assim, seis lentes de avaliação, demonstradas no Quadro 05, foram utilizadas para a análise dos artigos em relação ao tema Avaliação de Desempenho.

Quadro 05 – Lentes da definição de Avaliação de Desempenho

Lente	Finalidade
1 - Abordagem	Análise quanto à abordagem espaço (ambiente) de origem do conhecimento utilizado para construir o modelo X espaço (ambiente).
2 - Singularidade	Participação do decisor no processo de apoio à decisão (Atores)?
	Desenvolve um modelo para um contexto específico (Contexto)?
3 - Processo para identificar	Reconhece os limites de conhecimento do decisor?
	Tem processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?



4 - Mensuração	Realiza mensuração?
5 - Integração	Analisa os vários indicadores de forma integrada?
6 - Gestão	Permite diagnosticar a situação atual?
	Possibilita gerar ações de aperfeiçoamento?

Fonte: Adaptado de (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011)

A Avaliação de Desempenho segundo a filiação teórica adotada pelos autores tem como ponto fundamental, a participação do gestor na construção dos parâmetros que serão utilizados para medir a performance, neste caso, da gestão de recursos humanos. Cientes que há várias concepções sobre a forma de fazer a medição da avaliação do desempenho, esta etapa tem por objetivo trazer à tona o entendimento apresentado nos trabalhos que compõem o PB sob o enfoque adotado nas lentes – Quadro 05.

### 3.2.1 Considerações quanto a Lente 1: Abordagem

A lente abordagem teve como finalidade, identificar nos trabalhos se o modelo de avaliação foi: construído e aplicado no mesmo contexto (ambiente que lhe deu origem); construído em um ambiente, adaptado e aplicado em outro; construído em um contexto e aplicado em outro; ou construído em um ambiente e não foi aplicado.

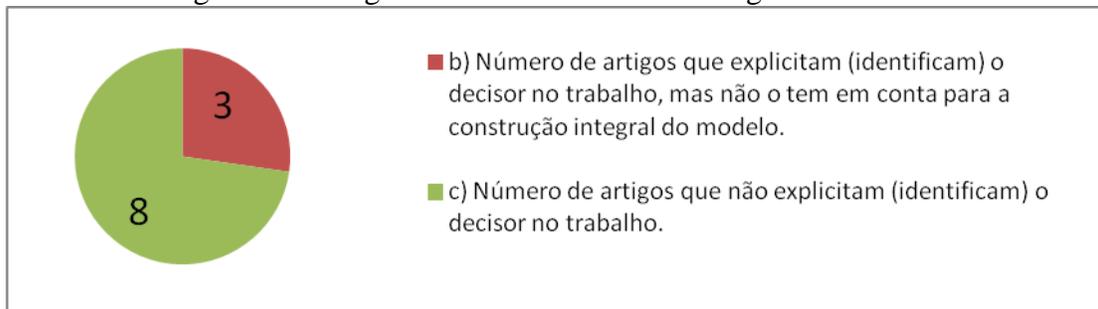
Como resultado desta lente foi possível identificar pelos trabalhos de (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005; GONÇALVES e MOURÃO, 2011; MONACO e GUIMARÃES, 2000; FIUZA, 2008; FIUZA, 2010; TRALDI e DEMO, 2012; BALASSIANO, TAVARES e PIMENTA, 2011; RODRIGUES, NETO e FILHO, 2014) que oito, ou seja, mais de 70% dos modelos de avaliação foram construídos em um ambiente, adaptado e aplicado em outro e que em três artigos (OLIVEIRA e ALEXANDRE, 2011; VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011; MAGALHÃES, OLIVEIRA, *et al.*, 2010) o modelo foi construído e aplicado no mesmo contexto.

Utilizando a Lente 1, fica evidente, que a grande maioria dos trabalhos tratam de forma tangencial o ambiente a ser avaliado como um ambiente único e específico, o qual segundo a filiação teórica adotada pelos autores, merece um modelo singular de avaliação pelas suas características e particularidades únicas.

### 3.2.2. Considerações quanto a Lente 2: Singularidade

Para a análise sistêmica da lente singularidade, a mesma foi realizada em duas etapas. A primeira etapa classificou os artigos pela singularidade dos atores em: artigos que explicitam (identificam) o decisor no trabalho e o tem em conta para a construção integral do modelo; artigos que explicitam (identificam) o decisor no trabalho, mas não o tem em conta para a construção integral do modelo; e artigos que não explicitam (identificam) o decisor no trabalho, conforme Figura 06.

