

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

MACIEL RODRIGUES BORGES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA

Catalão
2019

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

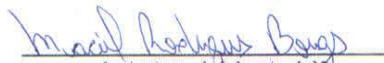
Nome completo do autor: Maciel Rodrigues Borges

Título do trabalho: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA

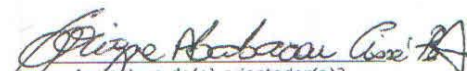
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)¹

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 22 / 11 / 2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

²A assinatura deve ser escaneada.

MACIEL RODRIGUES BORGES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás -Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Linha de Pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba.
Co-orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

Catalão
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG

Borges, Maciel Rodrigues
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO
PÚBLICA
[manuscrito] / Maciel Rodrigues Borges. - 2019.
CXXVIII, 128 f.

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba; co-orientador
Dr. André Vasconcelos da Silva.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2019.

Bibliografia.

Inclui gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Avaliação de desempenho. 2. . MCDA-C. 3. Instrumento. 4.
Eficiência. I. Ba, Serigne Ababacar Cissé , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 09/2019 da sessão de Defesa de Dissertação de **Maciel Rodrigues Borges**, que confere o título de Mestre em **Gestão Organizacional**, na área de concentração em **Gestão Organizacional**.

Aos **vinte e dois dias do mês de novembro de dois mil e dezenove**, a partir das **catorze horas**, na **sala 215** do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão), realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Serigne Ababacar Cissé Ba** (Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios/Universidade Federal de Goiás), **cuja participação ocorreu através de videoconferência**, com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **André Vasconcelos da Silva** (Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios/Universidade Federal de Goiás), membro coorientador; Professor Doutor **Marcos Bueno** (Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios/Universidade Federal de Goiás), membro convidado interno; Professora Doutora **Renata Limongi França Coelho Silva** (Instituto Master de Ensino Presidente Antônio Carlos), membro convidado externo. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Serigne Ababacar Cissé Ba**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte e dois dias do mês de novembro de dois mil e dezenove**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA**“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA”**

Documento assinado eletronicamente por **Marcos Bueno, Professor do Magistério Superior**, em 22/11/2019, às 17:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Vasconcelos Da Silva, Professora do Magistério Superior**, em 22/11/2019, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Serigne Ababacar Cisse Ba, Coordenador de Curso**, em 22/11/2019, às 18:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **RENATA LIMONGI FRANÇA COELHO SILVA, Usuário Externo**, em 02/12/2019, às 23:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

https://sei.ufg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1097080&infra_sistema=1...



[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](#), informando o código verificador **1020683** e o código CRC **956F2026**.

Referência: Processo nº 23070.041984/2019-79

SEI nº 1020683

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por ser minha fonte de todas as forças, por manter minha fé e persistência durante a elaboração desta pesquisa.

Agradeço a minha família, em especial minha esposa, pela paciência, apoio e compreensão neste período de estudos, que sempre se mostrou compreensiva me apoiando quando tudo parecia mais difícil.

Ao meu orientador, Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba, pela paciência, dedicação e compreensão que sempre apresentou. Obrigado pelos feedbacks ao longo dessa jornada, eles me fizeram mais forte e persistente. Obrigado também pelos momentos de discussões o qual me possibilitou a oportunidade de melhorar mundo acadêmico, me fazendo perceber o quanto sou capaz de aprender cada vez mais, obrigada pelas orientações e ensinamentos.

Não poderia deixar de agradecer também meu Co-orientador Prof. Dr André Vasconcelos, pela confiança, dedicação, paciência e pelas incansáveis orientações. Seu apoio foi fundamental para a finalização desse trabalho, agradeço também pelo exemplo de pessoa e profissional, pelas discussões as quais me ajudaram a enxergar mais longe e me desenvolver, fica minha eterna gratidão.

E por fim a todos os professores do programa, pela divisão do conhecimento e a oportunidade de visualizar novos horizontes.

"A persistência é o caminho do
êxito".

Charles Chaplin

RESUMO

A avaliação de desempenho individual é uma ferramenta importante para instituições privadas como para públicas no que tange a identificação de pontos de melhoria do colaborador, com a identificação desses pontos os gestores conseguem melhorar o desempenho da instituição e conseqüentemente uma melhoria no serviço prestado a sociedade. A avaliação também tem um papel importante individualmente, ajudando os colaboradores avaliados a perceberem qual é seu propósito dentro da instituição para o alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa objetivou analisar a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública e uma análise de modelos criados para essas instituições que utilizaram como base o construtivismo utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C. No cenário atual, Martins e Cassunde (2015) afirma que a avaliação de desempenho do servidor público está atendendo as necessidades e qualidade da sociedade onde este atua, e se suas contribuições estão alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição. Realizou-se uma abordagem multi-metodológica, com revisão integrativa de trabalhos na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Biblioteca Eletrônica Científica Online - SCIELO, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD e SCOPUS, análise quantitativa e qualitativa pesquisas encontradas referentes a avaliação de desempenho e modelos criados com base construtivistas voltados para gestão pública. Verificou-se uma grande lacuna referente essa temática com poucos estudos desenvolvidos nos últimos 10 anos. Identificou-se a importância dessa ferramenta para gestão pública já que estas encontram-se cada vez mais pressionadas pela sociedade por mais eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Palavras-Chaves: Avaliação de desempenho. MCDA-C. Instrumento. Eficiência.

ABSTRACT

Individual performance appraisal is an important tool for both private and public institutions in terms of identifying employee improvement points, and by identifying these points managers can improve the institution's performance and, consequently, improve the service provided to society. Evaluation also plays an important role individually, helping the evaluated employees realize what their purpose is within the institution to achieve organizational goals. The research aimed to analyze the importance of individual performance evaluation in public management and an analysis of models created for these institutions that used constructivism as a basis using the Multicriteria Constructivist Decision Support Methodology -MCDA-C. In the current scenario, Martins and Cassunde (2015) state that the performance evaluation of the public servant is meeting the needs and quality of the society where it operates, and whether its contributions are aligned with the institution's strategic objectives. A multi-methodological approach was carried out, with an integrative review of works in the database of the Higher Education Personnel Improvement Coordination - CAPES, National School of Public Administration - ENAP, Online Scientific Electronic Library - SCIELO, National Postgraduate Association. Graduation and Research in Administration - ANPAD and SCOPUS, quantitative and qualitative analysis researches found regarding performance evaluation and constructivist models created for public management. There was a large gap regarding this theme with few studies developed in the last 10 years. The importance of this tool for public management was identified as they are each under pressure from society for more efficiency and quality in the services provided.

Keywords: Performance appraisal. MCDA-C. Instrument. Efficiency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Diferenças entre o modelo burocrático e o NPM	18
Quadro 2 Evolução da ADI associando ao modelo de gestão de pessoas por período	27
Quadro 1 Análise de produção extraídas dos estudos selecionados para RI	41
Quadro 1 08 razões que justificam a avaliação de desempenho no âmbito das organizações públicas	70
Quadro 2 Quadro comparativo entre a Escola Europeia e Escola Americana	72
Quadro 3 Resumo da revisão integrativa	75
Quadro 4 Análise de produção extraídas dos estudos selecionados através de uma RI.77	
Quadro 1 Estudos que envolveram o MCDA-C	99
Quadro 2 Pesquisas encontradas sobre modelos de avaliação de desempenho individual	104
Quadro 3 Descritores criados por Gonçalves (2012)	106
Quadro 4 Descritores escolhidos e separados por PVF's	108

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Etapas da revisão Integrativa.....	39
Figura 2 Fluxograma de coleta de dados para revisão integrativa sobre a importância da avaliação de desempenho individual para gestão pública.....	40
Figura 3 Classificação por base de dados.....	43
Figura 4 Produção por ano.....	44
Figura 5 Local da pesquisa.....	44
Figura 6 Classificação das referências.....	45
Figura 7 Classificação teórico/empírico.....	45
Figura 8 Classificação dos artigos empíricos.....	46
Figura 9 Artigos empíricos qualitativos.....	47
Figura 10 Artigos empíricos quantitativos.....	47
Figura 1 Processo de funcionamento da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão.....	73
Figura 2 Etapas da revisão integrativa.....	75
Figura 3 Fluxograma de coleta de dados para revisão integrativa Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.....	77
Figura 4 Classificação por base de dados.....	79
Figura 5 Produção por ano.....	80
Figura 6 Local da pesquisa.....	80
Figura 7 Classificação das referências.....	81
Figura 8 Classificação teórico/empírico.....	82
Figura 9 Classificação dos artigos empíricos.....	82
Figura 1 Processo Decisório sob a perspectiva da MCDA-C.....	97
Figura 2 Níveis de referência.....	101

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL	10
<i>The New Public Management</i>	13
Aspectos conceituais da <i>New Public Management</i>	16
A realidade Brasileira da <i>New Public Management</i>	20
Origem e conceitos da avaliação de desempenho individual (ADI)	22
OBJETIVO GERAL.....	31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
ESTRUTURA DO TRABALHO	31
 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI): UMA REVISÃO INTEGRATIVA	
INTRODUÇÃO.....	33
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
Avaliação de desempenho individual	34
Avaliação de desempenho individual na gestão pública	36
A Revisão Integrativa	37
MÉTODO	39
RESULTADO E DISCUSSÕES	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	63
 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA QUE UTILIZARAM A METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C.: UMA REVISÃO INTEGRATIVA	
INTRODUÇÃO.....	67
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	69
Avaliação de desempenho individual no setor público	69
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C	71
A Revisão Integrativa	74
MÉTODO	76
RESULTADO E DISCUSSÕES	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	90
 DESCRITORES DO MCDA-C: UMA REFLEXÃO A PARTIR DA LITERATURA	
INTRODUÇÃO.....	93
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	95
A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C	95
Estudos que envolveram MCDA-C.....	99
MÉTODO	102
RESULTADOS E DISCUSSÃO	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	110
CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	113
REFERÊNCIAS (Introdução Geral)	115

INTRODUÇÃO GERAL

A realização desta pesquisa se dá para o programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás regional Catalão, o qual busca-se desenvolver modelos teóricos, tecnológicos e de gestão para o setor público, esta pesquisa aplica-se na área de concentração Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade que busca-se identificar as relações entre indivíduo, organizações públicas e privadas e a sociedade, destacando-se no campo de transformações do trabalho e gestão de recursos humanos e novas formas e estruturas organizacionais públicas.

A cada dia mais a sociedade busca por transparência, qualidade e consequentemente melhoria na gestão pública, sabe-se que este tipo de instituição possui diversas dificuldades, entre elas é notável a dificuldade financeira que essas instituições passam nos dias atuais, e tal dificuldade vem fazendo que a cada dia os gestores busquem ferramentas que possam melhorar o desempenho dessas instituições. Nos últimos anos, tem sido cada vez mais cobrada dos gestores públicos um melhor uso dos recursos públicos. Nesse sentido, espera-se uma Gestão Pública mais atuante e voltada para a sociedade, com foco em resultados e com a utilização de padrões comprovados que busquem eficiência, eficácia e efetividade. (CATELLI; SANTOS, 2004).

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI), é a ferramenta de gestão que possibilita a identificação de pontos de melhoria, tornando possível a essas instituições a mensuração e monitoração desses pontos, fornecendo assim uma ferramenta que permita a identificação de pontos fortes e fracos dos indivíduos e da própria organização, podendo fornecer assim um processo para gerar ações para seu aperfeiçoamento e, por consequência, uma distribuição mais eficiente dos recursos humanos (ENSSLIN et al., 2001). Isso significa que a ADI pode ser utilizada no sentido de dar, transparência e legitimidade à gestão pública.

Nesse contexto, o setor público passou a implantar ferramentas e práticas do setor privado, buscando melhorar os resultados de seus serviços e, consequentemente, uma melhoria na gestão da instituição pública (ABU-DOLEH, WEIR, 2007) dentre as quais, adotar práticas implantadas no sentido de identificar a avaliação de desempenho individual.

No início do século XX, mais precisamente na administração clássica, a avaliação de desempenho tinha um cunho mais voltado para o controle do empregado que para a avaliação. Mesmo com os avanços e aperfeiçoamento que a ferramenta sofreu, a mesma continuou sendo influenciada por aspectos inerentes focados no indivíduo (PONTES, 1999).

Levando em consideração o cenário atual, a gestão de pessoas torna-se um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações. Assim, analisando o setor público, ainda visto como um campo atrasado neste quesito, quando comparado com o privado, entende-se que a gestão de pessoas é extremamente importante para a adequação a uma nova realidade, buscando uma maior eficiência, diminuição de custo, agilidade na prestação de serviços e qualidade dos mesmos (AMARAL *et al.*, 2017).

De acordo com Madureira (2002), nas últimas décadas, muitos estudos sobre a avaliação de desempenho foram desenvolvidos. Mesmo assim, a prática organizacional continua a debater-se em permanência com a subjetividade das avaliações, na procura por técnicas e instrumentos que, corretamente utilizados, possam reduzir as interpretações do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais.

Quanto a isto, Caetano (1990) propicia o entender que a avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal de análise do trabalho, desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada.

Ainda de acordo com Caetano (1990), o principal objeto de estudo na avaliação de desempenho é o colaborador. Contudo, essa avaliação pode ter uma dupla interferência na produtividade do trabalho, sendo que, enquanto por um lado pode ser utilizada como processo de medição e de controle do desempenho individual, do outro lado se refere nas relações indiretas com perspectivas da gestão de recursos humanos, sejam nos processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição.

Neste raciocínio, o tema do estudo se torna importante, quando se leva em consideração que, para a prestação de um serviço eficiente e com qualidade, é necessário ponderar o desempenho individual dos atores envolvidos, já que estes são os responsáveis pelo desempenho de toda organização. Assim, como nas organizações privadas, segundo Jain (2005), as públicas enfrentam o desafio de gerenciar seus colaboradores, buscando explorar suas competências no sentido de proporcionar uma melhoria dos serviços prestados. Mesmo porque, para o alcance dos objetivos e uma melhoria expressiva nos resultados, o desempenho da organização está vinculado ao desempenho de seus colaboradores (JAIN, 2005).

Para Waxin e Bateman (2009), o processo de avaliar o desempenho do colaborador é visto como uma técnica sistemática que gera informações sobre como o colaborador exerce

sua função em determinado cargo, não se esquecendo de que este artifício o auxilia em uma auto avaliação, em relação aos objetivos da organização. Sendo, então, a avaliação de desempenho uma ferramenta gerencial, e não apenas como um instrumento avaliador da eficiência da gestão pública. Entende-se, com isso, que a avaliação de desempenho individual é inspirada pelo interesse das organizações em influenciar o comportamento dos colaboradores, servindo-se de orientação a conduta organizacional (JAIN, 2005).

Atualmente a gestão pública passa por um momento de mudança profunda em suas estruturas, com um ambiente burocrático e racional que se depara com a necessidade de adequação e renovação na forma de desenvolver suas atividades. Neste contexto, a área de gestão de pessoas tem um papel extremamente importante, já que é responsável por readequar a política de ação capaz de orientar os empregados às novas exigências da gestão pública (LISBOA, ENSSLIN E PETRI, 2018).

Nesse sentido, segundo Moura (2000), a avaliação de desempenho serve como procedimento para a transformação da gestão de pessoas na administração pública, podendo ser aplicada no sentido de identificar deficiências e aplicar políticas de desenvolvimento profissional (MOURA, 2000). Ainda segundo Waxin e Bateman (2009), estudar a avaliação de desempenho auxilia no aperfeiçoamento do servidor público. Já para Brown; Hyatt e Benson (2010) existem uma escassez de estudos sobre o tema que permita geração de conhecimento. Ressalta-se que a necessidade de estudar a avaliação de desempenho individual na gestão pública, se tornou essencial para essas organizações alcançarem seus objetivos estratégicos (TANWIR e CHAUDHRY, 2016).

Neste contexto, percebe-se então que a avaliação de desempenho individual deve ser estudada. Kersten e Israel (2005) confirmam e citam que, estudos indicam que avaliações de desempenho fornecem quatro benefícios principais para as organizações, sendo: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhoria no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e um maior alcance do próprio processo de avaliação.

Miranda (2014) afirma que a avaliação representa um instrumento de gestão na medida em que pode ser utilizada durante todo o ciclo da gestão, ajudando desde o planejamento e formulação de uma ação. Assim como o acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados, e até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo. Sobretudo, complementando e direcionando o estudo para gestão pública.

[...] não se pode tratar com propriedade a avaliação do desempenho dos agentes públicos, seja no plano individual, seja no contexto, seja no contexto das equipes ou organizações, sem considerar as especificidades que moldam o planejamento e a organização do trabalho no setor público. Para além das especificidades estruturantes de carreiras e órgãos na administração pública, é preciso reconhecer que a gestão do desempenho está também inserida no amplo campo envolvendo o controle e ação das pessoas na organização e suas implicações sobre o comportamento organizacional... (BERGUE, 2005, p. 227).

Nesse sentido, o estudo da avaliação de desempenho individual na gestão pública torna-se importante. De acordo com Lisboa, Ensslin e Petri (2018), em seus estudos identificaram a falta de estudos sobre avaliação de desempenho individual com base construtivista que entenda às necessidades das instituições públicas, bem como analise as características dessas organizações por meio de criação de indicadores que apoie a gestão do desempenho dessas instituições. A concepção construtivista se dá devido esta levar em consideração a concepção objetivista e subjetivista.

Roy (1993) sustenta que o alcance dos resultados, por meio de análise de um determinado objeto, não depende do pesquisador do objeto, depende da própria realidade. E considera também a concepção subjetivista, que leva em conta apenas o envolvido, ou seja, os resultados alcançados são específicos do sujeito. Portanto, a visão construtivista considera essas duas concepções: o sujeito e o objeto, a partir disto, busca-se, então, desenvolver o conhecimento através da interação entre o sujeito e o objeto. Ainda segundo o autor, um dos objetivos da pesquisa deve ser a geração do conhecimento para os envolvidos através da participação de todos no processo, a visão construtivista procura construir, criar, organizar e desenvolver o conhecimento através de um processo metodológico e científico.

The New Public Management

Inicialmente, há de se ressaltar que a administração pública deve prestar aos cidadãos serviços de qualidade, com vista a construir uma sociedade mais digna, humana e inclusiva. Para isso, o setor público deve contar com uma estrutura administrativa que tenha servidores capacitados e motivados em consonância com os objetivos dos serviços oferecidos. Fato que requer competência, habilidades e conhecimentos por parte do poder público e dos trabalhadores que compõem o mesmo setor. (CORDEIRO *et. al.*, 2017).

De acordo com Feitosa e Costa (2016), são muitos os desafios a serem enfrentados pelo setor público em termos de mudança organizacional, como excesso de burocracia,

serviços ineficientes, servidores desmotivados, falta de recursos, recessões, crises, entre outros fatores.

Tudo isso cria um contexto que necessita ser trabalhado de forma estruturada e proativa para que, de fato, haja uma mudança. Momentos de crise, como o atual, requerem habilidades de todos os setores para se alcançar maior eficiência e alternativas para gerir situações adversas. E a gestão da inovação pode prover vários tipos de resultados, tais como novos serviços, melhorias na qualidade, redução de custos, maior eficiência na gestão dos recursos públicos (FEITOSA e COSTA, 2016, p. 02).

Há de se lembrar, ainda, devido à sociedade passar por importantes mudanças, avanços tecnológicos e rápidas transformações, tanto de ordem econômica, política, social e organizacional, isto, por sua vez, tem influenciado a forma e a maneira de gerir pessoas. Fato que leva o setor público a inovar nos aspectos referentes às necessidades de novas concepções e abordagens sobre administração pública, tendo como exemplo o gerenciamento de setor privado (VIMIEIRO, 2016).

Neste aspecto, tendo como principal foco a promoção do bem comum e do interesse coletivo, orientado, sobretudo, para a promoção da melhoria tanto as feitas referentes ao desempenho das organizações quanto dos indivíduos que a compõe, segundo Cordeiro *et. al.* (2017), a administração pública busca se integrar ao espírito de mudanças, adequando-se a um novo tempo. No qual, deixa de ser burocrática para se tornar um modelo gerencial que tem como objetivo importar técnicas do setor privado para o setor público, buscando, com isso, produtividade, eficiência e qualidade nos serviços públicos (BRESSER PEREIRA, 2010).

Uma experiência que se iniciou em vários países europeus, como: Inglaterra, Estados Unidos, Nova Zelândia, Austrália, entre outros, devido às dificuldades que marcaram a economia das décadas de 1970 e 1980, por uma crise do Estado, caracterizada pela *escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante* (ABRUCIO, 1998, p. 11). Sobretudo, a partir da crise do petróleo, em 1973, que colocou em xeque o modelo de atuação do Estado (SANO, 2003).

Concomitantemente, segundo Blonski *et. al.* (2017), na América Latina, três países iniciaram a reforma neoliberal: o Chile, o México e a Argentina. O objetivo era *encontrar uma nova forma de gerir o Estado no sentido de solucionar o endividamento estatal, conseguindo avanços consideráveis no controle das suas economias em resposta imediata aos anseios da sociedade* (BLONSKI *et. al.*, 2017, p. 01). O respaldo era conceber e implementar uma gestão pública caracteriza pelo reconhecimento da sua atuação, num

contexto atribuído de baixa eficiência e desequilíbrio do setor público atuarem na produção de bens de serviços e econômicos, no controle dos gastos públicos.

Não obstante a essa afirmação, Machado (2014) afirma que as empresas estatais foram criadas por deveres de desenvolvimento nacional, melhor prestação de serviços à sociedade, limitação de tarifas, entre outros benefícios. Fato que não tem ocorrido como deveria ser, e tem levado o Estado a buscar mudança organizacional no setor público.

De certa forma, inovar significa a oferta de produtos e serviços de boa qualidade, o que garante uma relação mais eficaz com os cidadãos. Portanto, as organizações públicas devem acompanhar os avanços de um cenário cada vez mais competitivo, no mundo globalizado, que exigem eficiência, agilidade e qualidade tanto nos aspectos econômicos quanto sociais, políticos e culturais. Sejam em relação à produção de bens como de serviços prestados a sociedade, como um todo.

Isto, segundo Chaves e Marques (2006), implica mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas, visando transformar burocracia em uma administração gerencial sobretudo, em resposta às necessidades de mudanças que revelam instabilidade no setor público.

Da mesma forma, Sano (2003) destaca que a mudança organizacional deve envolver tanto os elementos que compõem a administração pública quanto o aspecto da estrutura administrativa, estrutura de pessoal, fluxo de processo, entre outros. Ou seja, mudança organizacional que pode ser definida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural e tecnológica, podendo ainda, ser humana ou de outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (SANO, 2003).

Assim, sejam elas públicas ou privadas, de acordo com Cordeiro *et.al.* (2017), vale lembrar que estas instituições formam um elo de relacionamento com os cidadãos, que permite o crescimento e o funcionamento da sociedade. E se não houver organizações e indivíduos, não existe gestão de pessoas. Nesse contexto, a demanda por mais qualidade e eficiência na prestação dos serviços públicos tem levado os cidadãos a cobrarem mais pelo uso eficiente do dinheiro público e pela redução dos gastos com a máquina administrativa. Por isso mesmo que se emerge a Nova Administração Pública inspirada na lógica de gestão empresarial, denominada *New Public Management* (NPM).

Nesse ponto é que se têm a intenção de buscar melhoria nos níveis de eficiência e agilidade dos serviços públicos em atendimento as cobranças dos cidadãos. *Estes eram alguns dos desejos de países como a Inglaterra e o Canadá, quando começaram a discutir*

o modelo de gestão adotado pelos governos em meados de 80 (MARCONI, 2005, p. 02). Uma reforma que visava capacitar gerencialmente os Estados na implantação de políticas públicas, através de uma gestão alinhada às diretrizes estratégicas de empresas privadas, tendo como foco ajudar o governo a funcionar melhor, com menor custo, fazendo com que a administração pública gerencial seja transparente, apresentando benefícios ao cidadão.

Aspectos conceituais da *New Public Management*

Com a expansão da globalização, através da abertura de mercado, no início dos anos 80, o papel do Estado na economia e na sociedade passou a ser discutido quanto ao fato de uma nova administração pública, que resultou em mudanças sobre a forma de gerir as organizações do setor público, em muitos países do mundo.

Uma mudança que se traduzia numa gestão pública consolidada nos discursos e práticas derivadas do setor privado. Foram reformas inspiradas no modelo da *New Public Management* – NPM - (Nova Administração Pública), preconizando que os princípios gerenciais das empresas privadas passassem também a estar presentes no funcionamento dos governos e de suas políticas públicas (PEREGRINO, 2009).

Considerando os estudos de Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) a NPM pode ser acentuada como fator marcado ideologicamente pelo neoliberalismo, que tem por intuito tornar as organizações públicas similares às privadas. O foco estava na introdução dos mecanismos de mercado, que defendem a inserção da iniciativa privada no setor público, um modelo de gestão denominada gerencialista, tendo por contrapartida a existência de mecanismos de controle gerenciais mais eficazes e efetivos (BLONSKI et. al., 2017). Sobretudo, ainda segundo o mesmo autor, contrapondo-se ao modelo burocrático weberiano, considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos.

Nesse contexto, é que surgem os aspectos conceituais sobre *New Public Management*, tendo em vista instituírem um modelo gerencial, cujo objetivo consiste numa novidade não somente por sua origem, mas principalmente por sua configuração como novo referencial teórico e pela impressionante influência que causou e vem causando nas administrações públicas em diversos países ocidentais, especialmente na América Latina (DASSO JÚNIOR, 2018).

Peregrino (2009) afirma que para muitos autores o modelo britânico foi o precursor da NPM. Este modelo, conforme o autor, além de visar reduzir a máquina pública, o número

de funcionários e o custeio, incluía também a iniciativa de avaliação de desempenho dos servidores, embora não significa que tenha reduzido seus gastos. Mas, mesmo assim, utilizou-se como característica da NPM, descentralizar o Estado, separando as atividades de planejamento das de execução, como também privatizou empresas estatais, terceirizou os serviços públicos, regulamentando estas atividades. Tudo isto, utilizando-se de ferramentas e estratégias administrativas do setor privado (PEREGRINO, 2009).

No tocante a isso, é que se tem na literatura sobre *New Public Management* (NPM), que a partir da década de 1980, especialmente nos países anglo-saxônicos, vários movimentos indicavam soluções para a administração pública, tendo como pontos fundamentais a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. O que se pressupunha, essencialmente, era a redução do tamanho da máquina administrativa, dando ênfase crescente na competição em destaque ao aumento de sua eficiência (DASSO JÚNIOR, 2018).

Um movimento que defendia uma reforma administrativa, passando do modelo burocrático ao gerencial, trazendo instrumentos, ferramentas e metodologias de gestão da esfera privada à pública, na busca de eficiência, na redução das incertezas e no alcance de legitimidade social (BRESSER-PEREIRA, 1998 *Apud* VIMIEIRO, 2016).

[...] medidas de flexibilidade, controle dos resultados, ferramentas originadas no setor privado (tais como *management by objectives* — MBO — e *total quality management* — TQM) e uma cultura gerencial típica de organizações privadas têm surgido como uma prescrição para tornar as organizações públicas mais “gerenciais” (SEABRA, 2001, p. 25).

O modelo NPM, foi criado para buscar uma flexibilização do modelo utilizado até então pelas organizações públicas, o modelo burocrático, com alegação que esse modelo possui como característica a centralização, o que tornava os processos lentos, dispendioso e acarretava um mau atendimento ao cidadão, já o NPM buscava uma descentralização, redução de custo, eficiência e consequentemente um atendimento de qualidade para o cidadão, fazendo que as organizações públicas trabalhassem conforme as instituições privadas (BRESSER-PEREIRA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2010; BEVIR, 2010; MOTTA, 2013). Estas diferenças entre o modelo burocrático e o NPM podem são vistas no Quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre o modelo burocrático e o NPM

Modelos	Burocracia	New Public Management
Racionalidade (BEVIR, 2010)	Social	Econômica
Medidas defendidas (BEVIR, 2010)	Bem estar social	Estado Mínimo
Principais atores (RAQUEL, 2012)	Estado	Terceirizações e Privatizações
Estrutura	Centralização	Descentralização
Política/Administração (SECCHI, 2009)	Construção da agenda pública é vista como tarefa eminentemente política, enquanto a implementação da política pública é de responsabilidade da administração.	A distinção entre política e administração é suavizada quando evoca a descentralização do poder de decisão, o envolvimento da comunidade e de burocratas no desenho das políticas públicas.
Execução (PIERANTI; RODRIGUES; PECI, 2007)	Divisão e especialização	Divisão e especialização
Controle (SECCHI, 2009)	A partir da formalidade e impessoalidade das leis	Controle dos políticos a partir da mensuração de resultados

Fonte: Adaptado de Souza (2016)

Em linhas gerais, Seabra (2001) quer dizer que a *New Public Management* é um movimento que, mediante ao argumento de restabelecimento a primazia de princípios gerenciais sobre o modelo burocrático tradicional, surgiu no sentido de não só melhorar a eficiência de organizações públicas, tais como: privatizações, criação de agências semiautônomas, introdução de medida de performance, como também, no intuito, de dar ênfase na qualidade e em serviços públicos orientados para a sociedade.

Neste caso, segundo Capella (2009), o conceito de *New Public Management* configura-se como decorrência de um conjunto de ações planejadas de intervenção na realidade da organização, no sentido de promover melhorias em seu desempenho e dos

indivíduos que a compõe. O que resultou em dos movimentos mais recorrente e discutido atualmente em todo mundo, tendo surgido na segunda metade do século XX, com o intuito de diminuir o papel do Estado na economia. Principalmente, no sentido de superar problemas causados pela insuficiência dos governos atuarem com vigor e eficiência em determinados setores de organizações públicas.

Nesse processo, conforme Capella (2009), outros autores destacaram a conjunção de sete elementos para definir a New Public Management, sendo: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definida; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia. No entanto, é necessário que haja adequação entre esses componentes para que ocorram as mudanças necessárias à organização (SEABRA, 2001).

Para tanto, Peregrino (2009), ressalta que dentre as críticas sobre o New Public Management, este é um modelo simplista. Isto pelo fato de que os valores sociais nem sempre coincidem com a satisfação do consumidor. Pois o cidadão não é apenas consumidor, ele também representa papéis sociais e políticos na sociedade. Fato também observado por Seabra (2001), ao destacar que a expressão NPM é vaga e problemática, já que ela não se refere a um movimento de reforma único e correntes, com doutrinas consideradas novas. Ainda segundo Seabra (2001) o grande problema é que essa reforma não seguia o mesmo padrão em todos lugares, ao contrário, eles foram ficando diferente se adequando com o contexto de cada país.

