

## Revisão Bibliométrica dos Modelos de Gestão de Desempenho nas Instituições Públicas e Privadas: aplicações e desafios futuros

Zuleide Oliveira Feitosa - Universidade de Brasília - [zld.feitosa@gmail.com](mailto:zld.feitosa@gmail.com)

Cláudio Oliveira Filho - Universidade de Brasília - [claudiooliveirafilho@icloud.com](mailto:claudiooliveirafilho@icloud.com)

Simone Borges Simão Monteiro - Universidade de Brasília - [simone\\_simao@yahoo.com.br](mailto:simone_simao@yahoo.com.br)

Patrícia M. Milhomem - Universidade de Brasília - [patriciamotamilhomem@gmail.com](mailto:patriciamotamilhomem@gmail.com)

**Resumo:** Em virtude do atual cenário voltado à informatização e globalização, a sociedade contemporânea vem passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nesse contexto, a avaliação de desempenho está cada vez mais sendo requisitada, tanto nas organizações públicas quanto privadas, pois destaca-se como um elemento central no processo de transformação da governança e implementação 4.0. Diante deste novo cenário, o presente trabalho se propõe a identificar e apresentar as principais metodologias de gestão de desempenho aplicadas, nos últimos 5 anos, em instituição pública e privadas, principalmente nas organizações militares, indicando suas implicações práticas e os desafios futuros. Para isso, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por meio do descritor “*Performance Management*” e “*Armed Forces*”. Nas pesquisas mostraram-se relevantes 17 artigos para serem analisados, dentre os quais foram encontrados 7 modelos aplicados a situações reais do trabalho e 4 mostraram resultados efetivos, contudo, apenas 1 foi validado e replicado para os demais cargos da organização em análise. De modo geral, os artigos se mostraram generalizáveis para aplicar em outros contextos, assim como, alguns modelos não contribuem com evidências empíricas para corroborar as teorias que sustentaram a proposta metodológica. Conclui-se que há vários desafios a serem alcançados no futuro para que a qualidade da gestão de desempenho seja alcançada.

**Palavras chave:** Gestão de Desempenho, Revisão Bibliométrica, Avaliação de Desempenho.

## Bibliometric Review of Performance Management Models in Public and Private Institutions: Applications and Future Challenges

**Abstract:** Due to the current scenario focused on computerization and globalization, contemporary society has been going through a period of great social, economic, political and cultural transformations, which result in a process of productive restructuring. In this context, performance evaluation is increasingly being requested in both public and private organizations, as it stands out as a central element in the governance transformation and implementation process 4.0. Given this new scenario, this paper aims to identify and present the main performance management methodologies applied in the last 5 years in public and private institutions, especially in military organizations, indicating their practical implications and future challenges. For this, a search was performed in the Scopus and Web of Science databases, using the descriptor “*Performance Management*” and “*Armed Forces*”. In the research, 17 articles were relevant to be analyzed, among which 7 models applied to real work situations were found and 4 showed effective results; however, only 1 was validated and replicated for the other positions of the organization under analysis. In general, the articles proved generalizable to apply in other contexts, as some models do not contribute empirical evidence to corroborate the theories that supported the methodological proposal. It is concluded that there are several challenges to be met in the future for the quality of performance management to be achieved.

**Key-words:** Performance Management; Bibliometric Review; performance evaluation.

## 1. Introdução

A avaliação de desempenho está cada vez mais sendo requisitada, tanto nas organizações públicas quanto privadas. Afirma Knafo (2019) que nas últimas décadas, a variável desempenho tem sido freneticamente investigada, tanto nas instituições de governo quanto na política. Entretanto, há algumas instituições públicas (por exemplo, organizações militares), que requerem cuidado quando de procura aplicar modelos de gestão de desempenho à medida que se considera os contextos e os riscos que as opções militares estão submetidas (Cimpan *et al.* 20120).

