



ARTIGOS

O IMPACTO DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO NAS RELAÇÕES LABORAIS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | PERSPECTIVAS ENCONTRADAS NA LITERATURA

Andréia Fernandes Marques¹, Ana Cláudia Rodrigues²

1- ISCAP - Porto Polytechnic

2- ISCAP - Politécnico do Porto & CEOS.PP

RESUMO

No âmbito da modernização da Administração Pública portuguesa foi estabelecido o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, (SIADAP), que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, garantido a coerência e harmonia na ação dos serviços e colaboradores. Com este sistema prevê-se a promoção da motivação profissional dos colaboradores e o desenvolvimento das suas competências (artigo 1.º, Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro). A investigação científica tem estudado vários aspetos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, no entanto, há uma temática ainda pouco explorada: a das consequências destes sistemas. O presente trabalho atualiza a tipologia idealizada por Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), com as novas perspectivas da literatura e apresenta um modelo para analisar os efeitos de um sistema de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública.

Palavras Chave: Administração Pública; Avaliação de Desempenho; Gestão de Desempenho; Relações Laborais; SIADAP.

ABSTRACT

In the context of the modernization of the Portuguese Public Administration, the Integrated Management and Performance Evaluation System for Public Administration (SIADAP) was established, which aims to contribute to the improvement of the performance and quality of service of public administration, for the coherence and harmony of the action of the services, managers and other workers and for the promotion of their professional motivation and development of competences (article 1, Law no. 66-B / 2012, of December 31). Scientific research studied several topics of performance management and evaluation systems, however, there is an under-explored one: the consequences of these systems. This study updates the typology proposed by Franco-Santos, Lucianetti and Bourne (2012) with new perspectives of the literature, presenting a framework which analyses the consequences of the implementation of performance evaluation systems in the Public Administration context.

Keywords: Labor Relations; Performance Appraisal; Performance Management; Public Sector; SIADAP.

Submetido em 25 de Abril de 2017

Aprovado em 17 de Outubro de 2017

Sistema de avaliação doble blind review

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm investido muitos recursos na concessão, implementação e utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, seguindo um princípio similar, embora implícito, de que a gestão e avaliação do desempenho é uma prática fulcral para o desenvolvimento sustentável das organizações (Micheli & Mari, 2014).

Ao nível da investigação científica existem diversos estudos relacionados com a concessão, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, nomeadamente, em diversos contextos e estruturas organizacionais (por exemplo, Suhardi, A., 2015; George, R., Siti-Nabiha, A., Jalaludin, D. & Abdalla, Y., 2016; Ivars, J. & Martínez, J., 2015). No entanto, apesar da valorização destes sistemas para a melhoria do desempenho organizacional e das pessoas, constata-se que os efeitos dos sistemas são, ainda, pouco estudados e explorados.

No período de pesquisa que se refere a esta análise da revisão estruturada da bibliografia, o trabalho de Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) foi a única análise encontrada que define,

concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. Estabelecemos como objetivo para este artigo apresentar um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública, tendo por base o modelo de Franco Santos et al. (2012).

A GESTÃO DE DESEMPENHO E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho é definida por Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017) como uma combinação de indicadores que são utilizados para medir a eficiência da atividade organizacional, podendo constituir-se um suporte fulcral para a gestão organizacional.

Segundo Michael (2014) a gestão de desempenho é uma estratégia que potencia a obtenção de melhores resultados uma vez que fornece os meios corretos para que os colaboradores se enquadrem nos objetivos planeados e nos padrões e requisitos organizacionais. O sistema de gestão de desempenho envolve uma compreensão partilhada sobre o que deve ser alcançado e como deve ser alcançado sendo que um dos objetivos de um sistema de gestão de desempenho é desenvolver a capacidade de os colaboradores entenderem a superarem

as expectativas da organização sendo que assim, ficarão capacitados para alcançar o seu melhor desempenho para o seu próprio benefício e para o benefício da organização. Por outro lado, através de um sistema de gestão de desempenho, os colaboradores conseguem compreender qual é o seu papel na organização e de que forma podem contribuir para atingir as metas organizacionais. Na mesma linha de pensamento, é possível que os colaboradores compreendam de que forma os objetivos estratégicos da organização estão alinhados com os seus objetivos individuais. A gestão de desempenho é a base para o desenvolvimento individual e a garantia de que, efetivamente, os colaboradores têm o suporte e orientação necessária para desenvolver e melhorar o seu desempenho. O sistema de gestão de desempenho garante, também, uma cultura baseada na meritocracia e na melhoria contínua.

Henri (2009) refere que a tendência é a de se abandonar a visão mecanicista que vê o sistema de gestão de desempenho como controlo e vigilância de resultados, passando a ser encarado como um sistema que permite analisar resultados e funciona como ferramenta de suporte à gestão.

O processo de avaliação de desempenho pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e eficácia das ações organizacionais passadas (Star, Russ-Eft, Braverman & Levine, 2016). Quando o processo de avaliação de desempenho é corretamente elaborado passa a integrar uma abordagem mais ampla de estratégia de gestão de recursos humanos reconhecida como a gestão do desempenho (Fletcher, 2010).

Para classificar os diferentes efeitos encontrados, de acordo com os diferentes sistemas de gestão de desempenho contemporâneos, Franco-Santos et al. (2012), recorreram à tipologia de Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003) e adaptaram-na às especificidades da sua pesquisa já que a tipologia original se direcionada exclusivamente para o *balancedscorecard*. Deste modo, apresenta-se, seguidamente, uma tipologia onde são identificados quatro tipos de sistemas de gestão de desempenho com base nas componentes do sistema de gestão de desempenho e no seu uso (ver quadro 1).

Quadro 1. Tipos de sistema de gestão de desempenho

Tipo de sistema de gestão de desempenho	A	B	C	D
Componentes	Incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia organizacional;	Incluem medidas de desempenho financeiro e não-financeiro associadas à estratégia da organização, mostrando relações explícitas de causa e efeito entre as medidas;	Incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia;	Inclui medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implícitas ou explicitamente ligadas à estratégia;
Uso	São utilizados para informar a tomada de decisões e avaliar o desempenho organizacional.	São utilizados para informar a tomada de decisões e avaliar o desempenho organizacional	São utilizados para informar tomada de decisão e avaliar as medidas de gestão de desempenho (sem vincular os resultados de avaliação de desempenho a recompensas monetárias).	São utilizados para informar a tomada de decisões, avaliar o desempenho organizacional e de gestão e influenciar as recompensas monetárias.

Fonte: Adaptado de Franco-Santos et al. (2012)

SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, também denominado por SIADAP, surge através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março atualizada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

O SIADAP, segundo o artigo 1.º (Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro), “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da

ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. Este sistema visa integrar a avaliação dos trabalhadores da função pública, abrangidos por contrato ou nomeação (Rocha, 2010).

Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP, adaptados às especificidades das administrações regionais e autárquicas, desde que através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respectivamente (ponto n.º 2, do artigo 3.º).

O SIADAP integra três subsistemas: avaliação do desempenho dos serviços da administração pública, também denominado por SIADAP 1; avaliação do desempenho dos dirigentes da administração pública, abreviadamente designado por SIADAP 2, a avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública, também designado por SIADAP 3. Estes subsistemas funcionam de forma integrada dado que há coerência entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, os objetivos do ciclo de gestão do serviço, os objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (ponto 2, do artigo 9.º).

Tendo por base o exposto, de acordo com a tipologia de classificação dos sistemas de gestão de desempenho concebida por Franco-Santos et al. (2012), anteriormente apresentada, pode considerar-se que o objetivo de implementação do SIADAP, em Portugal, se adéqua com um sistema de gestão de desempenho tipo D. Ou seja, o SIADAP foi concebido com o objetivo de incluir medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implícitas ou explicitamente ligadas à estratégia organizacional e a sua foi concebida a sua utilização para informar a tomada de decisões, avaliar o desempenho

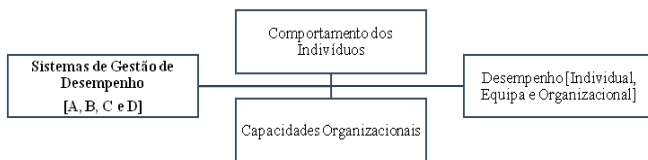
organizacional e de gestão e influenciar as recompensas monetárias. No entanto, o 24.º artigo do Decreto-Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro, determinou a proibição de valorizações remuneratórias. Esta proibição de recompensas monetárias tem sido renovada todos os anos nos sucessivos orçamentos de Estado. Desta forma, tendo por base o enunciado da tipologia de referência pode constatar-se que a utilização do SIADAP faz com que este se possa classificar como um sistema de gestão de desempenho tipo C. Isto é, apesar de incluir medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia organizacional, este sistema é utilizado para informar tomadas de decisão e avaliar as medidas de gestão de desempenho, no entanto, sem vincular os resultados de avaliação de desempenho a recompensas monetárias.

MODELO DOS EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Franco-Santos et al. (2012) apresentam o modelo dos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho através de uma revisão da literatura. Esta revisão da literatura inclui pesquisas com metodologias diversas,

nomeadamente, o estudo de caso, pesquisa de opinião ou pesquisas exploratórias. Os autores deste modelo consideram que há três grandes tipos de efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho: ao nível do comportamento dos indivíduos, ao nível das capacidades organizacionais em termos de processos estratégicos e, ao nível do desempenho organizacional (ver figura 1).

Figura 1 | Modelo dos Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho



EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm impacto sobre o comportamento dos indivíduos, sendo que as consequências podem refletir-se através de ações ou reações específicas, tendo por base mecanismos cognitivos subjacentes que, seguidamente, se apresentam.

Há consenso na literatura relativamente ao impacto que a utilização dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm sobre o foco estratégico dos indivíduos. Por outras palavras, pode afirmar-se que um sistema de gestão de desempenho melhora a capacidade de decisão estratégica. Pode dizer-se que as organizações podem encontrar no sistema de gestão de desempenho uma ferramenta que sustenta a concentração de esforços em determinadas áreas, em detrimento de outras (Franco-Santos et al., 2012).

Outro ponto de análise remete para o impacto que um sistema de gestão e avaliação de desempenho pode ter para cooperação e participação dos indivíduos em virtude da organização. Sendo que é importante notar que este impacto se reflete não só ao nível das relações laborais que se mantêm dentro da organização como, também, para além dos limites da organização, ou seja, junto dos stakeholders (Franco-Santos et al., 2012).

Mahama (2006) defende que esta ferramenta facilita a cooperação e socialização nas relações com fornecedores. A utilização de um sistema de gestão de desempenho permite à organização garantir que a informação sobre o desempenho é distribuída de forma justa através dos

indivíduos que interagem com fornecedores. Assim, é possível que haja uma aprendizagem compartilhada e entre ajuda na resolução de problemas. O que se detém desta relação é um alinhamento entre os interesses de ambas as partes, tornando-as mais dispostas para uma possível adaptação à mudança, quando necessário e, evitando, deste modo, o exercício do poder.

Cousins, Lawson e Squire, (2008) vão de encontro com a investigação supracitada e defendem que o uso de um sistema de gestão e avaliação de desempenho aumenta a comunicação nas relações entre comprador-fornecedor o que, por sua vez, vai melhorar a socialização da organização. Ainda na mesma linha de pensamento, contudo, com o foco de análise mais direcionado para as relações interorganizacionais, Franco-Santos et al. (2012) apresentam todo um conjunto de análises que permitem chegar à conclusão de que o uso de sistemas de gestão de desempenho promove uma melhor coordenação e controlo e aumentam a capacidade de relacionamento interorganizacional.

Parece não existir consenso, por parte da comunidade científica, relativamente ao efeito que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho na a motivação dos

colaboradores. Por um lado, há autores que consideram que este impacto é positivo, como Papalexandris, Ioannou e Prastacos(2004), Sandstrom e Toivanen (2002) e Godener e Soderquist (2004). Por outro lado, Malina e Selto (2001) e Decoene e Bruggeman (2006), consideram que a adoção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho pode ter impactos negativos na motivação dos colaboradores, nomeadamente, quando os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para determinar recompensas e benefícios. Sobretudo se não estiverem alinhadas de forma estratégia, se não houver controlo, sentido de oportunidade e validade técnica. Consideram que a utilização destes sistemas pode estimular a motivação dos colaboradores quando estes são eficazes ao nível do controlo de gestão e incluem medidas de desempenho e metas controláveis, desafiantes, mas, por outro lado, atingíveis e relacionadas com as recompensas. Defendem, também, que este sistema deve ser apoiado por um sistema de comunicação eficaz, com a prática de feedback constante, possibilidade de diálogo e participação.

Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos por comportamentos que estão além das exigências impostas quando a celebração do

contrato de trabalho (Franco-Santos et al., 2012).

A adoção de sistemas de gestão e avaliação de desempenho facilitam a troca de informações relevantes para o desenrolar da atividade laboral o que, por sua vez, vai diminuir a possibilidade de existência de dúvidas e incerteza relativamente à compreensão do papel que cada indivíduo exerce na organização. Ou seja, há uma diminuição do cumprimento de expectativas de trabalho devido à noção que existe sobre os deveres de trabalho, autoridade e responsabilidades (Burney & Widener, 2007).