Contudo para Seabra (2001), mesmo diante a essa crítica, entre outras, as discussões em torno do New Public Management constituem um dos temas mais relevantes para a administração pública. Principalmente pelo fato de que, entre os vários estudos acadêmicos, é possível observar que as tentativas de mera transposição dos métodos do setor privado para as organizações públicas acabaram descolando da realidade que representa para uma situação que agrega valor para essas organizações. Nesse pressuposto, de acordo com Carvalho (2018), o NPM traria uma nova administração pública, capaz de responder consideravelmente aos anseios dos cidadãos e dos governantes.

De qualquer modo, nem que seja do ponto de vista simbólico, o NPM é e foi um sucesso. As organizações internacionais e os governos abraçaram a retórica que o caracterizou e tomaram decisões segundo os seus preceitos (Mathiasen, 2005); os acadêmicos encontraram matéria apetecível para a investigação e discussão inter pares, bem como uma janela de comunicação

com a prática (FREDERICKSON e SMITH, 2002 *apud* CARVALHO, 2018, p. 09).

Assim, no que tange à criação de organizações mais gerenciais e menos burocráticas, a discussão em torno da New Public Management deixa evidenciada que essa expressão permite compreender que sua força retórica está presente nos esforços de evolução e modernização da administração pública. Principalmente, com a criação de organizações mais gerenciais e menos burocráticas.

Portanto, significa dizer, conforme Chaves e Marques (2006), que os estudos sobre a abordagem da NPM devem não apenas demonstrar que sua estratégia é mais eficiente e eficaz. Ao contrário, é preciso reconhecer que toda mudança ocasiona instabilidade e insegurança por parte da sociedade, já que o poder público está desacreditado pelos cidadãos devido sua ineficiência administrativa, entre as quais, destacam-se o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos.

A realidade Brasileira da *New Public Management*

De acordo com Peregrino (2009), em 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso e o Ministro Luiz Carlos Bresser foram os autores da Reforma da Gestão Pública. Uma administração que deixaria de ser burocrática e patrimonialista para se tornar um modelo gerencial, importando técnicas do setor privado para o setor público.

O objetivo, a exemplo de países desenvolvidos e em desenvolvimento, era buscar produtividade, eficiência e qualidade nos serviços públicos. Sobretudo, com uma dupla finalidade estratégica: ampliar a descentralização de alguns serviços, bem como criar o controle de resultados por meio de contratos de gestão (PEREGRINO, 2009).

Assim, idealizada por Luiz Carlos Bresser Pereira, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) tinha como foco aumentar a autonomia de gestão, no intuito de ajudar o governo a funcionar melhor, com menor custo, fazendo com que a administração pública gerencial fosse transparente, descentralizada e desburocratizada, e trouxesse benefícios ao cidadão. Pois o que se buscava, é que os conceitos gerenciais das organizações privadas passassem também a estar presentes no funcionamento das políticas públicas (PEREGRINO, 2009).

O que se buscava, ao mesmo tempo, era a flexibilização na gestão, que, de acordo com Sano (2003), deveria ser acompanhada de maior controle, que, por sua vez, era previsto pela Lei nº 8246, de 22 de outubro de 1991 de que a modernização do aparelho do Estado também exigia a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo

de definição, implementação e avaliação da ação pública, que através de um controle social seria possível garantir serviços de qualidade (BRASIL, 1995 *Apud* SANO, 2003).

A partir dessa concepção, a *New Public Management* se materializou no Brasil formalmente com a promulgação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Esse plano trazia uma política clara instituída pelo Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso que buscava, de um lado, privatizar grandes estatais e, de outro, introduzir mudanças no modelo da administração pública (PEREGRINO, 2009).

Em se tratando da descentralização de alguns serviços, Bresser Pereira (2010), chama a atenção de que, inserida no processo de redefinição do papel do Estado, uma das estratégias a ser utilizadas no PDRAE é justamente reduzir o tamanho da máquina pública, o número de funcionários e o custeio, tendo em vista adaptarem-se a um novo modelo de sociedade, que prioriza a eficiência e eficácia dos serviços públicos. São ações ancoradas nos princípios da administração pública gerencial, que tem por base o alinhamento tanto das organizações como das pessoas. Sendo que o alinhamento das pessoas compreende a implantação de três medidas relacionadas às políticas de recursos humanos, como: a reestruturação das carreiras, o realinhamento das competências, e a avaliação de desempenho individual (MARQUES, MORAIS e ALBERGARIA, 2011).

Assim, tendo como objetivo a readequação do aparelho estatal, através de programas com a perspectiva de mudanças, segundo Di Giacomo (2005), o que o presidente Fernandes Henrique Cardoso buscava com a NPM, era incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade dos funcionários.

O que se buscava não era só promover alterações superficiais e sem significado. O objetivo era reduzir os níveis hierárquicos, que estavam desvinculados de uma ação mais abrangente e coordenada. A questão principal era busca do fim do estilo burocrático weberiano de gestão pública, caracterizado pelo aumento dos custos da máquina, pela falta de qualidade na prestação de serviços e ineficiência desses serviços a sociedade (DI GIACOMO, 2005).

Neste contexto, segundo Peregrino, (2009), a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, representou um grande avanço em relação à necessidade de se construir uma administração pública condizente com as mudanças que ocorriam no mundo, tendo como experiência a vertente gerencial inglesa. Se refere a ideia de implantar uma administração baseada em resultados, importada do setor público,

conforme prescrevia a NPM, que aqui foi introduzida pelo ex-ministro Bresser Pereira (ABRUCIO, 2007 *apud* PEREGRINO, 2009).

De um modo geral, como evidenciado que a NPM é um movimento que pretende estabelecer um padrão de evolução e modernização das práticas de gestão, tendo como principal parceiro a própria administração pública, Cordeiro *et. al.* (2017) deixa evidenciado que a nova gestão pública deve analisar o modelo atual, levando em conta, principalmente, as áreas responsáveis pelos recursos humanos e gestão de pessoas nas organizações. Sobretudo pelo fato de averiguar se os funcionários estão sendo realmente preparados para o novo modelo de gerenciar um Estado. Ainda mais quando se depara com um plano baseado na substituição da administração pública burocrática e patrimonialista pela gerencial.

O modelo patrimonialista predominou do período colonial, Império e República Velha, destacando-se pelo uso do aparelho do Estado para atender fins particulares, ou seja, sem distinção do bem público do privado. Outro aspecto relevante do modelo é chamado clientelismo, onde governantes promoviam concessão de emprego na Administração, benefícios públicos, em troca de apoio político (CORDEIRO *et. al.*, 2017, p.01).

O que deve ficar claro, é que apesar dos avanços obtidos em termos de nova administração pública, mesmo assim, segundo Pieranti, Rodrigues e Peci (2007), ainda prevalecem comportamentos de clientelismo, nepotismo, mandonismo e sobreposição dos interesses privados em relação aos públicos. Pois os maiores complicadores do processo de modernização é justamente o patrimonialismo, que, de certa forma, impõe o autoritarismo, a rigidez, a falta de estímulo à inovação, com políticas de pessoal arcaica, numa visão antiquada do trabalho do gerente e burocratização.

No entanto, por mais que ainda existem práticas patrimonialistas baseadas no clientelismo, de acordo com Cordeiro *et. al.* (2017), mesmo assim a administração de recursos humanos do setor público vem sendo marcadas por mudanças caracterizadas pela *New Public Administration*, introduzindo técnicas e políticas do gerencialismo.

Origem e conceitos da avaliação de desempenho individual (ADI)

Para discorrer sobre avaliação de desempenho individual é necessário primeiro, definir desempenho, assim, desempenho, segundo Lucena (1977, p. 14) *refere-se à atuação do indivíduo em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera.* Portanto o funcionário não deve ser avaliado referente às

tarefas ou requisitos a ele não atribuídos. O desempenho está atribuído ao fato do indivíduo exercer as atividades atribuídas a sua função estabelecida.

Para (Dutra *et al* (2008) muito utilizada e comentada nos últimos tempos, por trazer muitas discussões e diversas publicações, a avaliação de desempenho individual não é um assunto muito recente. Na idade média, já era utilizada em um sistema de relatórios e notas para mensurar a capacidade de produção dos jesuítas que peregrinava pregando a religião. Em 1842 essa mesma ferramenta começou a ser utilizada pelo serviço público federal americano, gerando relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus colaboradores, e posteriormente por volta de 1880 foi implantada no exército americano. Mas somente a partir do século XX após a segunda guerra mundial que esta ferramenta começa a ser utilizada entre as empresas, em 1918 a General Motors implanta uma avaliação de desempenho para seus executivos (Dutra *et al.*, 2008).

Para Stoner e Freeman (1994), o crescimento da utilização da avaliação de desempenho individual só ocorreu após a segunda guerra mundial, aproveitando a expansão da Escola de Administração Científica, criada por Frederick Winslow Taylor no começo do século XX com o surgimento da Era Industrial. Ainda os mesmos autores o objetivo era medir a capacidade de trabalho do homem avaliando com precisão o rendimento, o ritmo de trabalho, o esforço físico e sua produtividade. Pelas verificações, a avaliação de desempenho individual acontece sempre e de forma rotineira no dia a dia dos indivíduos, isso tanto durante o desenvolvimento de suas atividades nas organizações como fora delas. Avaliar é fundamental para os indivíduos, sendo a base para qualquer tomada de decisão.

Já no Brasil a avaliação de desempenho começou a ser implantada apenas a partir de 1936, quando a gestão pública começou a exigir legalmente a utilização desta ferramenta, sendo efetivada realmente como prática apenas em 1965 (BERGAMINI, 1983).

A avaliação de desempenho foi criada essencialmente para mensurar o desempenho e o potencial do indivíduo. O desempenho é que determina o sucesso da organização e por isso deve ser medido (Ponte, 1999). Ainda segundo o mesmo autor:

Avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1999, P.24).

Leitão (1979) cita que a avaliação de desempenho busca estimular a iniciativa, estimular a criatividade, desenvolver a responsabilidade e aumentar os esforços para atingir

os objetivos da organização. Já Bergamini (1983) salienta que a avaliação de desempenho é conceituada como uma observação sistemática de um indivíduo, segundo seu trabalho desenvolvido, seus talentos e outras qualidades necessárias à boa execução desse trabalho.

Segundo Moura (2000), a avaliação pelo desempenho tem premissa guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da organização. Para Marras (2000, p. 174) *a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimento, habilidade e atitudes.*

Neely (2002) salienta que a avaliação do desempenho é um processo medir as atividades desenvolvidas no passado, podendo determinar o desempenho atual da organização. Um sistema de avaliação de desempenho permite a tomada de decisões apoiadas em dados obtidos a partir das avaliações e os alcances dos objetivos propostos, já que quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação de dados de cada indivíduo.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) a avaliação de desempenho é um conjunto de técnicas que visa buscar e analisar informações que valorize a qualidade do trabalho prestado pelo empregado à organização. A partir dessa definição é possível ampliar a avaliação para incluir informações que são fundamentais para a gestão organizacional. Cada organização pode adotar diferentes modelos de avaliação de desempenho, buscando uma avaliação que esteja de acordo com a sua própria realidade e os objetivos estabelecidos. Com isso pode-se dizer que avaliação de desempenho é uma ferramenta que busca definir e medir o desempenho dos empregados de uma organização, buscando estabelecer um comparativo entre o desempenho esperado pela organização e o apresentado pelo empregado. Então o sistema de avaliação de desempenho pode ser considerado como o:

[...] conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões, funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros (ENAP, 2000, p.8).

Portanto, avaliar o desempenho do indivíduo constitui-se em um conjunto de métodos onde o objetivo é de acompanhar os avaliados no alcance dos objetivos propostos, buscando contribuir para o crescimento da organização e do empregado (MARRAS, 2000; PONTES, 1999). A avaliação de desempenho individual deve ser um instrumento que traga

para a organização informações que auxiliem na elaboração de estratégias, bem como um acompanhamento dos objetivos e metas das estratégias elaboradas. Portanto a avaliação ajuda a organização a conhecer o desempenho de seu colaborador e a fornecer informações que possibilitem planejar ações destinadas ao crescimento intelectual e profissional de seus colaboradores, e no crescimento da própria organização (MARRAS, 2000). Quando bem utilizada é um excelente instrumento para identificar problemas de supervisão, motivação, integração entre indivíduo e organização, adequação correta ao cargo, e ainda um ótimo meio de identificar possíveis necessidades de capacitação. Para Carvalho e Nascimento (2004), a avaliação de desempenho tem como objetivo analisar o rendimento e produtividade do indivíduo, podendo auxiliar na formação destes, identificar problemas de ordem pessoal, identificar a necessidade de treinamento e contribuir para uma melhor adequação salarial, promoção, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria nas relações entre superior e subordinado, estimativa para desenvolvimento do indivíduo, estímulo a maior produtividade, conhecimento do desempenho da organização, feedback do próprio indivíduo até informações para transferências e desligamentos.

É importante ressaltar alguns pontos fundamentais nos objetivos da avaliação de desempenho individual, objetivos estes que devem ser claros, divulgados e entendidos por todos envolvidos no processo, quando se diz todos, vale lembrar que deve ser conhecido em todo nível hierárquicos, e nesse sentido Bergamini (1983) reforça que se os objetivos não forem suficientemente claros e bem divulgados em todos os níveis da organização, é melhor nem começar um processo de avaliação de desempenho.

Então pode-se notar que a avaliação de desempenho individual traz benefícios para organização, como dados sobre o desempenho organizacional, melhor planejamento para área de recursos humanos, melhoria no processo de comunicação e, correção de problemas entre outros. Lacombe e Heilborn (2008) levantam um ponto importante, a avaliação sempre irá existir, é subjetiva e pode conter algumas distorções, porém quando é realizada por meio de um processo formal dentro da organização contém menos subjetividade e distorções, sendo que um bom programa de avaliação de desempenho deve ser confiável e válido, relacionado a atividade desenvolvida, padronizado e prático.

Porém segundo Dutra, (2002), durante muitos anos a avaliação de desempenho individual foi implantada dentro das organizações como um instrumento de premiação e de repreensão ligada ao modelo de produção criado por Taylor. Mas a partir de 1970, devido as grandes mudanças do ambiente externo, do aumento da competitividade entre as organizações, a falta de mão de obra especializada e principalmente a falta de capacidade

dos gestores em lidar com os problemas comportamentais dos indivíduos dentro do ambiente interno das organizações, estas se viram na obrigação de uma nova política de pessoas e consequentemente uma nova forma de avaliar os colaboradores (LUCENA, 1977).

Ainda segunda a autora acima citada a avaliação de desempenho individual começa a ser utilizado como uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, tendo como princípios então uma ferramenta para melhoria do desempenho proporcionando motivação para o indivíduo, e procurando estabelecer uma relação entre os objetivos individuais desse indivíduo e com os objetivos da organização.

Em 1980, as organizações começam a sofrer grande turbulência devido às mudanças na forma de gestão, devido isso a ADI precisava ser desenvolvida para também identificar as competências dos colaboradores e como essas competências podem ajudar as organizações a melhorar seus resultados, assim para a ADI alcançar os resultados propostos ela deve-se adequar aos objetivos estratégicos da organização (BERGAMINI, 1983). Ainda segundo Bergamini (1983):

Como ferramenta de gestão, a ADI se propõe a mapear necessidades de treinamento, dar *feedback*, melhorar o relacionamento interpessoal e o ambiente de trabalho, estimular a produtividade e, seus resultados impactam nas atividades de recrutamento e seleção, de capacitação, treinamento, movimentação de pessoal, nos programas de valorização de funcionários e na administração salarial, favorecendo a meritocracia e evitando assim, procedimentos corporativistas. No entanto, sem ter objetivos claros e sem ser do conhecimento de todos os níveis da organização uma ADI não conquista validade, nem alcança seu funcionamento adequado e sua eficiência produtiva. (BERGAMINI, 1983, p. 9).

Até 1990 a ADI era vista como um instrumento para boa execução do trabalho, não buscava o desenvolvimento do colaborador, essa visão passou a ser utilizada após o surgimento da gestão de pessoas por competência, a partir da sua implantação a ADI começa a desempenhar um papel gerencial, buscando o crescimento do indivíduo (DUTRA *et al.*, 2008). O Quadro 2 mostra uma evolução da avaliação de desempenho individual:

Quadro 2: Evolução da ADI associando ao modelo de gestão de pessoas por período

Período	Fase Histórica	Ideologia organizacional dominante	Modelo de RH ou GP
Até 1930	Primeira República	A Administração baseia-se em teorias tayloristas e da administração científica. Principais teóricos: Taylor e Fayol	Modelo departamento de pessoal RH. O RH buscar empregados adequados para cumprimento das tarefas, ao menor custo e com rápidos resultados produtivos.
1930 a 1945 1945 a 1965 1965 a 1980	Estado Novo, Segunda República, Período Ditatorial	A corrente humanista passa a interferir decisivamente na teoria organizacional. Principais teóricos: Mayo, Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor. Principais autores no Brasil: Bergamini, Lucena, Pontes.	Modelo de RH começa a gerir o comportamento humano, realiza treinamento dos gerentes, atua nas relações interpessoais e nos processos de avaliação de desempenho. O papel do gerente ganha destaque como intermediador das relações organizações.
1980 a 1990	Regime ditatorial / Democracia	A Administração começa a rever os processos de gestão em busca de um melhor posicionamento no mercado em que a organização está inserida, buscando obter vantagem competitiva. Principais teóricos: Hummer, Champy, Porter.	Modelo de gestão estratégica de pessoas. A gestão de pessoas não define a estratégica, mas deve estar alinhada à estratégia organizacional e a fatores internos e externos.
1990 a 2015	Democracia	A Administração continua a dar importância à função controle, mas prioriza também funções de planejamento e direção. As pessoas antes visto como usuário passa a ser cliente. Surgem a Administração pública gerencial e societal. Principais teóricos: Hood, Jackson, Kettl, Osborne, Barzelay. Principais autores no Brasil: Bresser-Pereira, Eli Diniz, Livia Barbosa, Paulo Motta.	Modelo de gestão de pessoas por competências. A instabilidade do cenário exige que a gestão de pessoas se organize para liderar um processo de desenvolvimento dos colaboradores que promova uma diferenciação na prestação de serviços baseada em suas competências.

Fonte: Adaptado de Fischer (2002), Secchi (2009) e Lavor e Villardi (2015).

Portanto avaliar o desempenho individual não é fundamental apenas para as organizações do setor privado, mas também para o setor público, essa avaliação orienta a gestão de pessoas de ambos os tipos de organização.

Avaliação de desempenho individual na gestão pública brasileira

A utilização de ferramentas de avaliação de desempenho na gestão pública brasileira não é recente. Foram criadas legislações frente à avaliação do desempenho dos servidores públicos nos anos de 1936, 1960, 1977, 1980, 1985 e 1993 (BARBOSA, 1996). Os resultados alcançados com as realizações dessas avaliações não trouxeram resultados verdadeiros da avaliação do desempenho, pois na prática não havia uma mensuração real do desempenho apresentado durante um determinado período, sendo um instrumento para viabilizar o aumento de salários e crescimento profissional dentro da gestão pública. Segundo Barbosa (1996) a introdução da avaliação de desempenho individual na gestão pública foi utilizada mais como uma forma de punir os servidores desmotivados, e não teve como finalidade uma política de capacitação dos servidores, ou melhoria do serviço público, já que a meritocracia não teria um valor abrangente e importante no desenvolvimento profissional dos servidores públicos, muito em razão do predomínio das relações pessoais.

Segundo Alves (2010) no Brasil em meados de 1970, com o início do regime militar, a avaliação de desempenho começou a ser introduzida como ferramenta para o desenvolvimento de carreiras nas estatais e autarquias da época, ajudando na fundamentação para a progressão de carreira dos servidores públicos. Segundo Santos (2005), com a criação da Lei nº 5.645 de 1970 e em especial o decreto nº 80.602 de 1977, incorporou as bases utilizadas no sistema atual de progressão decorrente da avaliação de desempenho, dirigida por critérios de méritos ou tempo de serviços prestados.

Estudos e implantação da ADI começaram a aumentar no Brasil nos anos de 1980 e 1990, sendo introduzidos aos poucos no setor público, porém apenas a partir de 2008 foi implantada uma nova forma de avaliação de desempenho que buscou tratar o assunto de forma sistematizada na gestão pública baseada em princípios democráticos. Em 1995 foi criado pelo governo federal do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que teve como objetivo principal a melhoria da eficiência do estado na aplicação de políticas públicas, para o alcance desse objetivo o estado propôs uma nova política de recursos humanos que teve como principal objetivo transmitir e aperfeiçoar as avaliações de desempenho individual do servidor público, ligando a incentivos financeiros e/ou crescimento na carreira. (BRASIL, 1997).

A avaliação de desempenho no setor público foi incorporada somente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 especificadamente desde a Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, a qual altera o artigo 41, da Constituição, que incluiu no texto situações no serviço público para as quais estão previstas a avaliação de desempenho para o servidor público (BRASIL, 1988):

- a) Perda de cargo público por servidores estatutários estáveis em razão da insuficiência funcional comprovada em avaliação periódica de desempenho, nos termos de lei complementar (art. 41, § 1º, inciso II);
- b) Condição para aquisição da estabilidade no serviço público (art. 41, § 4º);
- c) Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- d) Avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

O objetivo principal do PDRAE era a reforma da administração pública e a transformação da abordagem burocrática até então utilizada na gestão pública, para uma administração pública gerencial, também conhecida como New Public Management (NPM), buscando a tornar o estado mais eficiente com as práticas de gestão da época (BRESSER PEREIRA, 2010).

Depois disso Segundo Velasco e Silva (2011) focada na democratização das relações de trabalho e no espírito de valorizar os servidores públicos e inovar os processos de trabalho, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, estabelece um modelo de avaliação de desempenho democrática, que prevê mecanismos de gestão participativa e viabiliza a gestão por resultados, com foco na prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade. Essa ferramenta exerce um papel importante sobre o desenvolvimento do empregado nas funções que desempenha, auxiliando na sua motivação e no alcance das metas da organização.

As especificações de como deve ocorrer à avaliação de desempenho individual veio com o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. A avaliação de desempenho individual na gestão pública deve avaliar alguns fatores, além do cumprimento das metas de desempenho individual do servidor: a produtividade no trabalho; o conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo que o servidor ocupa; o trabalho em equipe; o comprometimento com o trabalho; e o cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo, sendo estes os fatores mínimos a serem avaliados. Porém além desses fatores poderá ser avaliado mais fatores:

qualidade técnica do trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; e flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2010).

De acordo com Almeida, Marçal e Kovalesski (2004), a avaliação de desempenho enquanto um sistema de diagnóstico e análise individual e grupal dos colaboradores da organização, que deve ter como objetivo geral e principal o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional. A ferramenta de avaliação utilizada na gestão pública tem por objetivo a permanência ou não do servidor no cargo que ocupa. Peixer, Baratto e Carvalho (2008), afirmam que é necessário que haja uma orientação quanto ao trabalho a ser realizado, tanto pelos gestores quanto pelos próprios servidores.

Para Pillay e Subbaa (2007), a avaliação de desempenho está ganhando cada vez mais força no setor público. É uma ferramenta estratégica para a gestão de recursos públicos e envolve a busca pela eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Snell e Bohlander (2009) divide a avaliação de desempenho em dois objetivos, o primeiro sendo o objetivo administrativo que tem como referência indicadores de desempenho insatisfatório, definir atribuições e buscar auxiliar nas decisões sobre recompensas. O segundo objetivo, busca identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, reconhecer o desempenho, identificar necessidades de treinamentos individuais e organizacionais, identificação e alcance dos objetivos.

As contribuições da utilização da ferramenta da avaliação de desempenho abrangem não somente as tarefas dos servidores, mas também ajudam os gestores nas tomadas de decisões. Um dos maiores desafios para a implantação da avaliação de desempenho na gestão pública é a busca por uma avaliação adequada a própria realidade da organização. Neste sentido Oliveira (2011), menciona que o funcionário da esfera pública deve ter uma orientação para as ações, caracterizado pelo propósito de realizar, de assumir responsabilidades e ser um sujeito ativo dentro da organização.

Para Stassun e Wippel (2013), o setor público brasileiro tem implantado a avaliação de desempenho individual como uma simples burocracia, não atribuindo a ela o seu objetivo principal de mensurar a qualidade e eficiência do serviço prestado pelo servidor público, assim não sendo implantada, segundo Santos (2008) como instrumento para melhoria do serviço público prestado a sociedade. Apesar da avaliação de desempenho individual estar sendo muito discutida na gestão pública, ainda gera muita polêmica, principalmente em função dos trabalhadores associarem a ideia de avaliar com a repressão ou punição (VIEIRA et al. 2017). É grande o número de questões que geram inquietação, neste estudo

problematizou o tema da avaliação de desempenho individual voltado para gestão pública sob a ótica construtivista.

OBJETIVO GERAL

Este estudo propôs analisar a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública e uma análise de modelos criados para essas instituições que utilizaram como base o construtivismo utilizando a metodologia MCDA-C.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as publicações sobre a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública a partir de uma revisão integrativa;
- Analisar as publicações sobre instrumentos avaliação de desempenho individual com base construtivista para gestão pública;
- Identificar descritores criados em instrumentos de avaliação desempenho individual voltado para gestão pública e que tenham utilizado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é resultado da realização de uma pesquisa para construção da dissertação de mestrado. A apresentação da pesquisa, será feita na forma de três artigos completos e preparados para envio para revistas da área, desse modo cada artigo possui seções individuais de resumo, introdução, referencial resultados, considerações e referencias. Este trabalho, ainda contém uma introdução geral fazendo uma contextualização acerca dos assuntos tratados nos artigos.

O primeiro artigo intitulado “A importância da avaliação de desempenho individual (ADI): uma revisão integrativa” o qual estuda a importância dessa avaliação para a gestão pública.

O segundo artigo intitulado “Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.: uma revisão integrativa” o qual investigou modelos de avaliação de desempenho construídos para a gestão pública e que utilizou a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.

E por último o terceiro artigo intitulado “Descritores do MCDA-C: uma reflexão a partir da literatura”, que buscou identificar descritores criados em instrumentos de avaliação desempenho individual voltado para gestão pública.

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI): UMA REVISÃO INTEGRATIVA.

RESUMO: A pesquisa objetiva analisar as publicações sobre a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública a partir de uma revisão integrativa. Para alcançar esse objetivo é necessário compreender que a avaliação de desempenho não é apenas um instrumento de controle, mas uma ferramenta extremamente importante para identificar as potencialidades dos indivíduos dentro de uma organização, e uma ferramenta que permite medir as contribuições individuais para o alcance dos objetivos gerais da organização. O método utilizado refere-se a uma revisão integrativa nos bancos de dados da CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS e ANPAD, com a adoção dos termos “avaliação de desempenho individual”, e “gestão pública”. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram identificados 19 trabalhos que abordaram a temática da importância da avaliação de desempenho na gestão pública. Sendo assim, o estudo da avaliação de desempenho na gestão pública tem demonstrado poucas pesquisas desenvolvidas e não demonstra tendência de crescimento.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Gestão Pública. Eficiência.

ABSTRACT: The research aims to analyze the publications about the importance of individual performance evaluation in public management from an integrative review. To achieve this goal, it is necessary to understand that performance appraisal is not just a control tool, but an extremely important tool for identifying the potential of individuals within an organization, and a tool for measuring individual contributions to the achievement of objectives. of the organization. The method used refers to an integrative review in the CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS and ANPAD databases, with the adoption of the terms “individual performance appraisal” and “public management”. After applying the inclusion and exclusion criteria, 19 papers were identified that addressed the theme of the importance of performance evaluation in public management. Thus, the study of performance evaluation in public management has shown little research and shows no growth trend.

Keywords: Performance appraisal. Public Management. Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública vem vivenciando cada vez mais um ambiente de pressão em busca de resultados mais eficientes e serviços de melhor qualidade. A sociedade passou a exigir transparência na gestão das instituições públicas, e consequentemente uma melhora no desempenho destas, no entanto a dificuldades financeiras e orçamentárias enfrentadas nos últimos anos, vem forçando os gestores públicos a buscarem práticas de gestão que auxiliem o alcance da eficiência e qualidade na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

Em busca dessa eficiência, a administração pública começa a implantar o modelo gerencial de gestão, passando assim a adotar princípios gerencias do setor privado, o que

passou a exigir uma mudança do foco dos processos dessas instituições, exigindo uma gestão pública empreendedora, que busca a excelência dos serviços prestados a sociedade (ROCHA, ALBURQUERQUE, 2011). Com a implantação do modelo gerencial de gestão o setor público começa a implantar ferramentas e métodos já utilizados no setor privado, Costa (2001) afirma que a utilização de técnicas de gestão desse setor tem como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a satisfação das necessidades da população.

A implantação de novos métodos de gestão na esfera pública afeta diretamente na performance esperada dos servidores públicos, já que o desempenho da instituição depende diretamente do desempenho de cada servidor. A partir dessa vertente torna-se necessário mensurar esse desempenho individual, fazendo assim que a administração pública implante esse modelo de ferramenta em sua gestão (SANTOS e FEUERSCHUTTE, 2012). Neste contexto a avaliação de desempenho tem como um dos principais objetivos determinar se o desempenho do servidor público está atendendo as necessidades e qualidade da sociedade onde este atua, e se suas contribuições estão alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição pública. (MARTINS e CASSUNDE, 2015).

Nesse contexto torna-se relevante analisar a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública, assim, a problemática dessa pesquisa é: como se encontra no período de 2008 a 2018 as pesquisas sobre a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública? Assim o objetivo desse trabalho é analisar as publicações sobre a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública a partir de uma revisão integrativa.

Esse trabalho se justifica devido o setor público estar sofrendo cada vez mais pressão da sociedade para a prestação de serviços eficientes e de qualidade, a falta de recurso exige a administração pública adoção de ferramentas que ajudem na melhoria de políticas públicas alinhadas as estratégias da instituição, como forma de melhorar a aplicação dos recursos (ENSSLIN *et al.*, 2000). Ainda segundo o autor a avaliação de desempenho individual surge como um instrumento capaz de medir a eficiência dos servidores, identificando pontos fracos e fortes e consequentemente fornecendo subsídios para tomada de decisão dos gestores públicos, já que para o alcance da eficiência e qualidade na prestação de serviços para a sociedade e dos objetivos estratégicos da instituição e necessário o alinhamento da atuação do servidor através de indicadores de desempenho coerentes com tais objetivos (HIPÓLITO e REIS, 2002).

A próxima seção trará o desenvolvimento do referencial teórico. A seguir tem-se o método adotado para análise dos dados qualitativos e quantitativos, resultados e discussão, e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliação de desempenho individual

A utilização da avaliação de desempenho, é um dos processos de gestão mais antigos utilizado pelo homem. É uma prática de análise e julgamento sobre as ações humanas. É a base para o entendimento, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão (LUCENA, 1992).