Quando se trata da avaliação de desempenho aplicada ao setor privado, algumas variáveis diferenciadas são levadas em consideração, pois o processo de produção é realizado de modo ordinário e também personalizado, depende da demanda do cliente, afirma Jarrett, *et al.* 2001. Já do ponto de vista da maturidade organizacional, as abordagens Top-Down não são efetivas em organizações com baixo nível de maturidade (Letens, 2007), mas quando as variáveis capacidade, experiência e práticas de trabalho explicam a influência dos artefatos na da estrutura organizacional para incentivar o uso da capacidade criativa sem o apelo resultados, o desempenho dos indivíduos tendem, surpreendentemente, a aumentar (TELL, 2018).

Nesta perspectiva, desempenho está sendo considerado um elemento central no processo de transformação da governança e implementação 4.0 no setor militar, segundo Sagarik *et al.* (2018). Talvez por isso, costuma-se dizer: “se você deseja mudança no trabalho, faça Avaliação de Desempenho (AD), pois à medida que se almeja melhorar o desempenho, a recompensa é a resposta esperada” (Sagarik *et al.* 2018)). Dessa maneira, nesse trabalho propõem-se identificar as principais metodologias de gestão de desempenho aplicadas em instituição pública e privadas. Análise dos artigos teve-se principalmente às principais implicações práticas, resultados e limitações, para que só depois dessa retratação, se pudesse propor os desafios futuros para a área de gestão de desempenho.

A metodologia utilizada para o levantamento bibliométrico foi baseada no modelo de Mariano & Rocha (2017). O referido modelo consiste na aplicação de três etapas: Na etapa de preparação para a pesquisa, foram realizadas quatro buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A primeira busca utilizou as palavras chaves “*Performance Management*” e “*Armed Forces*” realizada na *Scopus*. Ainda na mesma base de dados, pesquisou-se por “*Performance Management*” e “*Military*”. Na segunda base de dados foram repetidos os dois procedimentos anteriores. Dentre os resultados das quatro etapas de pesquisa, mostraram-se relevantes nesse estudo dezessete artigos (N=17), que serão analisados no decorrer do trabalho.

Este artigo fornece, na sessão 2, uma análise detalhada sobre os modelos de gestão aplicados às instituições públicas e privadas, apontam-se as eficiências e as principais limitações resultante da aplicação desses modelos. Na sessão 3, discorrem-se sobre aqueles modelos que foram replicados em diferentes contextos e a efetividade que eles apresentam. Na quarta, apresentam-se as principais conclusões obtidas a partir da análise dos referidos modelos e os desafios futuros para a gestão de desempenho.

## 2. Principais modelos identificadas segundo os resultados e as limitações dos modelos

A revisão bibliométrica da literatura possibilitou a realização da análise de artigos encontrados sobre gestão de desempenho. E evidenciaram-se sete artigos que se basearam em revisão sistemática da literatura; três que aplicaram medidas por questionário; dois que utilizaram a entrevista e questionário; um que fez análise documental; mais dois que utilizaram cenários/portifólios e cenários/tática móvel (*Tactical Information Technologies for Assured Network – TITAN*); mais dois que utilizaram diferentes métodos, tais como *Balaced Scorecard (BSC)*, *Forward Looking Office Workflow – FLOW*; e por fim outro baseado em metodologia 4.0. Segue a Tabela 1 com as informações sumárias de cada artigo analisado (tema, metodologia, variáveis, resultados, limitações e aplicação).

