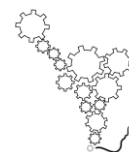




www.relainep.ufpr.br



# PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE BASED ON GLOBAL PUBLICATION PRODUCTION

## GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA BASEADA NA PRODUÇÃO GLOBAL DE PUBLICAÇÕES

Zuleide O. Feitosa<sup>1</sup>✉, Patricia M. Milhomem<sup>1</sup>, Emanuel H. Barroso<sup>1</sup>, Simone B. S. Monteiro<sup>1</sup>

*Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal/DF, Brasil*

✉ [zld.feitosa@gmail.com](mailto:zld.feitosa@gmail.com)

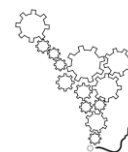
*Recebido: 01 dezembro 2020 / Aceito: 06 dezembro 2020 / Publicado: 14 dezembro 2020*

**ABSTRACT.** A company that seeks to achieve success, needs to invest in the efficiency of the people management whose development should gravitate according to the objectives of the organization and its own development and achievement. Thus, the new philosophies and methodologies are of great interest to companies. They seek to develop specific methodologies to measure the impact of the relationship between the individual's behavior with the task and evaluate the level of satisfaction in the work environment. From this perspective, this work aims to analyze the evolution of studies regarding the methodologies developed for people management, as well as to identify the factors that most influence the worker's performance, through a systematic literature review. The search method used to search the databases was the consolidated meta-analytical approach (TEMAC). This method involved three steps: preparing the research, presenting and interrelating the data and, finally, detailing, integrating model and validation by evidence. The searches were carried out in the Web of Science and Scopus databases and the results showed that one of the most studied subjects was the impact of people management practices on organizational performance, since it directly affects financial performance. Employee turnover and the need for feedback were also among the issues highlighted.

**Keywords:** People management, TEMAC, organizational performance.

**RESUMO.** Uma empresa que busca alcançar sucesso, necessita investir na eficiência da gestão de pessoas cujo desenvolvimento das pessoas deve gravitar em função dos objetivos da organização e do seu próprio desenvolvimento e realização. Dessa forma, as novas filosofias e metodologias são grande interesse das empresas. Elas buscam desenvolver metodologias específicas para medir o impacto da relação do comportamento do indivíduo com a tarefa e avaliar o nível de satisfação no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, este trabalho visa analisar a evolução dos estudos referentes às metodologias desenvolvidas para a gestão de pessoas, assim como, identificar os fatores que mais influenciam no desempenho do trabalhador, por meio de uma revisão sistemática da literatura. O método de busca utilizado para pesquisar as bases de dados foi o enfoque meta-analítico consolidado (TEMAC). O referido método envolveu três passos: preparação da pesquisa, apresentação e inter-relação dos dados e, por fim, o detalhamento, modelo integrador e validação por evidências. As buscas foram realizadas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* e os resultados apontaram que um dos assuntos mais estudados foi o impacto das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, uma vez que afeta diretamente o desempenho financeiro. A rotatividade dos trabalhadores e a necessidade do *feedback* também ficaram entre os assuntos de destaque.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, TEMAC, desempenho organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

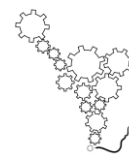
As organizações de modo geral são divididas em três níveis estratégicos. No nível macro encontram-se as determinações da organização, no nível meso tem-se as competências advindas da relação em grupo como afirmado por Le Boterf (1999) e, por fim, no nível micro são analisadas no nível do indivíduo, o objeto a ser avaliado é o resultado do seu trabalho e do seu comportamento no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2009). Nesse último nível a gestão de pessoas é extremamente importante. Por meio dela são realizadas a seleção do indivíduo, o treinamento e a análise do seu desempenho.

O desempenho, geralmente, é medido por meio da avaliação de desempenho dos funcionários, que precisam estar alinhadas com as práticas de gestão de pessoas (SCHULLER; JACKSON, 1987; BRANDÃO; BAHRY, 2005). Esta avaliação é uma forma de identificar oportunidades, ameaças do ambiente competitivo, por meio de uma análise dos funcionários que são alvos críticos para as organizações sustentarem suas vantagens competitivas (MAGHSOODI et al., 2018; DURAND, 2000).

Dessa maneira, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (SAKANO et al., 2014).

As pessoas ocupam papéis nas organizações e são influenciadas pelas condições a que estas estão submetidas, que podem afetar diretamente na avaliação de desempenho (KAHN, 1990). A cultura, por exemplo, influencia fortemente as práticas de gestão de pessoas (BRAINNE; POLLARD, 2010). Outros fatores são o tamanho e a expectativa de vida das organizações, a permanência dos empregados, autonomia organizacional, nível de segurança e liberdade organizacional, código da legislação de empregados, eficiência da relação de subordinação do empregado, dinâmica interna, mobilidade, entre outros (SPARROW; HILTROP, 1997).

Mediante a problemática, que as organizações enfrentam para sobreviver e crescer, objetiva-se pesquisar e analisar de que modo os métodos de avaliação de desempenho influenciam no desempenho das organizações empregando a teoria do enfoque meta-analítico consolidado como metodologia de pesquisa. Para tanto, verificou-se quais os possíveis empecilhos práticos da avaliação de desempenho, a melhor forma de se realizar esta



avaliação, quais as tendências de evolução desta avaliação ao longo do tempo, e quais os autores que mais dedicaram suas pesquisas a esse tema.