A avaliação de desempenho, é um método na qual se busca, mensurar os resultados alcançados pelos colaboradores através de indicadores podendo assim comparar os resultados desejados pela organização. Essa ferramenta, possui um papel importante sobre o crescimento do colaborador dentro da organização e nas funções que este desempenha, contribuindo para o alcance das metas da organização (PONTES, 2008). Almeida *et al.*, (2004) afirma que a avaliação de desempenho é uma metodologia de análise do desempenho individual que deve ter como objetivo o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional do colaborador, bem como a busca de uma maior produtividade e melhor desempenho individual e consequentemente organizacional.

Segundo Marras (2000, p.174), *a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores durante sua permanência na organização e especificamente para medir o seu nível de conhecimento, habilidade e atitude.* Assim segundo Pontes (2008) e Marras (2000), a avaliação de desempenho é um conjunto de métodos onde o principal objetivo é de acompanhar os indivíduos avaliados no alcance dos objetivos propostos.

A avaliação de desempenho pode ser considerada como uma metodologia para a mensuração do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e de sua capacidade de desenvolvimento (BERGAMINI, 1983). Nesse sentido Lucena (1992) afirma que a preocupação permanente com o desempenho do indivíduo e como fazer com que este se torne mais eficaz é o ponto mais importante, uma vez que a eficiência e qualidade dos resultados da organização dependem do desempenho.

Para Kersten e Israel (2005), a avaliação de desempenho individual fornece quatro benefícios para a organização: A) maior alinhamento entre metas pessoais e metas da organização, B) melhora no processo de supervisão, C) incremento da comunicação entre

gestores e funcionários D) uma maior abrangência do próprio processo de avaliação. Assim pode-se entender que a avaliação é uma importante ferramenta de gestão, podendo ser aplicada durante todo ciclo, contribuindo desde o planejamento, implementação, ajustes e até nas tomadas de decisões sobre aperfeiçoamento, mudanças ou intervenções (MIRANDA, 2014). As organizações utilizam a avaliação de desempenho para mensurar a maneira como suas atividades estão sendo desenvolvidas em um determinado período de tempo, e tem nesse sistema um instrumento de controle do desempenho dos indivíduos. Assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento que busca controlar e direcionar o comportamento dos indivíduos (PHILADELPHO e MACÊDO, 2007). Tendo como base o que já foi falado, se torna importante abordar o assunto avaliação de desempenho individual no setor público, conforme veremos a seguir.

2.2.Avaliação de desempenho individual na gestão pública

Uma organização não pode trabalhar de forma eficiente sem medir o seu desempenho, não sendo diferente para as organizações do setor público, em muitos países medir o desempenho individual no setor público tornou-se uma prática obrigatória adotada por lei (MIHAIU, 2014). Para Kachanakova (2013), principal objetivo da avaliação de desempenho individual na gestão pública é alcançar o máximo de aproveitamento das competências de cada indivíduo. A avaliação busca descobrir como os servidores desenvolvem seu trabalho, como são as suas relações com os outros indivíduos, e com a população que busca pelos serviços públicos.

A discussão sobre a avaliação de desempenho individual na gestão pública vem ganhando espaço desde 1995 com o plano diretor de reforma do aparelho do estado, sendo influenciado por modelos de gestão que surgiram para o setor público de alguns países, conhecido como *New Public Management*, que tinha como objetivo a eficiência na prestação dos serviços a sociedade e com um objetivo maior na atuação da administração pública, principalmente nas expectativas e necessidades de todas as partes interessadas envolvidas (PINTO, 2011). Para Dalacorte (2014) a busca da eficiência a permitiu ao setor público a utilização de métodos de avaliação de desempenho individual para os servidores públicos. Ainda, permitiu à sociedade que utiliza os serviços públicos o direito de questionar a qualidade dos serviços públicos.

Segundo Moura *et al.*, (2015) a sociedade vem exigindo cada vez que os serviços prestados pela gestão pública sejam de qualidade e para isso, é preciso investimentos na qualificação dos servidores. Assim, a avaliação de desempenho individual pode influenciar

mudanças na postura dos servidores. Para Araújo (2006), há quatro motivos para a aplicação da avaliação de desempenho: fundamentar a ação do gestor; nortear e mensurar; facilitar o feedback para o indivíduo; facilitar a identificação de pontos positivos e negativos, para um diagnóstico do gestor público e dos próprios servidores.

Santos e Cardoso (2001), salienta o uso da avaliação de desempenho individual como método para o melhoramento da gestão pública, aumento da eficiência e ampliação do controle social. O mesmo autor ainda afirma que a avaliação busca respostas para alguns gargalos da administração pública, como: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema.

Segundo Waxin e Bateman (2009), a avaliação de desempenho deve promover feedback os servidores públicos para que esse possa ter consciência do seu desempenho atual e dos pontos que necessidade de melhoria. Sendo assim um processo de informação ao visualizar como o servidor está desempenhando sua função na organização, no atendimento às partes interessadas e o quanto estão contribuindo para a melhoria da instituição e na qualidade dos serviços prestados.

A avaliação de desempenho individual na gestão pública deverá ter como objetivo, além da mensuração do desempenho do servidor o desenvolvimento da carreira, identificar as dificuldades, localizar problemas, as necessidades do setor em que atua e do próprio indivíduo, corrigir as desigualdades funcionais, melhorar o perfil do servidor e do gestor público, e também, apontar elementos para a gestão, no que se refere a programas de capacitação e qualificação, subsidiando a política de gestão pública (MOURA *et al.*, 2015). Ainda segundo os mesmos autores a avaliação de desempenho permite melhorar a administração pública e deve ter como objetivo auxiliar os gestores a entender que suas decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores podem delimitar ou aumentar sua efetividade como gestores públicos. Para que os objetivos dessas instituições possam ser alcançados, o processo de avaliação de desempenho deve estar continuamente preocupado com o acompanhamento e os resultados dos servidores, a eficiência de uma organização pública ou privada se dá em função do comprometimento assumido pelos seus colaboradores.

2.3. A Revisão Integrativa

A Revisão Integrativa de Literatura, constitui num método pelo qual visa à análise de estudos já publicados para elaboração de uma síntese do conhecimento produzido sobre

o tema investigado, (URSI, 2005). Para Cooper (1989), a revisão integrativa é um método que tem como objetivo resumir os resultados encontrados em pesquisa em sobre um determinado tema de forma sistemática e ordenada.

Roman e Friedlander (1998), afirma que a revisão integrativa auxilia reconhecer os pesquisadores que mais abordam um determinado assunto e seus achados mais relevantes, permitindo descrever o conhecimento no seu estado atual. Ainda segundo o autor esse método permite generalizar um determinado assunto estudado por vários pesquisadores, em lugares e momentos distintos. As revisões integrativas são feitas por pesquisadores que procuram levantar todas as informações possíveis de um determinado assunto, com a finalidade de construir uma base de conhecimento (KIRKEVOLD, 1995). Este mesmo autor ainda reforça que um dos objetivos da revisão integrativa é conectar informações isoladas de estudos já realizados, afirma que estas revisões têm como foco tanto estudos empíricos e como os teóricos, sendo integrativa, por fornecerem muitas informações, sobre o assunto pesquisado, a partir de dados retirados de pesquisas já realizadas anteriormente.

A revisão integrativa possui três grandes objetivos, sendo a organização, de forma metódica e consistente, características dos trabalhos de investigação realizados sobre uma questão bem definida, levantamento e resolução das intervenções feitas e elaboração de uma síntese das investigações já existentes (SMITH E STULLENBARGER, 1995). Segundo Roman e Friedlander (1998) a revisão integrativa começa a ser relatada na literatura em meados de 1980, no Brasil ainda apresenta algumas limitações e pouca divulgação, porém é notório o potencial que ela possui para auxiliar os pesquisadores no processo de pesquisa.

Uma revisão integrativa bem realizada, sobre um determinado assunto pode trazer grandes resultados sobre a prática profissional, já que os estudos encontrados são analisados por completo, verificando seus objetivos, método e resultados encontrados em cada um deles, permitindo assim uma conclusão a respeito do assunto estudado (BEYEA E NICOLL, 1998). O aprofundamento sobre um determinado assunto, pode auxiliar o pesquisado a identificar lacunas existentes sobre o estudo já realizado, melhorando a busca de possíveis soluções para o tema estudado (BROMME, 1993), com isso a proposta da revisão integrativa é investigar a fundo o conhecimento já adquirido sobre o tema estudado, utilizando como base pesquisas já realizadas. Para alcançar o objetivo proposto da Revisão Integrativa, está possui seis etapas a serem seguidas (Mendes *et al.*, 2008), conforme apresentado na Figura 1:

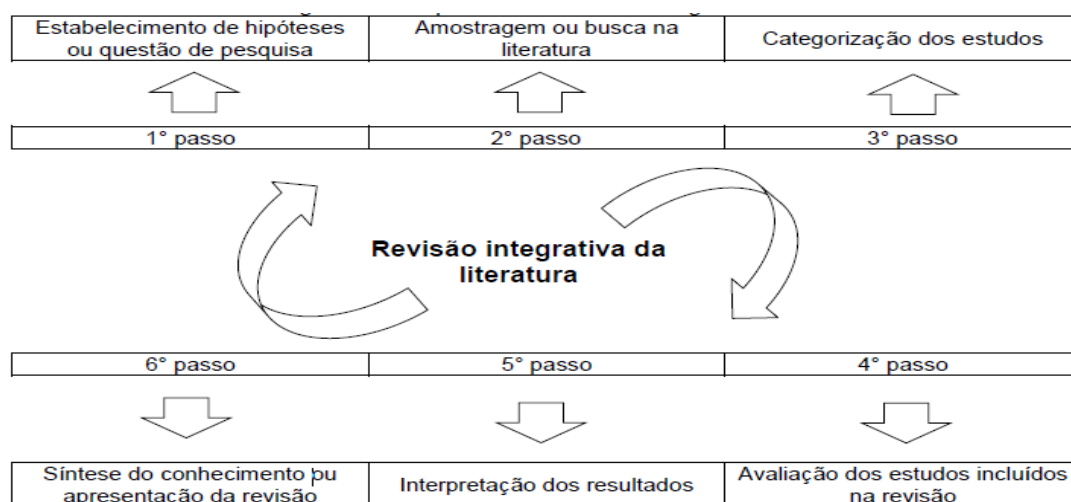


Figura 1: Etapas da revisão integrativa
Fonte: Adaptado Mendes (2008).

3. MÉTODO

O próximo passo da pesquisa adotado consiste na realização do levantamento sobre Avaliação de desempenho individual na gestão pública. Para verificar a ocorrência de trabalhos com essa temática, utilizou-se como fontes para a coleta de dados as seguintes bases de dados: a Scientific Eletronic Library Online (SciELO), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), SciVerse Scopus (SCOPUS) e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Após a definição das fontes de coleta de dados passa para o próximo passo, a definição dos critérios de inclusão dos artigos selecionados para a presente revisão integrativa: artigos científicos completos e originais disponíveis online, nas línguas inglesa, espanhola ou portuguesa que retratassem o tema de estudo e que foram publicados entre os anos de 2008 a 2018.

Foram utilizadas como descritores para busca as seguintes palavras: avaliação de desempenho, medição de desempenho, avaliação de desempenho individual, gestão pública, administração pública, individual performance appraisal, performance appraisal, performance measurement, public management, public administration.

Para seleção dos trabalhos científicos que atendam os critérios de inclusão, foi realizada a leitura do título e do resumo individualmente, a fim de verificar se está de acordo com o objetivo proposto. Nessa etapa, foram aplicados os critérios de exclusão: artigos repetidos, publicações em forma de dissertações, teses, monografias, livros e relatórios,

método não definido e não possuir palavras chaves. A análise desta pesquisa foi sequenciada, conforme o fluxo da coleta de dados apresentado na figura 2.

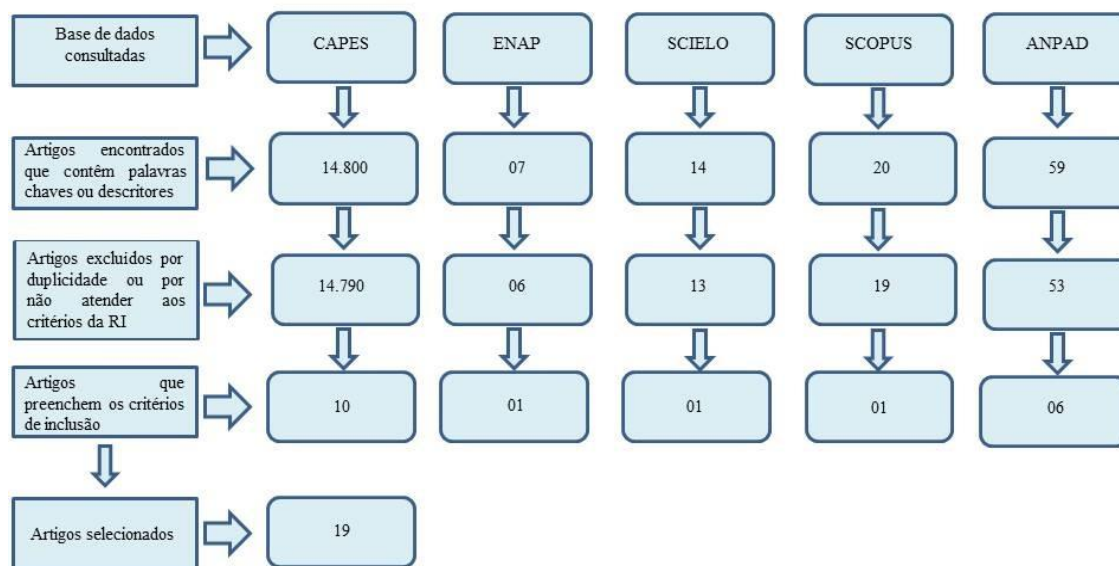


Figura 2: Fluxograma de coleta de dados para revisão integrativa sobre a importância da avaliação de desempenho individual para gestão pública.

Fonte: Autoria própria, 2019.

Dessa forma compuseram a amostra final 19 artigos, que serão o objeto de estudo, portanto eles foram analisados e seus resultados interpretados para a obtenção de dados relevantes.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

A amostra final desta revisão integrativa resultou no total de dezenove artigos selecionados que abordaram a “importância da avaliação de desempenho na gestão pública”, sendo 10 na base de dados da Capes, na ENAP foi um artigo, na Scielo foi um artigo, na base de dados Scopus foi um artigo, e seis artigos na base de dados Anpad, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Análise de produção extraídas dos estudos selecionados para RI

Título	Ano	Autores	Base de Dados
Gestão para resultados: diagnóstico da avaliação de desempenho em uma organização do estado brasileiro	2016	Allan Rodrigues de Carvalho	Enap
Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública	2015	Juliana de Fátima Pinto, Ricardo Roberto Behr	SciELO
Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional: um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia.	2016	Fernanda Emanuela Araújo Almeida	Anpad
Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o instituto do patrimônio histórico nacional (IPHAN)	2015	Leticia Dias Lavor, Beatriz Quiroz Villardi	Anpad
Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal	2013	Mônica de Fatima Bianco, Solange Viana Dall Orto Marques.	Anpad
Carreira docente, avaliação de desempenho e progressão horizontal: um estudo em sete universidades federais do sul-sudeste de minas gerais.	2011	Cléria Donizete da Silva Lourenço, Tatiana Cardoso Teixeira, Fernanda Santinelli	Anpad
Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de minas gerais	2011	Antônio Luiz marques, kelly de Moraes, Arianne Rocha Albergaria	Anpad
O processo de avaliação de desempenho no setor público: a percepção de servidores de uma cidade do interior do estado do rio grande do sul	2017	Aldryne Soares Tavares, Juliana ribeiro da Rosa, Luiz Edgar Araújo lima	Anpad
O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense	2008	Heriana Robaina dos santos, Fernando de oliveira Vieira.	Capes
Avaliação de desempenho de administradores no estado de Roraima	2009	Marta Margareth Braid de melo, Geórgia patrícia da silva, Eliene Alves da silva	Capes

Avaliação de desempenho na administração pública	2010	Felipe Teixeira Alves	Capes
Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?	2017	Bárbara Gonçalves do Amaral, Sandra Rolim Ensslin, Ademair Dutra	Capes
Avaliação de desempenho de técnico administrativa em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior	2013	André de lima Xandó Baptista, Marcos Tanure Sanabio.	Capes
Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-sc	2013	Cristian Caê Seemann Atassun, Fanni Wippel	Capes
Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional	2015	Paula Debiasi Reynaud, Marilda Todescat	Capes
Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal	2015	Loiva Isabel marques Sanches, Katiuscia Schiemer Vargas, Gilnei Luiz de Moura, Andressa Hennig Silva	Capes
Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação	2014	Dagmar Bonato Dalacorte	Capes
Uso e utilização de informações de desempenho na Hungria: casos exemplares da comunidade local governo e os setores de ensino superior	2015	György Hajnal, Márton Ugródsy	Scopus
Measuring Employees' Performance in the Public Sector in Sri Lanka: Testing of Two Models	2013	Dhammika kas	Capes

Fonte: Autoria própria, 2019.

Assim como informado anteriormente foram analisados 19 artigos conforme pode-se observar no Quadro 1, que abordaram a importância da avaliação de desempenho na gestão pública seguindo os critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos, e nas bases de dados descritas no método no período de 2008 a 2018. Participaram da produção dos trabalhos selecionados 40 autores, sendo que nenhum autor publicou mais de um trabalho.

Como análise dos resultados encontrados no quadro 1, pode-se constatar que existe uma grande pulverização de autores, que se torna prejudicial para o crescimento teórico do assunto pesquisado. Para que haja um aumento do conhecimento teórico do assunto é importante a discussão e continuidade das pesquisas, o que pode-se dizer que não foi encontrado nesse trabalho, o que corrobora com a pesquisa de Brown; Hyatt e Benson (2010), onde afirmam que existe uma escassez de estudos sobre o tema que permita geração

de conhecimento, e com a pesquisa de Tanwir e Chaudhry (2016) que ressalta a necessidade de estudar a avaliação de desempenho individual na gestão pública.

Além dos resultados encontrados sobre a quantidade de autores que publicaram sobre o tema, pode-se analisar as publicações por base de dados, como classificação obteve-se o seguinte resultado: dos 19 artigos encontrados, 10 foram publicados na CAPES, 1 na ENAP, 1 na SCIELO, 1 na SCOPUS e 6 na ANPAD. A classificação por base de dados pode ser vista na Figura 3:

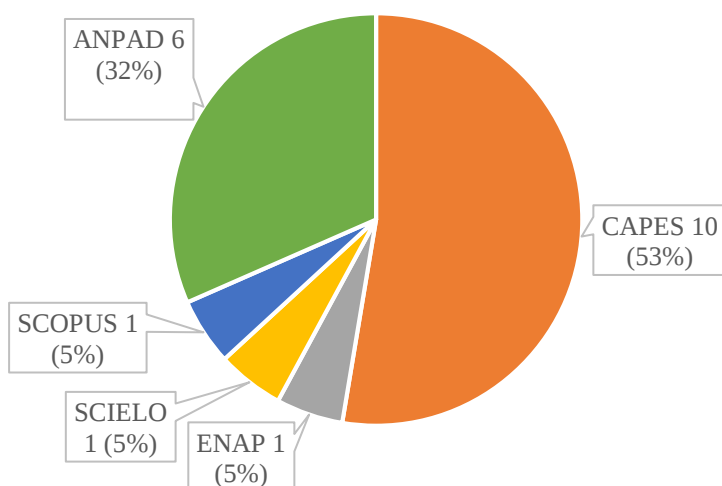


Figura 3: Classificação por base de dados
Fonte: Autoria própria, 2019.

A partir desse resultado encontrado, pode se dizer que a avaliação de desempenho individual na gestão pública é pesquisada em diversas bases de dados, sendo que a base que possui o maior número de publicações é a CAPES com 53%, já que está engloba todos temas e relativos a administração pública. A segunda base com maior número de publicações é a ANPAD com 32% das publicações, isso pode ser justificado pelo fato de ser uma base de dados voltada para as divisões da administração.

Além das publicações por base de dados, pode-se analisar a tendência de produção e artigos durante os 10 anos pesquisados. Através da Figura 4, é possível identificar que as produções encontradas não seguem uma média de publicações por ano, tendo picos de grandes publicações, (26%) no ano de 2015 e picos menores (5%) nos anos de 2008, 2010, 2012 e 2014. Assim não é possível identificar uma tendência de crescimento ou diminuição de publicações no período de 10 anos pesquisados.

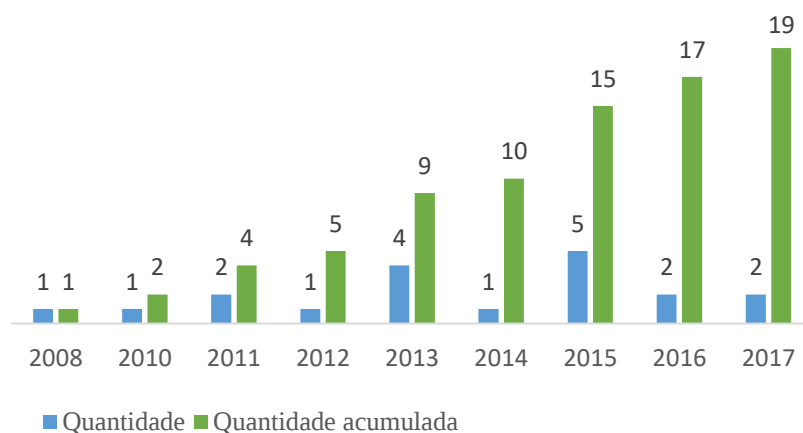


Figura 4: Produção por ano
Fonte: Autoria própria, 2019.

Seguindo com a análise dos resultados pode-se constatar a classificação do local da pesquisa, onde nota-se uma concentração na administração pública federal com 12 publicações no total. Conforme a Figura 5, as pesquisas foram realizadas em 6 lugares diferentes, sendo o local mais pesquisado as instituições de ensino federal com 7 publicações, e em segundo lugar departamentos do governo federal com 5 publicações, não sendo possível identificar qual departamento específico. Este resultado pode ser justificado pelo fato dos pesquisadores terem contato direto com as instituições de ensino, já que na maioria são alunos e/ou professores dessas instituições.

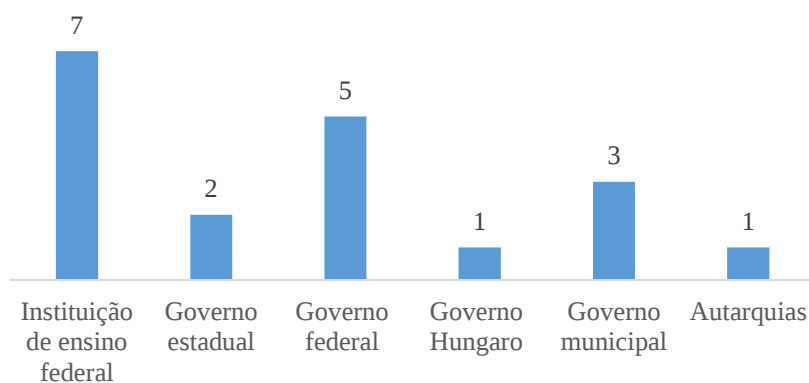


Figura 5: Local da pesquisa.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Outro aspecto que deve ser analisado referente as publicações encontradas é o uso de referências nacionais e internacionais. A Figura 6, apresenta a quantidade de referências nacionais (421) e internacionais (99) utilizadas na elaboração dos artigos selecionados para esta pesquisa. Pode-se notar a prevalência de referências nacionais nos estudos pesquisados com 81%, contra apenas 19% de referências internacionais, se percebe que a fundamentação

teórica se embasa na sua maioria nas referências nacionais, o que contraria os achados de Lima e Martins (2012) que disseram ser baixa a utilização de pensamentos nacionais.

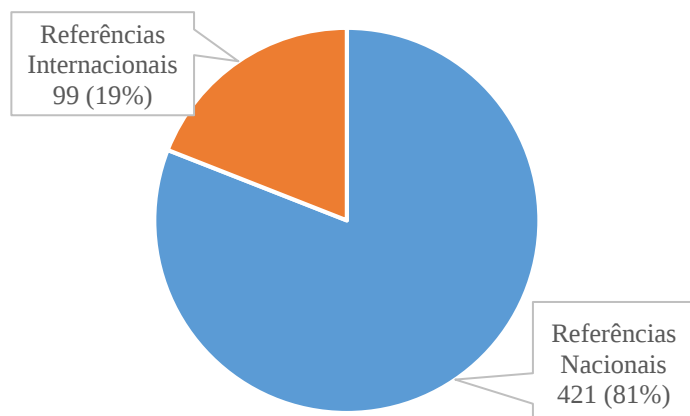


Figura 6: Classificação das referências.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Além da identificação da influência nacional na elaboração das pesquisas estudadas, é importante verificar os métodos usados nas publicações levantadas. A primeira classificação apresentada, segue a distribuição empírica e teórica, conforme pode-se observar na Figura 7, nota-se que os trabalhos empíricos (15) se sobressaem os trabalhos teóricos (4), o que se dá a entender a preocupação dos pesquisadores em torno da prática de avaliação de desempenho individual.

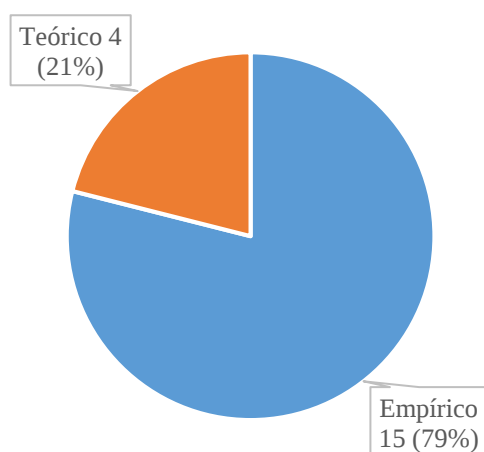


Figura 7: Classificação teórico/empírico
Fonte: Autoria própria, 2019.

Mesmo identificando que os estudos empíricos são preferências aos estudos teóricos, percebe-se que ambos estudos ajudam e se misturam no desenvolvimento das pesquisas relacionadas a avaliação de desempenho individual na gestão pública. Os estudos teóricos

se baseiam-se na sua totalidade (4) nos estudos clássicos de revisão crítica. Já nos estudos empíricos, como pode-se observar na Figura 8, os resultados apontam a preferência pelos estudos qualitativos (11/15), em relação aos quantitativos (2/15), sendo que dois trabalhos apresentaram o de estudos quantitativo/qualitativo (2/15), este fenômeno pode ser explicado pela a forma que se utiliza a avaliação de desempenho individual nas organizações públicas, já que estes instrumentos quando utilizado em instituições públicas possui um viés subjetivista, que leva em conta apenas o envolvido, ou seja, os resultados alcançados são específicos do sujeito (ROY 1993).

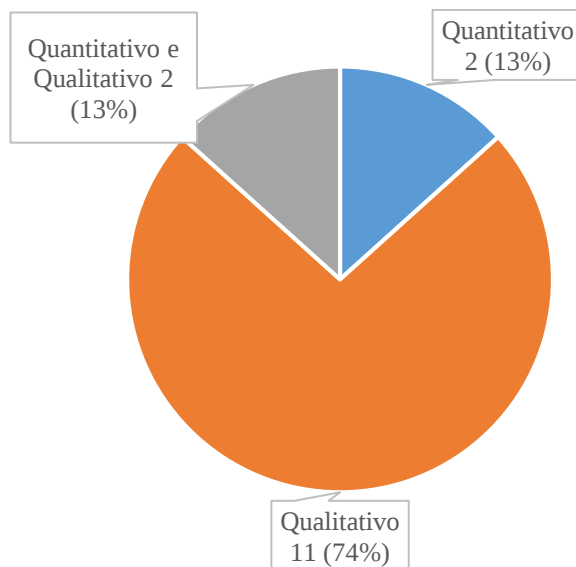


Figura 8: Classificação dos artigos empíricos
Fonte: Autoria própria, 2019.

Os estudos qualitativos também podem ser classificados em estudo de caso e etnografia, conforme Figura 9, pode-se notar a distribuição desses trabalhos em estudos de caso (12/15) e etnográficos (1/15), assim é possível dizer que o método mais utilizado é o estudo de caso com 92% dos artigos analisados. Outro ponto a ser observado, sobre o método adotado, e sobre a classificação dos trabalhos enquadrados como quantitativos, conforme pode-se observar na Figura 10, a distribuição desses trabalhos é homogênea com a aplicação da estatística descritiva, com 100% dos trabalhos quantitativos analisados.

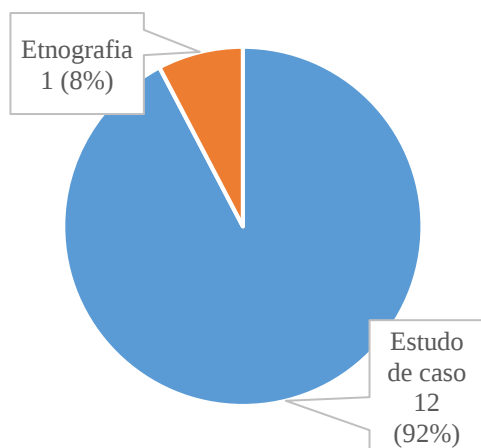


Figura 9: Artigos empíricos qualitativos.
Fonte: Autoria própria, 2019

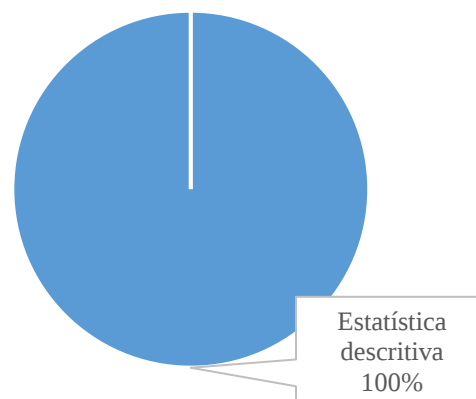


Figura 10: Artigos empíricos quantitativos
Fonte: Autoria própria, 2019

Por meio dos resultados obtidos através das análises feitas, pode-se entender que o campo de pesquisa da importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública encontra-se com uma lacuna, com poucas pesquisas desenvolvidas, verificou-se também que não há uma rede de colaboração entre os autores encontrados, podendo entender isso como uma oportunidade a ser considerada para futuras pesquisas sobre essa temática, possibilitando a dispersão do conhecimento, levando em conta a percepção de outros pesquisadores e de outras culturas diferente, contribuindo assim para o crescimento das pesquisas relacionadas a esse tema.

Dessa maneira entre os resultados mais importantes podemos destacar a lacuna teórica sobre o tema avaliação de desempenho individual na gestão pública, não tendo assim uma teoria consolidada sobre a temática, haja vista a pequena, mas crescente evolução nos últimos anos na quantidade de artigos escritos. Ainda pode-se ressaltar que dada a quantidade de autores encontrados que discursaram sobre o tema, percebe-se que não existe pesquisador que se dedique constantemente a produção científica acerca do tema abordado.