Hall (2008) constata que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho fornecem, aos gestores, informações de desempenho que, por sua vez, aumentam o seu conhecimento relativamente aos objetivos estratégicos da organização e, por consequência, os ajuda a entender de forma mais clara os efeitos que as suas ações podem ter para a organização e a valorização da mesma.

Por oposição, Cheng et al. (2007) constata que a utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho concebidos com o propósito de executar uma avaliação de desempenho individual pode afetar a

percepção que os indivíduos têm relativamente às suas metas. Ou seja, os indivíduos podem considerar que as expectativas de desempenho e as metas estabelecidas são incongruentes. Os autores consideram que os indivíduos quando se deparam com uma quantidade elevada de objetivos acabam por ter dificuldades em se identificar nesses mesmos objetivos. (Franco-Santos et al., 2012).

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm, também, consequências ao nível da tomada de decisão, aprendizagem e locus de control interno. Para Tuomela (2005), os sistemas de gestão e avaliação de desempenho permitem aos gestores melhorar o seu desempenho relativamente aos mecanismos de feedback. Por outro lado, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho auxiliam os gestores a confirmar as metodologias de trabalho, isto é, particularmente, para gestores com baixa experiência e/ou que gerem pequenas organizações, esta ferramenta permite construir novas metodologias de ação (Hall, 2010).

Wiersma (2009) considera os sistemas supracitados úteis na medida em que permitem um locus de control interno, ou seja, permitem aos gestores monitorizarem o seu próprio desempenho para,

posteriormente, tomarem decisões. Franco-Santos et al. (2012) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho influenciam os processos cognitivos dos gestores, sendo que esta influência depende da forma como estes sistemas são concebidos e utilizados, da idiosincrasia da organização e das características individuais dos gestores.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm, também, impactos ao nível dos estilos de liderança. Bititci et al. (2006) consideram que a implementação e a utilização bem-sucedida dos sistemas anteriormente referidos leva a mudanças culturais e propicia a utilização de um estilo de liderança mais participativo e consultivo. Ukko et al. (2007) consideram que a utilização de um sistema de gestão e avaliação de desempenho melhora a qualidade e conteúdo das conversas que os gestores têm com os seus colaboradores, ou seja, há uma melhoria ao nível do diálogo e feedback.

Alguns investigadores (por exemplo, Malmi, 2001 e Jazayeri & Scapens, 2008) encontraram no grau de satisfação dos indivíduos com os sistemas de gestão e avaliação de desempenho uma forma de examinar a eficácia desses mesmos sistemas. Numa fase inicial da

implementação dos sistemas de gestão de desempenho a maior parte dos indivíduos diz estar satisfeito com o sistema. Contudo, numa fase posterior, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho podem, também, gerar insatisfação, dada a percepção crescente de injustiça gerada pela continuidade do sistema (Franco-Santos et al., 2012).

De acordo com Franco-Santos et al. (2012), uma grande parte da literatura relacionada com a temática, constatou que se pode argumentar que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho podem estar suscetíveis a um enviesamento no momento de avaliação, principalmente devido à complexidade e natureza subjetiva de algumas medidas utilizadas. Contudo, sugerem, também, algumas práticas para reduzir, ao máximo, a ocorrência desses enviesamentos. É, ainda, importante notar que, segundo Fischhoff e Beyth (1975), o preconceito que causa o enviesamento na avaliação pode, também, estar presente em momentos que não o da avaliação de desempenho. Por exemplo, os autores apresentam o conceito de “enviesamento de retrospectiva” que remete para momentos que já ocorreram em fases anteriores ao momento de avaliação em que o avaliador tem a percepção que há comportamentos

que são mais previsíveis de acontecer e de se voltarem a repetir.

É possível que um sistema de gestão e avaliação de desempenho tenha subjacente um clima de desconfiança, tensão e alienação (Franco-Santos et al., 2012). Segundo Marginson (2002) a utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, ao nível da gestão da organização cria tensão, especialmente, durante o desenvolvimento de novas medidas, ideias e iniciativas, isto é, perante processos de mudança. O estudo de caso de Tuomela (2005) alerta para o fato de que alguns gestores mostram alguma relutância em utilizar sistemas de gestão e avaliação de desempenho uma vez que aumentam a sua carga de trabalho, vão dar visibilidade aos seus desempenhos ao nível laboral e, por fim, acabam por poder perturbar a estrutura de poder da organização.

EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

É, também, fulcral considerar as consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho ao nível das capacidades organizacionais. Estas consequências referem-se a processos, atividades ou competências específicas que

permitem à organização obter vantagem competitiva. Estas consequências estão relacionadas com os processos estratégicos da organização.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho são considerados por diversos autores como uma ferramenta que influencia positivamente os processos de estratégia a nível organizacional. Os investigadores como (Ahn, 2001; Cruz et al., 2011; Malina e Selto, 2001 e Sandstrom e Toivanen, 2002) consideram que estes sistemas são mecanismos eficientes para envolver os gestores em processos de formulação e revisão da estratégia organizacional. Por outro lado, permitem que a estratégia seja implementada, dado que facilita a percepção da mesma em termos práticos e operacionais. Pode, ainda, afirmar-se que há uma melhoria no alinhamento estratégico dado que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho auxiliam as organizações a alinharem as suas ações com os seus objetivos estratégicos. Contudo, é importante ter em consideração que o nível do efeito positivo mencionado depende das características específicas do próprio sistema de gestão e avaliação de desempenho (Franco-Santos et al., 2012).

Pode constatar-se que existe consenso na literatura relativamente ao impacto positivo que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm para os processos de comunicação. Os estudos de caso levados a cabo por Ahn (2001), Butler et al. (1997), Papaalexandris et al. (2004), Tuomela (2005) e Sandstrom e Toivanen (2002) destacam os efeitos positivos da relação anteriormente mencionada (Franco-Santos et al., 2012). O único estudo encontrado por Franco-Santos et al. (2012) que não evidencia este impacto positivo é o estudo de Malina e Selto (2001). No caso de estudo, o sistema de avaliação de desempenho refletia-se num mecanismo de comunicação ineficaz. A comunicação gera conflitos e tensões entre colaboradores e supervisores dado que é unidirecional (de supervisores para colaboradores). Deste modo, as medidas e os indicadores de desempenho incluídos foram comunicados, sem que houvesse a participação dos colaboradores no processo. Para evitar este impacto negativo, o ideal seria criar um mecanismo de comunicação bidirecional, onde fosse possível incluir a partilha de opiniões dos colaboradores sobre as medidas e indicadores que são utilizados para a sua avaliação e controlo.

No que diz respeito às capacidades estratégicas que uma organização pode ter quando a implementação de um sistema de

gestão de desempenho, é possível encontrar uma relação positiva entre os sistemas de gestão de desempenho e práticas inovadoras. Segundo Marginson (2002), a utilização de um sistema de gestão de desempenho pode contribuir para a criação de novas ideias e iniciativas dentro das organizações.