## 2 MÉTODO

Esta pesquisa é uma revisão sistemática do tipo exploratória. Portanto, para este estudo foi utilizado a Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado de Mariano e Rocha (2017). Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 435):

A técnica consegue realizar *clusters* por universidades, países e áreas de conhecimento, garantindo funcionalidade para os pesquisadores e até mesmo informações importantes acerca de áreas que necessitem recursos norteando, até mesmo, políticas públicas. Por último, estão a eficácia do tempo e custo sendo estes, provavelmente, os maiores diferenciais do enfoque consolidado. A análise do TEMAC é desenhada em etapas claras e possui o respaldo das teorias bibliométricas em seus princípios. Adicionalmente, foi integrada toda a parte tecnológica por meio de programas 100% gratuitos, fazendo com que o pesquisador possa ter livre acesso aos instrumentos necessários para suas análises.

A referida técnica baseia-se na utilização de três etapas para identificar literaturas relevantes sobre o tema abordado. Etapa 01: preparação da pesquisa, etapa 02: apresentação e inter-relação dos dados e etapa 03: detalhamento, modelo integrador e validação por evidências.

Na primeira etapa foi realizada a pesquisa na base de dados *Web of Science*<sup>TM</sup> com as palavras-chave: "*Performance appraisal*" and (*work or job or employee*) and (*methodology*) and (*management*) entre os anos 2009-2019 e, posteriormente, foi aplicado filtros por área como: *business, management, industrial engineering, engineering production* na qual obteve-se 115 resultados. A pesquisa na base de dados *Scopus* foi realizada com as mesmas palavras-chave mencionadas anteriormente, mesmo intervalo de tempo e filtros. Nesta plataforma obteve-se 649 resultados.

Na etapa 02, foram realizadas as inter-relações entre os dados dos registros encontrados aplicando leis da bibliometria como a Lei de Bradford<sup>1</sup>, que mensura a

---

<sup>1</sup> A Lei de Bradford estima o grau de relevância de cada periódico, em dada área do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).



relevância de um periódico em determinada área de conhecimento, Lei da Obsolescência<sup>2</sup> da literatura que estima o declínio de registros em determinada área de conhecimento, Lei do elitismo<sup>3</sup> e Lei do 80/20<sup>4</sup> que apresenta a elite de um determinado tema e a Lei de Lokta<sup>5</sup> que explica o grau de relevância dos autores. Nesta etapa, são obtidos a evolução do tema ano a ano, documentos mais citados, autores que mais publicaram *versus* autores que mais foram citados, agências e áreas que mais publicaram.

Durante a etapa 03, com o detalhamento foi elaborado o modelo integrador e validação por evidências os resultados apresentados são: Quais as linhas de abordagem sobre o tema? E quais os *fronts* de pesquisa? Para responder o primeiro questionamento foi utilizada a análise de *co-citation*, que inter-relaciona as citações dos documentos evidenciando documentos que são citados juntos e indicando linhas de pesquisa. Para o segundo questionamento, foi realizada a análise de *bibliographic coupling* que identificou futuros *fronts* de pesquisa. Para a apresentação visual das informações citadas acima, foi utilizado o software *VOSviewer*.

A seguir para apresentação e inter-relação dos dados, utilizou-se das informações coletadas nas bases de dados do *Web of Science* e *Scopus* para análise da evolução do tema ano a ano, dos autores mais citados, países que mais publicam e dos patrocinadores mais relevantes.

### 3 RESULTADOS PRODUZIDOS PELA METODOLOGIA APLICADA

Na etapa 01 identificou-se um grande número de bases de dados sobre os mais diversos tipos de estudos já feitos em diferentes áreas de pesquisa, mas nem todas essas bases de dados têm um elevado grau de consistência. Assim, faz-se necessário a utilização de uma ou mais bases que possuem menores chances de ocorrência de erros em seus metadados, ou seja, que possuam informações de buscas no tocante aos dados, que permitam uma coleta precisa e de acordo com o que se está buscando.

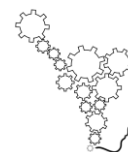
As bases de dados devem ser respeitadas por sua qualidade e grau de informações disponíveis na área de pesquisa dessa análise. Portanto, a referida pesquisa foi realizada por

<sup>2</sup> Lei da Obsolescência: Estima o declínio da literatura de determinada área do conhecimento baseado nas citações e publicações (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

<sup>3</sup> Lei do elitismo: Estima o tamanho da elite de determinado conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

<sup>4</sup> Lei de 80/20 composição, ampliação e redução de acervos de acordo com o uso de 20% da informação por 80% dos usuários (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

<sup>5</sup> A Lei de Lokta estima o grau de relevância de autores, em dada área do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

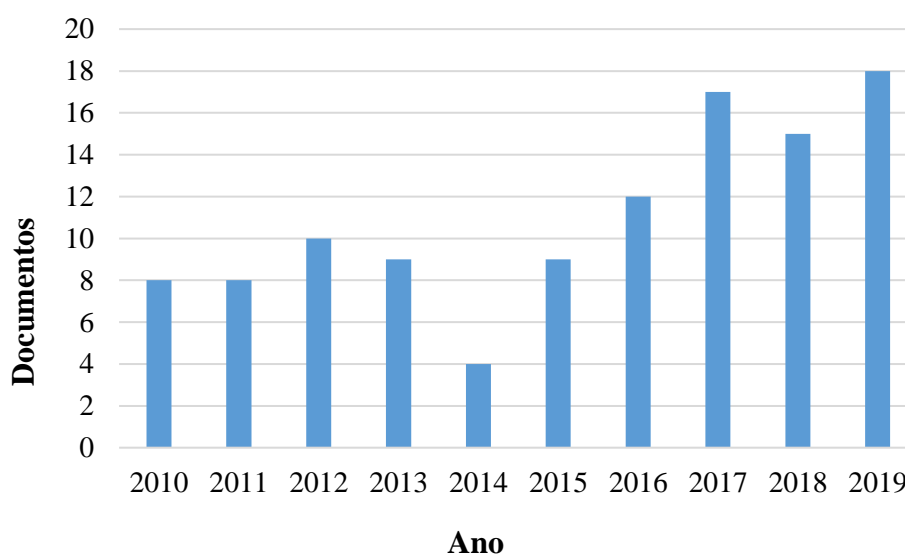


meio da base de dados da *Web of Science* e *Scopus* no período entre 08 e 12 de junho de 2020. As duas bases foram utilizadas inicialmente, pois em pesquisas de revisão sistemática do tipo exploratória, é importante buscar os dados em duas fontes de informações para evitar um viés dos dados e um direcionamento único da pesquisa. Destaca-se que A *Web of Science* é conhecida internacionalmente como uma das melhores e mais completa base de dados (GARCÍA; RAMIREZ, 2004).