Em relação as limitações da pesquisa, leva-se em consideração de apenas ter levado em conta artigos, e não outras fontes de pesquisa, como livros, dissertações e teses. A pesquisa detém também como limitação apenas artigos publicados de 2008 a 2018, pode-se então propor dentro essas limitações ampliar o período temporal e verificar outras bases de dados.

Para identificação de possíveis contribuições que estes trabalhos selecionados nessa pesquisa trazem para o desenvolvimento da temática proposta, é importante destacar,

resumidamente, cada uma das pesquisas listadas no Quadro 1, indicando os objetivos, método, resultados e conclusões.

Na pesquisa de Carvalho (2016), objetivou-se analisar a aplicação da avaliação de desempenho individual em uma organização do estado brasileiro, confrontando-o com o modelo de gestão para resultados para entender em que medida a avaliação de desempenho contribui para o alcance dos resultados da organização. Procurou-se analisar com base na legislação vigente e na literatura sobre a gestão para resultados, apresentando um paradigma das características da avaliação de desempenho.

Realizou-se um estudo teórico o qual foi desenvolvida uma extensa pesquisa documental analisando resultados de avaliações anteriores tanto de desempenho da instituição quanto individual, resultados de pesquisa de clima organizacional e de avaliação de líderes, análise dos manuais internos e de relatórios de gestão.

Para atingir o objetivo proposto na pesquisa, Carvalho (2016), contextualizou a avaliação de desempenho da instituição, identificando paradigmas, conceitos, princípios e requisitos de uma boa avaliação de desempenho, assim como processos de planejamentos, implementação e controles necessários.

Em suma, o autor conclui que não existe um modelo de avaliação de desempenho perfeito e que apenas o seu uso não é condição suficiente para planejamento, comunicação e alcance das metas, cabendo ao gestor a decisão quanto ao desenho e aplicação mais adequados da avaliação de desempenho em sua organização. A falta de abrangência e regulamentação da avaliação também se demonstrou um problema, a aplicação de métodos diversos provoca sentimento de injustiça internamente entre os servidores e impedem o crescimento da própria ferramenta enquanto instrumento de gestão, dessa forma, é importante que haja uma reflexão para compreender as reais necessidades da instituição para, assim, preparar o instrumento de avaliação de forma mais efetiva.

Por sua vez, Behr e Pinto (2015) objetivou compreender, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Adotando uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo o objeto de estudo relacionado ao campo de conhecimento da administração pública. Os dados empíricos foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 28 técnico-administrativos em educação e 11 chefias imediatas, selecionados conforme o critério da bola de neve. Utilizou-se a análise de conteúdo para o tratamento das entrevistas.

Com base no estudo empírico criado, Behr e Pinto (2015), após análise qualitativa realizada, concluiu-se que a avaliação de desempenho é um modelo importado de forma acrítica da iniciativa privada e que não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade. A pesquisa comprovou através das entrevistas realizadas que existe uma insatisfação por parte dos subordinados com a avaliação de desempenho, com a importância da avaliação, o receio em avaliar a chefia imediata, a subjetividade existente na avaliação e o uso da avaliação como sistema de progressão. Para as chefias imediatas, a avaliação de desempenho é uma condição para melhoria no serviço público, existe uma dificuldade ao avaliar, há necessidade de mudanças na avaliação, sendo assim, há uma insatisfação quanto à maneira como a avaliação é utilizada na instituição.

Na pesquisa de Almeida (2016), o objetivo era analisar a contribuição da avaliação de desempenho para o crescimento individual e organizacional. Utilizando de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, a autora optou-se pelo estudo de caso múltiplo, visando uma análise do método de avaliação de desempenho utilizado por duas instituições de ensino superior. Para coleta de dados primários foi realizada a pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturada contendo um roteiro de questões abertas, para o tratamento das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo.

A autora identificou os modelos de avaliação utilizados nas organizações estudadas e verificou-se que utilizam métodos tradicionais, onde em uma instituição a avaliação está baseada apenas na atuação do funcionário em sala de aula, e na outra instituição, o modelo é utilizado para identificar as características dos funcionários de acordo com o padrão definido pela instituição. Em relação ao processo de implantação da avaliação, observou-se como necessidade para o bom desempenho da ferramenta, o envolvimento das chefias imediatas e dos subordinados com o processo de avaliação, uma ampla divulgação do modelo e funcionamento da ferramenta, treinamento dos avaliadores e maior participação dos avaliados e avaliadores em todas as etapas do processo avaliativo.

Almeida (2016), conclui sua pesquisa verificando que a avaliação é uma ferramenta gerencial que busca considerar os desempenhos dos funcionários com foco no alcance dos objetivos da instituição. Contudo, não se encontrou evidências que comprove essa relação uma vez que não existem ações efetivas para o uso das informações obtidas. Aponta-se o reconhecimento das necessidades individuais e organizacionais, identificação dos pontos fortes e fracos, acompanhamento dos funcionários, e retenção de talentos como

contribuições da avaliação de desempenho para o crescimento individual e organizacional nas instituições pesquisadas.

O estudo de Lavor e Villardi (2015), delimitado como uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa coletou dados através de entrevista de grupo focal que foi analisada indutivamente, o grupo focal foi composto por servidores vinculados às áreas administrativa e técnica, tem por objetivo identificar quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o instituto do patrimônio histórico e artístico nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização.

O referencial teórico apresentado na pesquisa por Lavor e Villardi (2015) permitiu a compreensão do fenômeno estudado, e auxiliou no roteiro da entrevista apresentado ao grupo focal. O este estudo identificou treze diretrizes consideradas importantes para elaborar um instrumento de ADI que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da instituição.

A autora conclui que para se elaborar um instrumento de avaliação de desempenho pertinente e eficaz na percepção dos servidores da instituição pesquisada é necessário seguir algumas diretrizes: elaborar uma política de comunicação unificadora que dissemine o planejamento estratégico; contar com participação de técnicos cuja capacitação seja reconhecida pelo corpo funcional; fundamentar o instrumento nas responsabilidades e atribuições dos servidores, que precisam ser antes, mapeadas e traduzidas num novo plano de cargos e carreira; capacitar os avaliadores; e estabelecer indicadores e descritores para mensurar o desempenho alcançado; desvincular a avaliação de desempenho da gratificação salarial associando-a ao sistema de treinamento e capacitação dos servidores.

A pesquisa desenvolvida por Bianco e Marques (2013) combinou uma pesquisa documental, com abordagem qualitativa com análise descritiva dos dados, com base em categorias temáticas, configurando-se como um estudo de caso. Foram adotados como instrumentos para coleta de dados entrevista semiestruturada individual, a observação direta com notas de campo e a entrevista em grupo. Para a entrevista em grupo, realizou-se um grupo focal, oferecendo uma oportunidade para validação das falas nas entrevistas individuais, além de promover uma discussão sobre o tema de forma coletiva. A autora objetivou-se investigar a avaliação de desempenho com base na noção de competências em instituição pública.

No levantamento realizado para o desenvolvimento do referencial teórico Bianco e Marques (2013) demonstrou que competências é uma temática de estudo que ainda atrai

muitos pesquisadores, o que se percebeu pelo número de pesquisas com o tema da competência nos anais dos eventos e nas revistas pesquisadas pela autora, embora nos últimos ela tenha identificado nos últimos dois anos das análises, que as publicações tenham apresentado ligeira queda.

Bianco e Marques (2013) conclui que as competências se ramificam para os processos de gestão da instituição, de forma ainda vaga, a tentativa da instituição de estabelecer uma avaliação de desempenho individual está longe de ser uma avaliação por competências e a atual configuração responde parcialmente as exigências legais, mas deveria contribuir para o desenvolvimento dos servidores ou da instituição.

A seguir Lourenço, Teixeira e Santinelli (2011) objetivou-se conhecer as normas de progressão empregadas por sete universidades federais do sul-sudeste de Minas Gerais no momento da avaliação do desempenho docente para fins de progressão horizontal. Como procedimento metodológico os autores empregaram um estudo qualitativo, de natureza descritiva e exploratória, no qual foram analisadas as normas de progressão docente por desempenho acadêmico, também denominada de progressão horizontal, de sete universidades federais de ensino superior do sul-sudeste do Estado de Minas Gerais.

Lourenço, Teixeira e Santinelli (2011) aponta como resultado dessa pesquisa que das sete universidades pesquisadas, quatro valorizam mais o ensino e três valorizam mais as atividades de pesquisa e produção intelectual em relação as atividades de extensão e administrativas. Observou-se também que as universidades ao reformularem, recentemente, suas normas de progressão passaram a adotar critérios mais equilibrados e tendem a seguir parâmetros adotados pela CAPES.

Ao seguir tais parâmetros poderão perceber que ao utilizar critérios mais quantitativos do que qualitativos, essas universidades sobrecarregam o docente. Esse excesso de atividade pode atrapalhar o desenvolvimento das atividades uma vez que pode ocorrer a repetição de ideias em relação a reflexão, da criatividade e da busca por novos métodos e saberes. Os autores concluíram através das análises feitas que das sete Universidades Federais de Ensino Superior do Sul-Sudeste de Minas Gerais, quatro valorizam mais o ensino e três as atividades de pesquisa e produção intelectual em detrimento das atividades de extensão e administrativas.

A pesquisa de Marques, Morais e Albergaria (2011) buscou as principais contribuições teóricas sobre os temas de mudança organizacional e mudança organizacional no setor público, dando importância nos planos de reforma do estado e de modernização da gestão de pessoas, propostos pelo governo de Minas Gerais, abordam, os desafios e as

características do projeto de implantação da Avaliação de Desempenho Individual, como ações referentes à promoção do alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos da instituição. Os autores tomaram como objetivo identificar o nível de cooperação e de resistência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais em relação às mudanças implementadas pelo governo estadual nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas a partir da implantação da avaliação de desempenho individual.

Marques, Morais e Albergaria (2011) adotou como método de pesquisa o estudo de campo, de natureza explicativa e descritiva, com o procedimento de estudo de caso. Pesquisaram três secretarias de Estado do Governo de Minas Gerais, população pesquisada nessas três secretarias totaliza 141.164 servidores. Adotou-se o processo de amostragem aleatória, a fim de garantir que os servidores selecionados representassem a população de cada órgão envolvido na pesquisa, a amostra obtida, foi de 925 servidores. Os dados foram obtidos através de análise documental, de entrevistas com gestores e de questionário autoaplicável aos servidores com questões fechadas.

Na pesquisa os autores apontam como resultados após a análise dos dados que a maioria dos servidores rejeita a implantação da avaliação de desempenho individual ou resiste a ela, não entende suas potencialidades, considera-a inconsistente, já teve experiência negativa quanto a este tipo de programa e não acredita que este instrumento permitirá o alcance dos objetivos para os quais foi criado.

Marques, Morais e Albergaria (2011) concluíram que o grupo não pressiona os servidores a apoiarem ou não o programa de avaliação. Finalmente, os servidores ainda não estão convencidos de que a avaliação de desempenho individual será capaz de extinguir as práticas da influência política em prol de uma abordagem gerencialista para administrar pessoas no serviço público de Minas Gerais.

Tavares, Rosa e Lima (2017), realizou um estudo descritivo de abordagem mista. Os dados foram coletados por meio de um questionário com questões de múltipla escolha e uma questão aberta para sugestões, aplicado a 34 servidores estatutários de carreira a fim de compreender a percepção dos mesmos sobre a temática da avaliação de desempenho. A análise dos dados foi realizada através da técnica de estatísticas descritivas, com indicação de frequência e porcentagens das respostas às perguntas de múltipla escolha. Com o objetivo de detectar a percepção de servidores públicos do município de Quaraí-RS a respeito da avaliação de desempenho utilizada pela Prefeitura Municipal.

Os autores encontraram como principais resultados o reconhecimento por parte dos servidores importância da avaliação de desempenho, e durante o período de estágio

probatório, entretanto, em sua maioria, estes preferem um sistema de avaliação de desempenho mais adequado para suas necessidades profissionais e da própria instituição, os servidores também compreendem os benefícios que a avaliação de desempenho bem estruturada pode gerar para suas carreiras. Com isso Tavares, Rosa e Lima (2017), concluíram a necessidade de que exista avaliações de desempenho individual, que trate das particularidades do cargo de cada servidor. Notaram também na organização alguns casos de falta de engajamento que, podem estar associados à uma avaliação de desempenho que não exige bons níveis de desempenho e a ausência de uma gestão que vise a competência.

O artigo de Santos e Vieira (2008) elegeu como objeto de investigação o papel da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, e procurou responder a seguinte questão: o que o assunto avaliação de desempenho tem a ver com essas mudanças na administração pública? Neste contexto objetivou-se analisar o papel da avaliação de desempenho de servidores municipais de uma prefeitura fluminense, no ano de 2008.

Assim Santos e Vieira (2008), realizou-se um estudo de caso, que buscou investigar os mecanismos de implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho, em uma Secretaria de Planejamento e Gestão. O instrumento para coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado com de 42 perguntas, uma entrevista estruturada com o coordenador de Recursos Humanos e análise documental de leis, decretos e outros documentos.

Entre os resultados encontrados por Santos e Vieira (2008) o processo de implantação da avaliação de desempenho encontra-se em fase bastante iniciante e com poucas perspectivas de continuidade, notando-se o baixo comprometimento da gestão, sobretudo no que se refere às constantes mudanças de governo. A superação desse estágio de desenvolvimento vai depender da reação dos membros da comissão de avaliação de desempenho aos processos de mudança de gestão. Esse achado corrobora com o estudo de Pereira (1997), que afirma que a tentativa de se igualar a gestão pública com a gestão privada, por meio dos preceitos amparados pela reforma do Estado de 1995 precisa levar em consideração aspectos e limitações dessas instituições. Se, por um lado, as ideias referentes a melhoria dos sistemas de gestão precisam ser incorporadas pelos servidores públicos, por outro, sabe-se que também a iniciativa privada tem suas limitações, para lidar com a exigida melhoria contínua.

Santos e Vieira (2008) conclui que todos envolvidos no processo de avaliação de desempenho não se sentem preparados a criarem em conjunto, um instrumento adequado a sua realidade, como sua respectiva periodicidade. Sentem falta de visualizar os pontos

fracos, como oportunidade de aprendizagem, não de punição, podendo transformar eles em pontos fortes. Por último, levanta-se o desafio de se dar continuidade a avaliação de desempenho, tendo em vista a possibilidade de mudanças de legendas e de políticos em cargos de confiança da administração pública.

Os autores Melo, Silva e Silva (2009), objetivou analisar o processo de avaliação de desempenho de administradores que ingressaram como servidores no primeiro concurso público do Estado de Roraima. De forma específica tentou entender se a avaliação de desempenho realizada no período do estágio probatório, pelos gestores dos órgãos que estão vinculados, é realizada em função de atender a uma demanda formal específica ou um instrumento utilizado em busca de melhoria do desempenho individual e institucional.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas junto aos servidores e, posteriormente, realizada uma entrevista como o Presidente da Comissão de Avaliação. A amostra foi constituída de 27 servidores que estão no exercício da função.

Como resultado a pesquisa de Melo, Silva e Silva (2009) demonstra que os principais conhecimentos desenvolvidos pelos gestores que passaram pelo estágio probatório foram referentes as leis e aos procedimentos que deveriam ter sido adotados durante o período da avaliação. De forma geral, os pesquisados consideraram o modelo utilizado apenas para o cumprimento de uma formalidade legal. Foram encontrados alguns pontos fracos no processo de avaliação de desempenho, como a mudança de gestores, o não recebimento de feedback, e a descrença quanto à mudança provocada com a avaliação.

Os autores concluem que a aplicação da avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório deveria ser uma ferramenta para melhorar efetivamente o desempenho de cada um e conseqüentemente da instituição, e que também possa auxiliar o processo de desenvolvimento de competências dos indivíduos, na medida em que os feedbacks percebidos sirvam de múltiplas fontes, com o objetivo de orientar e melhorar a aprendizagem, possibilitando mais qualidade nos serviços prestados à sociedade.

O autor Alves (2010) objetivou verificar a orientação dos servidores quanto a metodologia de avaliação de desempenho em uma fundação de Minas Gerais. O autor ainda pretendeu responder as seguintes questões: os servidores estão orientados aos critérios de avaliação de desempenho? Há algum programa de treinamento para esclarecer os aspectos dessa avaliação? A regulamentação é cumprida? Trata-se de uma pesquisa descritiva, que utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário com perguntas fechadas de

múltipla escolha. Adotou-se uma amostra de 52 servidores para pesquisa, levando em consideração um processo de amostragem por quotas, já que as características mais importantes da população são consideradas uniformes.

Como resultado Alves (2010) identificou que a instituição pesquisada possui um programa de treinamento para orientar os servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho, entretanto para a maior parte dos servidores essa capacitação não esclareceu alguns aspectos do processo de avaliação, já que a maioria dos entrevistados afirmaram desconhecer a legislação. Os dados levantados ainda mostraram que as orientações dos servidores necessitam de melhores esclarecimentos sobre as normas e os critérios, já que alguns critérios são cumpridos rigorosamente que outros.

Alves (2010) conclui que a avaliação de desempenho na gestão pública, não deve ser considerada apenas como um modelo burocrática, mas precisar ser melhor entendida pela instituição, avaliadores e avaliados, para que sua aplicação não seja apenas para preenchimento de formulários e distribuição de notas, e sim verificar seu cumprimento, e como um instrumento que possa agregar valor ao desempenho do servidor, aos gestores e a própria instituição, traduzindo esse valor em benefícios para toda sociedade.

Por sua vez Amaral *et al.* (2017), defendem a necessidade de se conhecer e analisar a literatura sobre o tema Avaliação de Desempenho do Servidor Público. Nesse sentido objetivou-se investigar as pesquisas científicas, em língua inglesa, sobre Avaliação de Desempenho do Servidor Público, evidenciando lacunas e oportunidades de pesquisa. Quanto ao método utilizado o estudo se enquadra como qualitativo, exploratório, bibliográfico e pesquisa-ação, caracteriza-se como pesquisa-ação pelo fato dos pesquisadores se envolverem com os resultados na operacionalização do instrumento. Como instrumento de intervenção, utilizou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

Amaral *et al.* (2017), obteve como resultado a seleção de 23 artigos entre 2000 e 2017, os quais foram analisados e interpretados, focando exclusivamente nas Lentes da Abordagem, Singularidade e Identificação dos Objetivos. Constatou-se, nas informações qualitativas no Portfólio Bibliográfico, a necessidade de explorar a área de gestão de pessoas no setor público, desenvolver modelos nas entidades públicas sob o viés construtivista na avaliação de desempenho individual e necessidade de ampliar a rede de colaboração e estudos de caso que demonstrem a aplicação de modelos da avaliação de desempenho.

Os autores concluíram que não há rede de colaboração entre os autores das pesquisas estudadas, constataram também que existe uma ausência de modelos de avaliação de desempenho do servidor público sob a perspectiva construtivista que leve em consideração as

particularidades e os objetivos estratégicos da instituição, bem como a percepção dos servidores envolvidos na avaliação, e não apenas a implantação de modelos já prontos com as características do setor privado. E por fim que a avaliação de desempenho modifica o comportamento, a motivação e o senso de justiça por parte do servidor.

Na pesquisa de Baptista e Sanabio (2013) os autores reforçam que os objetivos da avaliação de desempenho na gestão pública buscavam promover a melhoria dos serviços públicos, subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo e carreira, remuneração e movimentação de pessoas. Porém nem todas as instituições aplicaram esse instrumento de maneira adequada, passaram a utilizá-la de maneira burocrática e corporativista. Com base nesse levantamento a pesquisa objetivou-se investigar os processos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos em educação e analisar os impactos dessa regulamentação nas políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pelas universidades.

Baptista e Sanabio (2013) utilizou como método a abordagem qualitativa, a pesquisa bibliográfica e de análise documental, com aplicação de um estudo de caso. Foi efetuada uma análise documental investigativa de uma amostra de 18 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), verificando as resoluções, regulamentos, regimentos, propostas, normas, decisões e manuais que regulamentam em cada instituição a implantação dos programas de avaliação de desempenho individual e seus respectivos instrumentos avaliativos.

Os resultados encontrados por Baptista e Sanabio (2013) na análise das 18 IFES observou-se que 11 regulamentaram através de resoluções, uma única por programa, 2 regulamentaram o processo de avaliação por portaria e 4 não apresentam regulamentações internas formalmente instituídas. Identificou também a falta de padronização dos períodos avaliativos, na questão da despadronização também é medida no que diz respeito aos requisitos mínimos para aprovação na avaliação de desempenho. Em relação a metodologia aplicada para avaliação, encontraram diversos procedimentos utilizados, como: escala gráfica, escolha forçada, avaliação por objetivos, avaliação por competências e avaliação por múltiplas fontes na modalidade 360°. Com isso foi constatado que poucas das IFES se apropriam de instrumentos da avaliação de desempenho de maneira adequada, e relacionando o instrumento ao planejamento da instituição como um todo, perdendo a oportunidade de utilizar essa ferramenta para melhorar seus processos internos e aperfeiçoar o desenvolvimento dos servidores e da instituição.

Baptista e Sanabio (2013) concluíram que há a existência de universidades que ainda não conseguiram estabelecer um modelo de avaliação de desempenho apropriado, e grande

parte das que já possuem não conseguem utilizar adequadamente o instrumento, tornando-o um instrumento de gestão. Passa-se então a delimitar ações que, podem auxiliar as instituições a terem sucesso nos seus modelos de gestão de pessoas.

Na pesquisa de Stassun e Wippel (2013) objetivou-se apresentar o modelo de gestão de servidores proposto por uma prefeitura do alto vale do Itajaí-SC e analisar quais as contribuições oferecidas pela capacitação e avaliação de desempenho de forma permanente no serviço público. Em especial, analisou-se a política de gestão de pessoas elaborada pela instituição.

O estudo constitui-se em uma pesquisa aplicada com delineamento descritivo-interpretativo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental de relatórios, levantamentos de dados realizados com servidores, formulários e leis municipais, contato pessoal com o departamento de recursos humanos e de pesquisa bibliográfica.

Stassun e Wippel (2013) apresentou como resultado a valorização do servidor, por meio de capacitação constante, o que contribui para satisfazer os usuários dos serviços públicos, pois encontra-se servidores mais capacitados. Além disso, a capacitação, mostra-se uma ferramenta eficaz para motivar e qualificar os servidores, mas infelizmente não é realizado em todos os municípios. Com base nos documentos analisados no período de 2011 foram realizados 33 cursos de capacitação dos servidores, sendo 50% dos servidores capacitados no período, o que demonstra a importância da avaliação de desempenho para elaboração de novos programas de capacitação

Os autores concluem que a avaliação de desempenho juntamente com uma política de capacitação se mostra uma ferramenta importante para evitar que o servidor se acomode e para incentivar sua busca por melhoria e crescimento profissional, porém seria importante a participação da sociedade na construção das ações de capacitação, por meio de espaços para críticas e sugestões, dando a oportunidade de mostrar falhas que podem ser menos visíveis aos gestores e aos próprios servidores. Desta forma seria possível encontrar soluções para que os atendimentos a população sejam cada vez mais eficientes e humanizados e para que os servidores estejam motivados e capacitados.

Na pesquisa de Reynaud e Todescat (2015), o objetivo era 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 Eletronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Eletronic Library

(Spell) e eb of Science. Os autores justificam o estudo, devido a importância que a avaliação de desempenho individual passou a ter nas instituições públicas.

O estudo se classifica como exploratório, já que o objetivo é analisar o tema em periódicos referente a temática de avaliação de desempenho individual na gestão pública. A abordagem adotada é qualitativa, e para a análise dos dados a pesquisa usou o estudo bibliométrico com foco em análise de conteúdo.

Como resultado Reynaud e Todescat (2015), a pesquisa identificou 26 artigos relevantes e alinhados com o tema de pesquisa, o 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. Pode-se perceber uma lacuna teórica nos estudos sobre avaliação de desempenho humano na esfera pública e a inexistência de uma definição consolidada sobre essa temática no campo da administração pública.

Como conclusão foi possível detectar várias abordagens sobre o tema da avaliação de desempenho individual no serviço público. Percebe-se também um predomínio nas abordagens econômica e produtivista da avaliação de desempenho no setor público, ao indicar autores referência como dessas áreas, a pesquisa evidenciou que a produção nacional está a baixo da produção internacional, identificou-se também uma lacuna teórica nas pesquisas nacionais relativa a temática.

O estudo de Sanches *et al.* (2015) delimitado como descritivo de caráter qualitativo, utilizando como estratégia de pesquisa, o estudo de caso e, ainda, vieses de pesquisa participante. A pesquisa foi desenvolvida em uma universidade federal localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Para coleta dos dados foi usado fontes documentais: manuais, relatórios do processo de implantação da avaliação desde 2007, relatórios e atas de reuniões setoriais, diagnósticos dos resultados da aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho, documentos institucionais e legislações pertinentes ao assunto.

Sanches *et al.* (2015) objetivou-se descrever a implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho de servidores públicos, enquanto instrumento de gestão de pessoas, na esfera da educação superior. Segundo os autores as instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, possuem parâmetros a serem seguidos que constam na Lei 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Os resultados indicaram que a universidade foi pioneira ao estabelecer um modelo de avaliação de desempenho, dentro dos parâmetros da lei 11.091/05, e tem sido considerado

como um modelo a serem seguidas pelas demais instituições. O programa de Avaliação de Desempenho 360° instituído na universidade federal pesquisada, alcançou, de início, seus objetivos.

Em conclusão Sanches et al. (2015) afirma que após a implementação do instrumento de avaliação de desempenho 360° na instituição pesquisada, relatam-se algumas dificuldades a serem tratadas para a melhoria do programa de avaliação, como: pouca participação dos servidores nas reuniões preparatórias para a aplicação do instrumento, a possível ocorrência do erro denominado, ao observar que a média das auto avaliações e da avaliação da chefia foi muito elevada para todos os servidores, não demonstrando notas menores, grande dificuldade em obter uma participação mais efetiva dos gestores, e a utilização da avaliação apenas objetivando progressão por mérito.

A seguir, o trabalho de Dalacorte (2014), definiu como objetivo analisar a importância da avaliação de desempenho no setor público, identificando os principais desafios e dificuldades enfrentados para sua implantação, e procurou responder a seguinte questão: qual a importância da avaliação de desempenho e quais são os principais desafios e dificuldades encontrados para a implantação nos órgãos públicos?

Neste contexto, realizou-se um estudo exploratório através de uma revisão bibliográfica da avaliação de desempenho individual, expondo sua importância, com destaque aos desafios que dificultam sua implantação. A autora busca contribuir com informações aos municípios que tem intenção de implantar a avaliação de desempenho individual. A avaliação de desempenho é considerada fundamental para elevar a eficiência no serviço público.

Dalacorte (2014), aponta como resultados vários desafios e dificuldades para implantação da avaliação de desempenho individual, como a definição do público alvo, a resistência inicial ao processo, a formação da comissão de avaliação, a mudança de cultura, a insegurança dos coordenadores, e também a falta de leitura da legislação e de materiais informativos.

A autora conclui-se na pesquisa que a avaliação de desempenho é um poderoso instrumento de gestão, fundamental para a prestação de serviços de alto nível, de qualidade e compatível com as necessidades da sociedade. A avaliação passa a ser um instrumento de extrema importância, e se for aplicado de forma correta proporciona ótimos resultados no setor público, elevando a satisfação dos usuários e a qualidade dos serviços prestados.

No artigo de Ugrósy (2015), buscou-se examinar como um país europeu com forte tradição de estado de direito pode adaptar-se ao uso de avaliação de desempenho, e que

padrões podemos identificar nas manifestações reais de medição e uso de dados. Informações sobre a avaliação de desempenho são geralmente vistos como ferramentas para promover a eficiência e a eficácia da gestão pública.

Ugrósdy (2015), realizou-se uma pesquisa documental, com um estudo de caso comparativo, a autora descreve e compara a avaliação de desempenho em uma agência do governo central e de um governo autônomo municipal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diferentes fontes, visando para obter uma visão abrangente das práticas existentes atualmente, 15 pessoas foram entrevistadas para este estudo. A análise foi realizada nos textos, utilizando o MaxQDA para encontrar padrões comuns nos dois casos. Escolhemos o caso de Eger, uma cidade de 40.000 habitantes relativamente próspera no norte da Hungria.

Entre os resultados encontrados, Ugrósdy (2015), argumentam que, embora o desempenho da gestão não seja conhecido na Hungria, conforme definido na literatura acadêmica, há sinais de que a ideologia da gestão de desempenho e o uso real estão ganhando força em todos os campos dos serviços públicos, tanto nos governos centrais como locais. Como resultado também se pode afirmar que a gestão de desempenho é mal conceituada na Hungria

Ugrósdy (2015) conclui-se que as descobertas não corroboram com o resultado do modelo de desenvolvimento. Vários elementos (especialmente na medição) atingiram maior nível de sofisticação, enquanto o uso de dados disponíveis fica para trás. Instâncias de gestão de desempenho permanecem esporádicas e inconscientes, e essa falta de aplicação sistemática pode complicar o uso de categorias existentes para a avaliação de desempenho.

E finalizando a análise dos trabalhos, tem-se a pesquisa de Kas (2013) que buscou testar os dois modelos alternativos de análise de desempenho para avaliar o desempenho dos funcionários das organizações selecionadas do setor público no Sri Lanka. O autor afirma que o desempenho dos colaboradores de uma organização é uma das principais preocupações dos gestores, independentemente de seu nível e cargo. A avaliação do desempenho dos funcionários torna-se necessária para o gerenciamento eficaz do desempenho das instituições.

Kas (2013) realizou-se um estudo exploratório, com abordagem quantitativa, utilizando estudo de caso. Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas de múltiplas escolhas. A amostra deste estudo inclui 200 funcionários do setor público usando amostragem simples. Dois instrumentos foram aplicados para os entrevistados. O primeiro questionário mede o desempenho dos funcionários com o modelo de dois fatores, enquanto

o segundo questionário mede o modelo de cinco fatores. Os questionários foram distribuídos pessoalmente entre os participantes e coletados após uma semana.

O autor apresenta como resultado que o modelo de cinco fatores (trabalho, carreira, inovador, equipe e desempenho da organização) de avaliação de desempenho registrou melhores resultados do que o modelo de dois fatores. Identificou-se que cada fator cobre cada dimensão específica do desempenho do funcionário, de modo a abranger a totalidade do desempenho. Portanto, o modelo baseado em função é mais para a avaliação do desempenho dos empregados, uma vez que toma todo o contexto do desempenho dos funcionários. Esse modelo de desempenho de cinco fatores é altamente apropriado.