Figura 06 – Singularidade dos Atores dos artigos do Portfólio



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Através desta análise, conforme Figura 6, observa-se que a predominância dos trabalhos não identifica o decisor no trabalho, havendo apenas três trabalhos que identificam o decisor (VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011; MAGALHÃES, OLIVEIRA, *et al.*, 2010; FIUZA, 2008), entretanto não o tem em conta para a construção integral do modelo conforme filiação teórica dos autores.

A segunda etapa classificou os trabalhos pela singularidade do contexto em: artigos que desenvolve o modelo para um contexto físico e reconhece que o modelo é válido somente para este contexto físico; e artigos que desenvolve o modelo para um contexto físico e o utiliza também em outros. Desta análise, concluiu-se que nenhum dos 11 trabalhos reconhecem que o modelo é ímpar e válido para um único contexto, apesar de que 8 dos 11 modelos foram adaptados ao contexto, conforme a Lente 1- Abordagem, concluindo-se que muitos autores levam em consideração a singularidade do contexto apesar de não reconhecerem e praticarem na sequência.

### 3.2.3. Considerações quanto a Lente 3: Identificação

A terceira lente busca identificar nos artigos do portfólio bibliográfico, aqueles em que os critérios utilizados para avaliar têm em consideração o conhecimento do decisor, bem como, se reconhecem os limites do conhecimento do decisor. Desta forma, a análise foi subdividida em duas etapas: a identificação dos limites de conhecimento; e a identificação dos critérios.

Inicialmente realizou-se a primeira etapa que teve por finalidade identificar os trabalhos que reconhecem os limites do decisor, sendo que apenas um trabalho dos 11 artigos reconhecem os limites de conhecimento do decisor (VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011). Na sequência procedeu-se com a segunda etapa, da qual se concluiu que dois trabalhos (VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011; MAGALHÃES, OLIVEIRA, *et al.*, 2010) alicerçados de forma parcial nos valores do decisor no processo utilizado para identificar os objetivos, ou seja, nenhum trabalho está integralmente alicerçado nos valores do decisor e 82% dos mesmos não tem em consideração os valores do decisor, conforme preconiza a filiação teórica dos autores.



### **3.2.4. Considerações quanto a Lente 4: Mensuração dos aspectos relevantes**

A lente mensuração teve como finalidade identificar dentre os artigos do PB, aqueles que realizam a mensuração por meio de escalas de intervalo (quantitativo). Como resultado, observou-se que três artigos (MAGALHÃES, OLIVEIRA, *et al.*, 2010; MONACO e GUIMARÃES, 2000; OLIVEIRA e ALEXANDRE, 2011) não realizam mensuração, sendo que os outros 8 realizam.

Dentre os artigos que realizam mensuração, é possível identificar que cinco utilizam-se da escala do tipo Likert (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005; GONÇALVES e MOURÃO, 2011; VILLARDI, FERRAZ e DUBEUX, 2011; FIUZA, 2008; FIUZA, 2010).

### **3.2.5. Considerações quanto a Lente 5: Integração das escalas**

Em relação a esta lente de análise, que teve por finalidade observar se os autores realizam a integração dos critérios para ter uma avaliação global do desempenho, denota-se que 6 artigos, ou seja, 55% deles realizam a integração (OLIVEIRA e ALEXANDRE, 2011; SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005; FIUZA, 2010; TRALDI e DEMO, 2012; BALASSIANO, TAVARES e PIMENTA, 2011; RODRIGUES, NETO e FILHO, 2014).

### **3.2.6. Considerações quanto a Lente 6: Gestão**

A última lente, dividida em dois eixos, de um lado visa identificar se o conhecimento gerado em cada artigo do PB permite diagnosticar a situação, ou seja, definir os pontos fortes e pontos fracos, e de outro lado, se os mesmos apresentam a implementação de ações de aperfeiçoamento.

Da primeira análise, referente ao diagnóstico, observou-se que 9 trabalhos (RODRIGUES, NETO e FILHO, 2014; BALASSIANO, TAVARES e PIMENTA, 2011; TRALDI e DEMO, 2012; FIUZA, 2008; FIUZA, 2010; MONACO e GUIMARÃES, 2000; MAGALHÃES, OLIVEIRA, *et al.*, 2010; GONÇALVES e MOURÃO, 2011; SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005) demonstram a situação atual, sem diagnosticar se esta pode ser caracterizada como boa, ou se pode ser considerada ruim, ou seja, um ponto fraco que pode necessitar de ações de aperfeiçoamento, e os outros 2 trabalhos não apresentam qualquer processo de diagnóstico.