Nos resultados da etapa 02, identificou-se o quantitativo de publicações em dez anos (2009-2019) sobre avaliação de desempenho retiradas do *Web of Science* e *Scopus*. Dessa maneira, serão disponibilizados o quantitativo de publicações em gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas duas diferentes bases de dados.

Na figura 1 identificou-se o quantitativo de publicações em dez anos (2009-2019) sobre avaliação de desempenho retiradas do *Web of Science*.

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE PUBLICAÇÕES DESDE 2009 (*Web of Science*)

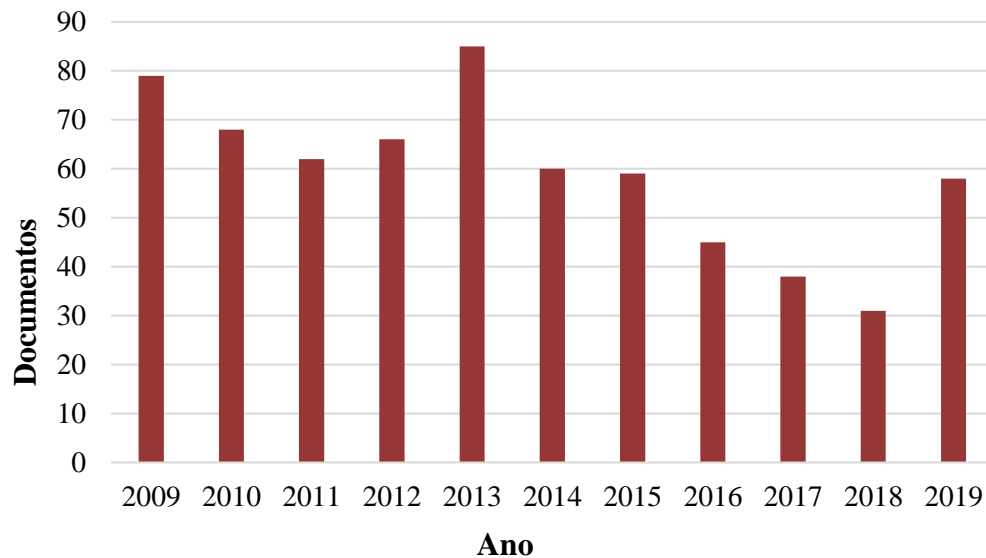


FONTE: Base *Web of Science* (2020)

A Figura 2 foi retirada da base de dados *Scopus*, com a finalidade de analisar e comparar o quantitativo de publicações entre as bases.



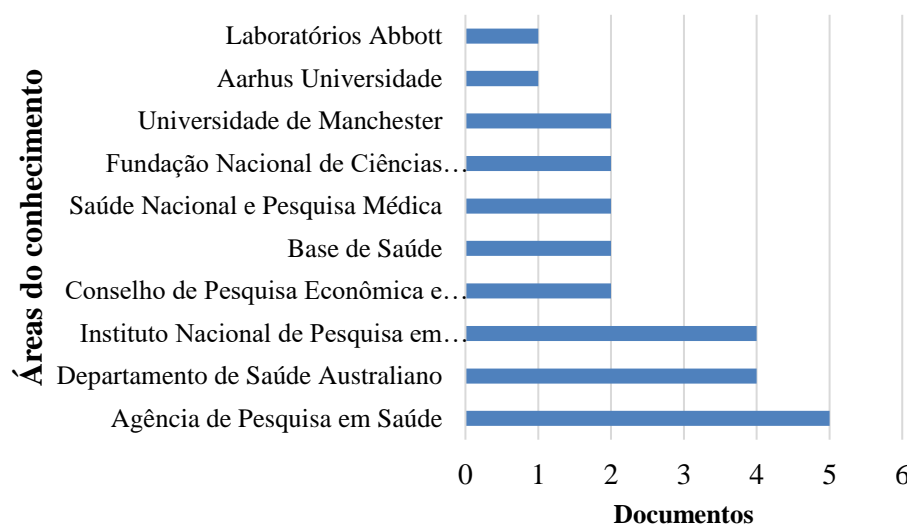
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE PUBLICAÇÕES DESDE 2009 (*Scopus*)



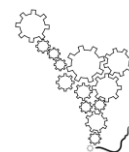
FONTE: Base *Scopus* (2020)

A Figura 3 mostra as áreas do conhecimento que estudaram sobre os modelos de maturidade de gestão do conhecimento aplicados nas organizações, retirados da base de dados da *Web of Science*.