A pesquisa aponta a seguinte conclusão: os fatores comportamentais como trabalho, carreira, equipe, inovação e organização são aspectos importantes a serem considerados na avaliação do desempenho dos funcionários. Ambas as implicações teóricas e práticas do achado enfatizando a gestão de desempenho foram discutidas e entendida como algo extremamente importante para ser avaliado.

Após a análise das 19 pesquisas, verificou-se a importância da avaliação de desempenho individual para a gestão pública, porém identifica-se uma grande lacuna teórica na produção científica relativa a temática de avaliação de desempenho na gestão pública. Não existe também uma teoria consolidada sobre o assunto sob uma ótica de evolução temporal, já que nota-se a pequena evolução ao longo do tempo na quantidade de pesquisas desenvolvidas.

Com essa análise pode-se notar uma identificação com a pesquisa de Neely (2005), que identificou que os estudos de avaliação de desempenho individual têm entrado em uma nova fase de pesquisas empíricas. Dessa forma, pode-se desenvolver novos conhecimentos e explorar aspectos que ainda não foram abordados pelos demais pesquisadores. Assim, percebe-se uma prevalência nas abordagens econômica e produtivista da avaliação de desempenho individual no setor público, e o uso desse instrumento como um mecanismo de aperfeiçoamento do trabalho da gestão e melhoria dos aspectos de desenvolvimento do servidor na instituição pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública, utilizando para o alcance desse objetivo a revisão integrativa, foram selecionados 19 artigos que atenderam os critérios de inclusão e exclusão definidos.

A pesquisa apresentou um desequilíbrio nos resultados, demonstrando assim uma lacuna com poucos estudos desenvolvidos, e não demonstrando uma tendência de crescimento, mesmo identificando a importância que tem esse tema para a gestão pública e todos os envolvidos, considerando-se que a prática de avaliar o desempenho do indivíduo vem se tornando de grande interesse por parte das instituições públicas, estando estas interessadas e pressionadas cada vez mais em aprimorar seus resultados perante a sociedade.

Aponta-se também limitações neste estudo, a escassez de pesquisas sobre o assunto pesquisado nos últimos dez anos, o que sugere-se novos estudos sejam feitos ampliando o período temporal e bases de dados pesquisadas, podendo assim ampliar o número de amostras para que se obtenha maior embasamento nas inferências.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B.G. ENSSLIN, S.R. VALMORBIDA, S.M.L. DUTRA, A. **Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?** I Congresso Internacional de Desempenho do Setor público, Florianópolis, set. 2017.

ALMEIDA, F.E.A. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional:** um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia. *In: VII Encontro de administração pública e governança*, São Paulo.2016.

ALMEIDA. S; MARÇAL.R.F. M; KOVALESKI.J. L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional.** Anais Eletrônicos da Associação Brasileira de Engenharia da Produção. Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

ALVES, F.T. **Avaliação de desempenho da administração pública.** Revista de Ciência Gerenciais, v. 14, n. 20. 2010.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BAPTISTA, A.L.X.; SANABIO, M.T. **Avaliação de desempenho de técnico administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Santa Catarina, p. 182-205. 2013.

BEYEA, S.C.; NICOLL, L.H. **Writeing na integrative review.** AORN J. 1998, P. 67-80.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3. ed, São Paulo: Atlas, 1983.

BIANCO, M.F.; MARQUES, S.V.D.O. **Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal.** *In: IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho*, Brasília. 2013.

BROOME, M.E. **Integrative literature reviews in the development of concepts.** Concept development in nursing: foundations, techniques and applications. Philadelphia: W.B. Saunders, 1993. P. 193-215.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010.

CARVALHO, A.R. de. **Gestão para resultados:** diagnóstico da avaliação de desempenho em uma organização do estado brasileiro. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 8 ago. 2016.

COSTA, F. D. C. **Autogoverno e controle do judiciário no Brasil:** uma proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça. 2001.

COOPER, H.M. **Interating research**: A guide for literature reviews. 2.ed. Newbury Park. Sage, 1989

DALACORTE, D.B. **Avaliação de desempenho no setor público desafios e dificuldades de sua implantação**. Santa Maria: 2014.

DHAMMIKA, K.A.S. *Measuring employees' performance in the public sector in Sri Lanka: testing of two models*. Kelaniya Journal of Human Resource Management, Sri Lanka, p. 1-20, 1 jan. 2013.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: **a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency**. International Transactions in Operational Research, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

HAJNAL, G.; UGRÓSDY, M. *Use and utilization of performance information in Hungary*: exemplary cases from the local- Government and the Higher-Education Sectors. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Hungria, p. 23-48, 17 jun. 2015.

HIPOLITO, L. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In Fleury, M. T. L. (Org). As pessoas nas organizações (5ª ed.) São Paulo: gente.

KACHANAKOVA, A. **Present state of performance evaluation in public administration organisations operating in slovakia**. Economic Annals-XXI, 2013

KERSTEN, T.A; ISRAEL, M.S. **Teacher Evaluation**: Principal's insights and suggestions for improvement. Planning and Changing, Normal: 2005.Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ737642.pdf>> Acesso em 08 set 2018.

KIRKVOLD, M. **Integrative nursing research**. In: 8S Conferência Internacional de Investigação em Enfermagem. 1995, Lisboa.

LAVOR, L.D.; VILLARDI, B.Q. **Avaliação de desempenho individual**: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). EnANPAD. São Paulo/SP, 2015

Lima, D. M. C. & Martins, P. E. M. (2012). **A presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira**[CD-ROM]. In Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 7. Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

LOURENÇO, C.D.S.; TEIXEIRA, T.C.; SANTINELLI, F. **Carreira docente, avaliação de desempenho e progressão horizontal**: um estudo em sete universidades federais do sudeste de Minas Gerais. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Brasília. 2011.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ªed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, L. V.; CASSUNDÉ, F. R. **Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano Adequado às Necessidades de Excelência nos Serviços Públicos**. Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 9, n. 26, p. 118-141, 2015.

MARQUES, A.L.; MORAIS, K. de; ALBERGARIA, A.R. **Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais**. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. 2011.

MELO, M.M.B. de *et al.* **Avaliação de desempenho de administradores no estado de Roraima**. Roraima. 2009.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.a; GALVÃO, C. M. **Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfer, Florianópolis, v. 17, n.4, p. 758-764, 2008.

MIHAIU, D. **Measuring performance in the public sector: between necessity and difficulty**. Studies in Business & Economics, v. 9, n. 2, 2014.

MIRANDA, R.A.R.F. **A Avaliação de Desempenho na administração pública: O caso da Delegação do MED do Porto Novo**. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, 2014.

MOTTA, P. R. M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v.53, n.1, p. 82-90, jan./fev., 2013.

MOURA, G. *et al.* **Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal**. Revista Gestão & Conhecimento, 22 jan. 2015.

Neely, A. **The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next**. International Journal of Operations & Production Management, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 1997, v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Aletheia, n. 26, p. 27-40, 2007.

PINTO, J.F.; BEHR, R.R. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, p. 795-820, 6 fev. 2015.

PINTO, R. **Qual avaliação de desempenho queremos no setor público Brasileiro: 2011**. Disponível em: <<http://redebrasileirademea.ning.com/profiles/blogs/qual-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso de 25 abr.2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo, 2008.10ª ed. Versão digital

REYNAUD, P.D.; TODESCAT, M. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública**: estado da arte na literatura internacional e nacional. TREGES - Revista de Gestão, Brasil, p. 85-96, 2 set. 2015.

ROCHA, J. S.; ALBUQUERQUE, K. S. L.S. **Princípios das organizações focalizadas na estratégia**: O processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 1, n. 1, p. 48-57, 2011.

ROMAN, A. R.; FRIEDLANDER, M. R. Revisão Integrativa de Pesquisa Aplicada à enfermagem. **Cogitare Enferm**, CURITIBA. 1998, v. 3, n. 2, p. 109-112, 4 dez. 1998

TAVARES, A.S.; ROSA, J.R. da; LIMA, L.E.A. **O Processo de avaliação de desempenho no setor público**: a percepção de servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENANPAD, São Paulo. 2017.

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil**: problemas e perspectivas. In: Anais... XV Concurso de Ensayos del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental” – Primer Premio. Caracas, 2001.

SANTOS, H.R ; VIEIRA, F.O. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública**: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. Rio de Janeiro, 2008.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado**: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Análise–Revista de Administração da PUCRS, v. 22, n. 2, 2012.

SMITH, M.C., STULLENBARGER, E. **An integrative review and meta-analyses of nursing research**.1981-1990. Câncer Nursing, New York, v.18, n.3, p.167-171. 1991.

STASSUN, C.C.S.; WIPPEL, F. **Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público**: avanços da política de rh na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-sc. Planejamento e políticas públicas, Itajaí. 2013.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura**. Ribeirão Preto (São Paulo): Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, v. 14, p. 128 p, 2005.

WAXIN, M. F.; BATEMAN, R. **Public sector human resource management reform across countries**: from performance appraisal to performance steering? European Journal of International Management, v. 3, n. 4, p. 495-511, 2009.

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA QUE UTILIZARAM A METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C.: UMA REVISÃO INTEGRATIVA.

RESUMO: A avaliação de desempenho individual na gestão pública tem sido uma tarefa árdua para os gestores, devido a várias razões, entre elas a forma de funcionamento do serviço público brasileiro. Para ajudar a diminuir esta dificuldade e considerando-se sua importância crucial da gestão de pessoas este trabalho propõe analisar as publicações sobre instrumentos avaliação de desempenho individual com base construtivista para gestão pública. O método utilizado refere-se a uma revisão integrativa nos bancos de dados da CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS e ANPAD, com a adoção dos termos “instrumentos avaliação de desempenho individual”, “MCDA-C” e “gestão pública”. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram identificados 05 trabalhos, encontrados na base de dados da CAPES, que abordaram a temática de instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. Sendo assim, o estudo de instrumentos avaliação de desempenho para gestão pública tem demonstrado com poucas pesquisas desenvolvidas e não demonstra tendência de crescimento.

Palavras-chaves: Instrumento de avaliação. Gestão Pública. MCDA-C.

ABSTRACT: The evaluation of individual performance in public management has been an arduous task for managers, due to several reasons, including the way the Brazilian public service works. To help reduce this difficulty and considering its crucial importance of people management, this paper proposes to analyze the publications on instruments based on constructivist individual performance evaluation for public management. The method used refers to an integrative review in the CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS and ANPAD databases, with the adoption of the terms “individual performance appraisal instruments”, “MCDA-C” and “public management”. After applying the inclusion and exclusion criteria, 05 papers were found, found in the CAPES database, which addressed the theme of individual performance assessment instruments in public management that used the multicriteria methodology to support the constructivist decision. Thus, the study of performance evaluation instruments for public management has shown little research and shows no growth trend.

Keywords: Evaluation instrument. Public Management. MCDA-C.

1. INTRODUÇÃO

A partir de 1980, começa a surgir um movimento de reforma voltado para a melhoria da gestão pública, denominado de a Nova Administração Pública, dentre as mudanças propostas por essa reforma surgiu a necessidade de mudança do perfil do servidor público, do qual se passa a esperar algumas características como: competitividade, efetividade,

eficiência e habilidade assim como já é cobrado do colaborador do setor privado (KUDRYCKA, 2001).

Nesse processo em busca de melhoria da gestão pública, principalmente em relação a mudança de perfil do servidor, uma ferramenta que se torna imprescindível para a buscar melhores resultados de produtividade é a avaliação de desempenho. A utilização de ferramentas de avaliação de desempenho está vinculada há um conjunto de práticas de gestão que tem como objetivo trazer para a gestão pública uma mudança de estrutura que torne esse setor mais efetivo e de qualidade (BEECHER, 2003).

Olson e Slater (2002), afirmam que a avaliação de desempenho individual e de suma importância para o controle gerencial, se tornando um fator relevante e pode ser aplicada em qualquer setor, porém é necessário que se compreenda a organização de forma estruturada, verificando o que acontece na organização, assim os indicadores de desempenho devem refletir as principais áreas da organização, reforçando o alcance dos objetivos estratégicos da organização (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Segundo Ensslin et al. (2001) a avaliação de desempenho individual é o instrumento de gestão que auxilia na confirmação dos fatores críticos para o sucesso das organizações públicas, proporcionando a organização medir e monitorar o desempenho de seus servidores e conseqüentemente da instituição, proporcionando assim uma ferramenta capaz de identificar os pontos fracos e fortes de cada indivíduo, podendo então criar ações de melhoria. Para Abbad (1991), Instrumentos de avaliação de desempenho individual não ser apresentado fora do contexto de cada organização, já que o ambiente pode influenciar diretamente o comportamento dos indivíduos.

Diante desse contexto da utilização de um instrumento de avaliação de desempenho individual no setor público, esse trabalho possui a seguinte problemática: como se encontra as pesquisas sobre instrumentos de avaliação de desempenho individual que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista para gestão pública? Assim o objetivo desse trabalho será o de analisar as publicações sobre instrumentos avaliação de desempenho individual com base construtivista para gestão pública.

Com base na revisão integrativa que resultou na pesquisa intitulada: a importância da avaliação de desempenho individual: uma revisão integrativa verificou-se que não existem muitos estudos semelhantes a esse trabalho que trouxesse instrumentos criados e aplicados diretamente na gestão pública que tenha usado a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista na sua construção, justificando assim a importância dessa pesquisa.

Este trabalho também se justifica devido à grande pressão da sociedade vem exercendo para que o setor público venha prestar serviços de qualidade, e a avaliação de desempenho é vista como um instrumento que consegue verificar a eficiência da atuação dos servidores públicos (MOTTA, 2013). Assim, entende-se que a utilização de instrumentos que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista poderia trazer informações de desempenho mais assertivas, já que leva em consideração o ambiente onde o servidor está inserido, e consequentemente gerar indicadores que possam apoiar nas tomadas de decisões, proporcionando uma administração mais eficiente e de qualidade (ENSSLIN et al., 2001).

Gonçalves (2012), justifica a utilização dessa metodologia, devido esta levar em consideração vários indicadores, baseados nas expectativas dos gestores públicos envolvidos no processo de avaliação, o que permite inserir diversos fatores no seu contexto, afim de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Desta forma torna-se importante analisar os instrumentos com base construtivistas que utilizaram o MCDA-C para sua construção.

A próxima seção trará o desenvolvimento do referencial teórico. A seguir tem-se o método adotado para análise dos dados qualitativos e quantitativos, resultados e discussão, e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Avaliação de desempenho individual no setor público

A avaliação de desempenho individual busca identificar, medir e gerir o desempenho do indivíduo nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, o resultado de uma avaliação busca mostrar como o desempenho individual pode ser comparado aos objetivos estratégicos da organização. A gestão pública utiliza a avaliação de desempenho para quatro finalidades: a primeira subsidiar a atuação do gestor. A avaliação de desempenho fornece informações para o gestor público conceder aumento salarial, exonerar, redistribuir cargos e funções. A segunda finalidade é a de orientar o desenvolvimento profissional, o resultado da avaliação de desempenho mostra as necessidades da instituição, e consequentemente quais servidores precisam melhorar o seu desempenho. A terceira finalidade argumenta que a avaliação de desempenho facilita o feedback. E por fim ela auxilia o crescimento das organizações, o processo de avaliação ajuda a conhecer melhor o servidor e identificar os pontos negativos

e positivos, facilitando a elaboração de novas estratégias (ARAÚJO, 2002). Pontes (2010) apresenta outras finalidades para a aplicação da avaliação de desempenho individual:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade. (PONTES, 2010, p.26).

Diante disso, a organização deve escolher como pretende utilizar a avaliação de desempenho individual, sejam de forma isolada, sejam de maneira conjunta, assim o colaborador terá condições de entender o que a organização espera como desempenho, criando um sistema de avaliação de desempenho objetivo, consistente e justo (VAN DER HEIJDEN e NIJHOF, 2004). Diante desse contexto, Behn (2003) apresenta oito razões que justificam a aplicação da Avaliação de Desempenho no setor público:

Quadro 1 – 08 razões que justificam a avaliação de desempenho no âmbito das organizações públicas

Seq	Razões que justificam a Avaliação de Desempenho no setor público
1	Avaliar se a organização possui bom desempenho.
2	Controlar, conhecendo se os gestores e seus subordinados estão desenvolvendo o trabalho de maneira correta.
3	Saber em quais programas, pessoas ou projetos o orçamento deve ser gasto.
4	Motivar, na medida em que se conhece o que é necessário fazer para melhorar o desempenho da instituição.
5	Promover a organização, divulgando aos legisladores, stakeholders, colaboradores e cidadãos que a organização está fazendo um bom trabalho na área que atua.
6	Comemorar o sucesso alcançado, sabendo-se quais realizações merecem esse importante ritual organizacional e expor a todos os colaboradores.
7	Aprender o que está ou não funcionando na instituição.
8	Aprimorar, conhecendo-se o que deve fazer diferentemente para melhorar o desempenho da organização.

Fonte: Adaptado de Behn (2003).

Assim, a escolha de qual método de avaliação de desempenho individual utilizar depende do objetivo a ser alcançado com tal avaliação, no setor público. No entanto, a avaliação de desempenho individual não deve se prender apenas no desenvolvimento da atividade do indivíduo por meio de aspectos objetivos de alcance de metas, mas avaliar apreciando também o fator comportamental (VAN DER HEIJDEN e NIJHOF, 2004). Deste modo se torna importante levar em consideração os aspectos subjetivos na hora da avaliação.

Para Sampaio (2015), apesar de todas essas finalidades a implantação da avaliação de desempenho individual não é tão simples de ser implantada nas instituições públicas, a resistência começa no ato de avaliar, já que para muitos servidores a avaliação irá auxiliar o gestor no ato de punição. A principal barreira para a implantação da avaliação de desempenho no setor público se diz respeito a erros cometidos pelos próprios avaliadores (MARRAS, 2009).

Levando em consideração toda essa finalidade e também as dificuldades para implementação dessa metodologia, faz necessária a escolha de um instrumento que seja capaz de adaptar a essa realidade do setor público, não podendo essa ferramenta ser apenas objetiva, assim faz necessário também uma visão subjetiva e com base construtivista.

2.2. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C

A disseminação do uso da metodologia Multicritério de Apoio A Decisão Construtivista (MCDA-C) como instrumento de gestão começa a partir de 1980, as bases de estudos dessa metodologia surgem com os trabalhos de Roy (1993), ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão (ENSSLIN *et al.*, 2010). Lyrio *et al.* (2009) afirma que as metodologias multicritérios são uma evolução da pesquisa operacional (PO), dessa evolução surgiu dois pensamentos multicritério: Multicriteria Decision Making (MCDM) oriunda da Escola Americana de Tomada de Decisão, e Multicriteria Decision Aid (MCDA) originada da Escola Francesa de Apoio a Decisão.

A principal diferença entre os dois pensamentos é que o MCDM busca-se desenvolver um modelo matemático para explicar uma situação e chegar a uma decisão ótima, não levando em consideração os envolvidos no processo, a MCDA propõe-se a moldar o contexto decisório, com objetivo de gerar conhecimento para todos envolvidos, permitindo assim a construção de um modelo no qual as decisões são mais baseadas a realidade (ENSSLIN *et al.* 2000).

Quadro 2 - Quadro comparativo entre a Escola Europeia e Escola Americana.

Escola Europeia	Escola Americana
Reconhece a presença e necessidade de integração, tanto de elementos de natureza objetiva, quanto de natureza subjetiva;	Reconhece, apenas, os elementos de natureza objetiva;
Tem como principal objetivo construir ou criar algo (atores e facilitadores em conjunto) que por definição, que não preexistia completamente;	Tem por principal objetivo descobrir ou descrever algo que, por definição, preexiste;
Busca entender o significado e o papel de um axioma específico, na elaboração de ‘recomendações’;	Busca a verdade a ser atingida através de um axioma que pode ser entendido como ‘normas para prescrever’;
Preocupa-se em ajudar o tomador de decisão a entender o seu comportamento, através de argumentos capazes de fortalecer ou enfraquecer suas próprias convicções.	Não se preocupa em fazer com que o tomador de decisão, compreenda apenas o ‘seu problema’, mas, apenas, em solicitar-lhe que explicita as suas preferências.

Fonte: Dutra (2003, p. 165)

Montibeller (1996) salienta que é necessário compreender que os processos decisórios são complexos e compostos por vários indivíduos, cada um com um entendimento diferente sobre os atos que constituem o problema, reforça também o uso da objetividade, considerando a importância de aceitar a subjetividade dos indivíduos envolvidos a encontrar uma solução ótima. As metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão – MCDA possui a capacidade de entender problemas complexos somando critérios quantitativos e qualitativos, e que, muitas vezes podem ser conflitantes entre si. Assim, outras metodologias multicritérios surgem com proposta de adoção de múltiplos critérios para avaliar as ações disponíveis incorporando a subjetividade dos decisores, surgindo assim o MCDA-C (CRISTOFOLINI, 1998).

Segundo Ensslin et al. (2010), o MCDA-C diferencia-se do MCDA, principalmente por este limitar o apoio à decisão em duas fases: a primeira de formulação, e a outra de avaliação para selecionar, segundo um conjunto definido de objetivos sem participação do decisor, onde entre as alternativas estabelecidas, é a melhor. Segundo os mesmos autores, o método da pesquisa da MCDA é a racionalista, enquanto que a MCDA-C utiliza um método de pesquisa construtivista. Para Roy (2005) a metodologia MCDA-C é um instrumento metodológico adequado para construir o conhecimento em relação ao problema investigado, entendendo as várias dimensões do contexto decisório, isso por meio de relações com todos os envolvidos no processo.

Um dos objetivos do MCDA-C é auxiliar a formar o contexto decisório, permitindo a criação de um Instrumento o qual os decisores possam usar para ajuda-los em suas

decisões, levando em consideração o que eles acreditam ser o mais adequado no contexto ao qual o processo decisório está inserido (ROY E VANDERPOOTEN, 1996). Para Bortoluzzi *et al.*, (2011), o MDCA-C, contribui na medida em que auxilia no reconhecimento dos pontos mais importantes para o decisor, tendo como um dos principais objetivos gerar informações para o entendimento de quais aspectos são importantes no contexto pesquisado e que necessitam ser levantados para um instrumento de avaliação de desempenho individual.

Como já foi dito anteriormente a Metodologia MCDA-C busca organizar a complexidade de inúmeras variáveis qualitativas e quantitativas, e também o grande número de aspectos que acabam gerando conflitos e desentendimentos entre os indivíduos envolvidos no processo em relação ao processo de avaliação de desempenho individual (Dutra, 1998). Deste modo o MCDA-C possui três fases: estruturação, avaliação e recomendação, conforme demonstrado na Figura 1:

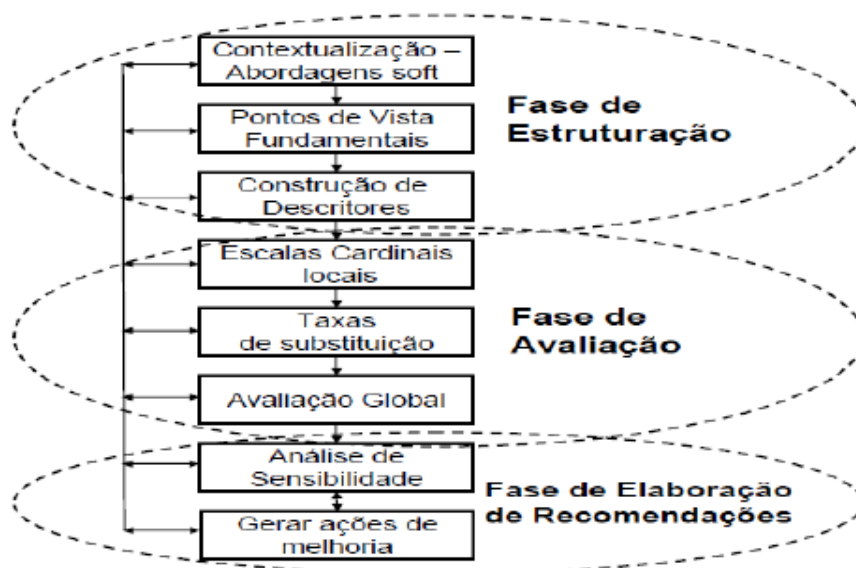


Figura 1: Processo de funcionamento da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão.
Fonte: Ensslin, L; Dutra; Ensslin, S. (2000, p. 81).

A primeira fase consiste no entendimento do problema e de todo contexto pesquisado, identificando o problema, os indivíduos envolvidos e do conhecimento do decisor imediato, sendo tudo isto representado por uma estrutura de hierarquia de valor (KEENEY, 1992). Para Longaray *et al.*, (2016), nessa etapa que se desenha o problema, caracteriza e organiza os principais fatores para ajudar na tomada de decisão.

Segundo Lacerda *et al.* (2011) a segunda fase, busca-se através de um modelo matemático, ordenar as alternativas propostas de todos indivíduos envolvidos no processo, de acordo com a preferência do decisor entre os níveis de impacto determinados. Nesta fase

se inicia a construção das escalas de preferências de cada critério já determinados, ou seja, a consolidação das escolhas entre os critérios de um mesmo nível hierárquico e a identificação do tipo de desempenho de cada ação potencial (LONGARAY et al., 2016).

A terceira e última fase segundo Montibeller (2008), são propostas ações de aprimoramento em relação ao desempenho atual, além de estabelecer a robustez do modelo criado, mediante a análise de sensibilidade. Então pode-se reafirmar que o uso da metodologia MCDA-C por se tratar de um método que possibilita a construção de conhecimento a partir do contexto do decisor, demonstrando os aspectos mais importantes.

2.3. A Revisão Integrativa

Em busca dos objetivos deste artigo, adotou-se a Revisão Integrativa de Literatura, que nada mais é que um método pelo qual visa à análise de estudos já publicados para elaboração de uma síntese do conhecimento produzido sobre o tema investigado, (Ursi, 2005). Botelho, Cunha e Macedo (2011) afirmam que o método da revisão integrativa pode ser aplicado em qualquer área de conhecimento, assim, esse método deve ser escolhido quando se quer realizar uma síntese e análise do conhecimento já produzido sobre o assunto investigado.

Segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008, p.759) *este método tem a finalidade de reunir e sistematizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado*. Broome (2006), afirma que a revisão integrativa busca realizar uma síntese da literatura passada para fornecer um entendimento mais amplo de determinado fenômeno. Segundo o mesmo autor esse tipo de pesquisa tem como objetivo fazer uma análise sobre o conhecimento já construído em outras pesquisas realizadas anteriormente, sobre um determinado assunto, possibilitando a síntese de muitos estudos já realizados, permitindo a criação de mais conhecimento, embasados nos resultados apresentados nas pesquisas selecionadas. O Quadro 3 apresenta um resumo da revisão integrativa.

Quadro 3: Resumo da revisão integrativa.

Tipo de Revisão	Definição	Propósito	Escopo	Amostra	Análise
Revisão Integrativa	Um sumário da literatura, num conceito específico ou numa área de conteúdo, em que a pesquisa é sumariada (resumida), analisada, e as conclusões totais são extraídas	Revisar métodos, teorias, e/ou Estudos empíricos sobre um tópico particular	Limitada ou ampla	Pesquisa quantitativa ou qualitativa; literatura teórica; literatura metodológica	Narrativa

Fonte: Adaptado de Whitemore (2005).

Pompeo *et al.*, (2009) afirma que a revisão integrativa é uma revisão que segue um protocolo já estabelecido, responsável por orientar todo o processo do estudo. Segundo Melnyk et al, (2010) a revisão integrativa se desenvolve através de seis etapas conforme apresentado na Figura 2:

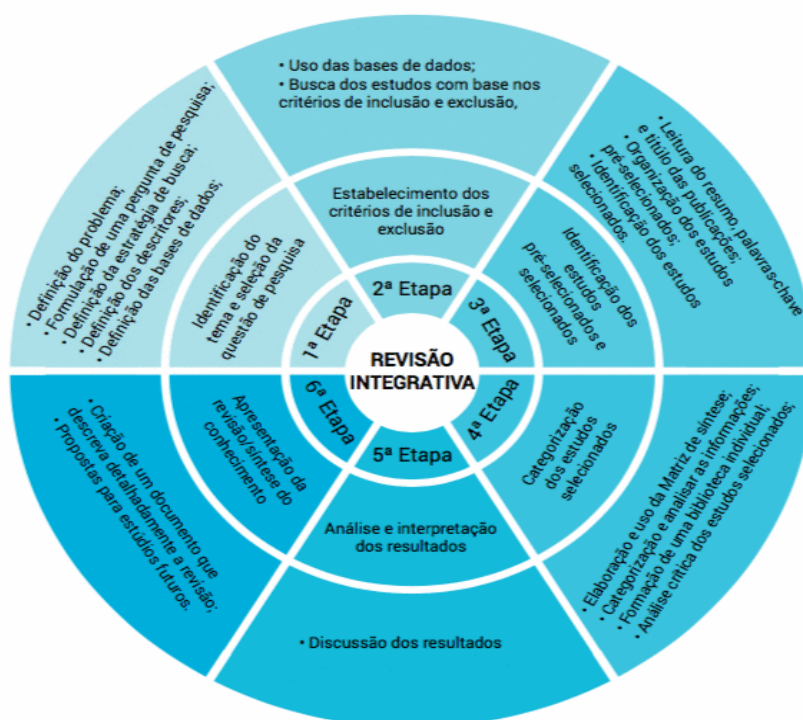


Figura 2: Etapas da revisão integrativa

Fonte: Botelho *et al.* (2011, p. 129).

O próximo passo a ser adotado consiste em realizar a pesquisa sobre Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

3. MÉTODO

Para verificar a ocorrência de trabalhos sobre a Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, utilizou-se como fontes para a coleta de dados as seguintes bases de dados: a Scientific Electronic Library Online (SciELO), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), SciVerse Scopus (SCOPUS) e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Após a definição das fontes de coleta de dados passa para o próximo passo, a definição dos critérios de inclusão dos artigos selecionados para a presente revisão integrativa: dissertações e teses originais disponíveis online, nas línguas inglesa, espanhola ou portuguesa que retratassem o tema de estudo e que foram publicados entre os anos de 2008 a 2018.

Foram utilizadas como descritores para busca as seguintes palavras: Instrumento de avaliação de desempenho individual, Modelo de avaliação de desempenho individual, Ferramenta de avaliação de desempenho individual, Gestão pública, MCDA-C, Individual performance appraisal instrument, Individual performance appraisal model individual performance appraisal tool, public administration.

Para seleção dos trabalhos científicos que atendam os critérios de inclusão, foi realizada a leitura do título e do resumo individualmente, a fim de verificar se esta de acordo com o objetivo proposto. Nessa etapa, foram aplicados os critérios de exclusão: artigos sobre o assunto, instrumentos não aplicados a gestão pública, dissertações e teses repetidas, publicações em forma livros e relatórios, método não definido e não possuir palavras chaves. A análise desta pesquisa foi sequenciada, conforme o fluxo da coleta de dados apresentado na Figura 3.