Segundo Henri (2006), a utilização de um sistema de gestão de desempenho promove não só a inovação mencionada anteriormente, como também a capacidade de aprendizagem organizacional em termos de empreendedorismo e orientação para o mercado.

A literatura explora, também, as consequências do sistema de gestão e avaliação de desempenho ao nível das práticas de gestão. Contudo, não pode considerar-se que esta relação seja positiva ou negativa uma vez que esta se caracteriza pela incerteza dado que há uma série de fatores moderadores (Franco-Santos et al., 2012).

Ahn (2001) sugere que o sistema de gestão e avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão eficaz, pois integra os principais processos de gestão, como o desenvolvimento de estratégias, os processos de comunicação, a

operacionalização da estratégia em termos práticos, o feedback estratégico e aprendizagem organizacional. Por oposição, outros autores, como por exemplo, Papaalexandris et al. (2004) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho nem sempre são mecanismos de gestão eficazes.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho aumentam a visibilidade e a comparabilidade do desempenho das diversas unidades, dentro da própria organização, proporcionando, assim, uma melhor coordenação e controle (Cruz et al., 2011). Esta ferramenta pode facilitar o controlo organizacional dado que estes sistemas fortalecem o alinhamento estratégico e encorajam o diálogo entre as delegações e as sedes organizacionais, especialmente através da utilização de indicadores de desempenho não financeiros (Dossi & Patelli, 2010). Por oposição, Kraus e Lind (2010) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm pouco impacto ao nível de controlo da organização, principalmente em negócios internacionais. Esta investigação sugere que o maior controle exercido é, ainda, muito focalizado nas informações de desempenho financeiro, por um lado, por causa da objetividade e simplicidade que estas medidas têm subjacentes e, por outro lado,

por causa das pressões exercidas ao nível do mercado de capitais.

EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Numa última fase de análise, é essencial conceber quais os efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho no desempenho da organização. Ou seja, as consequências do sistema de gestão de desempenho nos resultados financeiros e não-financeiros da organização. Importa notar que os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional são, segundo Franco-Santos et al. (2012), influenciados quer pelos efeitos no comportamento dos indivíduos, como pelos efeitos destes sistemas nas capacidades organizacionais.

Para explanar os efeitos do sistema de gestão de desempenho no desempenho da organização, Franco-Santos et al. (2012) diferenciam o conceito de desempenho relatado (que é analisado principalmente com base nos relatórios anuais da empresa e inclui o desempenho financeiro e desempenho não financeiro), do conceito de desempenho percebido (inclui, também, o desempenho financeiro e não-financeiro, mas é analisado com base na percepção dos

stakeholders da organização sobre as metas estratégicas).

Franco-Santos et al. (2012) consideram que os resultados de pesquisa relativos a estes dois conceitos são bastante distintos. Ou seja, não foi possível evidenciar o efeito dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho relatado uma vez que o corpo de literatura que remete para este conceito é inconclusivo. No que remete para o desempenho financeiro percebido, há uma série de autores como (Banker et al., 2000, Crabtree e DeBusk, 2008, Cruz et al., 2011, Davis e Albright, 2004, Ittner e Larcker, 1998) que consideram haver um efeito positivo dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional que é possível contabilizar. Um segundo conjunto de estudos refere uma relação muito fraca entre os sistemas de gestão de desempenho e o desempenho (Ittner et al., 2003, Said et al., 2003). E, finalmente, um terceiro conjunto de estudos encontra resultados mistos da influência que o sistema de gestão de desempenho pode ter no desempenho organizacional (Braam e Nijssen, 2004, Griffith e Neely, 2009, Ittner e Larcker, 1997, Kihn, 2007). Franco Santos et al. (2012) referem que a forma como os sistemas de gestão de desempenho são desenvolvidos e utilizados é que vai influenciar a melhoria de desempenho. Para,

além disso, consideram que há todo um conjunto de fatores internos e externos que podem moderar e mediar essa relação.

Segundo Franco-Santos et al. (2012) dois estudos de investigação exploram o impacto que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm para o bom desempenho das equipas de trabalho. Ora, por um lado, a investigação levada a cabo por Scott e Tiessen (1999) permite concluir que a utilização destes sistemas melhora o desempenho das equipas de trabalho. Este primeiro estudo conclui que os resultados ao nível do desempenho são melhorados quando os membros das equipas de trabalho participam na definição das metas de desempenho e quando o trabalho em equipa é incentivado, ou seja, quando o trabalho em equipa é uma componente significativa da compensação individual (Scott & Tiessen, 1999).

A investigação de Davila (2000) foca-se em equipas de projeto e permite conceber que o desempenho da equipa melhora com um sistema de gestão e avaliação de desempenho, contudo, esta melhoria está sujeita à forma como este sistema é desenvolvido e comunicado, ou seja, por outras palavras, esta influência depende de fatores contextuais, como por exemplo, o alinhamento estratégico e o grau de

incerteza. Segundo Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) a investigação relativamente às consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho ao nível do desempenho da gestão tem vindo a ter uma atenção especial por parte da comunidade científica. Para entender qual a relação de causalidade entre estas duas variáveis é necessário ter em conta mecanismos cognitivos e motivacionais. A investigação de Burney e Widener (2007) permite conceber que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho afetam indiretamente o desempenho dos gestores na medida em que permitem reduzir o grau de ambiguidade do papel do gestor (Burney & Widener, 2007). Cheng et al. (2007) realça a investigação supracitada e constata que há um impacto ao nível da redução do conflito relacionado com as metas (Cheng et al., 2007).

Franco-Santos et al. (2012) consideram que o impacto dos sistemas de gestão de desempenho na gestão de desempenho entre organizações tem recebido pouca atenção por parte da literatura sendo que apenas enunciam o estudo de Mahama (2006) e Cousins et al. (2008) que analisam as relações entre organizações e referem que os sistemas de gestão de desempenho melhoram indiretamente o desempenho financeiro e

não-financeiro percebido pelas organizações. Assim, o sistema de gestão de desempenho melhora a cooperação e socialização entre organizações.

Metodologia

A questão de partida deste trabalho de investigação é: Quais as consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública?

O posicionamento metodológico para este trabalho foi o de realizar uma análise de revisão estruturada da bibliografia e, para tal, optou-se por concentrar a pesquisa em duas bases de dados: a Biblioteca do Conhecimento Online (B-on) e a Scientific Electronic Library Online (SCIELO).