FIGURA 3 – PRINCIPAIS ÁREAS PATROCINADAS PELAS AGÊNCIAS FINANCIADORAS (*Web of Science*)

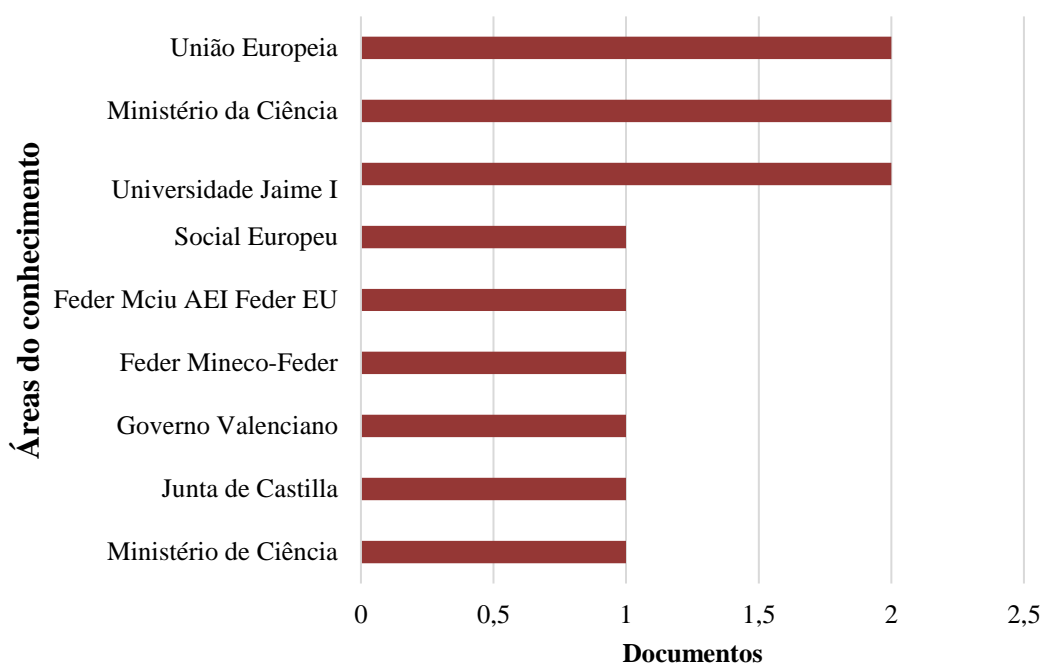


FONTE: Base *Web of Science* (2020)



A Figura 4 mostra a tendência das áreas do conhecimento retiradas da base de dados *Scopus*, na qual visualiza-se que as principais áreas patrocinadas pelas agências financiadoras são a pesquisa em saúde, economia e ciências naturais.

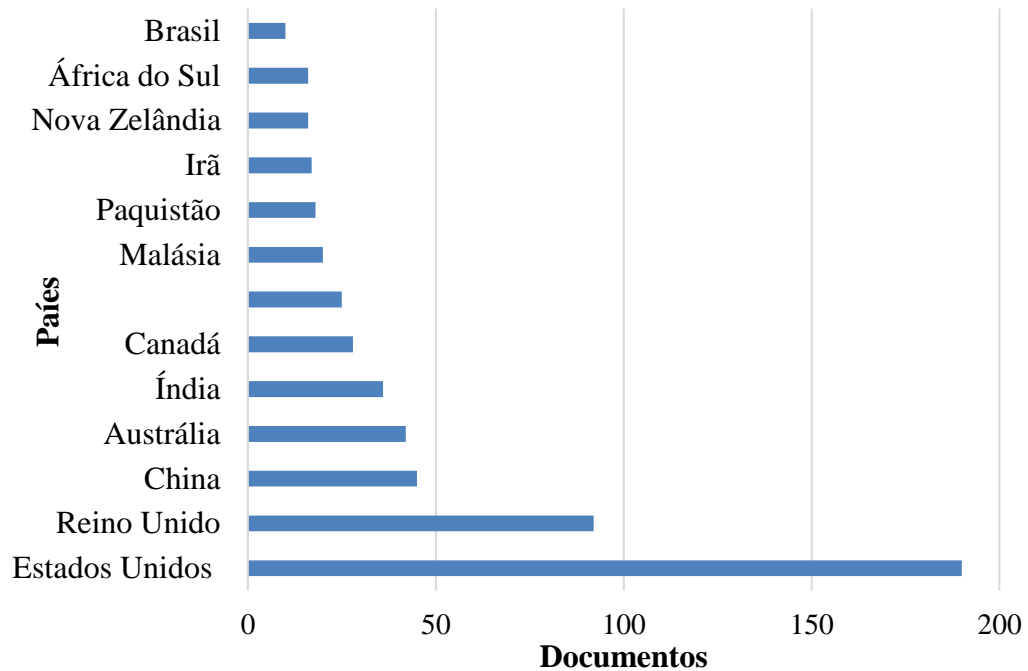
FIGURA 4 – PRINCIPAIS ÁREAS PATROCINADAS PELAS AGÊNCIAS FINANCIADORAS (*Scopus*)



FONTE: Base *Scopus* (2020)

Na Figura 4 pode-se visualizar que as principais áreas patrocinadas pelas agências financiadoras no mundo são: União Europeia, Ministérios da Ciência, governo de Valência, Universidade Jaime I, na Inglaterra e Ministérios da Ciência.