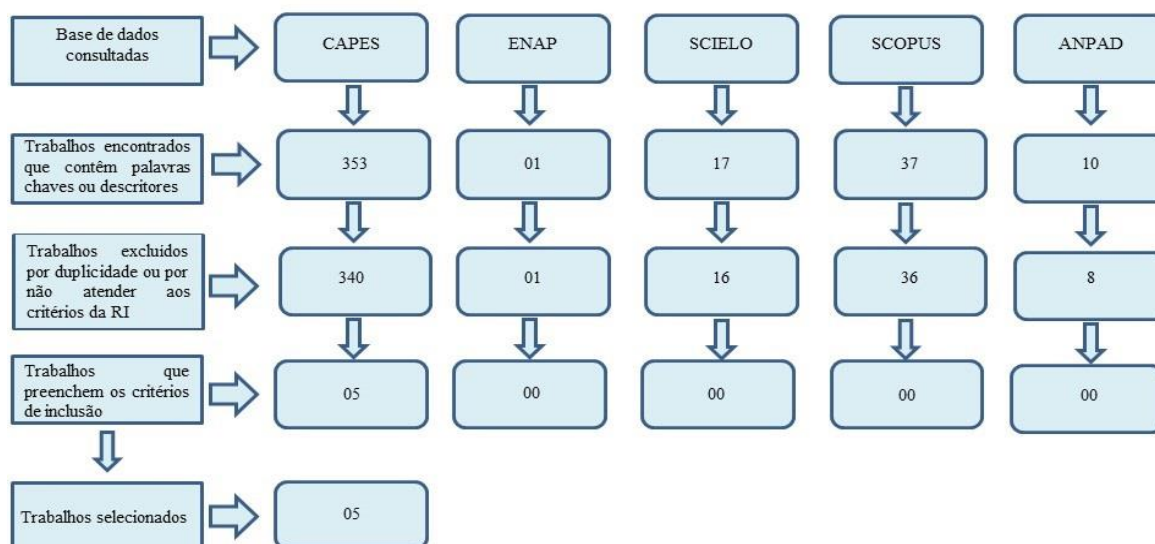


Figura 3: Fluxograma de coleta de dados para revisão integrativa Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

Fonte: Autoria própria, 2019.

Dessa forma compuseram a amostra final 05 pesquisas que foram o objeto de estudo, portanto eles foram analisados e seus resultados interpretados para a obtenção de dados relevantes.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

A amostra final desta revisão integrativa resultou no total de 05 artigos selecionados que abordaram a “Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C: uma revisão integrativa”, sendo os 05 trabalhos encontrados na base de dados da Capes, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4: Análise de produção extraídas dos estudos selecionados através de uma RI

Título	Ano	Autores	Base de dados
Proposta de Uso da MCDA-C no Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho para Auxiliar a Gestão do Dimensionamento dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande	2018	Juliana Fausto Flores	Capes
Avaliação do desempenho de oficiais militares, fundamentada na metodologia multicritério de apoio à decisão Construtivista – MCDA-C	2012	Marco Aurélio Gonçalves	Capes
Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do Poder Judiciário	2017	André Antônio Gavazini,	Capes
Avaliação de desempenho multicritério construtivista na gestão administrativa de hospital	2019	Leticia Fernanda Pires Alves	Capes
Modelo Multicritério de avaliação de desempenho: caso de docentes na universidade de Mindelo (Cabo Verde)	2015	Sheila Soraya Dias Gomes Mendes	Capes

Fonte: Autoria própria, 2019.

Foram encontradas 05 pesquisas que abordaram instrumentos de avaliação de desempenho individual para gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) para sua construção, seguindo os critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos, e nas bases de dados descritas no método no período de 2008 a 2018. Participaram da produção dos trabalhos selecionados 05 autores, sendo que nenhum autor publicou mais de um trabalho.

Como análise dos resultados encontrados pode-se constatar poucos autores que pesquisam sobre o tema proposto, que se torna prejudicial para o crescimento teórico do assunto. Para que haja um aumento do conhecimento teórico do assunto é importante uma discussão mais ampla e uma continuidade das pesquisas, o que pode-se dizer que não foi encontrado no período pesquisado, o que corrobora com Gonçalves (2012), que afirma a escassez de instrumentos de avaliação de desempenho individual voltado para administração pública que leve em consideração a subjetividade como processo de avaliação, reforçando a importância da utilização da metodologia MCDA-C, já que essa abordagem leva em consideração vários indicadores, baseada nos valores e expectativas dos gestores públicos.

Além dos resultados encontrados em relação à quantidade de autores que pesquisaram sobre o tema, pode-se analisar as publicações realizadas por base de dados, nessa análise nota-se que todas pesquisas, totalizando 05 foram encontradas na CAPES, o que pode ser vista na Figura 4 , o que mostra uma lacuna grande referente a esse tema, onde pode-se confirmar na pesquisa de Kruger (2015), que afirma não ter encontrado publicações relativas ao desenvolvimento e aplicação da avaliação de desempenho individual que usaram como metodologia o MCDA-C como instrumentos de apoio a gestão no setor público. Segundo a autora essa lacuna pode ser considerada como uma oportunidade de pesquisa e desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho que atenda aos requisitos dessa metodologia.

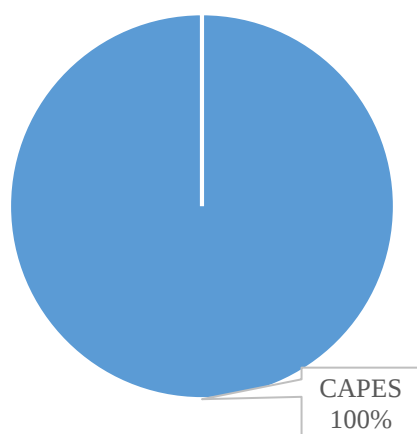


Figura 4: Classificação por base de dados
Fonte: Autoria própria, 2019.

Pode-se analisar também a tendência de produção e artigos durante os 10 anos pesquisados. Através da Figura 5, é possível verificar que as produções encontradas seguem uma pulverização de publicações por ano, tendo (20%) no ano de 2012, 2015, 2017, 2018 e 2019. Assim não é possível identificar uma tendência de crescimento ou diminuição de publicações no período de 10 anos pesquisados, porem pode-se reafirmar a escassez de pesquisas sobre o tema.

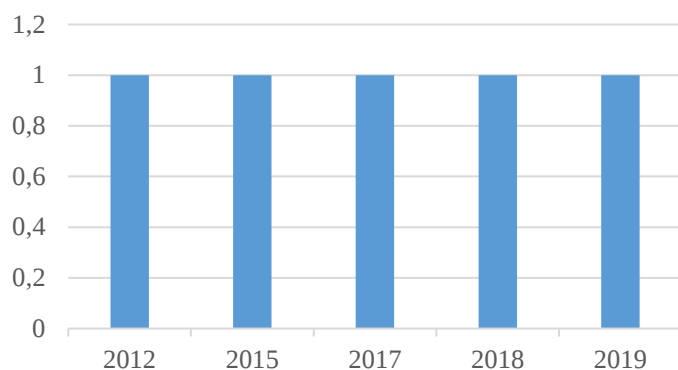


Figura 5: Produção por ano
Fonte: Autoria própria, 2019.

Seguindo com a análise dos resultados pode-se contatar a classificação do local da pesquisa, conforme a Figura 6, as pesquisas foram realizadas em 04 lugares diferentes, sendo o local mais com o maior número de pesquisas realizadas as uni verdades públicas federais com 02 publicações, em seguida vem hospital, corpo de bombeiros e poder judiciário cada um com 01 pesquisa. O número maior em universidades públicas pode ser justificado pelo fato dos pesquisadores terem contato direto com as instituições de ensino, já que na maioria são alunos e/ou professores dessas instituições. Pode-se reforçar também esse número os achados de Flores (2018) que em seu estudo salienta a necessidade dessas instituições em estabelecer um modelo de avaliação de desempenho individual construtivista que contemple as diretrizes e percepções dos decisores.

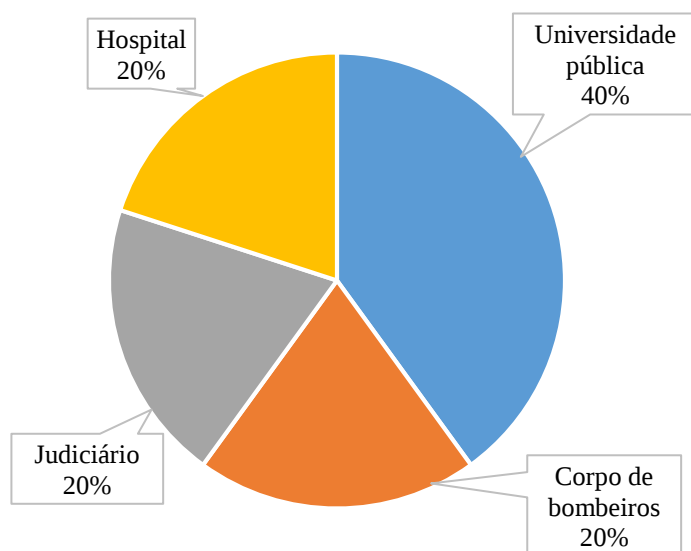


Figura 6: Local da pesquisa.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Outro aspecto para ser analisado é referente ao uso de referências nacionais e internacionais. A Figura 7, apresenta a quantidade de referências nacionais (243) e internacionais (200) utilizadas na elaboração dos trabalhos selecionados para esta pesquisa. Nota-se a prevalência de referências nacionais nos estudos pesquisados com 55%, contra apenas 45% de referências internacionais, se percebe que a fundamentação teórica se embasa tanto nas referências nacionais como internacionais, podendo dizer que elas se equilibram, pode-se então levar em consideração a afirmação de Lima e Martins (2012) em sua pesquisa, onde diz ser baixa a utilização de pensamentos nacionais, já que 45% das referências são internacionais, este número poderia ser menor se esse tema fosse mais discutido entre os pesquisadores nacionais

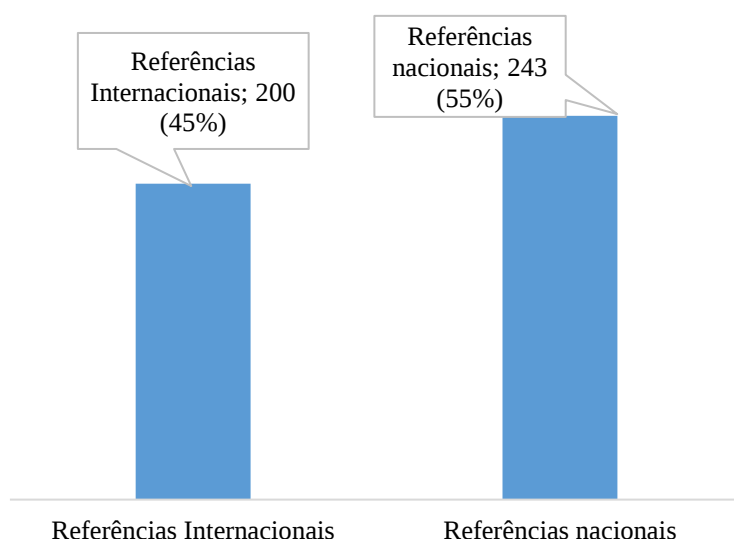


Figura 7: Classificação das referências.
Fonte: Autoria própria, 2019.

Após a análises das referências, é importante verificar os métodos utilizados nos trabalhos selecionados. A primeira classificação apresentada segue a confirmação ampla do uso da pesquisa teórica, conforme apresentada na Figura 8, onde as 5 pesquisas foram desenvolvidas como estudos empíricos, pode-se então concluir que esse resultado se deu devido todos trabalhos terem como foco a criação de um instrumento de avaliação de desempenho individual.

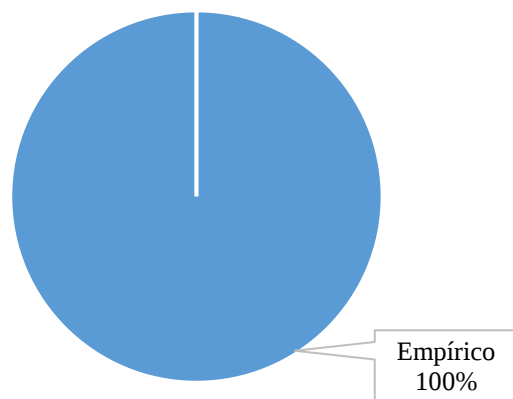


Figura 8: Classificação teórico/empírico
 Fonte: Autoria própria, 2019.

Identifica-se então que foram realizados apenas estudos empíricos, como pode-se observar na Figura 9, os resultados apontam a preferência pelos estudos qualitativos (03/05), em relação aos mistos (quantitativo/qualitativo) (02/05), este fenômeno pode ser explicado pela a forma que foi desenvolvido os instrumentos de avaliação em todas as pesquisas selecionadas, já que para a criação de um instrumento com viés subjetivista e usando a metodologia MCDA-C, existe um envolvimento de todos no processo, principalmente do decisor, sendo assim o mais provável e o uso da pesquisa qualitativa ou a mista.

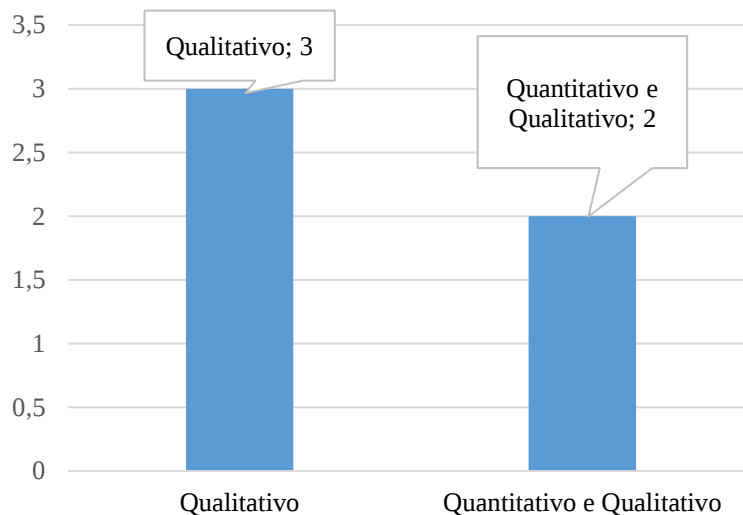


Figura 9: Classificação dos artigos empíricos
 Fonte: Autoria própria, 2019.

Por meio dos resultados obtidos e analisados, pode-se entender que o campo de pesquisa relacionado a criação de Instrumentos de avaliação de desempenho individual para gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista

– MCDA-C, encontra-se com poucas produções científicas, com poucos pesquisadores se dedicando a esse tema nos últimos 10 anos, reforçando ainda que todos os trabalhos encontrados foram apenas em uma base de dados e em sua maioria desenvolvidos em universidades públicas, pode-se entender então ser uma área pouco explorada no país, e este dificultou a construção desse trabalho.

Através dessa temática observou-se algumas oportunidades e lacunas de pesquisas como o desenvolvimento de pesquisas que utilizem a abordagem construtivista para a criação de instrumentos de avaliação de desempenho individual, a importância e necessidade da criação de instrumentos que levem em consideração as particularidades do setor público e todo seu contexto.

Outra oportunidade a ser considerada para futuras pesquisas sobre essa temática, possibilitando a criação de novos conhecimentos e de possíveis ferramentas de avaliação que possam vir a ser aplicadas na gestão pública, levando em conta a percepção de outros pesquisadores e de outras culturas diferentes, contribuindo assim para o crescimento das pesquisas relacionadas a esse tema.

Para identificação de possíveis contribuições que estes trabalhos selecionados trazem para o desenvolvimento do tema estudado é importante destacar, resumidamente, cada uma das pesquisas listadas no quadro 4, indicando os objetivos, método, resultados e conclusões.

Na pesquisa de Flores (2018) objetivou-se desenvolver um modelo que contemple os requisitos da avaliação de desempenho, como instrumento de apoio à decisão, para o dimensionamento de servidores da Universidade Federal do Rio Grande. Procurou analisar aspectos relevantes à avaliação de desempenho para o dimensionamento de servidores no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande.

Realizou-se um estudo empírico, que enquadra-se como exploratório e descritivo, quanto a abordagem se divide em etapas qualitativas e quantitativas. As partes qualitativas ocorrem na análise dos artigos levantados na pesquisa, por meio do mapeamento e análise crítica das publicações. As etapas quantitativas da pesquisa se dá pelo uso da técnica de bibliometria, na mensuração e gerenciamento dos aspectos importantes na visão da decisora. A coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias e para a análise dos dados utiliza-se os instrumentos de intervenção Knowledge Development Process – Constructivist - ProKnow-C e a Abordagem Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C.

Para atingir o objetivo da pesquisa, Flores (2018) contextualizou o dimensionamento dos servidores nas instituições de ensino superior limitando-se a abordar, na sua maioria, a

medição do desempenho individual desses servidores, demonstrando que falta que abordem a avaliação de desempenho do dimensionamento da classe de técnicos administrativos das universidades. Essa visão é reforçada no decorrer do trabalho que aponta estudos que enfatiza a falta de pesquisas que discutam e desenvolva instrumentos de avaliação voltado para servidores públicos.

Flores (2018) demonstra que através da abordagem Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C foi possível identificar 83 elementos primários de avaliação, distribuídos em oito áreas de preocupação e 119 descritores, considerados pela decisora como importantes à avaliação de desempenho para o dimensionamento de servidores públicos da universidade pesquisada. A pesquisa demonstrou ainda como resultado três áreas de preocupação com níveis de desempenho abaixo das demais e 50 indicadores em nível comprometedor, para os quais foram propostos planos de ações.

A autora conclui que as contribuições científicas desse estudo se deram na expansão do conhecimento da decisora acerca do contexto de uma situação complexa como o dimensionamento de servidores de uma universidade federal, no apoio a decisão, obtido por meio da estruturação de um instrumento de avaliação de desempenho individual que forneceu subsídios à gestora no processo de avaliação de desempenho do dimensionamento dos servidores, na descrição e aplicação de todas as etapas da metodologia MCDA-C no contexto de decisão analisado e no preenchimento das lacunas identificadas durante o processo de mapeamento e análise da literatura pela proposição de um modelo construtivista para avaliação de desempenho.

Por sua vez Gonçalves (2012) objetivou construir um modelo de avaliação do desempenho dos Oficiais Militares, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, que contemple os objetivos e expectativas da corporação e do Oficial militar. A estrutura metodológica utilizada à presente pesquisa se caracteriza como construtivista, indutiva, qualitativa, exploratória, bibliográfica e estudo de caso, transversal e análise de dados, utilizado também para coleta de dados uma entrevista com o decisor, empregando-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C. Em sua abordagem qualitativa o autor procura aprofundar-se no entendimento dos fenômenos que estuda, interpretando-os através da percepção dos participantes da situação, sem se preocupar com a representatividade numérica.

Como resultado o modelo construído pelo autor apresenta a construção de trinta e nove critérios de avaliação (descritores) com as respectivas escalas de mensuração,

distribuídos em três grandes áreas (Pontos de Vista Fundamentais): competências técnicas, competências pessoais e competências profissionais.

Após análise Gonçalves (2012) salientou em sua pesquisa que a avaliação de desempenho individual também é um instrumento importante para que os colaboradores percebam individualmente qual é o seu papel para o alcance dos objetivos organizacionais. A constante exigência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam ao Oficial do Corpo de Bombeiros Militar ser o exemplo para os seus subordinados, transformam a avaliação de desempenho funcional em uma ferramenta indispensável para a potencialização e alcance dos objetivos organizacionais.

Gonçalves (2012) conclui que a construção e aplicação do modelo construído proporcionou a avaliação global de três Oficiais ocupantes do posto de Capitão, Major e Tenente Coronel, que alcançaram, respectivamente 64, 82 e 78 pontos. Esta informação evidenciou o que os decisores julgam como necessário e suficiente para avaliar o desempenho dos Oficiais, proporcionando a identificação de inúmeras oportunidades de aperfeiçoamento.

Na pesquisa de Gavazini (2017) combinou uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, na forma de um estudo de caso, envolvendo a coleta de dados primários e secundários, e objetivou responder a seguinte problemática: Quais aspectos/preocupações respondem/representam as particularidades dos servidores do Poder Judiciário catarinense e podem subsidiar/ apoiar a gestão da avaliação de desempenho?

Foram analisadas dissertações por meio de uma análise bibliométrica de forma não sistematizada que serviram de fundamentação para a criação do referencial teórico da pesquisa juntamente com uma análise crítica sobre todas pesquisas levantadas no estudo. A abordagem da pesquisa propôs examinar e refletir sobre as experiências, valores e percepções do decisor, a partir do qual foi estruturado um instrumento de avaliação de desempenho, com utilização da metodologia MCDA-C.

Como resultados Gavazini (2017) destacam-se; a identificação de três objetivos estratégicos, denominados Pontos de Vistas Fundamentais – PVF's, Resultados, Conhecimentos e Comportamentos; a estruturação de trinta descritores (itens de avaliação) que evidenciam as preocupações do decisor acerca do desempenho dos servidores efetivos; a aplicação do modelo frente ao desempenho hipotético de dois servidores, que resultou no perfil de desempenho, com a explicitação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria.

O autor conclui que o instrumento criado permitiu subsidiar o gestor no processo de tomada de decisão no que se refere à gestão do desempenho dos servidores envolvidos. Ele

findou por estabelecer os principais eixos para o desenvolvimento da avaliação, desdobrando-se em dois galhos principais, um relativo aos aspectos técnicos, desdobrado em resultados, normas e procedimentos e conhecimento. Gavazini (2017) em sua conclusão ainda apresenta algumas limitações da pesquisa como a individualização do instrumento de avaliação de desempenho de servidor público, devendo, caso se pretenda utilizar para outro contexto, proceder adaptações própria de acordo com a percepção do gestor daquela área e a inviabilidade de realizar uma avaliação real em razão da necessidade de aprovação na forma de normativa pelo órgão competente da área onde foi desenvolvido a pesquisa.

A seguir, o trabalho dissertativo de Alves (2019), trouxe como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho de apoio à gestão administrativa de um hospital localizado na região Sudoeste do Estado do Paraná, considerando as particularidades do contexto, e procurou responder a seguinte questão: como construir um modelo de avaliação de desempenho singular para a gestão administrativa de um hospital?

Neste contexto, realizou-se um estudo de caso, caracterizando-se a pesquisa como exploratório e descritivo. Utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa, com dados primários e secundários. Foi utilizado o Knowledge Development Process – Construtivist (Proknow-C) para o processo de busca e análise sistêmica da literatura sobre avaliação de desempenho individual na gestão pública e em seguida foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C) para a construção do modelo proposto.

Alves (2019) aponta como resultado da pesquisa que em sua análise sistêmica os autores estudados não utilizaram a metodologia construtivista para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho individual, identificou também a necessidade de construção de um modelo de avaliação de desempenho individual para hospitais públicos na visão construtivista, considerando as particularidades da organização e as percepções e valores do decisor. No desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho no estudo proposto, os principais resultados foram: a construção de 121 indicadores para avaliação do desempenho. Na avaliação global do estudo de caso, obteve-se o desempenho de 61 pontos. Constatou-se 19 indicadores com desempenho comprometedor, sendo apresentado ações de aperfeiçoamento. Percebeu-se que apenas 18 indicadores encontrados na literatura apresentam similaridades com os construídos no instrumento desta pesquisa, deixando evidente que o modelo é único e válido apenas para o contexto para o qual foi desenvolvido.

Como conclusão, Alves (2019) apresenta inferências teóricas para a literatura, já que a metodologia MCDA-C, se mostrou eficiente em fazer com que o decisor identificasse e determinasse os critérios necessários para avaliar o desempenho, sendo esta uma das dificuldades da gestão da gestão pública. A dissertação também preenche lacunas encontradas na literatura referente a avaliação de desempenho individual na gestão pública e contribui para a área, já que na análise sistêmica identificou-se a escassez de trabalhos que utilizam a metodologia construtivista. A construção do modelo resultou ainda em uma metodologia de apoio à decisão na gestão de pessoas do hospital.

E finalizando a análise dos trabalhos, apresenta-se a pesquisa de Mendes (2015), que objetivou propor a construção de um modelo multicritério de avaliação de desempenho de docentes para apoiar a gestão e a tomada de decisões da direção dos serviços académicos e administrativos. Buscou-se responder a seguinte problemática: Quais aspetos podem ser considerados no modelo de avaliação de desempenho de docentes das Instituições de Ensino Superior de Cabo Verde?

Trata-se de uma pesquisa de qualitativa onde se propôs examinar e refletir sobre as percepções do decisor envolvida na pesquisa sobre os aspectos julgados importantes do desempenho individual da função docente, bem como em relação as melhorias do desempenho propostas na fase de recomendação do instrumento, com fase exploratório, sendo um estudo de caso, com coleta de dados primários e utilização metodologia MCDA-C

Como resultado Mendes (2015) apresenta que o modelo proposto foi estruturado numa ótica descritiva e adotado como instrumento de intervenção junto da direção e de docentes da Universidade do Mindelo (Cabo Verde). Foram construídos 101 elementos primários de avaliação e 108 conceitos distintos. Estes conceitos foram agrupados através de 4 pontos de vistas fundamentais. Para cada um destes pontos de vistas fundamentais foram construídos mapas de relações meios fins, bem como 24 indicadores modelados com escalas ordinais. A eficácia do modelo foi testada através da aplicação do instrumento criado para um grupo de docentes da Universidade do Mindelo com ganhos significativos em termos de ações de aperfeiçoamento.

Mendes (2015) conclui que através da análise dos indicadores dos estudos empíricos, foi possível identificar que entre os vários instrumentos utilizadas para criação e um modelo de avaliação de desempenho individual, a metodologia MCDA-C supre as lacunas encontradas na literatura sobre as características propostas pela associação teórica adotada. A pesquisa desenvolvida através do estudo de caso demonstrou o cumprimento do objetivo

geral de pesquisa ao proporcionar um instrumento avaliação que incorpora todos os objetivos estratégicos do decisor, assim como todos os meios a serem percorridos para alcançar os objetivos organizacionais.

Após a análise das 05 dissertações encontradas conforme os parâmetros estabelecidos verificaram-se uma lacuna na produção científica no que se refere a instrumentos de avaliação de desempenho com base construtivista que tenha usado como metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista voltado especificadamente para a gestão pública. Nota-se que nos trabalhos estudados que o desenvolvimento de um instrumento de avaliação com base construtivista demanda da interação do decisor e do responsável pelo desenvolvimento do mesmo para a elaboração e validação de todas as etapas no MCDA-C, o que reforça assim que o modelo de avaliação quando criado por esse método normalmente é preparado especificadamente para a instituição analisada, já que leva em consideração as percepções do decisor envolvido no processo de criação, o pode-se não permitir que o instrumento possa ser aplicado a outros contextos.

Dessa forma, notamos na pesquisa que a pratica de avaliar o desempenho na gestão pública vem se tornando essencial no contexto dos dias atuais, mas nota-se ainda a falta de estudos que avaliem o desempenho individual do servidor público, com base na construção de indicadores personalizados, capazes de subsidiar a gestão de pessoas nessas instituições.

É importante salientar que a presente pesquisa encontra como limitações o tempo, já que utilizou-se como parâmetro pesquisas desenvolvidas entre os anos de 2008 – 2018, em bases de dados que permitiram acesso as pesquisas gratuitamente. E por fim nota-se a necessidade de encontrar pesquisas em outros contextos, (outras instituições) de maneira que demonstra a abrangência da metodologia MCDA-C, tendo em vista seu caráter individual para cada modelo de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as publicações sobre instrumentos avaliação de desempenho individual com base construtivista para gestão pública, utilizando para o alcance desse objetivo a revisão integrativa, onde foram selecionados 05 artigos que atenderam os critérios de inclusão e exclusão definidos.

Nesse levantamento através da RI observou-se oportunidades e lacunas de pesquisas que surgiram dessas análises, como: necessidade de elaboração de estudos que utilizem a abordagem construtivista na criação de instrumentos de avaliação de desempenho, a necessidade de instrumentos que levem em consideração as características do setor público,

a falta de modelos de avaliação de desempenho que leve em consideração também a visão e os valores dos decisores envolvidos no processo e a escassez de estudos que estabeleçam e a construção de modelos que demonstrem o desempenho atual do indivíduo, identifiquem suas forças e fraquezas, e ainda, possibilitem a implantação de ações de melhoria para o seu desempenho.

Aponta-se também limitações neste estudo, a escassez de pesquisas sobre o assunto pesquisado nos últimos dez anos, o que sugere-se novos estudos sejam feitos ampliando o período temporal e, podendo assim ampliar o número de amostras para que se obtenha maior embasamento nas inferências.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados**. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília
- ARAÚJO, J. F. **Gestão pública em Portugal: mudança e persistência institucional**. Coimbra: Quarteto editorial. 2002.
- BEECHER, D. D. **The next wave of civil service reform**. Public Personnel Management, v. 32, n. 4, p. 457-477, 2003.
- BEHN, D. R. **Why measure performance?** Different purposes require different measures. Public Administration Review, v. 63, n. 5, p 586-606, 2003.
- BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006. Disponível em: <www.metodologia.org/meta1.PDF>. Acesso em: 05 set. 2019.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, ago. 2011.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços**. Gestão & Produção, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.
- CRISTOFOLINI, V. **Geração de alternativas para o aprimoramento de docentes do campus III da Universidade do Vale do Itajaí: uma aplicação do MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica**. 2003. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ENSSLIN, L.; et al. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista**. Pesquisa Operacional, v. 30, n. 1, p.125-152, 2010
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. XXIII Encontro da ANPAD, Anais, set./1999.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. **MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency**, Intl. Trans. In Op. Res-ITORS – Published by Elsevier, 2000. v. 7, p. 79-100.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. **MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency**. International Transactions in Operational Research v.7, p.79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

KEENEY, R.L. **Value-focused thinking: a path to creative decision making**. Boston:Harvard University Press, 1992.

KUDRYCKA, B. **The changing position and status of civil servants: governance and public administration in the 21st century**. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 25, 2001, Athenas. Disponível em: <<http://www.iiasi.be/iiias/athens/Kudrycka-A.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.

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

Lima, D. M. C. & Martins, P. E. M. (2012). **A presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira**[CD-ROM]. In Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 7. Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

LONGARAY, A. A., Ensslin, L., Ensslin, S., Dutra, A., Munhoz, P. R. S. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação de desempenho do trade marketing: um caso ilustrado no setor farmacêutico**. Revista Produção Online, v. 16, n. 1, p. 49-76, 2016.