Na sequência, realizou-se a segunda etapa da lente gestão, a qual buscou visualizar quais trabalhos, após o diagnóstico, realizaram ações de aperfeiçoamento para pontos considerados fracos. Desta análise observou-se que nenhum trabalho do PB apresentou ações de aperfeiçoamento, fator fundamental, conforme filiação teórica dos autores sobre a avaliação de desempenho.



#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo proporcionou a construção de conhecimento inicial necessário para a expansão do conhecimento científico sobre a avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos, considerando a filiação teórica adotada pelos autores.

Este trabalho permitiu: i) identificar 11 artigos com reconhecimento científico e/ou produzidos por autores com reconhecimento científico na área, constituindo um portfólio bibliográfico singular sobre o tema, que pela definição utilizada, estão alinhados com o tema de interesse; ii) evidenciar, por meio da análise bibliométrica, as palavras-chave, autores e periódicos de maior relevância sobre o tema em estudo; iii) e através da filiação teórica dos autores, constatou-se as principais características dos trabalhos bem como as lacunas que podem gerar oportunidades de pesquisa.

Da análise bibliométrica destaca-se:

i. Palavras-chave mais utilizadas (políticas, qualidade de vida, satisfação no trabalho, administração pública e gestão de pessoas);

ii. Autor mais prolífico sobre o tema (Gisela Demo Fiuza);

iii. Periódicos mais devotados ao tema (a Revista de Administração Pública - RAP se destaca entre os periódicos do Portfólio Bibliográfico e a Revista de Administração de Empresas se destaca entre os periódicos das referências).

Com a revisão sistêmica do PB foi possível identificar lacunas na produção científica nacional sobre o tema de avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos, como por exemplo: i) nenhum autor reconhece que o contexto físico analisado é único e que por este motivo é fundamental levar em consideração o conhecimento do decisor, considerando suas limitações; ii) a falta de utilização de modelos que permitam diagnosticar os pontos fortes e fracos do contexto avaliado, dificultando um processo de aperfeiçoamento.

Identificadas às lacunas de pesquisa, estas podem ser consideradas como oportunidades para futuros trabalhos e pesquisas a respeito do tema, tendo por base a construção de um processo para apoiar a Gestão de Recursos Humanos que leve em consideração: i) a singularidade do contexto; ii) o conhecimento e a limitação do conhecimento do decisor; iii) a construção de escalas de avaliação que permitam um diagnóstico da situação; e iv) a construção de modelos de aperfeiçoamento que se traduzam em melhorias para o contexto avaliado”.

Assim, conclui-se que as pesquisas sobre o tema de avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos em publicações nacionais, considerando a filiação teórica adotada pelos autores são incipientes, podendo ser objeto de futuras pesquisas sobre o tema, e por fim, que a pesquisa cumpre com o proposto, agregando conhecimento científico para o tema pesquisado.

#### REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; CARLSON, P. A review of MIS research and disciplinary development. **Journal of Management Information Systems**, 8, n. 4, Spring 1992. 45-62.



BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. D. C. Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-74, Mai/Jun 2011.

BORTOLUZZI, Sandro César. **Proposta teórico-metodológica fundamentada na avaliação de desempenho multicritério para a gestão do relacionamento de arranjo produtivo local (APL) e suas empresas individuais**. 2013, 551f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Modelo multicritério para apoiar decisões relacionadas ao desempenho da área de mercado de uma empresa de informática. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 2-36, jan/mar 2013.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 1, p. 41-54, jan/mar 2012.

CUNHA, J. A. C. D.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 485-499, Set/Out 2013.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O. & TASCA, J. E. ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist. **Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI**. Brasil, 2010.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, Set/Out 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: [s.n.], 2010.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 483-513, Mar/Abr 2011.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, 2011.



LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

MAGALHÃES, E. M. D. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Jan/Fev 2010.

MARAFON, A. D. *et al.* Revisão sistêmica da literatura internacional sobre avaliação de desempenho na gestão de p&d. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 3, p. 01-43, 2012.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnica de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONACO, F. D. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, Set/Dez 2000.

OLIVEIRA, A. M. B. D.; ALEXANDRE, J. D. O. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, Jul./Ago 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 48, p. 253-273, Jan/Fev 2014.

SANT'ANNA, A. D. S.; MORAES, L. F. R. D.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan/jun 2005.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 303-29, Mar/Abr 2011.