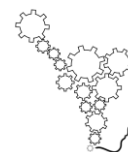
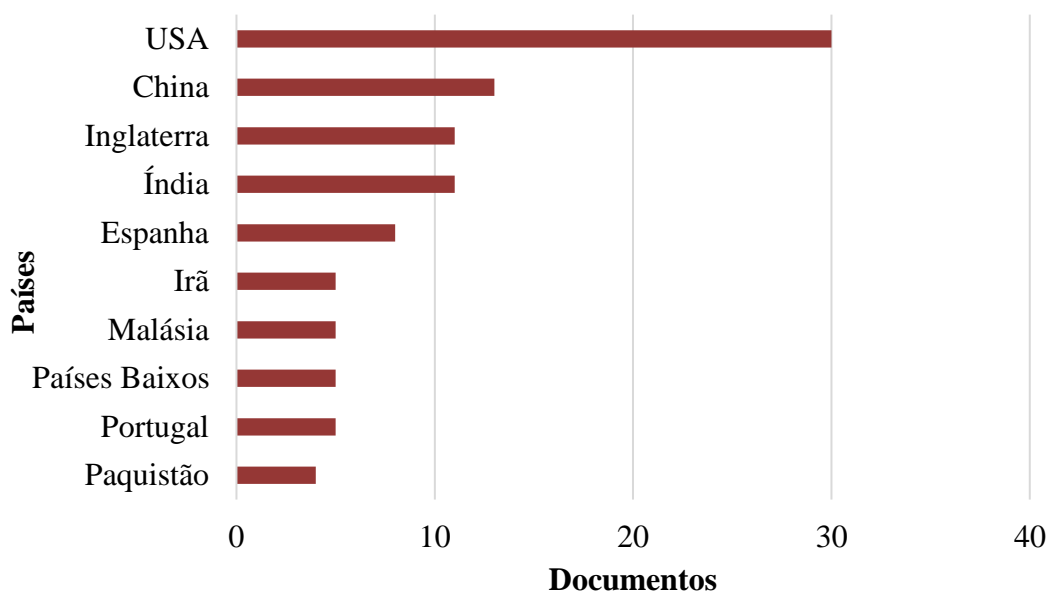
A busca e análise das publicações do contexto internacional referentes à avaliação de desempenho, foi realizada por países que mais publicaram sobre o tema, como mostra Figura 5 retirado da base *Scopus*.

FIGURA 5 – QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR PAÍSES (*Scopus*)FONTE: *Web of Science* (2020)

Na Figura 5 encontra-se a quantidade de artigos sobre avaliação de desempenho publicados por países: Estados Unidos liderando as publicações, seguido do Reino Unido e da China, por último vem o Brasil com um volume menor que 20 publicações nos últimos 10 anos.

A Figura 6 também mostra a mesma tendência anterior, mas retirado da base *Web of Science*, cuja evidência aponta que o Brasil é o país com menor participação em publicação de artigos, contrapondo-se aos Estados Unidos que compõem com o maior volume de publicações na área de gestão de pessoas.



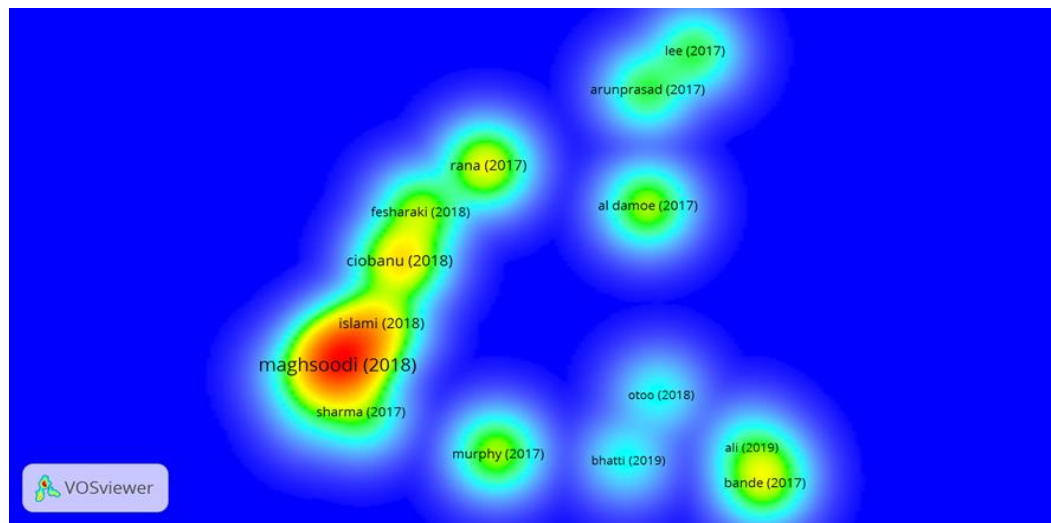
FIGURA 6 – QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR PAÍSES (*Web of Science*)FONTE: *Web of Science* (2020)

A figura 6, de modo análogo à figura 5, mostra que a publicação de artigos na *Web of Science* é maior nos Estados Unidos do que em outros países da América Latina, Europa e Continente Asiático. Entretanto, nessa base de dados o Brasil nem comparece como um país que produz conhecimento na área de avaliação de desempenho, o que evidencia uma grande lacuna que tem pouca perspectiva de avançar positivamente devido ao reduzido valor que as organizações brasileiras atribuem aos empregados e, portanto, ao seu desenvolvimento.

Desta feita, a Etapa 03 consistiu do emprego da metodologia *Bibliographic Coupling*, que leva em consideração os núcleos de calor em um tom avermelhado. Este método projeta os *fronts* de pesquisa diante da perspectiva de que quando dois ou mais trabalhos que fazem referência a um terceiro trabalho em comum, devem tratar do tema sob uma concepção similar (Figura 7). Ressalta-se que após a análise anterior, notou-se uma grande similaridade entre os artigos encontrados nas bases e para evitar uma repetição dos principais autores encontrados, as análises abaixo foram realizadas por meio da base *Scopus* por ter apresentado um quantitativo maior de artigos sobre o tema em estudo.