<b>Autor (ano)</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Resultados</b>	<b>Limitações</b>	<b>Aplicação</b>
BOYATZIS, Richard; YOUNG, Mike; DULEWICZ, Victor (2009)	Baseada em aplicação de questionário	Liderança e gestão	São quatro supra competências que dão suporte para uma abordagem integrando liderança e gestão.	Faltam aplicações do modelo em diferentes tipos de organizações	Setor Público
TELL, Anders W.; HENKEL, Martin (2018)	Entrevistas semi-estruturadas	Uso do conceito de Capacidade e práticas de trabalho	São quatorze os temas que utilizam o termo capacidade, e classificados em dois subtipos. 1ª Uso e utilidade 2ª Análise nas práticas de trabalho.	Limitou-se na apresentação da estrutura de artefato para uso da capacidade sem aplicar os resultados.	Setor Público
SAGARIK, Danuvus <i>et al</i> (2018)	Metodologia 4.0	Liderança e papel da liderança	Forte impacto da liderança em termos de reintegração vertical e horizontal em iniciativas do governo eletrônico.	Falta de capacidade administrativa, falta de regulamentação, problemas técnicos entre outros.	Setor Público
RAMOS, Tomás B. <i>et al.</i> (2007)	Revisão da literatura	Política de desempenho ambiental	Estrutura de Indicadores - SEPI	Modelo desenvolvido com foco no setor de defesa, falta aplicação em outros setores.	Setor Público
LETENS, Geert; GARRIGUES, Cédric. (2007)	Medidas formais de desempenho com foco operacional	Melhoria do Ciclo de Vida	Abordagens Top-Down não são efetivas em organizações com baixo nível de maturidade	Necessidade de pesquisas sobre gerenciamento de desempenho por uma perspectiva evolutiva.	Setor Público
CÎMPAN, Bogdan-loan <i>et al.</i> Features (2012)	Análise documental, observação do participante, e escolha discreta	Recursos do Gerenciamento de Recursos Humanos em organizações militares.	Necessidade de um posto especial em cada unidade a ser ocupado por um gerente de carreira individual.	Aplicação do modelo em organização militar exige uma análise cuidadosos pelos riscos do contexto.	Setor Público

KNAFO, Samuel. (2019)	Revisão da literatura	Neoliberalismo e avaliação de desempenho	Indicação de pesquisa futura	-	
ADACHI, Steve <i>et al.</i> (2008)	Revisão da literatura	Desempenho e Rede de comunicação por satélite (TSAT)	O TSAT opera de maneira automatizada e viabiliza o gerenciamento de missões e alocação de recursos.	O artigo não apresenta as limitações do modelo TSAT	Setor Público
MOLAN, Conor <i>et al.</i> (2019)	Revisão da literatura	Gestão de desempenho em esportes de elite e outros domínios focados em desempenho.	Quatro temas onde é possível categorizar os modelos analisados.	No esporte de elite não há consenso sobre os mecanismos que podem sustentar o desempenho.	Setor Privado
HALACHMI, Arie; MOL, Nico P.; BEERES, Robert JM. (2005)	Métrica baseada na probabilidade de acesso ao link contestado e a probabilidade de erro de pacote para identificar possíveis congestionamentos nesses links	Gestão de desempenho	Existe falha por parte dos sistemas de controle gerencial devido a deficiências nos controles de saída.	A avaliação de desempenho falha porque o sistema de gerenciamento contábil é deficiente.	Setor Público
POTIER, Paul <i>et al.</i> (2012)	Medida de desempenho em redes semântica.	Congestionamento de dados e rede semântica de comunicação.	Criação de um modelo para induzir novas métricas de desempenho na transferência de dados.	Não verificou redes de controle que tragam maiores vantagens para o processo de desempenho da rede.	Setor Privado
YOHO, Keenan D. <i>et al.</i> (2013)	Portifólio, entrevistas qualitativas E cenários	Logística militar	Um portfólio proposto especificamente para a demanda militar.	Falta aplicabilidade empírica do instrumento.	Setor Público
JARRETT, Christine M.; LEVER, John A.; MOSELEY, William J. (2001)	Forward Looking Office Workflow – FLOW.	Gerenciamento da produção	PBViwes aliado ao FLOW traz uma visão abrangente da produção versus pessoal, rastreia as datas de vencimento, entre outras coisas	O processo de produção é realizado de modo ordinário e também personalizado, depende da demanda do cliente.	Setor Público
BISHOP, Paul; WILLIAMS, Tim. (1997)	Revisão da literatura	Iniciativa privada e pressão do mercado	Mudança na estratégia corporativa tem associação com a mudança de gerenciamento.	Não há evidências que a mudança de gerenciamento tenha melhorado o desempenho da	Setor Privado