Foram tomadas algumas decisões metodológicas para a pesquisa e, como tal, aplicados os seguintes filtros de pesquisa: a) dado que o artigo que serviu de base a este estudo é do ano de 2012 optou-se por colocar um filtro de pesquisa temporal, de 2012 a 2017, para que seja possível atualizar a tipologia com estudos mais recentes; b) importa notar que apenas foram tidos em consideração artigos académicos; c) o critério de ordenação dos artigos foi por ordem de relevância; d) utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

Effect of performance management system;

Impact of performance appraisal systems on employee;

Employees perception of performance management system;

Effect of performance management system on employee;

Impact of performance appraisal systems on public administration.

Foram analisados o título, o resumo e palavras-chave de 1 342 artigos. Foram analisados de forma integral 199 artigos e, desses 199 artigos foram incluídos os que, seguidamente, se apresentam no quadro 1. Como critérios de inclusão considerou-se o fato de: a) o estudo menciona pelo menos um efeito da aplicação de um sistema de gestão de desempenho; b) o estudo refere-se ao contexto da administração pública. Importa, ainda, salientar que esta pesquisa foi realizada do dia 12 de fevereiro de 2017 ao dia 26 de fevereiro de 2017.

Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise dos artigos encontrados permitiu atualizar os efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho inicialmente propostos por Franco-Santos, et al. (2012) e adaptar alguns dos conceitos, já anteriormente definidos por Franco-Santos

et al. (2012) ao contexto da administração pública. A apresentação de discussão dos dados será estruturada de acordo com o tipo de consequências: no comportamento dos indivíduos, nas capacidades organizacionais e no desempenho organizacional.

EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

No que remete para os efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no comportamento dos indivíduos foram encontrados novos efeitos que não constavam do modelo de Franco-Santos, et al. (2012).

Quadro 2 | Resultados de pesquisa

Biblioteca do Conhecimento Online				
Palavras-chave	Identificados	Análise de Título; Resumo e Palavras-chave	Relevantes	Incluídos
Effect of performance management system	828.378 artigos	950	125	Speklé & Verbeeten (2014); Ed Gerrish (2016); Lira (2014); Laihonen & Pekkola (2016); Desmidt (2016); Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016); Lau & Scully (2015); Caillier (2016).
Effect of performance management system on employee	148.708 artigos	120	5	Harrington & Lee (2014); Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014); Gerald T. Gabris & Kenneth Mitchell (2009).
Employees perception of performance management system	109.065 artigos	90	15	Rusu, Avasilcăi & Hutu (2016)
Impact of performance appraisal systems on employee	22.839 artigos	120	17	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	24.534 artigos	51	31	---
Scientific Electronic Library Online				
Effect of performance management system	10 artigos	10	5	---
Effect of performance management system on employee	Sem resultados	0	0	---
Employees perception of performance management system	1 artigo	1	1	---
Impact of performance appraisal systems on employee	Sem resultados	0	0	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	Sem resultados	0	0	---

Do ponto de vista de Caillier (2016), os profissionais de recursos humanos têm dedicado a sua atenção no sentido de perceber quais os fatores que motivam os funcionários públicos. Uma vez que, atualmente, a falta de incentivos financeiros no setor público é uma realidade, o foco da pesquisa direciona-se cada vez mais para medidas de recompensa não financeiras. Assim, a motivação é um dos fatores mais estudados na prestação de serviço público. Pode constatar-se que a orientação de um indivíduo para prestar serviços a pessoas com o propósito de fazer o bem pelos outros e pela sociedade, medeia a relação entre a clareza dos objetivos, o compromisso organizacional e os comportamentos extra-rolé. Deste modo, é possível associar estes três fatores ao desempenho e ao serviço prestado aos cidadãos.

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) concluem que sistemas de avaliação de desempenho eficazes auxiliam na criação de uma força de trabalho motivada e comprometida. Na análise supramencionada, pode concluir-se que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho exige um empenho considerável da gestão de topo, caso isso não aconteça este sistema vai caracterizar-se, desde já, como um sistema ineficaz (Deborah F. Boice

& Brian H. Kleiner, 1997 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

O compromisso afetivo funciona como variável mediadora e, por outro lado, o vínculo organizacional e os sistemas de recompensa são representados como variável moderadora. A relação entre o processo de avaliação de desempenho e o comportamento de cidadania organizacional foi parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo e a percepção relacionada com a recompensa reforçou a associação direta entre o processo de avaliação e o comportamento de cidadania organizacional, enfraquecendo, assim, a relação entre o processo de avaliação e o compromisso afetivo do colaborador perante a organização (Zheng, Zhang & Li, 1986 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

Caillier (2016) atenta para a importância da clareza das metas estabelecidas, no contexto do setor público. O autor atenta para o fato de que quando as expectativas da organização não são comunicadas de forma clara aos colaboradores estes podem sentir dificuldade em cumprir o seu papel. Ou seja, acabam por ter dificuldade em relacionar-se com a missão da organização. O autor considera, ainda, que a satisfação no trabalho e o desempenho são apenas

duas das muitas variáveis que fazem parte dos comportamentos e atitudes negativamente afetados pela ambiguidade de papéis. Ora, se o objetivo de uma organização é cumprir a sua missão, deve haver clareza, já que esta é essencial para garantir as consequências negativas da ambiguidade. Por exemplo, no contexto das organizações públicas, a clareza dos objetivos significa que os colaboradores sabem exatamente como o seu trabalho contribui para melhorar a sociedade. O autor acrescenta, ainda, que os obstáculos organizacionais, como a ambiguidade de papéis e a burocracia, podem impedir os funcionários públicos de desempenhar as suas funções de orientação social e podem, por outro lado, desencorajar a orientação que os mesmos têm para prestar serviços à sociedade.

Speklé e Verbeeten (2014) elaboram um dos primeiros estudos empíricos de maior escala relativamente a evidências sobre os efeitos do uso de sistemas de medição de desempenho em organizações do setor público. Os autores encontram uma associação positiva entre a clareza no esclarecimento de papéis e a avaliação do desempenho. Esta observação é consistente com a maior parte da literatura relativa a esta temática que, por sua vez, documenta os efeitos positivos de metas claras e

mensuráveis (Speklé & Verbeeten, 2014). Ora, segundo os autores, embora seja reconhecida a importância dos objetivos claros e mensuráveis, os defensores da nova gestão pública, defendem que se os objetivos forem ambíguos, a gestão política é que deve torná-los claros (Dewatripont et al., 1999 cit. por Speklé & Verbeeten, 2014). Os autores consideram, também, que o uso de medidas de desempenho melhora o desempenho. Ou seja, as medidas de desempenho proporcionam, aos gestores do setor público, a oportunidade de comunicar as metas de forma mais clara, avaliar a adequação das metas e pressupostos políticos e rever, antecipadamente, as políticas estabelecidas. Deste modo, com o uso exploratório de medidas de desempenho é possível comunicar a estratégia organizacional e essa comunicação elimina, de certa forma, a ambiguidade e confusão que possa existir relativamente aos objetivos. Ora, como resultado final, a organização pauta-se pela coerência e foco na procura do cumprimento da sua missão, estimulando e motivando, assim, os gestores e colaboradores do setor público.