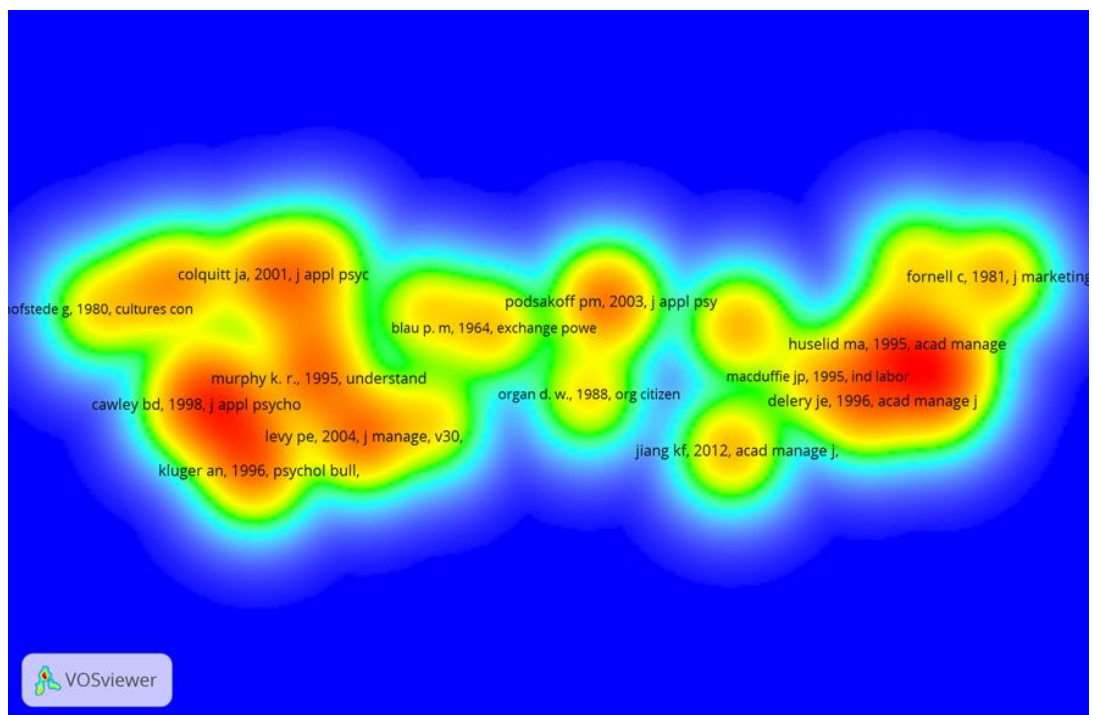
FIGURA 7 – MAPA DE DENSIDADE DE BIBLIOGRAPHIC COUPLING



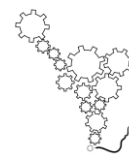
FONTE: *Scopus*, extraído do *software* VOSviewer (2020)

O método de *Co-citation*, outro tipo de investigação, é possível compreender quais autores costumam ser citados simultaneamente, indicando similaridade entre as linhas de pesquisa dos mesmos baseado nas aparições em conjunto na lista de referência obtida por meio da base de dados *Scopus*, como pode ser visto na Figura 8.

FIGURA 8 – MAPA DE DENSIDADE DE CO-CITATION



FONTE: *Scopus*, extraído do *software* VOSviewer (2020)



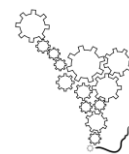
Portanto, no próximo capítulo serão discutidas as informações das figuras acima, possibilitando definir o atual cenário das pesquisas sobre gestão de desempenho nas organizações de modo geral, especificamente para a área tecnológica.

#### 4 DISCUSSÃO

Na Figura 1 percebe-se nos gráficos anos fundamentais, 2012, que marca o início de um processo de queda de publicações de artigos, neste ano são publicados 10 artigos e seguem em queda até o ano de 2014, no qual são publicados quatro artigos. A retomada das publicações volta a subir até 2017, ano no qual são publicados 17 artigos. Após isso, as publicações caem novamente em 2018 para 15 artigos e voltam a subir em 2019, atingindo seu patamar mais alto em 2019 com 18 artigos. Observa-se que um dos resultados que mais chamou atenção ao longo da execução das três etapas do método foi, o Brasil tem muito baixa representatividade nas publicações sobre avaliação de desempenho, patrocínio e financiamento. Estes indicadores (produtividade, patrocínio e financiamento) que se mostram em baixa recorrência são de grande relevância para o avanço da ciência, por isso é uma dificuldade que merece atenção.

Analisando especificamente a Figura 2, observa-se que a cada quatro anos a tendência é invertida, ora crescente ora decrescente. Em 2009 foram publicados por volta de 78 artigos sobre o tema. Em 2011, 63 artigos, 2013 com 85 artigos, 2018 com 32 artigos e no final de 2019 contabilizava 57. Este último indicando forte retomada na produção de artigos na área. Essa retomada está associada à necessidade das organizações buscarem novas ferramentas para compreenderem e gerenciarem a mão de obra, em virtude de uma diferenciação significativa das competências exigidas decorrentes do avanço tecnológico que afetou diretamente o perfil profissional para diversos cargos.

Observa-se nas Figuras 3 e 4, principalmente, na pesquisa da *Scopus* (Figura 3) que as agências financiadoras mais relevantes são da área da saúde, destacando a: Agência de saúde, Departamento de Saúde Australiano, Instituto Nacional de Pesquisa em Saúde. Esses resultados possibilitam afirmar que a área da saúde, atualmente, é a mais preocupada em avaliar o desempenho dos trabalhadores nos postos de trabalho. Possivelmente, por exigência do contato muito próximo com o cliente, bem como devido ao fato que os profissionais de saúde enfrentam o desafio de salvar vidas.