				empresa.	
HAI, Hui Lin; WEI, Yung Chung. (2011)	Balaced Scorecard (BSC)	Tomada de decisão multicritério.	Sugere-se como projeto de engenharia a ser adotado, a rampa de lançamento.	Apresenta falhas na metodologia, pois não especifica a sequência de passos ao aplicar a análise por BSC.	Setor Público
JOHNSON, Tim; WALKER, Robert W (2018)	Método correlacional e diferença entre médias.	Taxa de avanço na carreira entre iniciantes e veteranos	Resultados mistos dependendo do grupo avaliado	Não acesso a algumas bases de dados específicas da NASA comprometeu a qualidade dos resultados da avaliação de desempenho.	Setor Público
SERBAN, Constantin <i>et al.</i> (2016)	Avaliação de cenários por meio da Tactical Information Technologies for Assured Network - TITAN	Gerenciamento de Rede	A integração entre planejamento e configuração de rede, gerenciamento de falhas e middleware é de extrema importância para o sucesso do modelo.	Não cita limitações	Setor Público

Tabela 1 - Informações sumárias de cada artigo analisado

Fonte: Própria (2019)

Nota-se que na Tabela 1 constam as informações sumárias dos 17 artigos selecionados para serem analisados, ressaltando os autores responsáveis, ano da publicação dos quais destes 5 são do ano de 2018 e 2019. Apresenta também as metodologias utilizadas em cada artigo, variáveis investigadas, o principal resultado, as limitações e o setor de aplicado, onde observa-se nesse último item explorado que dos 17 trabalhos 13 foram aplicados no setor público. Prima-se por indicar quais resultados foram alcançados a partir dos dados empíricos segundo o próprio relato da pesquisa.

Para uma compreensão mais detalhada das metodologias e resultados obtidos nos artigos citados na tabela acima, seguem-se os detalhamentos das metodologias que foram aplicadas, por exemplo, a abordagem multimétodo: Análise por Sequência de Dados (DEA) combinado aos seguintes modelos de Classificação de Votos (Vote-Ranking); Escala de Desempenho Equilibrada (BSC); a DEA combinadas como o Processo de Hierarquia Analítica (AHP) foi possível construir um sistema aplicável de análise de ferramentas, cuja finalidade foi de avaliar um projeto de investimento de recursos em docas ou rampa seca na Marinha Inglesa. Como resultados do estudo, registrou-se que, a construção da rampa foi muito mais adequada aos requisitos da Marinha, do que a opção de Doca Seca. A BSC pode ajudar tomadores de decisão a pensar de maneira mais detalhada e abrangente, enquanto permite que eles categorizem vários problemas. Diante de várias tentativas encontradas na literatura, o método aplicado neste estudo, a Classificação de Votos incorporada à BSC provou ser o mais fácil método comparado á outras abordagens. Após a construção do projeto escolhido, o treinamento de

pessoal deve ser fortalecido para evitar problemas de segurança. Para futuros projetos deve-se atentar a dados e experiências relacionados a avaliação ambiental, segurança no trabalho e informações hidrológicas do porto.

### 3. Modelos mais utilizados e aplicação empírica

Dentre os artigos analisados (17) identificou-se que quatro diferentes modelos aplicados à gestão de desempenho. Destes dezessete, apenas quatro aplicaram metodologias capazes de colher evidências suficientes para relatar resultados robustos. A aplicação desses modelos de avaliação de desempenho alcançou certos resultados baseada em dados empíricos, e aplicaram técnicas de coleta de dados tais como: cenários e portfólios; metodologia 4.0; análise documental e banco de dados (para análise das diferenças das médias entre grupos); entrevista e questionários. Por exemplo, descreve-se o ciclo de melhoria de vida em um departamento da Forças Armadas, na Bélgica, que aplicou uma abordagem alternativa à gestão de desempenho, que por meio da aplicação de entrevistas e das medidas padronizadas de desempenho, em que foi possível estabelecer formalmente tais medidas de desempenho logo após o projeto ter obtido sucesso na implantação da melhoria o estudo foi replicado em outros setores da organização.