LYRIO, M. V. L. et al. **Proposta de um modelo para avaliar o grau de transparência das demonstrações financeiras publicadas por uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira: a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 11, n. 1-2, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELNYK, B. M.; FINEOUT-OVERHOLT, E.; GALLAGHER- FORD, L.; STILLWELL, S. B. **Sustaining Evidence-Based Practice Through Organizational Policies and an Innovative Model: The team adopts the Advancing Research and Clinical Practice Through Close Collaboration model**. American Journal of Nursing (AJN), set. 2011. v.111, n.09. p.57-60.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVAO, C. M. **Revisão integrativa**: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v. 17, n. 4, dez. 2008.

MONTIBELLER, G.N. **Mapas cognitivos**: uma ferramenta de apoio à estruturação de problemas. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

MOTTA, P. R. D. M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 201

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. **The balanced scorecard, competitive strategy and performance**. Business Horizons, v. 45, n. 3, p. 11-17, May/June 2002.

POMPEO, D. A.; ROSSI, L. A.; GALVAO, C. M. **Revisão integrativa**: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. Acta paul. enferm., São Paulo, v. 22, n. 4, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n4/a14v22n4.pdf> . Acesso em: 05 set. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTR, 2010.

ROY, B. **Decision science or decision-aid science**. European Journal of Operational Research, v. 66, p. 184-203, 1993.

ROY, B. Paradigms and challenges. In: **Multicriteria Decision Analysis: state of the art survey** [edited by J.F. Greco and S.M. Ehrgott], Springer Verlag, Boston, Dordrecht, London, 3-24, 2005.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. **The European School of MCDA**: Emergence, Basic Features and Current Works. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, v.5, p.22-38, 1996.

TANWIR, M.; CHAUDHRY, A. **Reforming a broken system: a new performance evaluation system for Pakistan civil servants**. Pakistan Development Review, v. 55, n. 1, p. 49, 2016.

SAMPAIO, F.P. **Avaliação de desempenho individual (adi) dos servidores Públicos na superintendência regional de ensino de Teófilo Otoni**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice IJM; NIJHOF, André HJ. **The value of subjectivity**: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. The International Journal of Human Resource Management, v. 15, n. 3, p. 493-511, 2004.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.

DESCRITORES DO MCDA-C: UMA REFLEXÃO A PARTIR DA LITERATURA.

RESUMO: um dos desafios dos gestores públicos consiste em promover o alcance dos objetivos estratégicos da organização, para conseguir uma gestão eficiente e serviços de qualidade. Neste sentido, a presente pesquisa teve como identificar descritores criados em instrumentos de avaliação desempenho individual voltado para gestão pública e que tenham utilizado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). A abordagem metodológica desta pesquisa é quali-quantitativa e enquadra-se como exploratória e descritiva. Foi realizada uma pesquisa nas seguintes bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), SciVerse Scopus (scopus), SCIELO e Anpad. A pesquisa buscou-se identificar descritores na literatura e baseou-se nos resultados obtidos por Gonçalves (2012). Foram identificados 37 descritores onde foram escolhidos 21 descritores, divididos em sete pontos de vistas fundamentais, a seleção dos descritores se deu utilizando como critério de escolha os que foram citados pelo menos por dois autores.

Palavras-Chaves: Descritores. MCDA-C. Avaliação. Processo Decisório.

ABSTRACT: one of the challenges for public managers is to promote the achievement of the organization's strategic objectives to achieve efficient management and quality services. In this sense, the present research was able to identify descriptors created in individual performance assessment instruments aimed at public management and that have used the Multicriteria Constructivist Decision Support Methodology (MCDA-C). The methodological approach of this research is quali-quantitative and fits as exploratory and descriptive. A search was performed on the following databases: Higher Education Personnel Improvement Coordination (CAPES), SciVerse Scopus (scopus), SCIELO and Anpad. The research sought to identify descriptors in the literature and was based on the results obtained by Gonçalves (2012). Thirty-seven descriptors were identified where 21 descriptors were chosen, divided into seven fundamental points of view. The selection of the descriptors was made using as criteria of choice those cited by at least two authors.

Keywords: Descriptors. MCDA-C. Evaluation. Decision making process.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho pode ser utilizada como um meio para melhoria do desempenho individual e consequentemente organizacional passou a ser o foco dos gestores das organizações, ela permite a criação de um diferencial competitivo, como apresenta-se no estudo de Borges (2019) intitulado: a importância da avaliação de desempenho individual (ADI): uma revisão integrativa. A importância dos estudos referente a avaliação de desempenho individual tem despertado muito interesse dos pesquisadores (GONÇALVES, 2012).

Visto a preocupação da gestão pública na prestação de serviços mais eficientes e qualificados a sociedade, se torna necessário realizar a avaliação de desempenho dos servidores, Rosa et al. (2012) afirma que a avaliação de desempenho envolve vários critérios e auxilia nas tomadas de decisões, onde fatores objetivos e subjetivos devem ser considerados no processo de construção do conhecimento. Esta avaliação deve ser realizada com base em descritores que mensuram as atividades, para verificar se o objetivo traçado está sendo atingido e identificando oportunidades de melhorias (HARLEZ E MALAGUENO, 2015).

Uma das abordagens utilizadas para auxiliar na construção de um modelo de avaliação de desempenho é a metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C) que auxilia os gestores na tomada de decisões e visam a tornar os problemas mais compreensíveis, facilitando a avaliação de alternativas disponíveis frente aos cenários complexos das instituições públicas, através da estruturação desses problemas (LONGARAY *et al.*, 2016). A metodologia MCDA-C auxilia na tomada de decisão partir da incorporação de juízos de valor e julgamentos de preferências dos decisores (LYRIO *et al.*, 2015), pode-se entender melhor sobre o uso dessa metodologia no estudo: Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.: uma revisão integrativa, desenvolvido por Borges (2019).

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) auxilia os decisores em contextos complexos, incertos e conflituosos. O MCDA-C utiliza de instrumentos como entrevistas, mapas de relação e brainstormings para desenvolver o conhecimento necessário dos decisores que irá ajudar compreender de forma mais clara os aspectos e consequências das decisões tomadas, através de uma base construtivista do processo, assim o MCDA-C, na perspectiva de um paradigma construtivista que envolve a construção do conhecimento pelo próprio decisor (ENSSLIN *et al.*, 2017).

Nesse contexto torna-se relevante analisar os descritores já criados em estudos de avaliação de desempenho voltado para gestão pública, assim, a problemática dessa pesquisa é: é possível identificar os descritores criados em pesquisas sobre avaliação de desempenho na gestão pública? Assim tem-se como objetivo identificar descritores criados em instrumentos de avaliação desempenho individual voltado para gestão pública e que tenham utilizado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Esse trabalho se justifica devido o contexto de múltiplos atores, múltiplos objetivos conflitantes e com características singulares, a Metodologia Multicritério de Apoio à

Decisão Construtivista é um instrumento de intervenção que considera que a identificação, organização, mensuração e integração de aspectos importantes devem ser realizadas sob visão do decisor, refletindo o que é importante para ele no contexto decisório (NISHIYAMA *et al.*, 2017). Dutra *et al.*, (2007) afirma que o MCDA-C tem como foco a busca da melhor forma para se obter o máximo do desempenho individual, onde se potencializa a participação de cada indivíduo na melhoria das variáveis de seu desempenho. E ainda justifica-se devido a importância dos descritores no modelo de avaliação, sendo este é um conjunto de níveis de impacto que descrevem ao desempenho de uma ação potencial. Os níveis de impacto devem estar ordenados conforme a visão dos decisores que participaram no processo de elaboração do modelo. O nível mais atrativo representa o melhor desempenho e o menos atrativo o pior desempenho aceitável. O objetivo de um descritor é auxiliar no entendimento do ponto de vista, permitindo criação de escalas e mensuração do desempenho individual (RECK, 2015), assim se torna importante a identificação de descritores já criados em outras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C

O MCDA-C é uma ramificação da MCDA tradicional, usada para apoiar os tomadores de decisão em situações com contextos incertos e complexos, já que envolvem aspectos qualitativos e variáveis quantitativas, podendo ser ou não especificadas (CLINTWORTH *et al.*, 2017). Assim, nessa metodologia os pesquisadores incentivam os decisores a participar na determinação do problema e na identificação de suas causas como bem como a formulação de ações de melhoria (LONGARAY, ENSSLIN, 2015), os critérios importantes para os decisores são identificados pela metodologia MCDA-C, com o objetivo de buscar conhecimento sobre quais aspectos são importantes no contexto estudado, pois eles precisam ser considerados em um modelo de avaliação de desempenho (ROY, 1996).

A metodologia MCDA tradicionais possui basicamente duas etapas: a formulação e a avaliação, visando selecionar a melhor alternativas entre várias propostas, seguindo uma lógica racionalista dedutiva. A principal diferença para a metodologia construtivista, está na etapa de estruturação (NISHIYAMA *et al.*, 2017). Machado (2013) afirma que o MCDA-C demonstra limites na objetividade, assim utiliza ferramentas como entrevistas, mapas de relação e brainstormings para desenvolver junto com os decisores o conhecimento necessário que permitirá entender de forma clara os aspectos de suas decisões, sendo estas aplicadas

durante a fase de estruturação. O racionalismo presente na matemática não se adapta muito bem em determinados contextos decisórios. Para Carpes *et al.* (2006), o MCDA-C tem como base as convicções dos envolvidos no contexto estudado e busca estruturar o processo decisional com objetivo de desenvolver modelos nos quais possam auxiliar os decisores em suas decisões, a partir do que eles acreditam ser o mais adequado para determinada situação.

Assim Dutra *et al.* (2007) afirma que essa metodologia é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em um contexto multicritério, onde os princípios podem ser resumidos no consenso que nos problemas decisórios existem vários critérios que devem ser levados em consideração e que em substituição da chamada melhor solução, propõem-se à busca por uma solução que melhor se adeque nas necessidades do decisor. Neste contexto Bana e Costa (1993) apresentam como características da MCDA-C:

- a) O reconhecimento dos limites da objetividade e a aceitação da subjetividade;
- b) A incorporação do construtivismo, segundo a qual ocorrem aprendizagem e evolução do contexto decisório;
- c) A aceitação de que é praticamente impossível separar os elementos de natureza objetiva dos elementos de natureza subjetiva;
- d) A proposta de uma atividade de apoio à decisão, que é o diferencial dessa metodologia;
- e) A presença do apoio à decisão em todas as etapas do processo decisório;
- f) A incorporação de uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear e não-linear.

Para Dutra *et al.* (2007) pode-se dizer que a metodologia MCDA-C tem como objetivo ajudar os envolvidos em um processo decisório a aumentar o seu grau de entendimento entre a desenvolvimento de um processo de tomada de decisão, na presença de seus sistemas de valor e objetivo, a metodologia inclui o papel do facilitador no processo de ajuda à formulação da decisão e sua preocupação central é encontrar a solução de melhor compromisso segundo a percepção e valores dos decisores.

Roy (1990), afirma que o MCDA-C propões a modelar o contexto decisório, procurando gerar conhecimento aos envolvidos no processo, permitindo assim a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas no que se acredita ser o mais adequado à situação apresentada. Ainda segundo o mesmo autor o MCDA-C, se aproxima mais dos contextos onde ocorre escolha para a tomada de decisão nos quais os objetivos não são claros e as alternativas não estão definidas, desta forma busca-se aplicar a metodologia em situações complexas como: situações que envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os

objetivos a serem alcançado, e possuem diferentes alternativas de solução e de pessoas envolvidos, onde há conflitos de valores e objetivos entre os envolvidos interessados, onde também exista diferentes relações de poder, quando são considerados vários critérios na avaliação das alternativas, que envolva grande quantidade de informações podendo elas serem tanto qualitativas quanto quantitativas, e as informações disponíveis são, usualmente, incompletas (ENSSLIN *et al.*, 2001).

Assim segundo Dutra (1998) a MDCA-C busca organizar a complexidade apresentada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, e também os aspectos conflitantes entre os envolvidos a respeito dos objetivos, a serem considerados, para que isto ocorra a MCDA-C possui três fases: estruturação, avaliação e recomendação. A seguir, a figura 1 apresenta as três fases do processo decisório sob a perspectiva da MCDA-C.

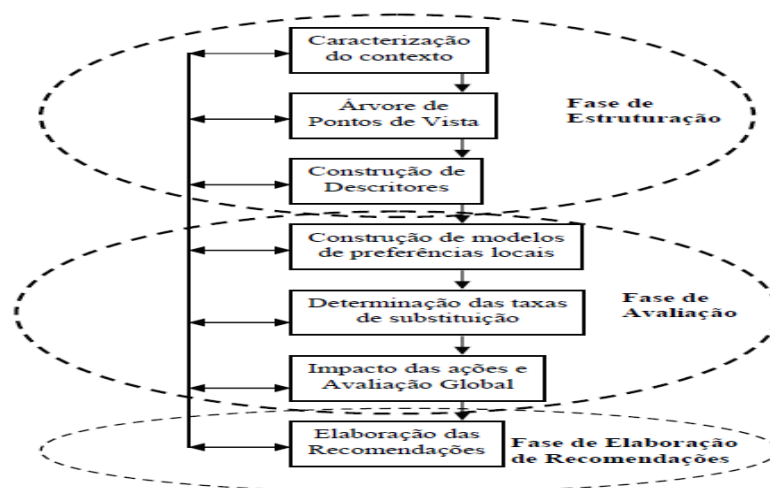


Figura 1: Processo Decisório sob a perspectiva da MCDA-C
Fonte: Dutra (1998)

Na fase de estruturação inicia-se o entendimento do problema. Para Ensslin (1995) a fase de estruturação de um problema que se queira resolver é a questão primordial e crucial no processo de tomada de decisão, já que o objetivo central e o entendimento do problema e de todo contexto em sua volta. Para alcançar este entendimento, um modelo, mais ou menos estruturado e aceito por todos os atores, é criado. Este modelo deverá ter, de forma organizada, todos os fatores relevantes no processo. A fase de estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto onde se apresenta o dono da insatisfação, sua fonte, o desempenho atual e o pretendido (CHECKLAND e SCHOLLES, 1999).

A estruturação de um problema de tomada de decisão permite estabelecer uma linguagem de debate e aprendizagem envolvendo todos processos de decisão, apresentando

os possíveis resultados que podem ser alcançados segundo os diversos pontos de vista apresentados pelos atores do processo, e que demonstram os sistemas de valores dos atores participantes no processo (BANA E COSTA E VANSNICK ,1995). Dutra *et al.* (2007) afirma que a fase de estruturação se divide em três etapas: a definição do problema, a construção da família de pontos de vistas fundamentais - PVF, e a operacionalização dos pontos de vista fundamentais, através da construção dos descritores.

Como já citado anteriormente a fase de estruturação busca entender o problema e de todo contexto onde este está inserido, apresenta essa justificativa devido a preocupação de que, caso tal entendimento não ocorra a consequência poderia ser o comprometimento de todo o processo decisório (ENSSLIN, *et al*, 2001). E assim, após a construção dos descritores pode-se prosseguir para a segunda fase a de avaliação, que consiste na avaliação de todas as ações potenciais.

Bana e Costa (1997) apresenta que a fase de avaliação propõe-se, determinar escalas cardinais, por meio da construção das funções de valor para os níveis dos descritores, definido assim os níveis de referência para cada descritor. Ainda segundo o mesmo autor estes níveis determinam as faixas limites, onde os níveis de impacto são considerados como sendo nível adequado. O nível acima do “Bom” é considerado o aceitável, o nível de excelência é o que se busca, o nível neutro ou abaixo dele é considerado comprometedor, após a criação e identificação dos níveis se identifica-se a diferença de atratividade, para tanto, cria-se uma função de valor para cada um deles, utilizando-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par.

Para Dutra (2005), a construção dessa função de valor tem o objetivo de ordenar a preferência, enquanto as taxas de substituição informam o quanto de desempenho que uma ação deve ganhar para compensar a perda de desempenho de outra, proporcionando uma avaliação geral. Após a fase de avaliação inicia-se a fase de recomendação.

Nesta fase, são indicados os caminhos para a melhoria do desempenho, ou o alcance do desempenho desejado das ações potenciais, através das medidas apresentadas nos descritores, uma vez construído o modelo, a partir das fases de estruturação e avaliação, será possível aos decisores enxergarem as oportunidades de melhoria, e pontos fortes, permitindo assim desenvolver plano de ação, que atenda às necessidades de melhoria apontada pelos decisores (ENSSLIN *et al.*, 2005).

Desta forma, torna-se interessante o levantamento de estudos que desenvolveram modelos de avaliação de desempenho capaz de adequar-se características do setor público e que utilizaram a MCDA-C para esse fim, permitindo a construção de modelos estruturados.

2.2 Estudos que envolveram MCDA-C

Neste trabalho, intitulada Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.: uma revisão integrativa, apresenta-se algumas pesquisas que utilizaram a metodologia MCDA-C para o desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho voltado para gestão pública, conforme pode-se observar no Quadro 1:

Quadro 1: Estudos que envolveram o MCDA-C

Título	Ano	Autores
Proposta de Uso da MCDA-C no Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho para Auxiliar a Gestão do Dimensionamento dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande	2018	Juliana Fausto Flores
Avaliação do desempenho de oficiais militares, fundamentada na metodologia multicritério de apoio à decisão Construtivista – MCDA-C	2012	Marco Aurélio Gonçalves
Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do Poder Judiciário	2017	André Antônio Gavazini,
Avaliação de desempenho multicritério construtivista na gestão administrativa de hospital	2019	Leticia Fernanda Pires Alves
Modelo Multicritério de avaliação de desempenho: caso de docentes na universidade de Mindelo (Cabo Verde)	2015	Sheila Soraya Dias Gomes Mendes
Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho do recursos humanos da secretária de estado de administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão	1998	Ademar Dutra

Fonte: Autoria própria, 2019.

Dentro dos autores citados no Quadro 1, Flores (2018), apresenta como objetivo central de sua pesquisa o desenvolvimento de um modelo de que contemple os requisitos da avaliação de desempenho, como instrumento de apoio à decisão, para a dimensionamento de servidores. A autora justifica o estudo alegando a carência de pesquisas que trate da avaliação para a medição do desempenho dos servidores técnicos administrativos, e ainda reforça a necessidade da universidade onde se fez o estudo em adotar um modelo de avaliação de desempenho que respeite as diretrizes e as percepções dos decisores.

Gavazini (2017), utiliza em sua pesquisa também o MDCA-C, objetivando estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, buscando apoiar as decisões estratégicas da área de gestão de pessoas, a

partir das percepções do Diretor de Gestão de Pessoas. O autor justifica a pesquisa e a utilização desse método como oportunidade para aperfeiçoar o contexto da produção científica sobre a avaliação de desempenho de servidores públicos e também pela ausência de modelos fundamentados em abordagens construtivistas e também a falta de um processo estruturado para aumentar o conhecimento do decisor referente ao problema encontrado e o contexto em que ele se encontra, a partir de suas próprias percepções.

Alves (2019), apresenta como objetivo de seu trabalho a construção de um modelo de avaliação de desempenho de apoio à gestão administrativa de um hospital localizado na região Sudoeste do Estado do Paraná, considerando as particularidades do contexto. A autora discursa que a contribuição da pesquisa está no desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho de apoio à gestão administrativa de um hospital, construído a partir da visão do decisor. A pesquisa apresenta um instrumento que ampliou o conhecimento do decisor em relação ao contexto decisório complexo e específico, contribuindo para a tomada de decisão.

Mendes (2015), tem como objetivo em sua pesquisa propor a construção de um Modelo Multicritério de avaliação de desempenho de docentes para apoiar a gestão e a tomada de decisões da Direção dos Serviços Acadêmicos e Administrativos, usando o MCDA-C. Mendes (2015), justifica a utilização do MCDA-C por essa metodologia conseguir gerar conhecimento sobre um determinado problema por meio da relação entre as partes envolvidas, utilizando a visão construtivista, Espera-se também que o modelo criado seja referência para analisar o desempenho dos docentes, e a tomada de decisões dos decisores e de incentivo para a continuidade no aperfeiçoamento dos processos de gestão da instituição.

Já Dutra (1998) propõe em seu estudo a criação de um modelo de avaliação de desempenho para auxiliar o gerenciamento dos recursos humanos da secretária de administração, buscando identificar o desempenho dos servidores e da própria instituição, através de um instrumento criado com base no MDCA-C. O autor apresenta como justificativa do uso do MDCA-C para a construção e um modelos a dificuldade da gestão em lidar com problemas de gerenciamento de seus servidores, principalmente devido à falta de transparência nas avaliações aplicadas, com isso Dutra (1998) buscou criar um instrumento de avaliação com base construtivista capaz tratar as individualidades da realidade da gestão pública que os modelos tradicionais já utilizados não eram capazes de fazer.

E por fim Gonçalves (2012) apresenta como objetivo construir um modelo de avaliação do desempenho dos Oficiais Militares, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, que contemple os objetivos e expectativas da corporação e do Oficial militar. O autor reforça a escolha da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C já que essa abordagem leva em consideração vários indicadores, baseando nos valores e expectativas dos decisores, o que permite levar à junção de diversos fatores de seu contexto, incorporando múltiplos aspectos ao processo, a fim de subsidiar os gestores para uma melhor tomada de decisão.

Gonçalves (2012) afirma em seu estudo que o modelo utilizado para avaliar os servidores estudados em sua pesquisa não atende as necessidades da instituição, já que não apresenta quais os pontos que dever ser melhorados, e ainda não considera as experiências e percepções dos gestores envolvidos no processo. Assim o autor aplica a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista, como alternativa de avaliação de desempenho.

Baseando no estudo de Gonçalves (2012), após a criação de cada descritor, na fase de estruturação conforme já apresentado anteriormente, cria-se ações em potenciais juntamente com os decisores envolvidos no processo de criação do modelo de avaliação, onde se estabelece os níveis de impacto ou de referência, estes níveis de impactos são ordenados para possibilitar a comparação entres os descritores.

Os níveis de referências são identificados e estabelecem padrões de desempenhos levando em consideração a percepção dos decisores envolvidos no processo de criação do instrumento. Segundo Gonçalves (2012), logo que se definem os descritores, inicia-se a definição dos níveis de impacto, esses níveis são chamados de nível bom e nível neutro. Ainda segundo Gonçalves (2012) o nível de referência “Bom” determina o desempenho desejado para um descritor. O Nível “Neutro” indica o desempenho mínimo desejado para um descritor. O nível bom é o divisor entre o desempenho de excelência e o desempenho a nível bom, enquanto o nível neutro determina o limite entre o desempenho mínimo e o comprometedor, sendo o desempenho acima do nível bom classificado como excelente, entre bom e neutro, como adequado, e abaixo do nível neutro, comprometedor, conforme a Figura 2:

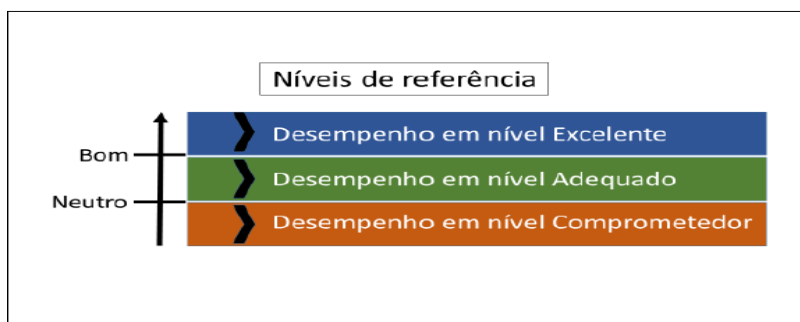


Figura 2: Níveis de referência
Fonte: Gonçalves (2012)

A determinação dos níveis de referências possibilita a mensuração do desempenho, que permite a obtenção de informações de cada indivíduo para uma tomada de decisão, Sink e Tuttle (1993) consideram a mensuração do desempenho como o processo pelo qual se decide o que medir se realiza a coleta, a interpretação e a avaliação de dados obtidos, os mesmos autores ainda afirmam que a mensuração é parte complementar do sistema gerencial. Através da mensuração do desempenho que se obtém informações para a avaliação de um processo, verificando-se se os objetivos estão sendo atingidos ou não, podendo assim definir plano de ação para possíveis correções.

Assim é determinado para cada descritor criado para avaliar o desempenho do indivíduo níveis de referências capazes de medir a sua performance. Pode-se notar então nos estudos apresentados no Quadro 1 que todos propuseram a criação de modelos de avaliação que buscam auxiliar os gestores públicos a entenderem o desempenho dos indivíduos que desenvolvem suas atividades dentro destas instituições levando em consideração toda subjetividade presente no ambiente público.

3. MÉTODO

A abordagem metodológica desta pesquisa é quali-quantitativa, onde por meio de procedimentos sequencias, busca-se ampliar os resultados de um método com a utilização do outro método, (CRESWELL, 2007). Para Richardson (1999, p.70), *eles se diferenciam não só pela sistemática pertinente de cada um deles, mas, sobretudo pela forma de abordagem do problema*. A interação entre essas abordagens tem sido vista com um olhar muito positivo, já que essa relação aumenta o nível de credibilidade da pesquisa (OLIVEIRA, 2010). Assim o método escolhido deve ser apropriado para o tipo de estudo que se deseja realizar.

O método qualitativo envolve técnicas que buscam descrever os significados, de determinado acontecimento. O mesmo se difere do método quantitativo devido não utilizar

da estatística no processo de análise dos dados coletados (HOPPEN et al. 1996). Já o método quantitativo, caracteriza tanto pela quantificação dos dados coletados quanto pela análise destes dados por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória se caracteriza por uma necessidade do pesquisador se familiarizar com o tema, buscando desenvolver conhecimento através de pesquisas relacionadas ao assunto proposto. Para Gil (1999, p.43), *este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipótese precisas e operacionalizáveis*. Tem como objetivo desenvolver conhecimento sobre determinado tema, e ao mesmo tempo ajudar o pesquisador a se relacionar-se com o fenômeno estudado (LAKATOS E MARCONI, 1997).

A pesquisa descritiva busca descrever uma população ou um fenômeno (GIL, 1999). Essa modalidade de pesquisa obriga o pesquisador a buscar uma grande quantidade de informação sobre o tema pesquisado, assim pretende descrever fatos ou fenômenos (TRIVIÑOS, 2011). Busca-se explorar e descrever os fenômenos sociais estudados. Portanto, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva.

Esta pesquisa buscou identificar na literatura existente, e nos trabalhos desenvolvido por Borges (2019) intitulados: “A importância da avaliação de desempenho individual (ADI): uma revisão integrativa” e “Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.: uma revisão integrativa”, os descritores que possam permitir a mensuração e consequentemente a avaliação do desempenho individual. Foi realizada uma pesquisa nas seguintes bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), SciVerse Scopus (scopus), SCIELO e Anpad, com a intenção de selecionar pesquisas desenvolvidas nos últimos dez anos, que criaram modelos de avaliação de desempenho individual e que utilizaram como metodologia o MCDA-C, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Pesquisas encontradas sobre modelos de avaliação de desempenho individual

Título	Autores	Ano/ país/ base de dados
Proposta de Uso da MCDA-C no Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho para Auxiliar a Gestão do Dimensionamento dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande	Juliana Fausto Flores	2018/ Brasil/ Capes
Avaliação do desempenho de oficiais militares, fundamentada na metodologia multicritério de apoio à decisão Construtivista – MCDA-C.	Marco Aurélio Gonçalves	2012/ Brasil/ Capes
Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do Poder Judiciário	André Antônio Gavazini,	2017/ Brasil/ Capes
Avaliação de desempenho multicritério construtivista na gestão administrativa de hospital	Leticia Fernanda Pires Alves	2019/ Brasil/ Capes

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Na tentativa de identificar os principais descritores para uma avaliação de desempenho individual, esta etapa baseou-se nos resultados obtidos por Gonçalves (2012), e assim adaptados para essa pesquisa, à escolha se deu devido o instrumento criado na pesquisa do autor já ter sido aplicado em teste.

Assim foram identificados 37 descritores criados na pesquisa de Gonçalves (2012), estes divididos em três áreas de preocupação: competências técnicas, competências pessoais e competências profissionais. Para o autor a definição dessas áreas busca ampliar o entendimento de todo contexto da avaliação, bem como ajudar na construção dos Pontos de Vistas Fundamentais (PVF). E a partir da definição dessas áreas foram criadas dezessete PVF conforme a visão do decisor envolvidos no processo de criação. A área de competências técnicas foi subdividida nos seguintes PVF's: responsabilidade; representação institucional; capacidade operacional; capacidade administrativa; conduta social; e aspectos judiciais. A área de competências pessoais foi subdividida nos seguintes PVF's: formação acadêmica;

produção acadêmica; produção técnica profissional; capacidade física; saúde física; e capacidade psicológica. A área de competências profissionais foi subdividida nos seguintes PVF's: formação profissional; cursos profissionais; tempo de serviço; tempo de permanência no posto; e condecorações.

Uma vez identificado os descritores criados pelo autor, estes foram corroborados com achados de outros autores, que permitiram reforçar e adaptar os achados de Gonçalves (2012). Para o uso dos descritores criados por Gonçalves (2012), foram escolhidos 21 descritores, divididos em sete pontos de vistas fundamentais, a seleção dos descritores se deu utilizando como critério de escolha os que foram citados pelo menos por dois autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a seleção do trabalho de Gonçalves (2012) para a seleção dos descritores, seguindo os critérios já estabelecidos no método descrito anteriormente, inicia-se a fase de análise dos resultados encontrados, iniciando pelo levantamento pelas áreas de preocupação, e dos pontos de vistas fundamentais apresentados na pesquisa do autor. A partir das análises e das informações que permitam uma melhor compreensão do contexto apresentado pelo autor, este avançou-se no sentido de iniciar a construção do modelo com a identificação dos pontos de vistas fundamentais (PVF), que são os aspectos mais importantes a serem considerados no contexto de avaliação. De acordo com Bana e Costa et al. (1999), os pontos de vistas fundamentais são umas das primeiras preocupações que emergem dos decisores quando confrontados com o contexto a ser analisado. A identificação dos PVFs constitui uma das bases para a elaboração do modelo de avaliação de desempenho individual e, em consequência, exige uma considerável atenção por parte dos envolvidos no processo de construção.