Desmidt (2016) analisa a relação entre a qualidade da declaração de missão e o envolvimento do colaborador com essa mesma missão. Ora, o autor considera que a aceitação e comprometimento perante a

missão, varia de indivíduo, para indivíduo e de organização para organização. Esta relação é explicada pelo autor através dos atributos do receptor da mensagem. Ora, o nível de envolvimento dos colaboradores com a missão depende dos seus atributos ao nível: da posição hierárquica, da auto-eficácia percebida, da relação que o indivíduo mantém com a organização, da percepção que o colaborador tem relativamente ao remetente da mensagem e, por fim, da ambiguidade da própria missão, ou seja, o molde em que a mensagem é passada.

Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016) analisam a relação entre a liderança transformacional e o compromisso perante a mudança, no contexto do setor público. Ora, os autores evocam a teoria da gestão da mudança para explicar como os dirigentes contribuem para o processo da mudança, implementando, assim, o comprometimento afetivo dos colaboradores para com a organização. Esta investigação conclui que o comportamento de liderança transformacional dos supervisores diretos é uma contribuição bastante importante para a implementação bem-sucedida da mudança. Por outro lado, é importante notar que o contexto específico das organizações públicas determina o comportamento de

liderança transformacional dos superiores hierárquicos diretos.

Mahdiehdarehzereshki (2013) analisa o papel da qualidade da avaliação de desempenho na satisfação profissional e conclui que os colaboradores com experiências de avaliação de desempenho de alta qualidade têm uma maior propensão a ficar satisfeitos com seu trabalho (Mahdiehdarehzereshki, 2013 cit. por Deepa et al., 2014).

Lira (2014) entende que os colaboradores que têm uma melhor percepção de justiça e precisão relativamente à avaliação de desempenho tendem a demonstrar maior satisfação com este processo. Como tal, constata-se que existe influência entre a satisfação laboral, a avaliação de desempenho e as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, considera-se que a insatisfação e o sentimento de injusta em relação ao processo de avaliação de desempenho podem resultar no seu fracasso.

Harrington e Lee (2014) alertam para o fato de que, na literatura, vários estudos concluem que fornecer expectativas vagas e incompletas aos colaboradores pode trazer sérios problemas para a organização. Como tal, consideram que os gestores podem

encontrar, nos contratos psicológicos, uma estratégia útil para gerir da melhor forma possível as percepções e atitudes laborais dos colaboradores da função pública. Através do contrato psicológico, os gestores podem minimizar maus entendimentos e expectativas pouco claras relativamente ao desempenho e metas. Deste modo, é possível aumentar a percepção de equidade na avaliação de desempenho alavancando contratos relacionais e transacionais, com apoio da supervisão. Concluem, ainda, que com a ascensão das novas práticas na gestão da administração pública, os gestores devem estimular o cumprimento contratual para aumentar a percepção dos funcionários públicos relativamente à avaliação de desempenho (Harrington & Lee cit. por Caillier, 2016).

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nos indivíduos, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Na literatura relativa ao contexto da Administração Pública foi possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) bem como novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 3):

Quadro 3. Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho no comportamento dos indivíduos

Conceitos Novos

Comunicação

Speklé e Verbeeten (2014)

Comprometimento

Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014)

Caillier (2016)

Desmidt (2016)

Hoole, C. & Hotz (2016)

Fonte: Elaboração própria

EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Foram também encontrados efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Caillier (2016) considera que as organizações que estabelecem um sistema de gestão e avaliação de desempenho e pretendem manter um processo estratégico coerente devem, em primeiro lugar, comunicar os papéis dos colaboradores, começando com a missão da organização e, em seguida, trabalhar os colaboradores, em

particular. Ora, isso inclui uma descrição do cargo, claramente, definida com base nas tarefas que a organização quer ver cumprida, as suas necessidades e valores. Seguidamente, as organizações devem aprovisionar aos colaboradores um acompanhamento constante. E, por fim, para garantir que as funções são claras, a organização deve reconhecer os colaboradores quando estes realizam as suas funções corretamente e corrigi-los quando eles não o fazem. Em suma, esta abordagem resultará, inevitavelmente, numa comunicação prática das expectativas entre a gestão e os colaboradores. Essa comunicação pode, por sua vez, ser entendida como uma maior capacidade de transparência organizacional.

Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016), no seu contributo, enfatizam o papel do contexto organizacional na condução da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. As autoras consideram que os objetivos organizacionais, estratégia, tecnologia, cultura organizacional, procedimentos de gestão de recursos humanos, motivação de colaboradores influenciam o desempenho e a implementação da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. Por consequência, quando a abordagem de avaliação de desempenho é consistente com

o contexto organizacional representa uma ferramenta estratégica preponderante para o aumento do desempenho dos recursos humanos e é sinônimo de que a organização tem conhecimento sustentado sobre as suas práticas e estratégias. As autoras salientam que é fulcral adaptar os critérios de desempenho e as normas utilizadas para a avaliação do desempenho dos colaboradores ao contexto organizacional com o objetivo final de fomentar o desempenho individual alinhado com o desempenho organizacional.

Laihonen e Pekkola (2016) investigam o impacto do sistema de gestão e avaliação de desempenho para o impulso da transferência do conhecimento interorganizacional e concluem que este sistema promove a aprendizagem organizacional compartilhada.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, igualmente, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 4):

Quadro 4. Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais

Conceitos Novos
<u>Transparência Organizacional</u> Caillier (2016)
<u>Conhecimento Organizacional</u> Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016); Laihonen e Pekkola (2016)

Fonte: Elaboração própria

EFEITOS DOS SISTEMAS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No que diz respeito aos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional foi possível encontrar efeitos que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) analisam, também, a relação entre o sistema de avaliação de desempenho e a produtividade. Ora, os autores definem produtividade como o conceito que se refere à objetividade ou ao objetivo de uma organização a alcançar os seus propósitos através dos seus colaboradores. Os autores defendem que os colaboradores só podem trabalhar de forma eficaz e eficiente se estiverem satisfeitos com o seu trabalho. Ora, esta motivação pode conseguir-se através de meios financeiros ou não

financeiros, ou seja, a avaliação de desempenho auxilia a organização a entender o interesse que o colaborador mantém relativamente ao seu trabalho e, por outro lado, ajuda a organização a perceber o que é os colaboradores necessitam para realizar o seu trabalho de forma eficaz.