A metodologia 4.0 aplicada por meio do Plano de Gestão de Melhoria Digital do governo de Taiwan revela que o modelo baseado em três pilares: integração da informação entre agências do governo; operação de inteligência que integra os dados (Big data) por meio da utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação; e a oferta dos serviços centrados no cidadão, que provê serviços orientados para as necessidades dos indivíduos. Esse modelo produziu como resultado o desenvolvimento da capacidade de fortalecer os serviços do governo; a elevação da qualidade de vida do cidadão; a melhoria da capacidade de competitividade do setor de negócios; e elevou a segurança pública e nacional (atenuando o tráfico humano e a falsificação da documentação de imigração).

Outra pesquisa realizada numa instituição militar americana comparou-se as médias entre dois diferentes grupos (veteranos e não veteranos), e evidenciou-se que no primeiro de trabalho (de ambos os grupos), os veteranos tiveram notas médias modestamente mais baixas do que os não-veteranos; já na comparação do segundo ano de serviço, a análise de regressão das notas, no indicador de *status* de veterano retorna um coeficiente igual a  $-0,077$ ,  $SE = 0,003$ ,  $IC\ 95\% = [-0,084, -0,071]$ . Já no 22º ano de serviço, esse coeficiente diminui para  $-0,669$ ,  $SE = 0,075$ ,  $IC\ 95\% = [-0,817, -0,521]$ , indicando que, naquele ano de suas carreiras, os veteranos possuem notas que são, em média, dois terços de uma nota mais baixa do que seus colegas não-veteranos que começaram no mesmo local na escala de notas *General Survey (GS)*. Essas evidências são explicadas pelo fato de que a avaliação de desempenho se concentra na obtenção de rendimento, que para a instituição estudada, o avanço na carreira é considerado como uma medida válida de desempenho.

O modelo TITAN trabalhou apenas com cenários e chegou-se à conclusão que a simulação proporciona uma visão geral sobre a integração necessária para a sobrevivência no campo de batalha, mas o método apresenta algumas falhas de predição porque não foi aplicado em qualquer situação empírica em ambiente realístico. Os modelos propostos baseado em

revisão da literatura contribuem para indicar direções para pesquisa futura, mas não apresentam evidência empírica porque os modelos não foram testados.

Por fim, o modelo que utilizou uma abordagem multimétodo (análise documental, observação participante e o método de escolha discreta), para avaliar o desempenho em uma instituição militar na Romênia. Os resultados mostraram consistentes com o objetivo do estudo, pois identificou-se a necessidade de um posto especial em cada unidade militar, e cada uma delas foi ocupada pelo gerente de carreira que tinha as características necessárias para o cargo.

#### 4. Considerações e desafios futuros para a gestão de desempenho

O presente artigo buscou identificar as principais metodologias de gestão de desempenho aplicadas, nos últimos 5 anos, em instituição pública e privadas, indicando suas implicações práticas e os desafios futuros. Nesse contexto foram e analisados dezessete artigos, dentre os quais apenas (7) modelos propostos foram aplicados a situações reais do trabalho. Destes somente (4) mostraram resultados efetivos, porque a partir dos resultados obtidos foram replicados ou promoveram a aplicação de melhorias nos setores analisados. Dentre os quatro, apenas (1) modelo baseado na abordagem multimétodo mostrou-se robusto o suficiente para chegar aos resultados esperados (quando a avaliação de desempenho foi aplicada à Instituição Militar, cujas qualificações e funções eram multivariadas), conseguiu-se aplicar a melhoria esperada aos cargos que foram analisados. Além do mais, dois modelos mostraram-se mais efetivos à medida que foram aplicados e testados por meio de estudos de caso. Entretanto, os resultados obtidos em dos estudos de caso não se mostraram generalizáveis, uma vez que não foram replicados em outros contextos. Por fim, alguns modelos não contribuem com evidências empíricas para corroborar as teorias que sustentaram a proposta metodológica.