Segundo Gonçalves (2012) a construção dos descritores tem como propósito a criação de escalas ordinais que ajudaram no processo de avaliação conforme o objetivo proposto pela organização, os descritores são indicadores de desempenho criados a partir das áreas de preocupação e dos PVFs analisados na fase anterior, e tem como principal objetivo mensurar o impacto de cada ação e suas consequências, estes são escalas ordinais que refletem a direção de preferência do decisor sob cada item a ser avaliado. É através dos descritores que pode-se mensurar ordinalmente o desempenho das ações potenciais, sendo entendidas, segundo Dutra (1998, p.55), como *um conjunto de níveis associados a um Ponto de Vista, o qual descreverá, em forma exaustiva, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais.*

Gonçalves (2012) em sua pesquisa define três áreas de preocupação: competências técnicas, competências pessoais e competências profissionais. Para o autor a definição dessas áreas busca ampliar o entendimento de todo contexto da avaliação, bem como ajudar na construção dos PVF. E a partir da definição dessas áreas foram criadas dezessete PVF's conforme a visão do decisor envolvidos no processo de criação. A área de competências técnicas foi subdividida nos seguintes PVF's: responsabilidade; representação institucional; capacidade operacional; capacidade administrativa; conduta social; e aspectos judiciais. A área de competências pessoais foi subdividida nos seguintes PVF's: formação acadêmica; produção acadêmica; produção técnica profissional; capacidade física; saúde física; e capacidade psicológica. A área de competências profissionais foi subdividida nos seguintes PVF's: formação profissional; cursos profissionais; tempo de serviço; tempo de permanência no posto; e condecorações.

Após análise e identificação dos PVF criados na pesquisa de Gonçalves (2012), inicia-se a próxima etapa, dos resultados, o levantamento de todos descritores que o autor usou em seu trabalho sendo estes que por sua vez permitem a mensuração e a avaliação do desempenho individual.

Seguindo a linha de pesquisa desenvolvida por Gonçalves (2012), que buscou criar descritores relevantes à avaliação de desempenho na visão dos decisores o Quadro 3 apresenta os descritores desenvolvidos pelo autor e algumas referências que permitiram reforçar e adaptar os achados de Gonçalves (2012).

Quadro 3: Descritores criados por Gonçalves (2012)

Descritores	Referências
Pontualidade no trabalho; Assiduidade; Atitudes / Iniciativa	Gonçalves (2012); Gavazini (2017); Dutra (1998); Sampaio (2015)
Pontualidade nos compromissos internos e externos; Utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição; Evolução na prestação do serviço; Habilidade em conhecimentos adicionais; Habilidade de inovação, Formação profissional; Qualidade na prestação de serviço.	Gonçalves (2012); Dutra (1998)
Aptidão no exame de saúde; Manuais publicados; Atendimento a requisições diversas; Permanência no posto; Cursos realizados na instituição; Cursos profissionais; Requisições e convocações; Elogios e punições; Infrações penais; Livros publicados; Comportamento social; Infrações disciplinares; Artigos publicados; Ordem no local de trabalho.	Gonçalves (2012);
Zelo pela infraestrutura; Cumprimento de prazos; Grau de disponibilidade / Prontidão; Experiência em virtude do tempo de serviço.	Gonçalves (2012); Gavazini (2017); Dutra (1998);
Participação em eventos externos	Gonçalves (2012); Flores (2018)
Habilidade de comunicação; Planejamento estratégico	Gonçalves (2012); Dutra (1998); Alves (2019)
Habilidade de liderança	Gonçalves (2012); Gavazini (2017); Dutra (1998); Alves (2019)
Local de trabalho, equipamentos e recursos materiais.	Gonçalves (2012); Dutra (1998); Dal Molin (2011); Sampaio (2015)
Níveis de graduação / Escolaridade	Gonçalves (2012); Gavazini (2017); Dal Molin (2011)
Capacitação	Gonçalves (2012); Gavazini (2017); Dutra (1998); Dal Molin (2011); Alves (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Dando continuidade na análise da pesquisa de Gonçalves (2012), e tentando demonstrar a importância dos descritores criados pelo autor, foram selecionados 21 descritores, divididos em sete pontos de vistas fundamentais, a seleção dos descritores se deu utilizando como critério de escolha os que foram citados pelo menos por dois autores, pode-se observar os descritores selecionados no Quadro 4:

Quadro 4: Descritores escolhidos e separados por PVF's

Área: Competências Técnicas	
PVF	Descritores
Responsabilidade	Pontualidade no trabalho; Pontualidade nos compromissos internos e externos; Utilização para uso particular de equipamentos e serviços da instituição; Zelo pela infraestrutura.
Representação institucional	Participação em eventos externos; Habilidade de comunicação.
Capacidade Operacional	Habilidade de liderança
Capacidade Administrativa	Cumprimento de prazos; Local de trabalho, equipamentos e recursos materiais; Assiduidade; Atitudes; Grau de disponibilidade / Prontidão; Planejamento estratégico; Evolução na prestação do serviço; Qualidade na prestação de serviço.
Área: Competências Pessoais	
PVF	Descritores
Formação acadêmica	Níveis de graduação; Formação profissional.
Área: Competências Pessoais	
PVF	Descritores
Cursos Profissionais	Capacitação; Habilidade em conhecimentos adicionais; Habilidade de inovação.
Tempo de Serviço	Experiência em virtude do tempo de serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A fase de escolha dos descritores, e de acordo com Ensslin et al. (2001) a que mais influência na qualidade do modelo de avaliação de desempenho individual, na escolha que é possível determinar se os descritores são passíveis de mensuração, assim como no processo para identificar ações de aperfeiçoamento. O Quadro 4 apresenta-se os 21 descritores escolhidos utilizando como parâmetros os citados por mais de dois autores apresentado no Quadro 3, entende-se que estes podem ser considerados os mais relevantes, pois já foram utilizados em outras pesquisas, e com isso podem trazer melhores resultados em uma possível elaboração de um modelo de avaliação de desempenho.

Dutra (1998) afirma que os descritores em um modelo de avaliação é um conjunto de níveis associados a um ponto de vista fundamental, o qual descreverá, em forma, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais. Com isso os descritores definidos no quadro 4, poderá auxiliar na construção de instrumentos de avaliação de desempenho individual para a gestão pública, já que entende-se que com esse resultado obtido respeitado os critérios apresentado acima, a fase de estruturação do MCDA-

C já está realizada, podendo assim utilizar esses descritores e inicia-se a montagem do modelos de avaliação a partir da fase de avaliação.

Ao fim dessa análise pode-se destacar como um aspecto importante a individualização do instrumento de avaliação de desempenho individual para gestão pública, devendo, caso se pretenda utilizar para instituição pública proceder a adaptações de acordo com a percepção do gestor da instituição que se pretende aplicar, já que a partir das análises dos resultados identificar-se que não são muitos os autores que utilizam os mesmos descritores, ou seja, existe uma pulverização dos descritores utilizados nas avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar descritores criados em instrumentos de avaliação desempenho individual voltado para gestão pública e que tenham utilizado a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Para levantamento dos descritores utilizados em outras pesquisas foi utilizado os trabalhos desenvolvidos por Borges (2019) conforme já citado nesta pesquisa, através de suas pesquisas foi identificado e utilizado como base o trabalho de Gonçalves (2012), e os descritores levantados por este autor foram corroborados com os outros autores selecionados. Foram selecionados 21 descritores, entende-se que estes podem ser considerados os mais relevantes, pois já foram utilizados em outras pesquisas.

A pesquisa demonstra que não existe descritores consolidados para o tema avaliação de desempenho para gestão pública, deixando claro que por ser um ambiente com grande diversidade, a utilização de descritores padrão poderá deixar de mostrar o verdadeiro resultado para esse ambiente, já que todos os artigos analisados estão alinhados com o tema, e buscam de alguma forma definir os critérios e avaliar o desempenho do indivíduo.

Demonstra-se também as limitações desse estudo, a falta de pesquisas sobre o assunto, o que sugere-se novos estudos sejam feitos ampliando as bases de dados pesquisadas, podendo assim ampliar o número de amostras para que se obtenha maior embasamento e consequentemente um maior número de descritores levantados.

REFERÊNCIAS

ALVES, L.F.P. **Avaliação de desempenho multicritério construtivista na gestão administrativa de hospital**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Tecnológica Federal de Paraná, Pato Branco, 2019.

BANA e COSTA, C. A. **Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão**. Pesquisa Operacional, v.13, n.1, p. 09-20, Jun. 1993.

BARROS, A. J. O.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica** – 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CARPES, M.M.M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. **Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA Construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes**. *Revista Alcance*, v. 13, n. 1, p. 91- 112, jan./abr. 2006

Clintworth M.; Boulougouris E.; Lee BS. **Combined MCDA & CBA in the assessment of maritime projects financed by the European Investment Bank**. *Marit Econ Logist* 2017:1–19.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAL MOLIN, L. H. M. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE TUBARÃO / SC: A PROPOSTA DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA/C**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. *et al.* **O Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C para a Incorporação da Dimensão Integrativa nos Processos de Avaliação de Desempenho Organizacional**. I Encontro da Administração da Informação, Florianópolis, 2007.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Insular. Florianópolis, 2001.

ENSSLIN, L. *et al.* **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores**. *Production*, [s.l.], v. 23, n. 2, p.402-421, jun. 2013.

FLORES, J.F. **Proposta de uso da MCDA-C no desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para auxiliar a gestão do dimensionamento dos servidores da**

universidade federal do Rio Grande. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018.

GAVAZINI, A.A. **Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: o caso do poder judiciário.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M.A. **Avaliação do desempenho de oficiais militares, fundamentada na metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

HARLEZ, Y.; MALAGUENO, R. **Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance.** Management Accounting Research, v. 7, n. 1, mar. 2015.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, E.; MOREAU, E. **Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação.** Read, ed.3 v.2 n.2, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONGARAY A.A.; ENSSLIN L. **Use of multi-criteria decision aid to evaluate the performance of trade marketing activities of a Brazilian industry.** Manag Organ Stud 2015.

LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; DUTRA, A.; SILVA, P. R. M. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação de desempenho do trade marketing: um caso ilustrado no setor farmacêutico.** Revista Produção Online, v.16, n. 1, p. 49-76, jan./mar. 2016.

LYRIO, M. V. L. *et al.* **Análise da implementação de uma estratégia de investimento em ações baseada em um instrumento de apoio à decisão.** Contaduría y Administración. Cidade do México, p. 113-143. jan. 2015

BORGES, M. R. **A importância da avaliação de desempenho individual (adi): uma revisão integrativa.** Catalão, out, 2019.

BORGES, M. R. **Instrumentos de avaliação de desempenho individual na gestão pública que utilizaram a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C: uma revisão integrativa.** Catalão, out, 2019.

MACHADO, T. P. S. O. **Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Produtos para uma Empresa de Fogões.** 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

NISHIYAMA, M. A. *et al.* **Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público.** Revista de Ciências da

Administração, [s.l.], v. 1, n. 1, 1 maio 2017. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

RECK, A. B. **Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão nas Relações entre Produtores Rurais e Agroindústria na Cadeia da Avicultura de Corte**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

Roy B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Amsterdam: Kluwer; 1996.

SAMPAIO, F.P. **Avaliação de desempenho individual (adi) dos servidores Públicos na superintendência regional de ensino de Teófilo Otoni**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Em relação ao primeiro artigo, constatou 19 pesquisas no período temporal e bases de dados escolhidos, que estudaram diretamente a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública. Estes trabalhos foram analisados de forma completa e verificou-se que todos salientam a avaliação de desempenho na visão da gestão pública, demonstrando sua relevância e a necessidade de não ser enxergada apenas como um instrumento de cumprimento de burocracia, mais uma ferramenta capaz de analisar o servidor público de forma a identificar pontos forte e pontos fracos nestes, e com isso ser capaz de desenvolver estratégias de melhoria e consequentemente auxiliando no alcance dos objetivos da instituição. Os estudos sobre o assunto da avaliação de desempenho abordada no artigo não têm aproveitado a fundo essa temática, mesmo identificando que ela contribui para a prática de uma gestão pública eficiente e de qualidade.

O segundo artigo realizou-se um estudo também utilizando a revisão integrativa, mas dessa vez buscando instrumentos criados para avaliar o desempenho individual na gestão pública e que tenha utilizado a metodologia multicritério de apoio a tomada de decisão – MCDA-C, por meio desse foi possível verificar a grande escassez de modelos de avaliação criados para essas instituições, já que conforme apresentado no estudo, ao implantar uma avaliação de desempenho na administração pública deve-se levar em consideração as subjetividade desse setor, juntamente com a visão do decisor, somente assim será capaz de obter uma avaliação eficiente e coesa com o ambiente onde está será aplicada.

Por fim o terceiro artigo realizou-se um estudo exploratório por meio do qual foi possível identificar descritores utilizados e mais de um modelo de avaliação, modelos estes que foram criados especificadamente para serem aplicados na gestão pública, levando em consideração todas suas particularidades e as subjetividade que encontra-se nessas instituições. Embasado na pesquisa de Gonçalves (2012) pôde identificar tais descritores que foram utilizados por mais de dois pesquisadores na criação de seus instrumentos e assim servir como base para criação de futuros modelos de avaliação voltados para os entes públicos.

E por fim, a reflexão da complexidade da avaliação de desempenho voltado para o setor público e de extrema importância para os dias atuais, mais deve-se levar em consideração as condições que cerca essas instituições suas objetividades e subjetividades como condição de facilitar ou de dificultar o processo de implantação da ferramenta. Pode-se verificar então com esse estudo que a avaliação é de fato extremamente relevante a

necessidade de compreensão do desempenho do servidor público, bem como a necessidade de incorporar outros processos para reforçar os efeitos desse instrumento e suas consequências.

Como limitações da pesquisa destacam-se a individualização do modelo de avaliação de desempenho de servidor público, devendo assim, proceder adaptações própria de acordo com a percepção do gestor e do local a ser aplicado o modelo. Deve-se apontar também como limitações a dificuldade de encontrar pesquisas voltada para criação de modelos de avaliação voltados especificadamente para o setor pública nos últimos 10 anos.

Para a realização de futuros trabalhos sobre o tema apresentam-se as seguintes sugestões: expansão do número de critérios de inclusão para a identificação de trabalhos voltados para criação de modelos voltados para a gestão pública, buscar expandir a necessidade de desenvolver a cultura de implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS (Introdução Geral)

ABRUCIO, F. L.; **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático:** a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

ABU-DOLEH, J.; WEIR, D. **Dimensions of performance appraisal systems in jordanian private and public organizations:** the international journal of human resource management, v. 18, n. 1, p. 75-84, 2007.

ACKOFF, R.; SAUSIENE, M. **Pesquisa operacional.** Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro, 1979

ALMEIDA, F.E.A. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional:** um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia. In: VII Encontro de administração pública e governança, São Paulo.2016.

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R.F.; M; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional.** Anais Eletrônicos da Associação Brasileira de Engenharia da Produção. Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

ALVES, F.T. **Avaliação de desempenho da administração pública.** Revista de Ciência Gerenciais, v. 14, n. 20. 2010.

ALVES, F.T. **Avaliação de desempenho na administração pública.** Revista Ciências Gerenciais, Belo Horizonte, p. 87-104, 15 mar. 2012.

ALVES, L.F.P. **Avaliação de desempenho multicritério construtivista na gestão administrativa de hospital.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Tecnológica Federal de Paraná, Pato Branco, 2019.

AMARAL, B.G. ENSSLIN, S.R. VALMORBIDA, S.M.L. DUTRA, A. **Avaliação de desempenho de servidores públicos:** o que a literatura nos ensina? I Congresso Internacional de Desempenho do Setor público, Florianópolis, set. 2017.

BANA e COSTA, C. A. **Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão.** Pesquisa Operacional, v. 13, n.1, pp. 09-20, Junho/1993.

BAPTISTA, A.L.X.; SANABIO, M.T. **Avaliação de desempenho de técnico administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Santa Catarina, p. 182-205. 2013.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira:** o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BARROS, A. J. O.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica** – 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BELL, J.; LOPES, M. F. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. São Paulo: Artmed, 2008.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1983.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BEVIR, M.; RHODES, R. A. W. *A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation*. Institute of Governmental Studies, University of California, Berkeley, 9 March 2001.

BIANCO, M.F.; MARQUES, S.V.D.O. **Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal**. In: IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, Brasília. 2013.

BLONSKI, F. *et. al.* **O controle gerencial na perspectiva do New Public Management**: o caso da adoção do *Balanced Scorecard* na Receita Federal do Brasil. Administração Pública APGS, janeiro-março, 2017. Disponível em: < <file:///F:/O%20Controle%20Gerencial%20na%20Perspectiva%20do%20New%20Public%20Management%20O%20Caso%20da%20Ado%C3%A7%C3%A3o%20do%20Balanced%20Scorecard%20na%20Receita%20Federal%20do%20Brasil%20%20Blonski%20%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20e%20Gest%C3%A3o%20Social.html#.XA-AvttKjIU> >. Acesso: 09/09/2018.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; LYRIO, V. L. M.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro**: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). Revista Alcance, v. 18, n. 2, 2011.

BRASIL. **Constituição federal de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 08 nov.2018.

_____. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: 1995.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A nova política de recursos humanos**. Cadernos MARE da Reforma do Estado. n. 11. Brasília: MARE, 1997.

_____. **Decreto nº 7.133**, de 19 de março de 2010. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 08 nov. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, estado social e reforma gerencial**. Revista de Administração de Empresas. V. 50, São Paulo, Jan/Mar 2010. Disponível em:< <http://www.bresserpereira.org.br/documento/3829>>. Acesso: 12/09/2018.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. *Consequences of the performance appraisal experience*. Personnel Review, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas**. Lisboa: RH Editora, 1990.

CAPELLA, A. C. N. **Mudança organizacional e transformações na gestão pública**. In BIZELLI, J. L. e FERREIRA, D. A. O. Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão. Piracicaba, Jacintha, 2009. (pp. 35-54). Disponível em:< http://www.academia.edu/18659900/Mudan%C3%A7a_Organizacional_e_Transforma%C3%A7%C3%B5es_na_Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica>. Acesso: 09/09/2018.

CARVALHO, A.R. de. **Gestão para resultados: diagnóstico da avaliação de desempenho em uma organização do estado brasileiro**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 8 ago. 2016

CARVALHO, E. R.; **Reforma administrativa sob o monte do New Public Management: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda**. 2018. Disponível em:< http://www.academia.edu/3648988/NPM_em_Portugal_Irlanda_e_Espanha>. Acesso: 10/10/2018.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. vol 1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; **Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual**. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA - Brasil. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>>. Acesso: 09/09/2018.

CLÍMACO, J., D. CARDOSO, J. F. S. **Reflexões sobre o ensino da pesquisa operacional**. XXXVI Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, São João del-Rei, MG. 2004.

CORDEIRO, J. P. L.; et.al. **Estratégia de recursos humanos no serviço público federal**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. Setembro de 2017. Disponível em:< <file:///F:/Estrat%C3%A9gia%20de%20Recursos%20Humanos%20no%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20Federal.html>>. Acesso: 20/10/2018.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DHAMMIKA, K.A.S. *Measuring employees' performance in the public sector in Sri Lanka: testing of two models*. Kelaniya Journal of Human Resource Management, Sri Lanka, p. 1-20, 1 jan. 2013.

DALACORTE, D.B. **Avaliação de desempenho no setor público desafios e dificuldades de sua implantação**. Santa Maria: 2014.

DASSO JÚNIOR, A. E.; **Nova gestão pública (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal**. 2018. Disponível em:< <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>>. Acesso: 12/10/2018.

Murphy, A.; MURPHY, K. *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017.

DEWES, F.; PALMAS, D.L.; STEIN, L.M. **Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa**. Portal de Artigos Científicos, Pesquisas, Periódicos e monografias. 04 jul. de 2008. Disponível em: <http://sumario-periodicos.espm.br/index.php/xxxxx/article/view/664>. Acesso em: 22 set. 2018.

DI GIACOMO, W. A.; **O new public management no Canadá e a gestão pública contemporânea**. Interfaces Brasil/Canadá, Rio Grande, nº 5, 2005. Disponível em:< <file:///D:/Meus%20documentos/Downloads/6508-21442-1-PB.pdf>>. Acesso: 20/10/2018

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério**. Revista contemporânea de contabilidade. Ano 02, v. 01, p. 25-56, jan/jun 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, A.; SOUZA, M.C.P.S.; AMBONI, N.; MARQUEZI, T. M. C. **Avaliação de desempenho: histórico, teorias e implantação**. In DUTRA, A.; MIROSKI, C. (Org). Gestão Estratégica de Pessoas: teoria e reflexão na prática de cases. Florianópolis: Insular, 2008.

Experiência de avaliação de desempenho na administração pública federal. Brasília: ENAP, 2000.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. **MCDA: a constructivist approach to the management o human resources at a governmental agency**, Intl. Trans. In Op. Res-ITORS – Plubished by Elsevier, 2000. v. 7, p. 79-100.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista**. Pesquisa Operacional, v. 30, n. 1, p.125-152, 2010.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, S.R.; LIMA, M.V.A. **Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista**. In: ANGELONI, Maria T.; MUSSI, Clarissa C. (org). Estratégias: formulação, implementação e avaliação. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENSSLIN, S. R., DE CAVALHO, F.N., GALLON, A.V., ENSSLIN, L. **Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 7, 2009

FEITOSA, L. V. S.; COSTA, C. E. S.; **Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**. Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016. Disponível em:< <https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>>. Acesso: 20/10/2018.

FERNANDES, L.A.; GOMES, J.M.M.; **Relatório de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação**. Contexto, v.3, n.4. Porto Alegre, 2003.

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FLORES, J.F. **Proposta de uso da MCDA-C no desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para auxiliar a gestão do dimensionamento dos servidores da universidade federal do Rio Grande**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018.

GAVAZINI, A.A. **Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: o caso do poder judiciário**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M.A. **Avaliação do desempenho de oficiais militares, fundamentada na metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

HAJNAL, G.; UGRÓSDY, M. **Use and utilization of performance information in Hungary: exemplary cases from the local- Government and the Higher-Education Sectors**. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Hungria, p. 23-48, 17 jun. 2015.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, E.; MOREAU, E. **Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**. Read, ed.3 v.2 n.2, 1996.

JAIN, P. **Strategic human resource development in public libraries in Botswana**. Library Management, v. 26, n. 6/7, p. 336-350, 2005.

KEENEY, R. L. **Value focused-thinking**: a path to creative decision-making. Cabridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KERSTEN, T.A; ISRAEL, M.S. **Teacher evaluation**: principal's insights and suggestions for improvement. Planning and Changing, Normal: 2005. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ737642.pdf>>. Acesso em 08 abr 2018.

LACERDA, O. R. T.; ENSSLIN, L.; ROLIM ENSSLIN, S. **A performance measurement framework in portfolio management: a constructivist case**. Management Decision, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LACOMBE, F.; HELBORN, M.A. **Administração**: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAVOR, L.D.; VILLARDI, B.Q. **Avaliação de desempenho individual**: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). EnANPAD. São Paulo/SP, 2015

LEITÃO, M.F.F. **Avaliação de desempenho de pessoal técnico em instituições de pesquisa e desenvolvimento**. Rev. Adm. IA - USP. Vol. 14, 1979.

LEMOES, F.T. **Avaliação de desempenho de uma empresa de prestação de serviços utilizando a metodologia MCDA-C**: estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LISBOA, F. V.; ENSSLIN, L.; PETRI, S. M. **Modelo construtivista para apoio à gestão da atividade de pessoal na coordenadoria de auditoria e controle do ministério público de Santa Catarina**. CIDESP. ANAIS. AGOSTO 2018.

LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L. **Use of multicriteria decision aid to evaluate the performance of trade marketing activities of a Brazilian industry**. Management and Organizational Studies, v. 2, p. 15-31, 2015

LONGARAY, A. A.; Ensslin, L., Ensslin, S., Dutra, A.; Silva M., P. R.. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação de desempenho do trade marketing**: um caso ilustrado no setor farmacêutico. Revista Produção Online, v. 16, n. 1, p. 49-76, 2016.

LOURENÇO, C.D.S.; TEIXEIRA, T.C.; SANTINELLI, F. **Carreira docente, avaliação de desempenho e progressão horizontal**: um estudo em sete universidades federais do sul-sudeste de Minas Gerais. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Brasília. 2011.

LYRIO, M.V.L. **Modelo para avaliação de desempenho das secretarias de desenvolvimento regional (SDR's) do governo do estado de Santa Catarina**: a perspectiva da MCDA-C. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LYRIO, M. V. L.; BROTTI, V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Proposta de um modelo para avaliar o grau de transparência das demonstrações financeiras publicadas por uma instituição pública de ensino superior brasileira**: a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. Contabilidade, Gestão e Governança (Revista UnB Contábil), v. 11, n. 1-2, p. 170-186, jan-dez 2008.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

MACHADO, F.M. **Desestatização e privatização no Brasil**. Revista digital de direito administrativo, São Paulo, p. 99-119, 1 set. 2014.

MADUREIRA, C. **A avaliação de desempenho no contexto da administração pública**. Actas do 3º Encontro INA cujo tema foi “A reinvenção da Função Pública”, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A.; (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. São Paulo: Ed. Fundap, 2005. Disponível em:< http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso: 12/10/2018.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, A.L.; MORAIS, K. de; ALBERGARIA, A.R. **Gerenciamento de desempenho de servidores públicos**: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.2, n.1, p. 109-134, jan./mar., 2010.

MARTINS, L. V.; CASSUNDÉ, F. R. **Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano Adequado às Necessidades de Excelência nos Serviços Públicos**. Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 9, n. 26, p. 118-141, 2015.

MELO, M.M.B. de *et al.* **Avaliação de desempenho de administradores no estado de Roraima**. Roraima. 2009.

MIRANDA, R.A.R.F. **A Avaliação de Desempenho na administração pública: O caso da Delegação do MED do Porto Novo.** Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, 2014.

MOLIN, L.H.N.D. **Avaliação de desempenho da secretaria municipal da indústria e comércio de Tubarão / SC:** a proposta da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA/C. 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MOTTA, P. R. M. **O estado da arte da gestão pública.** Revista de Administração de Empresas, v.53, n.1, p. 82-90, jan./fev., 2013.

MOURA, E. **Gestão dos recursos humanos:** influências e determinantes do desempenho. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

MOURA, G. *et al.* **Avaliação de desempenho no serviço público:** um estudo em uma universidade federal. Revista Gestão & Conhecimento, 22 jan. 2015.

NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas:** por que, o que e como. Lisboa: Caminho, 2002.

NISHIYAMA, M.A. *et al.* **Modelo multicritério para avaliação de desempenho:** um estudo de caso para gestão de compras no setor Público. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 9-28, 12 mar. 2016.

OLIVEIRA, A.S. **As implicações da avaliação de desempenho no setor público.** Especialização em Gestão Pública Municipal na Pós-Graduação Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2011.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PEIXER, E; BARATTO, J.S.M; DE CARVALHO, D.S.F. **Avaliação de desempenho do servidor público.** Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário. Universidade do Sul de Santa Catarina. Unisul Virtual. Santa Catarina, 2008.

PEREGRINO, F. O.F.; **A nova administração pública no Brasil (1995/2009):** uma avaliação do modelo de organização social na área da Ciência & Tecnologia. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009. Disponível em:< http://cbpfindex.cbpf.br/publication_pdfs/TESE060809-vF.2009_11_05_18_30_30.pdf>. Acesso/ 12/10/2018.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A.; **Governança e New Public Management:** convergências e contradições no contexto brasileiro. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B392.pdf>>. Acesso: 09/09/2018.

PILLAY, P; SUBBAN, M. **Performance management:** a local government perspective in South Africa. African Journal of Public Affairs, 2007.

PINTO, J.F.; BEHR, R.R. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, p. 795-820, 6 fev. 2015

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7.ed. São Paulo: LTR, 1999.

RAQUEL, I. **Governança pública**: a consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 2012.

REYNAUD, P.D.; TODESCAT, M. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública**: estado da arte na literatura internacional e nacional. TREGES - Revista de Gestão, Brasil, p. 85-96, 2 set. 2015.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROY, B. **Decision-aid and decision making**, in: BANA e COSTA (ed.) Readings in Multiple Criteria Decision Aid, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.

ROY, B. **Decision science or decision-aid science**. European Journal of Operational Research, v. 66, p. 184-203, 1993.

ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Springer Science & Business Media, 2013.

SAMPAIO, F.P. **Avaliação de desempenho individual (adi) dos servidores Públicos na superintendência regional de ensino de Teófilo Otoni**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SANTOS, P.R.G. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública direta**: aspectos determinantes de sua efetividade. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasil, 2005.

SANO, H. **Nova gestão pública e accountability**: o caso das organizações sociais paulistas. Fundação Getúlio Vargas, 2003. Disponível em:< <http://www.bresserpereira.org.br/documento/1872>>. Acesso: 12/09/2018.

SANTOS, A. P. dos. **Gestão por competências e avaliação de desempenho**: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública. In: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 13. 2008, Buenos Aires, Argentina. Anais [...]. CLAD, 2008.

SANTOS, H.R ; VIEIRA, F.O. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. Rio de Janeiro, 2008.

SEABRA, S. N.; **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. 2001, p. 25. RAP Rio de Janeiro 35(4):19-43, Jul./Ago. 2001. Disponível em:<

[file:///D:/Meus%20documentos/Downloads/6394-12184-1-PB%20\(4\).PDF](file:///D:/Meus%20documentos/Downloads/6394-12184-1-PB%20(4).PDF)>. Acesso: 09/09/2018.

SECCHI, L.; **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 43(2), 347-369, 2009. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso: 09/09/2018.

SNELL, S.; BOLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, C. M. **Atributos da governança pública**: mecanismos de atendimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos Urbanos no município de Catalão (GO). Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2016

STASSUN, C.C.S.; WIPPEL, F. **Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público**: avanços da política de rh na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-sc. Planejamento e políticas públicas, Itajaí. 2013

STONER, A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. Ed, São Paulo: LTP, 1994.

TANWIR, M.; CHAUDHRY, A. **Reforming a broken system**: a new performance evaluation system for Pakistan civil servants. Pakistan Development Review, v. 55, n. 1, p. 49, 2016.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4 ed. rev, e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAVARES, A.S.; ROSA, J.R. da; LIMA, L.E.A. **O Processo de avaliação de desempenho no setor público**: a percepção de servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENANPAD, São Paulo. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.

VAN DER HEIJDEN, B I.; NIJHOF, A. H. J. **The value of subjectivity**: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. The International Journal of Human Resource Management, v. 15, n. 3, p. 493-511, 2004.

VELASCO, S. M.V.; SILVA, M. T. **Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal**. IV congresso consad de gestão pública. Brasília, 2011.

VELASQUEZ, M. HESTER, PT. **An analysis of multicriteria decision making methods**. International Journal of Operations research 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, S. de P. et al. **Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde:** além dos limites e testando possibilidades. Saúde em Debate. v. 41, n. 112, p. 110-121, 2017.

VIMIEIRO, J. V.; **Mudança organizacional na administração pública: análise da implantação de um centro de serviços compartilhados.** Fundação João Pinheiro, 2016. Disponível em:< <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/369/2/FJP05-000407.pdf>>. Acesso: 20/10/2018.

WAXIN, M. F.; BATEMAN, R. **Public sector human resource management reform across countries:** from performance appraisal to performance steering? European Journal of International Management, v. 3, n. 4, p. 495-511, 2009.