O contributo de Gerald T. Gabris e Kenneth Mitchell (2009) atenta para o fato de que os colaboradores, de uma forma geral, têm noção de que aumentos e promoções devem ser, sempre, baseados na meritocracia (Gabris & Mitchell, 2009 cit. por Deepa et al., 2014). Ari Warokka, Cristina G. Gallato e Thamendren Moorthy, (2012), analisam o efeito entre a avaliação de desempenho e a produtividade dos colaboradores e, para tal, abordam a percepção que os colaboradores têm relativamente ao conceito de justiça organizacional. Concluem, então, que a percepção dos colaboradores sobre justiça organizacional, ou seja, justiça distributiva, processual e interacional, no sistema de avaliação de desempenho não contribui significativamente para o aumento da produtividade.

Ed Gerrish (2016) alerta os gestores de recursos humanos para o fato de que é urgente entender que medir o desempenho não é um fim em si mesmo. A pesquisa

realizada pelo autor sugere que os sistemas de gestão de desempenho que se baseiam na utilização das melhores práticas são duas a três vezes mais eficientes do que a média. Assim, salienta a prática do benchmarking, em particular, como uma prática que diz ser um dos métodos mais eficazes para a organização se pensar a si própria. O autor salienta, ainda, que as organizações públicas têm muito a ganhar com a compreensão dos sistemas de gestão de desempenho noutros contextos, isto é, para que se percebam quais são os comportamentos que evidenciam o fracasso ou sucesso. Ou seja, como as organizações públicas estarão sempre comprometidas, de alguma forma, à gestão de desempenho para o futuro previsível, de médio prazo, o autor considera fulcral que se retirem “lições” de outros contextos para se evitar erros comuns.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, também, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 5):

Quadro 5. Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho no desempenho organizacional

Conceitos Novos
<u>Benchmarking</u> Ed Gerrish (2016)
<u>Produtividade</u> Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014)

Fonte: Elaboração Própria

Conclusões

Tendo por base os diversos estudos existentes relacionados com a concepção, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho percebeu-se uma lacuna na literatura relativamente às consequências destes sistemas já que estas estariam, de uma forma global, pouco exploradas.

Da revisão bibliográfica realizada, o trabalho de Franco-Santos et al. (2012) foi a única análise encontrada que define, concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. O modelo apresentado por estes autores prevê impactos ao nível do comportamento dos indivíduos, nas capacidades organizacionais e no próprio desempenho organizacional.

Este trabalho consiste na apresentação de um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública atualizado a 2016, tendo por base o modelo de Franco Santos et al. (2012). Metodologicamente, utilizou-se a revisão estruturada da bibliografia.

A contribuição para a literatura deste trabalho consiste na atualização dos conceitos da tipologia de base do modelo de Franco-Santos et al. (2012) baseados nos estudos específicos da AP e novos conceitos emergiram, estruturados nos três níveis de impacto: individual, capacidade organizacional e desempenho organizacional.

O estudo dos impactos dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho é importante porque nos permite regular, analisando e melhorando as práticas de gestão de pessoas e das organizações.

Outro aspeto interessante para a literatura é o fato de que, apesar do que motivou o estudo ter sido o sistema de gestão de desempenho da Administração Pública Portuguesa, não foi possível encontrar referência à diferença entre efeitos do sistema de gestão de desempenho entre o setor público e o setor privado. Em Portugal, a filosofia de implementação do

sistema de gestão de desempenho segue a lógica do New Public Managerialism. Este fenómeno, espelhado um pouco por todo o mundo ocidental, A Nova Gestão Pública implica uma mudança de paradigma com ênfase na responsabilidade baseada nos resultados, surge “um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade econômica (...) assistindo-se à decadência do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento [com vista a um novo modelo] de maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública” (Peixoto, 2009, p. 14). Esta maior flexibilidade aproxima a administração pública das práticas de gestão do setor privado, podendo explicar a falta de diferenças encontradas.

Este trabalho, que visa os efeitos do sistema de gestão do desempenho, tem várias implicações para a prática que podem ser consideradas pelo gestor público com o objetivo de maximizar a eficácia do sistema de gestão de desempenho.

A revisão da literatura recente permite concluir que noções claras do papel organizacional e das metas a cumprir são bons indicadores de satisfação laboral

(Caillier, 2016; Lira, 2014 e Deepa et al., 2014). O sentimento de injustiça em relação ao processo de avaliação de desempenho pode resultar no seu fracasso. Deste modo, é essencial que os colaboradores percebam o sistema como justo, sendo que essa percepção vai ser determinante para a satisfação laboral e, conseqüentemente, para a produtividade (Warokka et al., 2009 e Deepa et al., 2014).

Um sistema de gestão de desempenho bem concebido é capaz de auxiliar na criação de uma força de trabalho motivada e comprometida. Assim, do ponto de vista quer da liderança, quer da própria instituição em que se insere o indivíduo, podem ser promovidas recompensas de reconhecimento no sentido de motivar os indivíduos. Essas recompensas devem, sempre, ter em conta as especificidades dos colaboradores. A literatura sugere que o sucesso do sistema de avaliação de desempenho está, também, no acompanhamento constante (Caillier, 2016; Speklé e Verbeeten, 2014; Desmidt, 2016 e Rusu, Avasilcăi e Huțu, 2016).

Para que o sistema de gestão de desempenho seja bem concebido, é essencial que a organização se conheça a si própria, sendo benchmarking é uma das práticas mais eficazes para a organização se

pensar a si própria (Gerrish, 2016). Para uma organização perceber quais são os comportamentos que evidenciam o sucesso ou fracasso de um sistema de gestão de desempenho é importante que compreendam os sistemas de gestão de desempenho noutros contextos.

Como limitações desta análise importam notar que a totalidade de pesquisas relacionadas com esta temática tem por base perspectivas que têm, também em conta diferentes experiências, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista profissional. Ou seja, o processo de avaliação dos impactos do sistema de gestão e avaliação de desempenho tem por base processos os cognitivos dos investigadores. Outra limitação que se encontrou foi o fato de se ter utilizado apenas duas bases de dados.

Em estudos futuros seria pertinente preparar uma metodologia de análise dos efeitos dos sistemas de gestão de desempenho aos vários níveis (individual, capacidades organizacionais e desempenho organizacional) identificando indicadores e estratégias de recolha de dados e sua sistematização que permitam uma análise estruturada para a monitorização desses efeitos quer ao nível intraorganizacional, interorganizacional, nacional e

internacional. Sugere-se, também, que se inclua a caracterização das várias componentes e usos dos sistemas de gestão de desempenho (ver quadro 1) de forma a que os efeitos encontrados estejam enquadrados nos contextos e nas práticas que lhes dão origem, uma vez que na análise da literatura realizada não foi possível diferenciar efeitos dos sistemas de acordo com as suas componentes e usos.

Seria, igualmente, interessante desenvolver uma análise comparativa entre sistemas de gestão e avaliação do desempenho nos setores público e privado com o objetivo de identificar se há ou não, efetivamente, diferenças e pertinente ampliar o estudo a outras bases de dados de forma a enriquecer a perspectiva dos autores que conceberam o modelo de base.