Um dos principais desafios para a gestão de desempenho inicia-se com a questão de que muitos dos artigos publicados não apontarem quais as limitações da pesquisa ou se houve falha na metodologia do modelo proposto. Primeiro, é relevante levantar indicadores sensíveis que abarque as demandas do cargo, bem como as competências do indivíduo, a fim de gerar medidas capazes de avaliar com fidedignidade o desempenho. Segundo, é necessário incluir no delineamento do estudo um teste piloto para verificar com antecedência as possíveis falhas metodológicas e obter mais segurança se o modelo é capaz de prever os resultados esperados. Terceiro, importa relatar o estudo realizado foi replicado em outras realidades ou setores da organização. Quarto, e talvez o mais importante desafio seja elaborar estratégias para a integração e compartilhamento dos dados (Big data) na organização. Quinto, elaborar métodos mais adequados as demandas da avaliação de desempenho, uma vez que o contexto dentro de uma mesma organização pode ser multivariado (por exemplo, exército).

#### Referências

KNAFO, Samuel. **Neoliberalism and the origins of public management**. Review of International Political Economy, p. 1-22, 2019.

SAGARIK, Danuvas et al. **E-government 4.0 in Thailand: The role of central agencies**. Information Polity, v. 23, n. 3, p. 343-353, 2018.

Mariano, A. M., & Rocha, M. S. (2017). **Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora**. AEDM International Conference – Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy. Reggio Calabria (Italy)

BOYATZIS, Richard; YOUNG, Mike; DULEWICZ, Victor. **A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy**. Journal of Management Development, 2009.

TELL, Anders W.; HENKEL, Martin. **Capabilities and Work Practices-A Case Study of the Practical Use and Utility**. In: World Conference on Information Systems and Technologies. Springer, Cham, 2018. p. 1152-1162.

SAGARIK, Danuvas et al. **E-government 4.0 in Thailand: The role of central agencies**. Information Polity, v. 23, n. 3, p. 343-353, 2018.

RAMOS, Tomás B. et al. **Environmental performance policy indicators for the public sector: The case of the defence sector**. Journal of Environmental management, v. 82, n. 4, p. 410-432, 2007.

LETENS, Geert; GARRIGUES, Cédric. **Evolutionary Approach to Performance Management: A Case Study in a Public Sector IT Support Unit**. In: IIE Annual Conference. Proceedings. Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE), 2007. p. 848.

CÎMPAN, Bogdan-Ioan et al. **Features Of Human Resources Management In Military Organizations**. In: Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2012. p. 334-339.

KNAFO, Samuel. **Neoliberalism and the origins of public management**. Review of International Political Economy, p. 1-22, 2019.

ADACHI, Steve et al. **Network management approach for the TSAT network**. In: MILCOM 2008-2008 IEEE Military Communications Conference. IEEE, 2008. p. 1-7.

MOLAN, Conor et al. **Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains**. Journal of Applied Sport Psychology, v. 31, n. 1, p. 87-104, 2019.

HALACHMI, Arie; MOL, Nico P.; BEERES, Robert JM. **Performance management in a setting of deficient output controls**. International Journal of Productivity and Performance Management, 2005.

POTIER, Paul et al. **Performance management in cognitive radio ad hoc networks using congestion based metric**. In: MILCOM 2012-2012 IEEE Military Communications Conference. IEEE, 2012. p. 1-6.

YOHO, Keenan D. et al. **Performance-based logistics: a portfolio for contracting military supply**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2013.



JARRETT, Christine M.; LEVER, John A.; MOSELEY, William J. **Production management and control for operational oceanography. In: MTS/IEEE Oceans 2001. An Ocean Odyssey.** Conference Proceedings (IEEE Cat. No. 01CH37295). IEEE, 2001. p. 1268-1271.

BISHOP, Paul; WILLIAMS, Tim. **Restructuring the UK defence industry: market pressures and management initiatives.** Long range planning, v. 30, n. 1, p. 21-28, 1997.

HAI, Hui Lin; WEI, Yung Chung. **The assessment of military project alternatives between dry dock and slipway in Taiwan's Navy.** In: 2011 Defense Science Research Conference and Expo (DSR). IEEE, 2011. p. 1-4.

JOHNSON, Tim; WALKER, Robert W. **The career advancement of military veterans in recent cohorts of the US executive branch.** Public Personnel Management, v. 47, n. 4, p. 382-397, 2018.

SERBAN, Constantin et al. **TITAN: Integrated network management in tactical mobile ad hoc networks.** In: MILCOM 2012-2012 IEEE Military Communications Conference. IEEE, 2012. p. 1-6.