Ao analisar o contexto internacional das publicações referentes a avaliação de desempenho pode-se perceber, conforme Figura 5 que somente três países da América apareceram na lista dos que mais publicaram sobre o tema: Estados Unidos com 190 documentos, país que mais publicou sobre o tema, seguido do Canadá com 25 artigos e Brasil com 9 artigos. Nota-se também, a presença de países da Europa, da Ásia e da África, levando a concluir que o mundo tem se preocupado com a performance do trabalhador em seu posto de trabalho. A Figura 6 também mostra a mesma tendência anterior, mas retirado do *Web of Science* e nota-se que os 5 primeiros países são os mesmos encontrados na pesquisa realizada na base da Scopus, contudo, a posição da América se altera, pois, Canadá não aparece na lista e nem o Brasil. Aparecendo somente os Estados Unidos, que continua em posição de destaque liderando o número de publicações na área.

Outro tipo de análise que o TEMAC permite realizar é o *Bibliographic Coupling*, que tem como finalidade encontrar aqueles trabalhos que são *fronts* de pesquisa, sendo linhas consolidadas sobre metodologias de avaliação de desempenho. A análise foi realizada com base nos trabalhos que se destacam entre 2009-2019, levando-se em consideração os núcleos de calor em um tom avermelhado. O método de *Bibliographic Coupling* projeta os *fronts* de pesquisa desde a perspectiva de que quando dois ou mais trabalhos fazem referência a um terceiro trabalho em comum, devem tratar do tema por uma concepção similar (Figura 7). Destaca-se que as informações dos gráficos são referentes a base de dados *Scopus*, por ser a base com o maior número de artigos e por este tipo de análise não se diferenciar em grandes proporções entre as bases (MARIANO; ROCHA, 2017).

Observa-se na Figura 7 que o núcleo mais avermelhado é formado por Maghsoodi et al. (2018) referente ao artigo “*Ranking and selecting the best performance appraisal method using the multimoora approach integrated shannon’s entropy*”. O artigo ranqueia e seleciona os métodos de avaliação usando a abordagem *multimoora* integrada com a entropia *Shannon*. Ele compara os métodos de avaliação multicritério para técnicas de avaliação 360 graus, o método *multimoora* foi bem-sucedido. O artigo compara o método *multimoora* por meio da aplicação em quatro cenários em comparação com o método *fuzzy*.

Outro núcleo que se destacou foi o de Islami et al. (2018) “*Using management by objectives as performances appraisal tool for employee satisfaction*”, que utilizou a técnica gestão por objetivos como uma técnica para avaliação da satisfação de funcionários, investigando de que forma a gestão por objetivos contribui para os resultados da organização.

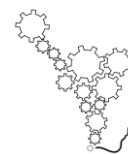


No segundo núcleo tem Ali, Mahamood e Mehreen (2019) com o artigo “*Linking succession planning to employee performance the mediating role of career development and performance appraisal*” no qual analisou a correlação entre o plano de sucessão, o desenvolvimento na carreira e a avaliação de desempenho. Os autores concluem que essas três análises são essenciais para o desempenho e o desenvolvimento de carreiras como forças transformadoras dentro das organizações e que desta forma podem contribuir para o bom desempenho da mesma.

Outros pesquisadores importantes no tema estudado, mas que não apareceram na Figura 7 são o Bhatti et al. (2019) que trata em seus trabalhos sobre o papel das práticas de recursos humanos, da diversidade do clima organizacional nos trabalhadores multiculturais. Bufquin et al. (2018) investiga em uma das suas publicações sobre de que forma a avaliação social dos gestores influencia no comportamento dos subordinados e na rotatividade dos mesmos. Perceberam que a frente trabalha avaliação de desempenho como algo socialmente construído e que pode contribuir para o desempenho das organizações.

Budworth et al. (2014) propõem uma metodologia para melhorar os processos de avaliação de desempenho, baseada no feedback “*Feedfowrd*”, pois segundo ele o feedback tem demonstrado resultados sobre o desempenho dos funcionários e, por fim, El Haddad et al. (2018) que estudou sobre o sistema de avaliação de 360 na justiça organizacional e sustentabilidade, investiga se há diferença na percepção de justiça gerada pela avaliação 360 nos diferentes níveis de gestão e entre os diferentes gêneros.

O método de *Co-citation*, outro tipo de investigação, é possível compreender quais autores costumam ser citados simultaneamente, indicando similaridade entre as linhas de pesquisa dos mesmos baseado nas aparições em conjunto na lista de referência obtida por meio da base de dados *Web of Science*, como pode ser visto na Figura 8, na qual apresenta três núcleos avermelhados, um mais à esquerda, um central e outro à direita. O primeiro núcleo (à esquerda) representado por Levy et al. (2004); Kluger et al. (1996), por exemplo. Esse núcleo trata dos aspectos sociais que afetam o processo de avaliação de desempenho, uma vez que o processo de avaliação está imerso num meio social. Esses autores falam também sobre os efeitos do *feedback* na performance do trabalhador, apresentam uma revisão histórica, uma meta análise preliminar e uma teoria da intervenção. Essa teoria tenta explicar os resultados aparentemente negativos alcançados pelo feedback e seu impacto na avaliação de desempenho na organização.



O núcleo vermelho é representado por Huselid et al. (1995); Delery & Doty (1996) Macduffie *et al.* (1995); Fornell & Larcker (1981) entre outros. Huselid et al. (1995) falam sobre o estudo das práticas de recursos humanos na rotatividade, no resultado financeiro, o impacto das práticas de alta performance atrás de uma base mais ampla que possa fundamentar o uso de práticas de alta performance nas empresas. Delery & Doty (1996) trata das formas de atuar na gestão de pessoas são teorizadas pelos especialistas das áreas e dos fatores que influenciam esta teorização. Neste sentido ele dialoga com a frente da avaliação de desempenho e gestão de pessoas. Macduffie et al. (1995); investiga os impactos das diferentes práticas de recursos na organização a partir de 62 entrevistas.