Quando o sistema de gestão de desempenho é consistente com o contexto organizacional representa uma ferramenta estratégica preponderante no aumento do desempenho individual e organizacional. Como tal, para a implementação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho de forma estruturada e sistemática, é essencial continuar a análise das consequências dessa implementação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHN, H. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, v. 34, n. 4, p. 441–461, 2001.
- BITITCI, U.S., MENDIBIL, K., NUDURUPATI, S., GARENGO, P., TURNER, T. Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 11–12, p. 1325–1350, 2006.
- BURNEY, L., WIDENER, S.K. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, v. 19, p. 43–69, 2007.
- BUTLER, A., LETZA, S.R. & NEALE, B. Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, v. 30, n. 2, p. 242–253, 1997.
- CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, v. 18, n. 2, p. 300–318, 2016.
- CHENG, M.M., LUCKETT, P.F., MAHAMA, H. Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, v. 47, n. 2, p. 221–242, 2007.
- COUSINS, P.D., LAWSON, B. & SQUIRE, B. Performance measurement in strategic buyer–supplier relationships: the mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 3, p. 238–258, 2008.
- CRUZ, I., SCAPENS, R.W., MAJOR, M. The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, v. 36, n. 7, p. 412–427, 2011.
- DAVILA, A.. An empirical study on the drivers of management control systems’ design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 4–5, p. 383–409, 2000.
- DECOENE, V., BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers’ motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 3, p. 429–448, 2006.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República* n.º 250 – Série I, Suplemento. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro. *Diário da República* n.º 253 - Série I, Orçamento de Estado para 2011. Lisboa.

DEEPA, E., PALANISWAMY, R. & KUPPUSAMY, S. Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, v. 8, n. 1, p. 72–82, 2014.

DESMIDT, S. The Relevance of Mission Statements: Analysing the antecedents of perceived message quality and its relationship to employee mission engagement. *Public Management Review*, v. 18, n. 6, p. 894–917, 2016.

DOSSI, A., PATELLI, L. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, v. 43, n. 4, p. 498–526, 2010.

FISCHHOFF, B., BEYTH, R. I knew it would happen: remembered probabilities of once-future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, p. 1–16, 1975.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, p. 473-487, 2001.

FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L. & BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GEORGE, R., SITI-NABIHA, A., JALALUDIN, D. & ABDALLA, Y. Barriers to and enablers of sustainability integration in performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, v. 136, p. 197-212, 2016.

GERRISH, E. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, v. 26, n. 1, p. 48–66, 2016.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, v. 33, n. 2–3, p. 141–163, 2008.

HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, v. 22, p. 68-83, 2010.

HENRI, J.F. Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.

HENRI, J. F. Taxonomy of performance measurement systems. *Advances in Management Accounting*, v.17, p. 247-288, 2009.

HOURNEAUX JR., F., CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A. & CORRÊA, H. L. Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, v. 32, n. 2, p. 148-166, 2017.

IVARS, J. & MARTÍNEZ, J. The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1463-1465, 2015.

KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 5, p. 750–774, 2017.

KRAUS, K. & LIND, J. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – a research note. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 265–277, 2010.

LAIHONEN, H. & PEKKOLA, S. Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, v. 54, n. 18, p. 5607–5617, 2016.

LIRA, M. Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, v. 12, n. 1, p. 30–37, 2014.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, v. 17, v.3, p. 315–339, 2006.

MALINA, M.A. & SELTO, F.H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, v. 13, n. 47, 2001.

MARGINSON, D. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 1019–1031, 2002.

MICHAEL, A. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed., London: Kogan Page. 2014.

MICHELI, P. & MARI, L. The theory and practice of performance measurement. *Emerging issues in performance measurement*, v. 25, n. 2, p. 147–156, 2014.

PAPALEXANDRIS, A., IOANNOU, G., PRASTACOS, G.P. Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, v. 37, n. 4, p. 351–366, 2004.

PEIXOTO, A. *O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias*. Porto, Faculdade de Economia, Universidade do Porto (Tese de Mestrado em Contabilidade), 2009.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril. *Diário da República* n.º 94/2004 – Série I-B. Assembleia da República. Lisboa.

ROCHA, J. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3. ed., Lisboa: Escolar Editora, 2010.

RUSU, G., AVASILCĂI, S.&HUȚU, C.-A. Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. 13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis, v. 221, p. 57–65, 2016.

SCOTT, T.W. & TIESSEN, P. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 3, p. 263–285, 1999.

SPECKBACHER, G., BISCHOF, J., PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German speaking countries. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 4, p. 361–388, 2003.

SPEKLÉ, R. F.&VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Emerging issues in performance measurement*, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

STAR, S., RUSS-EFT, D., BRAVERMAN, M. & LEVINE, R. Performance Measurement and Performance Indicators: A literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 2, p. 151-181, 2016.

SUHARDI, A. Renewal of Performance Management System in Family Company. 2nd Global Conference on Business and Social Science. 17-18 September, 2015.

TUOMELA, T. The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 293–320, 2005.

UKKO, J., TENHUNEN, J., RANTANEN, H. Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, v. 110, n. 1, p. 39–51, 2007.

VAN DER VOET, J., KUIPERS, B. S.&GROENEVELD, S. Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, v. 18, n. 6, p. 842–865, 2016.

WAROKKA, A., CRISTINA G. & MOORTHY T. Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market, *Journal of Human Resources Management Research*, 2012.

WIERSMA, E. For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, v. 20, p. 239–251, 2009.

WOUTERS, M., WILDEROM, C. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: a longitudinal field study of a logistics department. *Accounting Organizations and Society*, v. 33, n. 4–5, p. 488–516, 2008.

Contato

Andréia Fernandes Marques,
Natural do Porto, licenciada em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Estudante do Segundo ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Apaixonada pelas relações sociais e pelo contexto laboral. Tem como interesses de investigação os sistemas de gestão e avaliação de desempenho; desenvolvimento e gestão de competências e legislação laboral.

ISCAP – Porto Polytechnic

E-mail: andreafrm71@gmail.com

Ana Cláudia Rodrigues

Professora no ISCAP - Instituto Politécnico do Porto e na Porto Business School. Ela tem trabalhado na área da Gestão de Recursos Humanos desde há vários anos, como gestora e consultora, tanto no setor privado como no setor público. Seus interesses de investigação são sistemas de avaliação de desempenho, práticas de gestão de recursos humanos em empresas e pequenas empresas; desenvolvimento e gestão de competências; e avaliação de treinamento. Atualmente realiza a sua tese de doutoramento em Gestão (especialização em Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos).

ISCAP – Politécnico do Porto & CEOS.PP

E-mail: anarodrigues@iscap.ipp.pt