O núcleo central, não muito avermelhado, traz os trabalhos de Jiang et al. (2012) que investigam os efeitos das práticas de gestão de pessoas baseada em três eixos de desenvolvimento de habilidade, desenvolvimento motivacional e desenvolvimento de oportunidades. O Organ (1988) trata do por que alguns trabalhadores são inclinados a agir em prol de outros trabalhadores e da organização, enquanto outros só o fazem em troca de recompensas. Podsakoff et al. (2003) trata de fatores que podem influenciar na pesquisa social como preconceitos, instabilidade social e da forma para se contar estes fatores.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo identificou os fatores que influenciam a área de gestão de pessoas, e analisou a evolução das melhores práticas empregadas na gestão de pessoas. A metodologia utilizada conduziu as respostas dos objetivos propostos, a qual identificou que um dos assuntos tratados com maior importância é o impacto das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, o que leva ao entendimento que tais práticas afetam diretamente o desempenho financeiro e na rotatividade dos trabalhadores.

Além do mais, enfatizou a importância das pessoas, bem como o fato delas serem ouvidas pode influenciar diretamente no desempenho individual e por consequência nos resultados organizacionais, dessa maneira conclui-se o quanto a importância do feedback para a obtenção de excelência no desempenho conforme os artigos analisados. Observou-se ainda que os indicadores publicação em periódicos, patrocínio, financiamento e parcerias são de grande relevância para o conhecimento, entretanto, conclui-se que o Brasil apresenta uma defasagem de publicações na área de gestão de pessoas frente ao países desenvolvidos, e



baixa recorrência do estabelecimento de parcerias entre a academia, a indústria e o comércio. Estes aspectos merecem reflexão e mudança urgente.

Notou-se que os países do primeiro mundo são os que mais investiram nas pesquisas sobre avaliação de desempenho, em busca de manter sua alta competitividade no cenário internacional com destaque para Estados Unidos e Canadá. O ano de 2019 foi um ano de retomada nas publicações de artigos sobre avaliação de desempenho, sendo o ano predominante no *bibliographic coupling* da base *Scopus*.

Conclui-se ainda que faltam estudos tratando especificamente dos impactos da avaliação de desempenho no desempenho organizacional, especialmente, no contexto brasileiro. O que indica que o tema carece de mais atenção das entidades públicas e privadas.

## REFERÊNCIAS

- ALI, Z.; MAHMOOD, B.; MEHREEN, A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. **Australian Journal of Career Development**, 28(2), 112-121, 2019. DOI: [10.1177/1038416219830419](https://doi.org/10.1177/1038416219830419)
- BHATTI, M.; ALSHAGAWI, M.; ZAKARIYA, A.; JUHARI, A. Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions?. **European Journal of Training and Development**, 2019. DOI: [10.1108/EJTD-08-2018-0081](https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0081)
- BRAINNE, M; POLLARD, D. Hummam resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. **Personnel Review**, Volume 39, N. 6, 2010, pp. 712-727(16). DOI: <https://doi.org/10.1108/00483481011075576>
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competências e Desempenho: Um estudo multinível**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, da Universidade de Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, 56(2), 179-194, 2005.
- BUDWORTH, M.; LATHAM, G.; LAXMIKANT, M. Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management. **HR Science Forum**, v. 54, Issue 1Pg 45-54, 2014. <https://doi.org/10.1002/hrm.21618>
- BUFQUIN, D., DIPIETRO, R., ORLOWSKI, M. AND PARTLOW, C. (2018), "Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions", **International Journal of Contemporary Hospitality**



www.relainep.ufpr.br



*Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 1827-1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617>

DELERY, J.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/256713>

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

EL HADDAD, R., KARKOULIAN, S. AND NEHME, R. (2018), "The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 27 No. 3, pp. 712-728. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499>

FORNELL, C.; LARCKER, D. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of marketing research**, v. 18, Issue 3, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

GARCÍA, R.; RAMÍREZ, P. **El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto de estudio**. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, p. 341-358, 2004.

GUEDES, V. L., & BORSCHIVER, S. (2005). **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica**. Encontro Nacional de Ciência da Informação, 6, 1-18 (16) (PDF) Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

ISLAMI, X.; MULOLLI, E.; MUSTAFA, N. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. **Future Business Journal**, v. 4, n. 1, p. 94-108, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>

JIANG, K.; LEPAK, D.; HU, J.; BAER, J. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. **Academy of management journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n.4, p. 692-724, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>

KLUGER, A. N., & DENISI, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback





www.relainep.ufpr.br



intervention theory. **Psychological Bulletin**, 119(2), 254–284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEVY, P., WILLIAMS, J. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004. DOI: [10.1016/j.jm.2004.06.005](https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005)

MACDUFFIE, J. **Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry**. *ilr Review* v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MAGHSOODI, A.; ABOUHAMZEH, G.; KHALILZADEH, M.; ZAVADSKAS, K. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. **Frontiers of Business Research in China**, v. 12, n. 1, p. 2, 2018. DOI: [10.1186/s11782-017-0022-6](https://doi.org/10.1186/s11782-017-0022-6)

MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. **Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora**. In: Anais XXVI Congresso Internacional. ISBN: 978-84-697-5592-1. Reggio Calabria- Italia, 2017.

ORGAN, D. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books/DC Heath and com, 1988.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

SAKANO, A.; GOMES, A.; ALMEIDA, D.; SOUZA, L.; SILVA, C.; PINTO, A. Avaliação de Desempenho: conceito, objetivo e metodologia. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v. 3, n. 2, p 100-109, ISSN 2317-0727, 2014.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Perspectives**, v. 3, p. 207-219, 1987.

SPARROW, P; HILTROP, J. Redefining the field of european human resource management: a battle of national mindsets and forces of business transition. **Human resource management**, v. 36, n.2, p. 201-219, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199722\)36](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199722)36)